

THE ART OF
MANAGING
PEOPLE

Phillip L. Hunsaker
Anthony J. Alessandra

A TOUCHSTONE BOOK
Published by Simon & Schuster Inc.
New York London Toronto Sydney Tokyo Singapore

ФИЛЛИП ХАНСЕЙКЕР
ЭНТОНИ АЛЕССАНДРА

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Москва
2004

ИЗДАТЕЛЬСКО
ТОРГОВЫЙ ДОМ
ГРАНД 

УДК 316.6
ББК 88.53 (7США)
Х19

Хансейкер Ф., Алессандра Э.

Х19 Искусство управления людьми / Филлип Хансейкер, Энтони Алессандра. — Пер. с англ. В. Кашникова. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 352 с. — (Академия бизнеса).

ISBN 5-8183-0768-9 (рус.)

ISBN 0-671-62825-9 Pbk (англ.)

Эта книга представляет уникальный подход к управлению людьми. Ее цель — помочь преодолению характерных проблем в отношениях между менеджерами и рядовыми сотрудниками, созданию в коллективе атмосферы полного доверия, необходимой для формирования сплоченной команды эффективно действующих творческих личностей. Авторы предлагают целый ряд приемов и методик отбора и оценки персонала, продуктивного взаимодействия с людьми, проведения опросов, создания «обратной связи» и личного имиджа.

Для широкого круга читателей.

УДК 316.6
ББК 88.53 (7США)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав.

Copyright © 1980 by Phillip L. Hunsaker
and Anthony J. Alessandra
All rights reserved. Originally published
by Prentice-Hall, Inc.

ISBN 5-8183-0768-9 (рус.)
ISBN 0-671-62825-9 Pbk (англ.)

© Издание на русском языке, перевод
на русский язык, оформление.
ФАИР-ПРЕСС, 2004

*Нашим родителям,
которые преподали нам первый опыт
в искусстве управления людьми*

От авторов

Искусство продуктивного и эффективного управления людьми является, пожалуй, наиболее трудной проблемой, с которой сегодня сталкиваются менеджеры. Написано множество книг, представляющих теории, концепции, стратегии и приемы, причем с единственной целью — помочь одним людям лучше управлять другими. Еще больше книг на ту же тему появится в будущем. Так зачем вам тратить время на чтение именно *этой* книги? В чем ее отличие от других? Что делает ее ценным руководством для вас? И какую пользу вы получите, когда закончите чтение этой книги?

Искусство управления другими людьми — это динамичный процесс, претерпевающий постоянные изменения и находящийся в непрерывном развитии. Многие управленческие теории, предложенные всего лишь несколько лет тому назад, уже не могут и не будут работать в сегодняшних условиях. Люди стали другими. Изменилась и деловая среда. У власти новое правительство. Мировая экономика движется вперед, но нехватка ресурсов стала ощущаться еще острее, в особенности самого ценного из них — квалифицированных работников. Привлечь, обучить, заинтересовать и удержать наемный персонал стало еще труднее и обходится значительно дороже. В дальнейшем это положение ухудшится еще больше. В такие времена продуктивное и эффективное управление людьми приобретает особую важность. Именно этому насущному вопросу сегодняшнего и завтрашнего дня посвящена настоящая книга. Она создавалась для того, чтобы помочь вам преодолеть многие типичные проблемы в отношениях между менеджерами и рядовыми сотрудниками. Хотя идеи, изложенные в книге, не являются чем-то радикально

новым, их применение к структуре взаимоотношений менеджеров и рядовых сотрудников уникально в своем роде. Мы исходим из того, что люди работают эффективно и продуктивно тогда, когда менеджер дает им возможность оптимального самовыражения. Надо позволить сотрудникам быть более активными и независимыми, предоставить им возможность контролировать собственную работу, выражать свое мнение, чтобы максимально увеличить их индивидуальную, профессиональную и коллективную производительность труда. Книга *«Искусство управления людьми»* показывает менеджерам, как создать атмосферу полного доверия в отношениях с сотрудниками, необходимую для организации эффективной команды состоявшихся творческих личностей, сплоченных при помощи здоровых межличностных взаимоотношений.

«Искусство управления людьми» предлагает целый ряд способов диагностики, оценки персонала и вхождения в контакт с людьми разных типов. Вы сможете более подробно ознакомиться с разными приемами обучения, которым чаще всего отдается предпочтение, а также узнаете, как лично вы можете способствовать тому или иному процессу. Вы также поймете, как эффективно и продуктивно устанавливать контакты с людьми различных характеров, обретете способность определять индивидуальные стили принятия решений и научитесь применять эти знания в процессе решения проблем.

В дополнение ко всему вышесказанному вы освоите многочисленные приемы интерактивного общения: методы ведения опроса, искусство слышать собеседника, невербальные способы общения и навыки «обратной связи». Различные способы и методики проведения опросов дадут вам возможность в еще большей мере узнать проблемы и нужды ваших сотрудников, в то время как умение слышать собеседника поможет быть более открытым, внимательным и чутким с вашими подчиненными в процессе общения с ними. Ваше возросшее понимание невербальных «посланий» поможет вам легче понять, что именно хотят сообщить люди и

что они при этом чувствуют. Навыки «обратной связи» сделают общение полноценным и помогут вам проверить, правильно ли вы поняли друг друга.

Читая, усваивая и используя все эти приемы, указания и методики, вы обретете большие возможности как для взаимодействия с вашими сотрудниками, так и для разрешения проблем в спокойной, дружеской атмосфере доверия и взаимопонимания. Проблемы сотрудников будут действительно решены, и возросшая поддержка, которую вы обретете, приведет к еще более ответственному выполнению индивидуальных, профессиональных и коллективных задач — как ваших личных, так и вверенного вам персонала. Результатом станет растущая производительность труда всех, кого коснется этот уникальный управленческий подход.

Многие из идей и концепций, затронутых в настоящей книге, прошли за нескольких последних лет «полевые испытания» во время авторских семинаров и выступлений. Информация и комментарии, поступившие от тысяч менеджеров, руководителей, специалистов по продажам и коммивояжеров, помогли четко изложить, а также переработать материал, превратив его в практическую книгу, ориентирующую читателя на успех. Мы оба будем признательны за любые отклики о содержании книги или ее практическом использовании и всегда рады возможности почерпнуть новое из ваших комментариев и помочь вам внедрить эти концепции и методы в вашей организации.

Данная книга стала плодом наших многолетних изысканий и личного опыта. На протяжении прошедших лет мы общались с множеством людей, которые так или иначе, непосредственно или косвенно, внесли свой вклад в этот труд. Список таких людей слишком огромен, чтобы приводить его здесь целиком. Но мы хотели бы воспользоваться представившейся возможностью, чтобы поблагодарить всех тех, кто на протяжении этих лет дарил нам свои мысли, идеи и время. Если бы не вы, то, возможно, эта книга никогда не увидела бы свет или не была бы написана в том виде, в

каком она существует сегодня. Хотелось бы выразить особую благодарность Филлипу С. Векслеру за его концептуальный вклад до и во время написания книги. Наша отдельная благодарность Гленд Холт, которая литературно обработала, отредактировала рукопись и перепечатывала ее день и ночь, чтобы закончить работу в срок. И наконец, мы передаем особую личную благодарность нашим женам, Джоанне и Дженнис, а также нашим детям, Джастину, Кэти, Филлипу и Саре, чье понимание и поддержка во время написания книги помогли нам завершить рукопись и преодолеть все трудности, связанные с этим.

Тони Алессандра, Фил Хансейкер

Введение

Построение продуктивных управленческих взаимоотношений

Ах, если б у себя могли мы
Увидеть все, что ближним зримо,
Что видит взор идущих мимо
Со стороны.

Роберт Бернс, 1786

Вы когда-нибудь мечтали о том, чтобы с помощью волшебства узнать, что в действительности думают о вас люди, с которыми вы общаетесь? Есть множество причин, почему такая информация могла бы быть крайне ценной для вас как для менеджера. Возможно, есть также немало причин, почему вы этого не хотели бы знать.

«Ох уж этот ничего не знающий придурок! Он опять пытается заставить меня делать работу за него».

«Еще одна притворная улыбочка. Ему совершенно нет дела до меня».

«Он заставляет меня чувствовать себя таким тупым и беспомощным».

«Она обращается со мной как с ребенком. Когда-нибудь я ей это припомню».

«Он вечно задает мне вопросы, будто сомневается во всем, что я ему говорю».

«Она говорит не умолкая. Совершенно ясно, что мое мнение ее не интересует».

«Его ничего не выражающее лицо заставляет меня непрерывно сомневаться в том, понимает ли он меня и слушает ли он меня вообще».

«Она постоянно мне противоречит. Я вечно не прав. Только она всегда права».

Подобные вещи говорятся о тысячах менеджеров каждый день. Но поскольку эти менеджеры не могут проникнуть в головы своих подчиненных, а также коллег и начальников, они просто недоумевают, почему у них всегда такие проблемы. А многие из них вообще не подозревают о существовании каких-либо проблем. Между тем речь идет об известных менеджерах с наилучшими с блестящими послужными списками. В большинстве таких случаев главная проблема не в недостатке опыта, энергии, знаний или приверженности делу, но в игнорировании построения и поддержания продуктивных взаимоотношений с людьми. Бесчисленное множество исследований, проведенных с целью определить, что же требуется менеджеру, чтобы быть максимально эффективным управленцем, дают один и тот же ответ: прежде всего необходимо, чтобы менеджер умел уживаться и ладить с другими людьми. Возможно, вы не очень удивлены таким ответом. Так почему же именно это до сих пор остается неразрешимой проблемой для стольких менеджеров?

Одна из причин заключается в том, что обычно менеджеры не слишком хорошо обучены тому, как передавать свои лучшие навыки другим. Сегодня многие менеджеры имеют ученые степени в области делового администрирования, в инженерной и прочих областях, но все это вовсе не означает, что человек обладает аналогичным опытом в управлении взаимоотношениями. Не дают этого и годы успешной работы в технических отраслях. Поэтому большинство менеджеров просто не имеют достаточного багажа знаний, чтобы решать человеческие проблемы так, как они это умеют делать с проблемами технического характера. Даже если им такое удавалось, вероятнее всего, большинство менеджеров при этом не мыслило категориями, применимыми к человеческим проблемам.

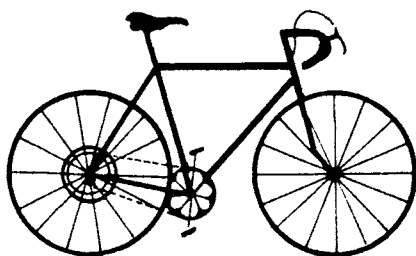
В мире бизнеса управление почти всегда рассматривается с точки зрения производительности труда. Почему? Потому что производительность труда — это ключ к успеху организации и к будущему менеджера. Вы оцениваете своих сотрудников с точки зрения того, сколько продукции они производят, потому что вас самого оценивают на основе того, сколько произвели они. При подобной одномерной системе оценки крайне просто скатиться к такой точке зрения: люди ничем не отличаются от других ресурсов — вещей и денег, которые должны всегда максимально использоваться для блага компании. Сегодняшние работники не допустят подобного отношения к себе, самым негативным образом отражающегося как на их собственном благосостоянии, так и на их вкладе в достижение целей, стоящих перед компанией. Преуспевающие менеджеры понимают, что для того, чтобы сотрудники работали с максимальной производительностью труда, они должны иметь возможность получить за это материальную и моральную компенсацию. Соответственно менеджерам необходимо быть полностью в курсе ценностей, потребностей и причин того или иного поведения сотрудников, а также обладать навыками общения и умением заинтересовать работников в достижении целей организации теми способами, которые будут приняты всеми и не вызовут возмущения.

Успешное выполнение работы — лишь одна сторона монеты под названием «продуктивность». Для достижения долгосрочной эффективности вы должны постоянно этим заниматься, будучи восприимчивым к потребностям тех, кто работает для вас и вместе с вами. В сущности, менеджмент — это выполнение работы посредством усилий других людей. Вы можете добиться кратковременных результатов, эксплуатируя и принуждая людей, но в долгосрочном плане эффективность (а может быть, и ваша карьера) будет без сомнения поставлена под угрозу. Возникающие как следствие подобного отношения враждебность и чувство возмущения, станут накапливаться и в конечном счете найдут выход в завуалированной или открытой форме, что приведет к вашему краху как менеджера.

Очень часто для иллюстрации двух сторон «монеты» — производительности труда прибегают к аналогии с велосипедом. Знания технического характера и знание людей можно представить себе в виде двух колес. Технические знания — это заднее колесо, которое заставляет велосипед двигаться. Важность *технического*, или формального, менеджмента очевидна. Переднее колесо — это знание *людей*. Оно расположено ближе к рулю, который направляет и ведет машину туда, куда необходимо. Вы можете обладать всем практическим опытом заднего колеса, но, если люди не будут сотрудничать с вами или не знают, для чего и как применить это заднее колесо, вы никуда не доберетесь. Именно подобными вопросами и занимается интерактивный менеджмент!

Независимо от того, насколько вы амбициозны и способны, вы не сможете быть успешным менеджером, не зная, как установить и поддерживать продуктивные взаимоотношения с другими людьми. Вы должны понимать, как складываются отношения между сотрудниками, чтобы другим хотелось работать с вами и скорее принимать вашу власть, чем отвергать.

Значит ли это, что вы должны стать податливо-мягким и ориентированным на окружающих, озабоченным в первую очередь обеспечением нужд и потребностей других людей? Или, быть может, вам следует разработать генеральную стратегию, которая позволит вам вырваться вперед за счет дру-



Знания технического
характера

Знание
людей

гих? А что, если подыграть и подлизаться к тем, кто может принести вам максимальную пользу, при этом не обращая внимания на остальных? Естественно, ответом на подобные вопросы будет безоговорочное «нет!».

Однако это означает, что вы совершенно искренне должны делать все возможное для развития крепких, дружеских, честных и доверительных взаимоотношений со всеми людьми, с которыми вы работаете, включая ваших начальников, подчиненных и таких же, как вы, менеджеров. В вашем положении, на посту менеджера, вы автоматически несете двойную ответственность, будучи обязанным: 1) наилучшим образом отрабатывать техническую сторону порученного вам дела и 2) изо всех сил стараться как можно лучше взаимодействовать со всем персоналом. Эта книга написана для того, чтобы помочь вам справиться именно со второй задачей. Она состоит в том, чтобы развить у вас такие навыки управления взаимодействием и общением с другими людьми, которые повлекут за собой успех для вас, для всех остальных и для компании в целом.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЛЮДЬМИ

Исследования человеческой личности предполагают, что со здоровыми индивидуумами необходимо обращаться с уважением, и они должны иметь возможность чувствовать себя компетентными и независимыми, в то время когда они активно добиваются поставленных перед собой целей. К сожалению, изучение технического, или формального, менеджмента показывает, что его директивные, ориентированные сугубо на производственные задачи методы управления имеют тенденцию к созданию ситуаций, в которых сотрудники чувствуют себя зависимыми, подавленными и пассивными, не использующими свои самые лучшие способности, не говоря уж об их развитии. Их активность в большей

мере направлена на удовлетворение потребностей организации и менеджера, чем на их собственные устремления, и это часто заканчивается разочарованиями, обидой и общим снижением производительности труда. При таких условиях сотрудники будут стараться приспособиться к ситуации путем ухода от нее, демонстрируя защитные механизмы (такие, как погружение в мечты, агрессия или амбивалентность*) или открыто восставая против менеджера и системы в целом.

Если сотрудники уходят от проблемы или прибегают к защитным механизмам, чтобы скрыть свое разочарование, руководство вообще может быть не в курсе назревающих конфликтов. В случае же открытого выступления реакция технических, или формальных, менеджеров обычно проявляется в форме «введения поправок» — таких, как возросший контроль, более строгие наказания, или других действий, которые имеют тенденцию усиливать разочарование и неудовлетворенность сотрудников. Это выливается в поляризацию интересов, недоверие и возмущение с обеих сторон. Выигравших нет.

Философия интерактивного менеджмента была разработана для того, чтобы преодолеть некоторые из таких проблем пары «менеджер—сотрудник». Хотя эти идеи и не являются радикально новыми, их применение для формирования взаимоотношений между начальником и подчиненным делает такой подход уникальным. В его основе лежит принцип, что эксплуатация и манипуляция людьми не только не полезна, но и не выгодна. Одним из главных положений этого подхода является следующее: люди работают эффективно потому, что они разбираются в ситуации и чувствуют понимание со стороны своего руководителя, а не потому, что их заставляют что-то делать по указке сверху. Такой подход направлен на оказание помощи персоналу в

* Амбивалентность — противоречивость чувств, двойственность. — *Прим. ред.*

понимании процессов, а не на его подчинение. Сам подход строится на крепких, доверительных взаимоотношениях, которые требуют открытости и честности. В табл. 1 отмечены некоторые основные различия между интерактивным менеджментом и менеджментом, ориентированным на технические приемы.

Таблица 1

Различия между техническим (формальным) и интерактивным менеджментом

<i>Технический менеджмент</i>	<i>Интерактивный менеджмент</i>
Ориентирован на компанию	Ориентирован на сотрудника
Приказывает	Объясняет и слушает
Принуждает к исполнению	Воодушевляет
Ориентирован на задачу	Ориентирован на людей
Негибкий	Адаптирующийся
Глух к нуждам персонала	Удовлетворяет нужды персонала
Порождает страх и напряженность	Устанавливает доверие и понимание

Ориентация на компанию вместо ориентации на сотрудника. В техническом, или формальном, менеджменте преимущественно заинтересован в задаче сам менеджер, а не сотрудник. Основной фактор мотивации — это выполнение задачи во что бы то ни стало, независимо от людских затрат. Словесные, а также невербальные методы предполагают срочность, нетерпение и демонстрацию силы.

Интерактивный менеджер, напротив, исполняет роль советника, консультанта, улаживающего проблемы. Самое главное — помочь подчиненному выработать наилучший способ действий и претворить его в жизнь. Все словесные и невербальные методы демонстрируют доверие, уверенность, терпение, сопереживание и готовность помочь. Результатом такой новой формы менеджмента являются теплые, открытые, доверительные взаимоотношения между менеджером и сотрудником — взаимоотношения, ориентированные на победу.

Приказы вместо объяснений и диалога. Технический менеджер доминирует в беседе, не интересуясь мнением подчиненных, за исключением их безоговорочного согласия. В интерактивном же менеджменте упор делается на разрешение проблемы, что включает в себя ее двухстороннее обсуждение и «обратную связь».

Принуждение к исполнению вместо воодушевления. Любимыми словечками технического менеджера являются *власть* и *полномочия*. «Делай это по-моему, а не то будет хуже!», «Думают менеджеры. Сотрудники выполняют», «Решения здесь принимаются руководством!» — вот типичные фразы из арсенала технического, или формального, менеджмента. Таким образом, менеджер контролирует, принуждает и, фигурально говоря, «запугивает» подчиненных, чтобы они делали все так, как требуется *сейчас*, независимо от того, готовы они или нет. Хотя такой способ и даст кратковременный результат, он порождает недовольство работников, которые выразят протест или уйдут, когда появится такой шанс.

Эффективное сочетание краткосрочных и долгосрочных целей — вот «фирменное» отличие интерактивных менеджеров. Они дают сотрудникам «свободу пространства» для решения их собственных проблем в течение какого-то разумного периода времени. Сиюминутное исполнение не столь важно сегодня; гораздо более востребовано создание действенной и эффективной рабочей команды. Хотя при таком подходе сотрудникам может понадобиться несколько больше времени для получения положительных результатов, он ведет к меньшему недовольству, к большему доверию и меньшим моральным затратам, к стабильному долговременному настрою на успех и к более высокой эффективности команды.

Ориентация на задачу вместо ориентации на людей. Выполнение заданий к назначенному сроку представляет для технического менеджера большую важность, чем личная заинтересованность людей. Такая направленность часто ведет к безразличию сотрудников, которые прикладывают минимум требуемых усилий.

Интерактивный менеджер ориентирован на людей. Проблемы и/или нужды персонала для него так же важны, как и задача. Главной целью интерактивного менеджера является развитие отношений с сотрудниками таким образом, чтобы они были заинтересованы лично решить задачи, стоящие перед компанией.

Негибкость вместо адаптируемости. Для технических менеджеров типичным является постоянное взаимодействие с сотрудниками в одной и той же манере. Они невосприимчивы к различиям в типах характеров, нуждах и проблемах своих подчиненных. Технические менеджеры часто не обращают внимания на намеки персонала, что каждый сотрудник имеет свои собственные и неотложные проблемы в данный момент времени или в данных сложившихся обстоятельствах.

Гибкость — вот главное умение, используемое интерактивными менеджерами. Они гибки в общении со всеми, такими отличными друг от друга, сотрудниками. Их стиль управления адаптирован к каждому отдельному сотруднику и ситуации. Они очень хорошо понимают и словесные, и другие знаки, которые посылает им подчиненный, а также желают и способны изменять свой подход и цели в случае необходимости.

Глухота к нуждам персонала вместо удовлетворения нужд персонала. Когда вы говорите кому-то, что знаете, в чем заключается его проблема, и начинаете излагать ему ее решение, не имея при этом достаточной «обратной связи», то этот человек, скорее всего, займет оборонительную позицию, станет скрытным и обидится. Взаимодействие будет все больше напоминать сражение, когда один выигрывает, а другой проигрывает. В такой ситуации сотрудник не будет свободно делиться важной информацией с менеджером и часто станет создавать «дымовые завесы» (маскировку), чтобы вывести менеджера из себя или, наоборот, ввести в заблуждение.

В интерактивном менеджменте руководитель имеет отличные навыки по сбору информации с целью помочь сотруднику открыто и честно поговорить о его личных нуждах

и проблемах. Сотрудник воспринимает подобные взаимоотношения как поддержку. Для такого взаимовыгодного союза характерны доверие, уверенность в партнере и открытость. Вдобавок ко всему сотрудник вместе с менеджером полностью вовлечен в процесс поиска решения. Это дает сотруднику возможность почувствовать большую личную причастность к претворению плана в жизнь и ответственность за это.

Страх и напряженность вместо доверия и понимания. Кульминацией рассмотренных выше шести типов поведения являются взаимоотношения начальника и подчиненного, основанные либо на страхе и напряженности, либо на доверии и понимании. В техническом, или формальном, менеджменте уровни страха и защиты очень высоки. Менеджер и сотрудник обманывают друг друга (подробно об этом можно прочитать в главе 5). Менеджмент становится скорее методом принуждения и надзора, чем решения проблем и помощи. Отношения между руководителем и сотрудником ухудшаются на фоне роста отчужденности и недоверия.

При интерактивном же менеджменте нормой являются доверие, одобрение и понимание. Процесс общения руководителя и сотрудника характеризуется открытостью, честностью и прямотой. Происходит постоянный обмен информацией, и проблемы решаются на деле, а не на словах. Независимо от того, принимается решение или нет, как руководитель, так и сотрудник чувствуют взаимное расположение и довольны взаимодействием друг с другом. Обе стороны в выигрыше.

ПРИНЦИПЫ ИНТЕРАКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Существует четыре основополагающих принципа философии интерактивного менеджмента. Они направлены на развитие доверительных взаимоотношений между двумя взрослыми людьми. В этом заключается его отличие от технического менеджмента, который обычно копирует отно-

шения подозрительности и непонимания между ребенком-негодником и требовательным родителем.

1. Весь процесс управления строится вокруг *крепких доверительных взаимоотношений*, которые требуют открытости и честности со стороны руководителя и сотрудника.
2. Подчиненные выполняют указания не потому, что их заставляют, а потому, что они чувствуют *понимание* со стороны своего руководителя и сами понимают проблему.
3. Люди отстаивают свое право *принимать самостоятельные решения*. Им не нравится, когда ими манипулируют, устраивают проверки или принуждают принять решение, даже если в конечном счете они сами к нему придут.
4. Не решайте проблемы подчиненных. Они будут недовольны решением. И если вы как менеджер настаите на этом решении, они будут также недовольны и вами. Указывайте на проблемы, не решая их. Дайте подчиненным *решать их собственные проблемы* с вашей помощью.

Следуя указанным принципам, интерактивный менеджер дает сотрудникам возможность оптимального самовыражения на работе. Персоналу разрешается быть скорее активным, чем пассивным, более независимым, чем зависимым, в большей мере контролировать свой мир, чувствовать себя востребованным и уважаемым и использовать множество своих еще более важных способностей. Когда сотрудники проходят через все это вместе со своим руководителем, формируется атмосфера доверия, которая способствует созданию и укреплению эффективно работающей команды, состоящей из заинтересованных, творческих индивидуумов, объединенных здоровыми межличностными взаимоотношениями.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ

Мы понимаем, что менеджерам, отвечающим за результаты и привыкшим «быть над тем», что делают их подчиненные, трудно сразу отказаться от старых привычек и поверить, что сотрудники тут же возьмут инициативу в свои руки. В действительности, возможно, они этого и не сделают. Весь предыдущий опыт научил их тому, что вы несете ответственность, а их роль состоит в претворении в жизнь ваших указаний. Так что мы говорим о постепенном процессе с риском ошибок и неудач переходного периода. Их надо рассматривать как моменты обучения, а не как опасность, которой следует избегать из-за страха быть наказанным.

Создавая атмосферу самосовершенствования и обучения среди сотрудников, не забывайте, что ваши действия говорят лучше любых слов. Не пытайтесь внедрять интерактивный менеджмент до тех пор, пока вы действительно не будете готовы доверять своим сотрудникам и дать им возможность освоиться с вашим изменившимся стилем и ожиданиями.

Процесс становления взаимоотношений, способствующих совместному эффективному решению проблем, состоит из пяти этапов. Эти этапы, представленные в табл. 2, позволяют воп-

Таблица 2

Технический (формальный) менеджмент против интерактивного менеджмента (этапы)

<i>Технический менеджмент</i>	<i>Интерактивный менеджмент</i>
Установление твердой власти Какая у вас проблема? Вот вам мой план	Установление взаимного <i>доверия</i> Обсуждение проблемной ситуации Давайте <i>вместе</i> составим новый план действий
Если вы это не сделаете...	Принятие обязательств и претворение в жизнь
Я буду за вами присматривать!	Постоянное сопровождение

лотить философию интерактивного менеджмента в конкретные действия. Сможете ли вы распознать реакцию сотрудников на два различных способа управления?

Атмосфера доверия. Взаимное доверие и понимание — вот составляющие, необходимые для совместного решения проблем. Развитие прочных доверительных взаимоотношений с сотрудниками является фундаментом интерактивного менеджмента. Сотрудники предпочитают руководителя, на которого они могут положиться, который думал бы о них и помогал им в реализации их личных потребностей. При таких условиях сотрудники могут отключить свои защитные инстинкты и не беспокоиться о том, что их будут эксплуатировать. Они могут позволить себе пойти на эксперименты и риски, которые способствуют их личному и профессиональному развитию.

Чтобы облегчить построение отношений взаимного доверия, интерактивный менеджер должен научиться понимать своих подчиненных и овладеть навыками общения. Для многих менеджеров в этом кроется как шанс, так и угроза, поскольку это требует от них быть более открытыми и цельными людьми в их роли менеджеров.

Определение проблемы. Как только будет установлена атмосфера крепкого взаимного доверия (или даже в процессе создания такой атмосферы) с подчиненными, интерактивный менеджер углубляет взаимоотношения, оказываясь полностью вовлеченным в процесс решения проблем сотрудников. Совместно обсуждаются повседневные дела сотрудников. Каковы их личные цели и задачи на работе? Что делается подчиненными в данный момент для решения их проблем и удовлетворения нужд? Процесс диагностики очень сильно зависит от эффективного обмена информацией и навыков ее сбора, а также от того, насколько точно менеджер понимает «типичные» различия в поведении сотрудников.

Интерактивный менеджер определяет, насколько полно его подчиненный удовлетворен их взаимоотношениями и

условиями работы. Сотрудника побуждают выработать для них собственные цели и задачи и сопоставить их с задачами фирмы, чтобы установить, являются ли текущие взаимоотношения наиболее рациональным и эффективным инструментом достижения желаемых результатов для обеих сторон. Такой анализ ситуации ведет к заключительному вопросу: «Может ли другой план действий быть более продуктивным для оказания помощи как сотруднику, так и компании в достижении совместных целей и задач?»

Разработка новых планов действий. Интерактивный менеджер и сотрудница начинают вместе планировать новые направления действий. Главная роль руководителя состоит в том, чтобы задавать правильные вопросы и помочь подчиненной решить ее собственные проблемы. Руководитель «активно» слушает сотрудницу и помогает направлять процесс в сторону совместной реализации как личных и профессиональных задач, так и целей, стоящих перед компанией. Будем надеяться, что вновь разработанный план действий будет взаимовыгоден. Тем не менее важно не забывать, что интерактивный менеджер действует только как советчик, а не контролер, манипулятор или мастер уговоров. Если сотруднице будет разрешено самой отыскать решение, оно будет иметь для нее большее личное значение и ценность. Следовательно, более велика вероятность того, что оно будет претворено в жизнь, и не просто, а с энтузиазмом.

Принятие обязательств и претворение в жизнь. В интерактивном менеджменте процесс принятия обязательств концентрируется на категории «когда», а не «если». Подчиненным разрешают играть большую роль при определении целей и задач и разрабатывать реально осуществимый план для оптимизации желаемых результатов, они становятся лично заинтересованными в претворении данного плана в жизнь. Роль менеджера состоит в том, чтобы в какой-то конкретный момент времени попросить сотрудницу четко придерживаться ее собственного плана.

Постоянное сопровождение. На четвертом этапе интерактивного управления, «Принятие обязательств и претворе-

ние в жизнь», руководитель попросил подчиненного принять на себя обязательства по претворению в жизнь нового плана действий. Во время пятого этапа руководитель берет на себя обязательства по отношению к сотруднику. Руководитель должен принять на себя ответственность за поддержание взаимоотношений после формального достижения договоренности. Он должен постоянно стараться получать от подчиненного информацию для «обратной связи», чтобы контролировать ситуацию и результаты. Руководитель должен реагировать на ситуации прежде, чем они перерастут в проблемы, и не дожидаться, когда произойдет нечто такое, что потребует устранения неполадок. В конечном счете именно постоянное сопровождение определяет взаимоотношения с сотрудником. Интерактивный менеджер разрабатывает подробную стратегию постоянного сопровождения для каждого отдельного сотрудника, которая прочно скрепляет их долговременные профессиональные и личные отношения. Постоянное сопровождение, в отличие от традиционного подозрительно-надзирательского подхода, представляется деликатным созидательным процессом.

Эти этапы интерактивного менеджмента, которые будут детально разобраны в конце настоящей книги (часть III), трансформируются в действие посредством применения специфических навыков и приемов, рассматриваемых в первых двух частях. Раздел «Понимание людей» («Введение») исследует характерные различия в обучении людей, их взаимодействии с другими людьми и способах принимать решения. Часть II «Навыки интерактивного общения» подробно раскрывает вопросы, связанные с процессами устного и письменного общения и зрительного восприятия.

ПОНИМАНИЕ ЛЮДЕЙ

Учиться, но как? Сегодня успешных менеджеров можно отличить от прочих не столько по конкретным знаниям или навыкам, сколько по их способности адаптироваться и ус-

ваивать меняющиеся требования к работе и карьере. У каждого из нас есть свои уникальные способы обучения, имеющие как сильные, так и слабые стороны. Менеджерам очень важно анализировать свой собственный стиль, а также стиль подчиненных. После этого персональное самосовершенствование и развитие всей команды может пойти самым эффективным и действенным образом.

Отношение к другим. Люди с различной манерой поведения в реальной жизни создают определенную напряженность, просто находясь рядом друг с другом. По мере роста напряженности вероятность формирования между ними взаимного доверия уменьшается. Для того чтобы увеличить шансы создания доверительных отношений с другими людьми, вы должны уметь удерживать напряженность на минимальном уровне. Это требует знаний относительно различных стилей поведения и умения эффективно и продуктивно обращаться с представителями каждого стиля. Для того чтобы делать это грамотно и с учетом различий, интерактивный менеджер должен: 1) знать о поведенческих характеристиках каждого стиля поведения; 2) уметь идентифицировать стиль поведения того человека, с которым он или она имеет дело, и 3) обрести навыки поведенческой гибкости, чтобы относиться к людям так, как они сами того хотят.

Решать, но как? Разные люди воспринимают и обрабатывают информацию по-разному. Интерактивный менеджер должен уметь воспринимать эти различия и адаптироваться к ним, чтобы наиболее эффективно использовать способности сотрудников. Важно владеть методами оценки принятия решения и знать, как применить данные знания при плодотворном обмене информацией, для умелой постановки целей, принятия решений и их претворения в жизнь.

Анализируя стили взаимоотношений. В анализе взаимоотношений упор делается на определение стиля отношений между менеджером и подчиненным. Мы обращаемся к подобному анализу, чтобы дать руководителям простой и рациональный способ разобраться в том, как и почему люди

относятся к другим людям так, а не иначе. Это должно привести к повышению эффективности межличностных взаимоотношений, что поможет руководителю обеспечить реальное сотрудничество с подчиненными и уважение с их стороны.

НАВЫКИ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Искусство задавать вопросы. Данная глава рассматривает различные типы вопросов, а также рекомендует, когда их задавать и как использовать; как заставить человека раскрыться; как сформулировать соответствующие ситуации вопросы, чтобы дать подчиненным возможность самим найти выход.

Сила активного слушателя. Данный способ восприятия устной информации включает в себя следующие этапы: выслушать сотрудника, мысленно обработать информацию и использовать ее для анализа взаимоотношений. Сюда же включается словесная и несловесная демонстрация подчиненному того, что вы действительно слушаете. Существуют многочисленные способы активного восприятия речи других людей, которые можно освоить. Это один из лучших путей установления доверительных взаимоотношений с сотрудниками.

Создание подходящего имиджа. Характер ваших столкновений с другими людьми нередко определяет, как они будут относиться к вам. Если вы — носитель положительного имиджа человека профессионального, авторитетного, хорошо обо всем осведомленного, успешного, полного энтузиазма и так далее, то ваши сотрудники, вероятнее всего, будут доверять вам, верить и признают ваше умение управлять и руководить. Если у вас неподходящий имидж, то, скорее всего, будет иметь место обратное. Данная глава рассматривает различные способы, с помощью которых вы сможете создавать соответствующие ситуации имиджи.

Общение посредством интонаций. Когда дело доходит до выбора между значением того, что говорится, и тем, как это говорится, люди чаще всего выбирают последнее. Одни и те же слова, сказанные с разным смысловым акцентом, могут иметь совершенно разное значение. Эффективное общение требует понимания не только того, что вы говорите; нужно улавливать интонации сотрудников, чтобы извлекать больше информации, смысла и определять отношение к сказанному.

Эффективное использование языка тела. Многие эксперты рассматривают его как самый важный элемент невербального общения, если не главный фактор общения *в целом*. Вы не только принимаете положительные и отрицательные вибрации от других людей в форме языка тела, но и сами посылаете их. Поэтому восприятие немых посланий, которые вы даете своим подчиненным, и языка тела, который они используют для общения с вами, является важным аспектом общения в интерактивном менеджменте.

Пространственное расположение — о чем оно говорит? То, как мы используем время, пространство и вещи, о многом говорит другим людям. Когда вы заставляете сотрудников ждать или у вас недостает времени, чтобы провести его с ними, возникают негативные ощущения. Когда вы слишком глубоко вторгаетесь в личное пространство или на территорию ваших подчиненных, то замечаете, что они ощущают неудобство и скованность. Подобные нарушения границ пространства могут заблокировать процессы построения отношений доверия и открытого общения, при этом вы даже не будете догадываться почему. На характер ваших взаимоотношений также может оказать влияние и то, как вы пользуетесь приемами общения, сознательно или неосознанно, взаимный статус и выбранный вами имидж.

Удостовериться с помощью «обратной связи». «Обратная связь» необходима для того, чтобы подтвердить, что вы правильно поняли то, что другие хотят вам сообщить. Если попытаться дать более точное определение, то «обратная связь» — это способ проявления внимания к невербальным посланиям, передаваемым вам сотрудниками.

КОНСТРУКТИВНОЕ МАНИПУЛИРОВАНИЕ

Для большинства из нас *манипулирование* — слово, несущее отрицательный заряд. И все-таки, если взглянуть на него с конструктивной точки зрения, оно является составной частью интерактивного менеджмента. В действительности мы все пытаемся контролировать позиции и поведение других людей, а они в не меньшей мере стараются манипулировать нами. Еще в детстве мы предпринимаем попытки манипулировать другими и продолжаем заниматься этим до самой смерти. Тем из нас, кто является менеджерами, руководителями или учителями, платят за то, что они по большому счету манипуляторы. Вместо того чтобы пытаться отрицать существующее, давайте подробнее рассмотрим этот процесс.

Если мы заменим слово *манипулировать* на *руководить*, *мотивировать*, *управлять* или еще какое-либо слово с положительным зарядом, это может сделать идею более интересной и привлекательной. А еще лучше взглянуть на манипуляцию с точки зрения ее результата. Если результат отрицательный, манипуляция вызовет возмущение, злость и защитные реакции. С другой стороны, если исход будет конструктивным и поможет другим людям добиться своих целей, воцарится взаимное уважение и доверие. Например, угрозы в чей-то адрес — это способ манипулирования, который не сработает. Но позитивное поощряющее давление, иной метод манипулирования, работает, потому что он повышает самоуважение человека. При этом не важно, *что* вы делаете. Важно *как* вы это делаете!

Воспитание, обучение, консультирование и управление — все это манипулятивные роли, к которым мы прибегаем, пытаясь заставить других делать то, что им следует делать. Очень часто конструктивное манипулирование просто незаменимо для помощи людям, преодолевающим пораженческие настроения, препятствующие их эффективной работе или индивидуальному росту. Кто-то из нас владеет конст-

руктивным манипулированием лучше других. Вот некоторые основные принципы, которые могут помочь в этом деле.

1. Моделирование. *Наверное, самый действенный способ манипулирования — это ваш личный пример. Если вы придерживаетесь правил и устанавливаете высокие стандарты для себя, то сотрудники последуют вашему примеру.*

2. Предоставляйте возможность «обратной связи». *Держите свои двери открытыми. Поощряйте своих сотрудников к тому, чтобы они разговаривали с вами о своих проблемах. Слушайте. Затем давайте сотрудникам как можно больше информации. Также предоставляйте информацию о конкуренции, производительности труда, издержках и других факторах, влияющих на их работу. Самое важное: обязательно сообщайте о хорошо выполненной работе. Это может быть простой комментарий типа: «Замечательная работа!» или записка на доске объявлений.*

3. Сопоставление. *Объясняйте сотрудникам, почему ошибки и недобросовестное выполнение обязанностей играют такую важную роль и так дорого обходятся компании. Информация подобного рода, преподнесенная в доступном для понимания виде, крайне важна, если вы действительно хотите решать проблемы и избегать их в будущем.*

4. Цените других. *Хотя у сотрудников могут быть свои причины для раздражения и проблемы, которых нет у вас, помните, что у них такие же человеческие потребности, как и у вас — быть понятыми и чувствовать свою ценность и значимость как для самих себя, так и для других. Удовлетворение потребности в признании является краеугольным камнем в построении продуктивных взаимоотношений.*

5. Возлагайте большие надежды. *Люди работают лучше, когда их хвалят, поощряют и выражают твердую уверенность в их способностях, чем когда их унижают, демонстрируют нетерпение и безразличие по отношению к ним. Огромное количество исследований показывает: если мы ожидаем, что человек преуспеет в деле, то вероятнее всего результатом будет высокое качество работы; но верно и обратное. Эта концепция*

самореализующихся предсказаний является мощным инструментом управления. Если сотрудники воспринимаются в большей мере как источник потенциальных возможностей, а не проблем, как люди, обладающие скорее сильными сторонами, чем слабыми, то они будут более продуктивными и смогут максимально реализовать свои возможности.

6. Выражайте одобрение. *Наверное, это самый прямолинейный способ признания ценности других людей. Одобрение — это комплименты поведению других людей в конкретной ситуации. Например: «С вами очень приятно работать» или: «Мне понравилось, с каким тактом вы обращались с тем недовольным клиентом».*

ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ

Самое лучшее поведение в отношении любого человека — это активное внимание и умение слушать без предубеждения или критики то, что данный человек хочет вам сказать. Кроме того, люди сами хотят слушать и действуют в соответствии с предложенным планом только тогда, когда они доверяют человеку, выдвинувшему этот план. Поэтому основополагающая тема данной книги — создание доверительных отношений, ведущих к позитивным, конструктивным взаимоотношениям с людьми, являющимся, в свою очередь, средством достижения индивидуальной и профессиональной состоятельности и эффективной работы в компании. Чтобы достичь этого, крайне важно понимать самих себя и других, добиться полного понимания вопроса от других людей и уметь облегчить достижение другими взаимовыгодных целей.

Большая часть данной книги посвящена тому, чтобы помочь вам научиться строить атмосферу взаимного доверия. В ней разъясняются методы общения, направленные на ослабление напряженности, стимулирующие понимание и уважение в коллективе. Представлены основы диагностики и понимания разных типов личности, чтобы вы знали, как

наиболее эффективно устанавливать связи с различными сотрудниками. В заключение дается объяснение процесса интерактивного менеджмента в плане его применения для достижения более высокой индивидуальной производительности труда и продуктивности всей организации благодаря эффективному управлению персоналом.

Подводя итоги, можно сказать: мы способны быть весьма успешными менеджерами, совершенствуя свое умение разбираться в людях и навыки эффективного общения для построения более продуктивных межличностных взаимоотношений с сотрудниками. Становясь более профессиональным в плане межличностного общения, мы можем сделать более результативными наших сотрудников и всю организацию. *В выигрыше могут оказаться все!*

Часть I

**ЭФФЕКТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ
ОТНОШЕНИЙ С РАЗЛИЧНЫМИ
ТИПАМИ ЛИЧНОСТЕЙ**

Интерактивный менеджмент — процесс работы с людьми как с индивидуумами с целью выработки доверия, открытости и честности в отношениях между менеджером и сотрудником ради повышения производительности труда компании. Чтобы относиться к своим сотрудникам как к уникальным личностям вы, менеджер, должны понимать, что отличает их друг от друга. Обладая этим знанием, вы можете приступить к управлению вашими сотрудниками — уникальными личностями с неповторимыми особенностями, проблемами и потребностями.

Следующая глава, посвященная стилям обучения, поведенческим стилям, стилям принятия решения и стилям взаимоотношений, даст вам дополнительные знания и конкретные навыки управления вашими сотрудниками как уникальными личностями. Вероятнее всего, они откликнутся на такую повышенную чуткость со стороны руководства и отплатят вам возросшим доверием и верой в вас как в менеджера, а также более высокой производительностью труда.

Глава 1

Учиться, но как?

Преуспевающие менеджеры в сегодняшнем быстро меняющемся мире известны не столько благодаря набору технических управленческих навыков, сколько благодаря своей способности *учиться* и адаптироваться к постоянно изменяющимся требованиям рынка. Постоянный успех требует способностей открывать новые возможности и учиться на опыте прошлых удач и поражений.

Данная глава знакомит с моделью учебного процесса, разработанной Дэвидом А. Колбом в Массачусетском технологическом институте (М.И.Т.) для повышения способностей менеджеров и организаторов к обучению. В ней описывается, как процесс обучения и его индивидуальные стили влияют на менеджера и на эффективность сотрудников в целом. Знание этих концепций обучения может оказаться подспорьем для интерактивных менеджеров, когда у них возникнет необходимость обучать сотрудников новым приемам и навыкам работы. Результатом надлежащего применения этих знаний могут стать уверенные в себе сотрудники, работающие с большей отдачей в более эффективной организации.

МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ

Одна из целей изучения процесса обучения — понять, как люди вырабатывают концепции, правила и принципы,

исходя из своего опыта как ориентира для дальнейшего поведения, и как они модифицируют эти концепции для улучшения личной отдачи в новых для них ситуациях. Следовательно, процесс обучения является одновременно активным и пассивным, конкретным и абстрактным. А. Колб представляет его как четырехступенчатый цикл, изображенный в виде диаграммы на рис. 1.1: за конкретным опытом следуют наблюдение и созерцание, ведущие к формированию абстрактных концепций и обобщениям, которые могут развиваться в гипотезы, требующие проверки, что приводит к новому опыту.

Если человек хочет обучаться эффективно, ему требуются навыки во всех четырех областях обучения: в конкретном опыте (КО), мыслительном наблюдении (МН), абстрактной концептуализации (АК) и активном экспериментировании (АЭ). Прилежные ученики должны быть открытыми для обучения на основе конкретного нового опыта (КО); обдумывать то, что они видят при приобретении такого опыта (МН); объединять свои заключения в реальные теории (АК) и применять их на практике в новых ситуациях (АЭ). Процесс обучения постоянно повторяется. Люди многократно, каждый раз заново, проверяют концепции на опыте и на основе наблюдений и анализа результатов изменяют их.

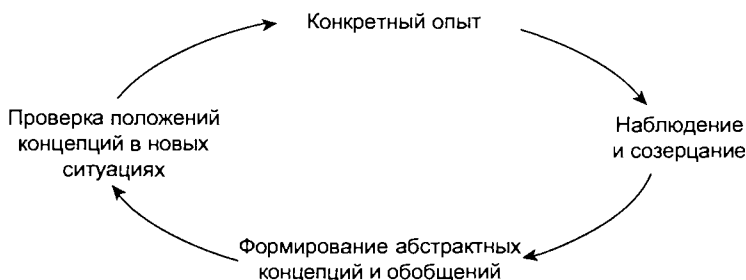


Рис. 1.1. Модель обучения

Какие концепции подлежат модификации и какой практический опыт использует при этом индивидуум, зависит от его личных целей и задач. Следовательно, разные люди будут заинтересованы в различном опыте, станут пользоваться различными концепциями для его анализа и — как результат — будут приходить к различным заключениям. С переменной целью, которые люди ставят перед собой, будет изменяться и обучение. Вывод для менеджеров заключается в том, что необходимо обеспечить четкость и последовательность целей обучения. В противном случае подчиненные могут освоить не то, что предполагалось, и процесс обучения будет неэффективным.

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Добиться эффективного обучения достаточно трудно, даже если цели ясны и не противоречат друг другу. Четырехступенчатая система обучения показывает, что учащийся должен постоянно переходить от одних способов мышления и восприятия к другим, хотя нередко они прямо противоположны друг другу. Эти способы можно подразделить на два основных метода (см. рис. 1.2). Первый метод — конкретно-абстрактный, а второй — активно-пассивный.

Из-за разницы в жизненном опыте, в силу различий психологического склада и уникального, своего для каждого человека, повседневного окружения разных людей устраивают различные методы обучения. Кто-то чувствует себя лучше, работая с цифрами и перерабатывая информацию в логические теории, но при этом страшится и не дает себе испытывать даже мимолетные эмоции. Другие предпочитают спонтанную реакцию, основанную на инстинктивном восприятии, и совершенно не переносят, когда их просят подумать над чем-то, чтобы дойти до сути явления или вопроса. Плановик может делать больший упор на абстрактные

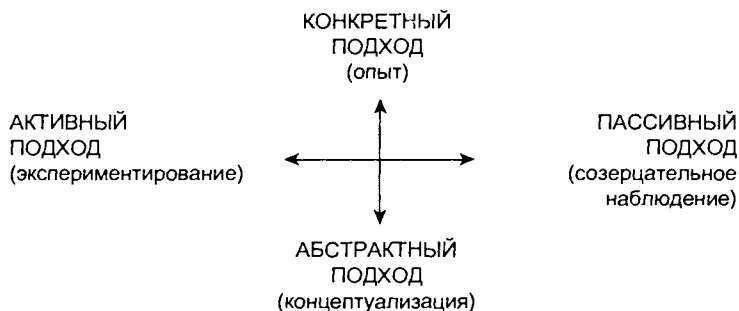


Рис. 1.2. *Индивидуальные стили обучения*

концепции в противовес опытному ремесленнику, который значительно выше ценит конкретный опыт. Менеджеры в первую очередь заинтересованы в активном применении концепций, в то время как люди, занятые нахождением наиболее эффективных методов работы, в большей мере пользуются умением наблюдать и размышлять.

Вследствие этих различий индивидуальных способностей, предпочтений и требований, соответствующих разного рода занятиям и ситуациям, были разработаны разные стили обучения. Умение разбираться в них может помочь интерактивному менеджеру создать лучшие условия обучения конкретных подчиненных, а это обернется более высокой производительностью труда сотрудников и их заинтересованностью в работе.

Четыре метода обучения — конкретный опыт, созерцательное наблюдение, абстрактная концептуализация и активное экспериментирование — представляют четыре стадии учебного цикла. Соответственно, все они являются важными компонентами процесса обучения, и ни один из них не лучше и не хуже других. Иногда упор на определенные методы обучения за счет других может быть эффективным, если это касается навыков, необходимых в какой-то конкретной ситуации. Однако мы бываем вовлечены в самые различные ситуации, требующие разных методов обучения.

Кроме того, большинство ситуаций с течением времени претерпевает изменения, создавая необходимость перехода от одних стилей обучения к другим. В результате, хотя наше преимущество в некоторых методах обучения является положительным фактором, важно, чтобы мы признали значимость всех четырех, понимали, когда их применять и как использовать с максимальной эффективностью.

Важно также уметь распознать собственный основной стиль обучения и стили других людей. Это знание позволит воспользоваться сильными сторонами и избежать недостатков, когда, например, вы формируете команду для выполнения конкретного задания или в других производственных ситуациях. Главное — использовать это знание так, чтобы оно способствовало успешному обучению и формированию совместимых рабочих групп.

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Методы обучения, отражающие каждую из ступеней обучения — КО, МН, АК и АЭ, — это соответственно чувственное ощущение, наблюдение, размышление и действие. Эти методы обучения показаны вместе с соответствующими им стадиями учебного цикла на рис. 1.3.

Испытатели — это люди, которые лучше всего учатся на основе опыта. При принятии решения в каждой отдельной

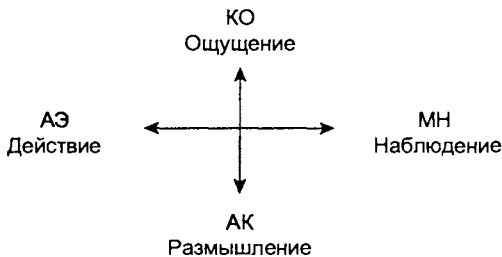


Рис. 1.3. Характеристика методов обучения

ситуации, которую они считают уникальной, им свойственно полагаться на интуицию и чувства. Они лучше всего учатся на конкретных примерах и маловосприимчивы к абстрактным теориям или универсальным ценностям и методикам авторитетов. Они ориентированы на людей, проникаются чувствами других, что делает их открытыми для «обратной связи» и для дискуссий с себе подобными.

Мыслители более сильны в абстрактной концептуализации. При принятии решений они опираются на рациональную логику. Мыслители лучше всего обучаются в строгой учебной обстановке под руководством администрации, которая придает особое значение теории и абстрактному анализу. Они ориентированы больше на постулаты и идеи, чем на людей и чувства. Очень часто испытывают чувство разочарования при контакте с аморфными, «мягкими» испытателями, которые в свою очередь считают их холодными и индифферентными.

Деятели лучше всего учатся в процессе активных экспериментов и используют результаты испытаний для принятия дальнейших решений. Это экстраверты, которые отлично чувствуют себя на работе и учатся лучше всего, когда их активно вовлекают в проекты или в дискуссионные группы. Пассивное восприятие инструкций или выслушивание лекций не для них.

Наблюдатели используют мыслительный, умозрительный, отвлеченный подход к процессу обучения. Их решения основываются на тщательных наблюдениях и анализе. Наблюдатели, как правило, интроверты, предпочитающие такие формы обучения, как лекции или фильмы, во время которых они могут быть самостоятельными, пассивными и беспристрастными.

ТИПЫ СТИЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ

Прочитав характеристики индивидуумов, представляющие фундаментальные стили обучения, вы, возможно, за-

метили, что соответствуете более чем одному методу обучения. Этого следовало ожидать, так как в реальной жизни стиль обучения каждого человека представляется определенной комбинацией четырех основных методов обучения. Для того чтобы определить комбинацию методов обучения данного индивидуума или тип его стиля обучения, мы можем сравнить наше восприятие этого человека по двум основным направлениям обучения — конкретно-абстрактному и активно-пассивному. Теперь можно сопоставить полученные характеристики с описаниями моделей и методов обучения, как это показано на рис. 1.4.

Определение типов стилей обучения. Для приблизительной оценки стиля обучения мы можем оценить конкретного индивидуума по таким характеристикам: более конкретный или более абстрактный; более активный или более пассивный. Если человек является экстравертом, который постоянно участвует в происходящем вокруг него, в отличие от того, кто в основном пребывает в состоянии самоуглубления, мало говорит и мало делает, то поставьте метку (X) ближе к кон-



Рис. 1.4. Характеристики методов обучения

цу оси, соответствующей активности. Насколько близко вы расположите X к центру или к концу оси, зависит от того, как далеко человек отстоит по данному показанию относительно других. Затем оцените этого же человека как скорее конкретного или скорее абстрактного. По результатам этих двух оценок сотрудник попадет в одну из четвертей графика координат стилей обучения. Конкретный и активный человек называется *приспособленцем*. Конкретный и пассивный — *уклонистом*. Если человек абстрактен и активен, то это *рационалист*. И наконец, человек абстрактный и пассивный именуется *поглотителем*. Четыре типа стилей их обучения показаны на рис. 1.5.

Если человек чуть более конкретен, чем абстрактен, и лишь слегка более активен, чем пассивен, он или она попадают в четверть графика под названием «приспособленец», но уровни их оценок по измерениям конкретности и активности будут крайне низкими. Если мы сделаем отметки (X) на каждой оси и проведем от них линии до точки их пересечения в четверти приспособленца, то эти линии пересекутся очень близко к точке пересечения основных осей. Следовательно, данному человеку подойдет относительно сбалансированный, или пропорциональный стиль обучения. Этим он отличается от человека, который оценивается как значительно более конкретный, чем абстрактный, и значительно более активный, чем пассивный. Вероятно, второй человек очень сильно полагается на приспособленческий стиль обу-

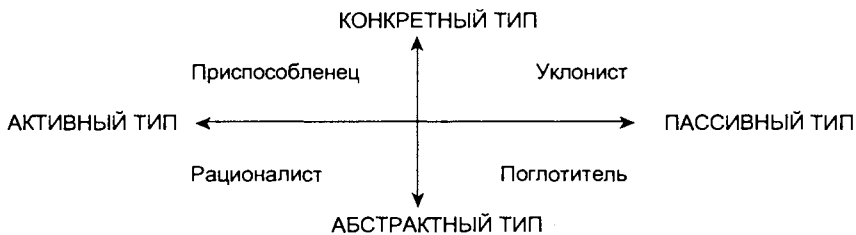


Рис. 1.5. Типы стилей обучения

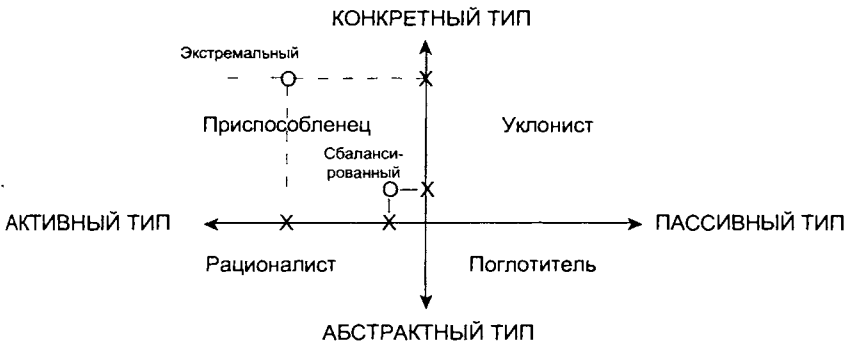


Рис. 1.6. Сравнение экстремального и сбалансированного стилей обучения

чения. То же самое можно сказать об экстремальных или сбалансированных индивидуумах в любой из оставшихся четвертей. Различия между экстремальным и сбалансированным стилями обучения показаны на рис. 1.6.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ТИПОВ СТИЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ

На основе эмпирических исследований и клинических наблюдений были определены следующие характеристики четырех типов стилей обучения.

Доминантные способности к обучению у *приспособленцев* находятся в области конкретного опыта и активных экспериментов. Приспособленцы — это создатели и испытатели, люди, готовые пойти на риск, но быстро отказывающиеся от планов или теорий, не вписывающихся в их собственный опыт. Они полагаются на интуицию и методы решения проблем путем проб и ошибок и предпочитают воспользоваться мнением других людей, вместо того чтобы заниматься самостоятельным анализом. Хотя многие чувствуют себя с ними достаточно свободно и комфортно, иногда приспособленцы проявляют раздражительность и назойливость. Приспособленцы получили свое название потому, что

преуспели в быстрой адаптации к конкретным обстоятельствам. Обычно они имеют за плечами образование в практических специальных областях (например, деловое администрирование) и идут на работу, ориентированную на такие области, как управление или продажи.

У поглотителей по сравнению с приспособленцами совершенно противоположные сильные стороны в обучении. Лучше всего им удаются абстрактная концептуализация и созерцательное наблюдение. Поглотители — это наблюдатели и мыслители. У них заложены способности к созданию теоретических моделей и им нет равных в индуктивных рассуждениях, в которых они сводят несопоставимые результаты наблюдений в единое целое. Абстрактные концепции занимают их больше, чем чувства или мнения других людей. Если логичная и стройная теория не соответствует фактам, полученным на опыте, поглотитель, скорее всего, проигнорирует или перепроверит факты в отличие от приспособленца, который, вероятнее всего, откажется от теории. Как правило, поглотители имеют образование в области фундаментальных наук или математики и их можно найти в исследовательских или плановых подразделениях.

Рационалист обучается лучше всего посредством абстрактной концептуализации и активного экспериментирования. Рационалистов можно отнести к созидателям и мыслителям. Им хорошо удается практическое применение идей, в особенности к конкретным проблемам, имеющим единственно верное решение, при котором они используют гипотетически-индуктивные рассуждения. Рационалисты относительно невозмутимы и предпочитают работать с материалом, а не с людьми. Их образование обычно относится к области техники и физических наук, а типичной областью деятельности является инженерное дело.

Уклонисты учатся совсем не так, как рационалисты. Им нет равных в конкретном опыте и в созерцательном наблюдении. Уклонисты — это наблюдатели-испытатели с сильнейшим воображением. Они способны видеть ситуацию со многих

точек зрения и вырабатывать множество различных идей. Уклонисты интересуются людьми и эмоциональны, хотя в более контролируемой и приемлемой манере, чем приспособленцы. Обычно у них широкое культурное образование в области гуманитарных или социальных наук, и их вероятнее всего можно найти на должностях советников, или они занимаются вопросами развития персонала или организации. Характеристики каждого типа стиля обучения представлены на рис. 1.7.

Совместимость любых двух индивидуумов в процессе обучения во многом зависит от совпадений и различий в их преобладающих стилях обучения. Лучше всех совместное обучение идет у индивидуумов одного стиля, за ними следуют смешанные группы, которые имеют хотя бы одно общее измерение обучения. Гетерогенные учебные группы с крайне противоположными стилями обучения, скорее всего, будут стра-



Рис. 1.7. Характерные особенности типов стилей обучения

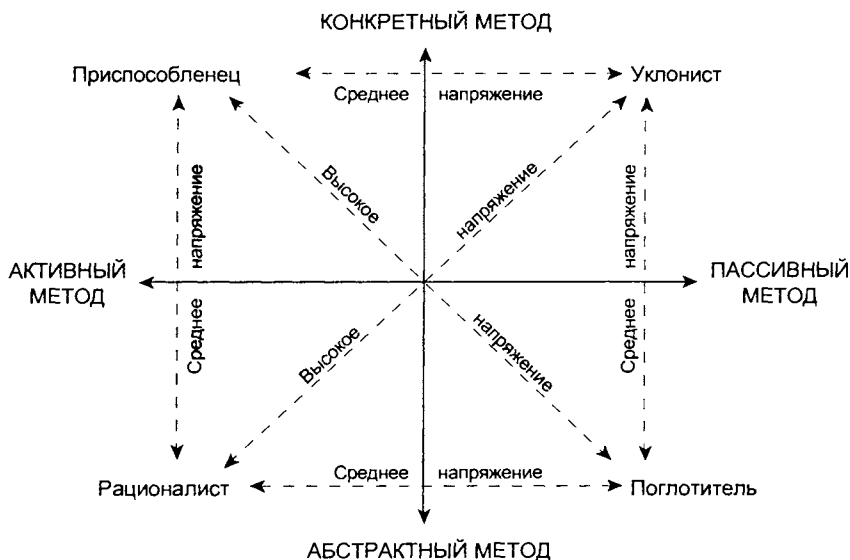


Рис. 1.8. Относительная несовместимость стилей обучения

дать от крайне низкой эффективности и конфликтов. Совместимость стилей обучения в рамках одной группы показана на рис. 1.8.

СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Хотя индивидуумы с различными стилями обучения испытывают напряжение и у них могут возникать трудности при общении друг с другом, для успешного решения проблем нужны самые разнообразные сильные стороны всех четырех стилей. Каждый стиль обучения имеет характерные особенности, требующиеся для обеспечения эффективности на различных стадиях процесса решения проблем. Рис. 1.9 представляет наложение диаграммы процесса решения проблем на диаграмму хода учебного цикла, чтобы продемонстрировать соответствие учебных методик различным действиям, направленным на разрешение проблем.

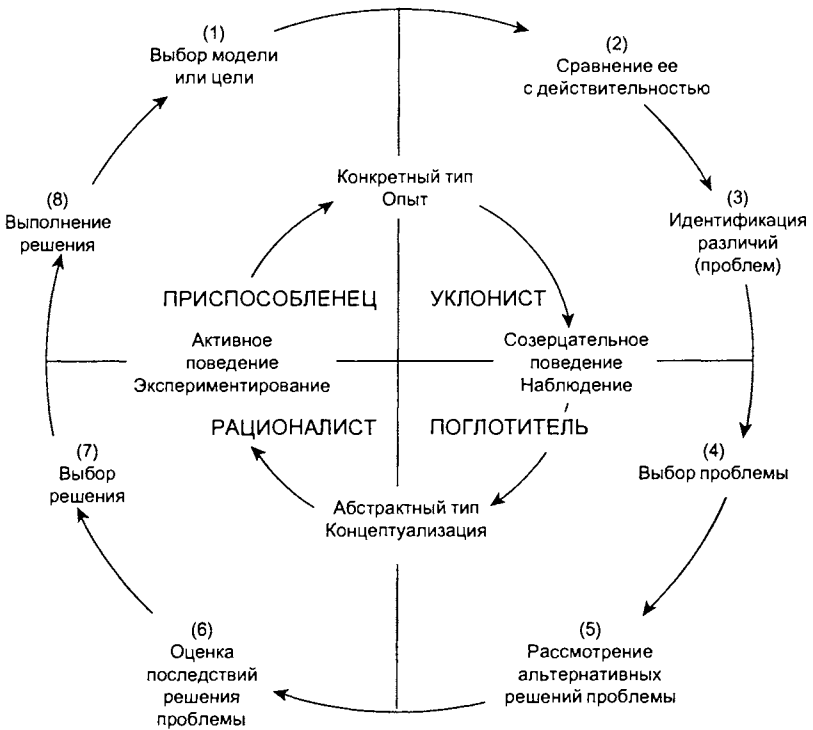


Рис. 1.9. *Сопоставление типов обучения и процесса разрешения проблем*

Как видно на рис. 1.9, стадии процесса решения проблемы соответствуют типам стилей обучения. К сильным сторонам приспособленца, который помимо этого преуспевает в выполнении конкретных решений, относится инициализация процесса поиска проблемы, основанная на какой-то цели или модели того, как все должно быть. Уклонист хорош тогда, когда надо сравнить цели или идеальные модели с реалиями, после чего идентифицировать существующие различия или проблемы. Поглотитель превосходит других при определении приоритетов для выбора проблемы и далее — в разработке моделей для ее решения. И наконец, рациона-

лист силен в оценке последствий различных предложенных путей решения проблемы и последующем выборе оптимального решения, которое лучше всех сможет претворить в жизнь приспособленец.

Процесс решения проблем можно облегчить, используя последовательным образом сильные стороны людей с различными стилями обучения. При решении комплексной проблемы интерактивный менеджер может распределить обязанности между индивидуумами с разными стилями обучения. Используйте *приспособленца* для:

- определения целей;
- инициации процесса решения проблемы;
- работы с задействованными людьми;
- изучения возможностей;
- претворения планов в жизнь путем проб;
- выполнения заданий.

Используйте *уклониста* для:

- сбора информации;
- определения основных ценностей и взглядов;
- идентификации проблем и возможностей;
- креативного мышления;
- генерирования идей и альтернатив.

Используйте *поглотителя* для:

- определения проблемы;
- количественного анализа;
- использования теории и разработки моделей;
- планирования выполнения задачи;
- установления критериев оценки.

Используйте *рационалиста* для:

- определения приоритетов;
- разработки экспериментов;
- измерений и оценки;
- толкования данных;
- принятия решений.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ОБУЧЕНИЯ

Понимание модели обучения и различий в индивидуальных стилях обучения может быть весьма полезным для облегчения учебы менеджеров и подчиненных, а также пригодится для улучшения процесса решения проблем и повышения индивидуальной продуктивности. Приведенные ниже советы задуманы и предлагаются как дальнейшее руководство для эффективного управления учебным процессом в целях повышения продуктивности и заинтересованности.

Во-первых, попробуйте распределить задания между людьми с соответствующими стилями обучения согласно требованиям конкретных работ. Как показали исследования, сотрудники при первой же возможности выбирают род занятий, который согласуется с их стилем обучения. Кроме того, как только люди попадают на определенное рабочее место, начинается их адаптация, чтобы подогнать под существующие нормы обучения. Если между стилем обучения индивидуума и нормами обучения на данном рабочем месте есть несоответствие, то такой индивидуум будет более склонен к тому, чтобы уйти в отставку или с данного места, чем изменить стиль обучения.

Во-вторых, учебе следует придавать особое значение как важной и разумной цели для всех членов организации. Менеджерам следует выделять время специально для разборов ситуаций и обучения на основе личного опыта проведения совещаний и принятия важных решений.

В-третьих, надо сделать особый упор на важность всех аспектов процесса обучения, а также на все сильные стороны и требования каждого из стилей обучения. Взаимоисключающие противоположности — действие и созерцание, конкретное участие и аналитическая отстраненность — все они важны для эффективного обучения и решения проблем. Наличие таких противоположностей должно не только допускаться, но и поощряться.

И последнее: гибкий менеджер, который может легко ориентироваться в ситуации и разделять взгляды индивидуумов с разными стилями обучения, должен иметь полномочия объединять и координировать действия людей и отделов с разными стилями обучения и различными требованиями. Сюда входит урегулирование конфликтов и умение снимать напряженность, свойственную разным стилям обучения, чтобы во всей организации в целом поддерживался единый сбалансированный стиль обучения. Это имеет для нее большое значение в свете сохранения на высоком уровне эффективности решения проблем и адаптации к изменяющимся требованиям и новым возможностям, что очень важно для интерактивного менеджмента.

Различия в стилях обучения — это лишь одна сторона в понимании и управлении различиями между сотрудниками. Сотрудники демонстрируют различия и в социальном поведении, и в принятии решений, и в основных навыках межличностного общения. Обо всем этом будет рассказано в последующих главах. Вооруженный такими дополнительными знаниями и приемами, интерактивный менеджер обретет значительно больше гибкости в общении с сотрудниками, что приведет к росту доверия, преданности и соответственно к росту производительности труда.

Отношение к другим

«Относись к другим людям так, как ты хотел бы, чтобы они относились к тебе». На первый взгляд эта мысль кажется благоразумной и человечной, таким правилом, которому надо следовать в жизни. Однако каким бы невероятным вам это ни показалось, у вас появится лучшая возможность установить плодотворные отношения с людьми, если вы нарушите это правило.

Рассмотрим поближе это «золотое правило». Оно основано на предположении, что другие хотят, чтобы к ним относились так же, как вы хотели бы, чтобы люди относились к вам. Данное допущение вовсе не обязательно верно. На самом деле, согласно теории поведенческих стилей, такое случается крайне редко. Более того, если вы будете неуклонно следовать этому «золотому правилу», все преимущества эффективных отношений с другими людьми могут обернуться против вас.

Сторонники поведенческого стиля предлагают отказаться от «золотого правила» и заменить его другим — *платиновым правилом*. Оно звучит просто: «Относись к другим людям так, как бы они хотели, чтобы к ним относились» или: «Относись к другим так, как им этого хочется». Это новое правило подразумевает, что другие люди могут вовсе не хотеть, чтобы к ним относились так, как вы желаете, чтобы относились к вам. Короче, новое правило предусматривает наличие индивидуальных различий и предпочтений. Сей «новый» взгляд на взаимодействие людей появился в 1924 году в исследованиях Карла Юнга по психологическим типам. Им были выделены следующие четыре типа:

1. Мыслитель: организованный, собранный, аккуратный, ориентированный на исследования.
2. Сенсор: нацеленный на решение задачи, активный, заинтересованный в результате.
3. Интуитивный тип: одаренный богатым воображением, импульсивный, воодушевляющий других.
4. Испытатель: эмоциональный, непосредственный, склонный к самоанализу.

Принятие концепции поведенческих стилей основывается на признании того факта, что люди в своих действиях частично предсказуемы. Дело в том, что благодаря повторяющимся действиям и ситуациям люди вырабатывают для себя привычные методы реагирования на окружение. В детском возрасте мы выбираем произвольные способы поведения для удовлетворения своих потребностей. Линии поведения, дающие положительный результат, становятся более привычными. Следовательно, люди до некоторой степени предсказуемы, потому что они действуют в силу привычки.

Когда люди ищут выход в социально-бытовых ситуациях, они демонстрируют характерные линии поведения, которые помогают определить их социальный статус или поведенческий стиль. Поведенческие стили имеют две главные характеристики: самоуверенность и возбудимость. Поведение, отвечающее этим характеристикам, быстро распознается в контексте словесных, интонационных и визуальных проявлений личности других людей.

В модели* стиля поведения *самоуверенность* определяется как степень контроля, которую один человек пытается распространить на других людей и на ситуацию. Есть тип людей, ко-

* Модель стиля, упомянутая здесь, — это адаптация автором настоящей книги оригинальных исследований и данных, накопленных с 1964 г. Дэвидом В. Мерриллом, доктором философии. Для исчерпывающего понимания работы доктора Меррилла ознакомьтесь с его книгой «Personal Styles and Effective Performance», Merrill and Reid, Chilton, 1981 или пишите по адресу: The Tracom Corporation, 200 Fillmore Street, Denver, Colorado 80206. — *Прим. авт.*

Таблица 2.1

Характеристики самоуверенности

<i>Низкая самоуверенность</i>	<i>Высокая самоуверенность</i>
Тихий	Многословный
Усредненная точка зрения	Персональная точка зрения
Избегает рисков	Идет на риск
Решения как плод долгих раздумий	Решает все мгновенно
Приятное первое впечатление	Сильное первое впечатление
Робкий	Активный
Сдержанный	Самонадеянный
Поддерживающий	Противостоящий
Спокойный	Нетерпеливый
Медлительный	Сообразительный
Слушатель	Рассказчик

торые используют именно самоуверенность для навязывания своих мыслей, чувств и эмоций другим людям. Самоуверенное поведение подразделяется на высокую степень и низкую степень самоуверенности. Описание характерных особенностей поведения каждого из напористых стилей приведено в табл. 2.1.

Другая основная характеристика стилей поведения, *возбудимость*, выражается в степени готовности человека к эмоциональным реакциям и развитию отношений. Такое эмоциональное поведение характеризуется высокой возбудимостью или низкой возбудимостью. Описание характерных особенностей поведения каждого из этих стилей приведено в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Характеристики возбудимости

<i>Низкая возбудимость</i>	<i>Высокая возбудимость</i>
Надменный	Представительный
Церемонный и педантичный	Простой и сердечный
Исходящий из фактов	Исходящий из мнений
Настороженный	Открытый
Ценит самообладание	Ценит эффективность
Дисциплинированный	Несобранный
Ориентированный на задачу	Ориентированный на отношения
Скрывает эмоции	Выплескивает эмоции
Думающий	Чувствующий

Если бы мы отобразили крайние значения самоуверенности на горизонтальной оси, это выглядело бы так, как изображено на рис. 2.1. Любой конкретный человек может

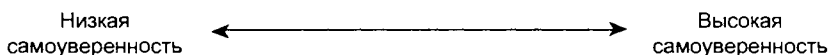


Рис. 2.1. *Диаграмма самоуверенности*

иметь высокий, низкий или промежуточный показатель. Графическое представление крайних значений возбудимости показано на вертикальной оси на рис. 2.2. Как и в случае с самоуверенностью, показатели какого-либо человека могут находиться в любой точке шкалы возбудимости. У разных людей эти показатели могут быть разными, у конкретного человека оба показателя могут одновременно быть и высокими, и низкими или один показатель — высоким, а другой — низким. Показатели бывают и промежуточными — как по одной, так и по обоим шкалам.

Высокая
возбудимость



Низкая
возбудимость



При сведении воедино двух шкал, как показано на рис. 2.3, они образуют четыре четверти, которые разделяют самоуверенный и возбудимый стили поведения на четыре разных характера, именуемых поведенческими стилями. Название каждого из стилей — *дружеский, эмоциональный, аналитический и деятельный* — представляет его основную черту.

Эти стили соответственно аналогичны юнговским испытателю, интуитивному типу, мыслителю и сенсору. Поведенческий стиль того или иного человека дает подробное представление о его личности или характере, и имен-

Рис. 2.2. *Диаграмма возбудимости*

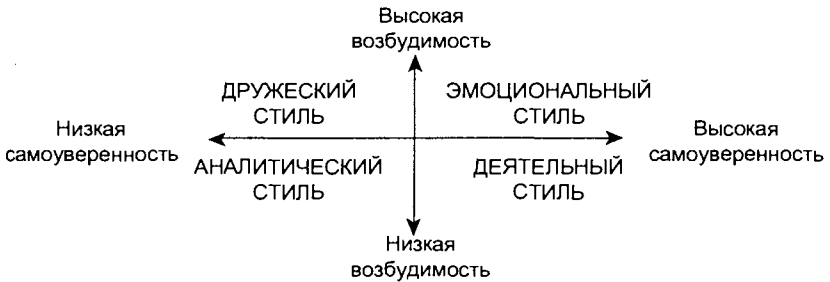


Рис. 2.3. Четыре поведенческих стиля

но он показывает, как человек взаимодействует с другими людьми. Знание четырех поведенческих стилей может помочь лучше понять поступки людей, что, в свою очередь, позволит взаимодействовать с ними более эффективно для создания продуктивных взаимоотношений.

В процессе межличностного общения каждый из четырех стилей проявляет присущие только ему характерные черты. Доминирующие черты стилей показаны на рис. 2.4. Каждая четверть представляет неповторимые комбинации уровней возбудимости и самоуверенности, которые выливаются в индивидуальный стиль поведения.

Возможно, после ознакомления с рис. 2.4 вы пришли к заключению, что какой-то один или несколько выбранных вами поведенческих стилей лучше, чем прочие. Это не так. «Лучшего» стиля не существует. На схеме (рис. 2.5) размещены некоторые эпитеты, наиболее часто употребляемые для описания сильных и слабых сторон, присущих каждому поведенческому стилю. Среди представителей любого стиля есть как успешные люди, так и неудачники. Придерживайтесь своего стиля. Не забывайте, что, если другие люди будут воспринимать ваши действия как адекватные и идущие им на благо, при описании вас они, скорее всего, прибегнут к положительным определениям. Если же ваше поведение заставит людей насторожиться, вероятнее всего, они воспользуются для вашей характеристики отрицательными прила-



Рис. 2.4. Доминирующие черты каждого поведенческого стиля

гательными. Самое важное — научиться эффективно пользоваться своим стилем при взаимодействии с людьми. Понимание скрытых эмоций людей поможет вам чувствовать себя более комфортно с ними и корректировать свое поведение так, чтобы и они почувствовали себя более комфортно, находясь рядом с вами.



Рис. 2.5. Описание положительных и отрицательных сторон каждого поведенческого стиля

Возможно, рассматривая рис. 2.4 и 2.5, вы обнаружили у себя некоторые характеристики, присущие всем четырем стилям. Это совершенно естественно. В каждом из нас есть черты всех четырех стилей, но в разных пропорциях. Тем не менее большинство людей имеют лишь один доминирующий поведенческий стиль, подобно теме музыкальной композиции. Он не охватывает всех черт, но это повторяющийся и предсказуемый компонент. Ваше поведение похоже на музыку, в которой существует множество вариаций главной темы. Главная поведенческая тема вашей жизни и есть ваш доминантный стиль.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ СТИЛИ И МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Хотя знание характеристик каждого поведенческого стиля представляет определенную ценность, гораздо важнее понимать, как люди с разными стилями относятся друг к другу. Когда общаются два человека с разными стилями поведения, они, как правило, ведут себя в соответствии с характеристиками своего стиля. Вследствие свойственных каждому стилю доминирующих черт существует высокая вероятность, что между ними может возникнуть напряженность при совместном ведении дел. Такая напряженность ведет к сомнениям, низкому уровню доверия и в конечном счете непродуктивным отношениям. В качестве типичного примера можно привести эмоционального менеджера по персоналу, сердечного, доступного всем и открытого, здоровающегося со всеми, называющего всех по имени и интересующегося личными проблемами людей, но жалующегося на нетерпимость и предвзятость менеджера по производству. Менеджер же по производству — чистой воды аналитик — личность спокойная, немного отстраненная и труднодоступная (как правило, отгораживается от других своим столом), с каменным, ничего не выражающим лицом и ориентированная на факты. Вы без труда представите, какие между ними происходят стычки. В то время как менеджер по персоналу занят созданием дружеских взаимоотношений и интересуется общими мнениями и взглядами, менеджер по производству, которому не терпится приступить к делу, настаивает на конкретных деталях. В результате таких пагубных контактов менеджер по персоналу считает менеджера по производству придиричивой и надменной особой, не интересующейся ни им, ни его услугами. Менеджер по производству думает, что менеджер по персоналу «плавает» в своих делах и назойливо лезет с вопросами, не имеющими прямого отношения к делу. Напряженность между ними очевидна, и у обоих есть причины, оправдывающие напряженность, ни

одна из которых не имеет ни малейшего отношения к производимому продукту.

У каждого поведенческого стиля есть своей собственный оригинальный пакет приоритетов — того, что необходимо делать в первую очередь, — и собственные темпы выполнения заданий. Для кого-то традиционно: «Мне это было нужно уже вчера»; для других вполне приемлемо: «Рано или поздно, но это должно быть сделано». Когда темпы и приоритеты двух стилей несовместимы, развиваются «отравляющие», порождающие напряженность отношения. Как видно на рис. 2.6, взаимодействие пар деятельный—эмоциональный и дружеский—аналитический ведет к возникновению проблем на почве приоритетов. В то время как деятельный и аналитический типы хотят получить факты и выполнить задания для достижения поставленных целей, эмоциональный и дружеский типы хотят совершенствовать личные взаимоотношения. Деятельный и аналитический типы, будь им дана такая возможность, тотчас приступили бы к решению задачи, мало заботясь о межличностных взаимоотношениях. Эмоциональный и дружеский типы, получив аналогичный шанс, не приступят к выполнению задачи до тех пор, пока не укрепят настолько, насколько сочтут нужным, личные взаимоотношения. Эти двое все еще будут знакомиться друг с другом, в то время как аналитик и деятельный уже всю начнут работать над выполнением задачи.

Давайте рассмотрим некоторые типичные проблемы, с которыми сталкивается деятельный тип. Когда деятельный тип взаимодействует с дружеским, у них возникают две основные проблемы: проблема скорости и проблема приоритетов.

Проблема скорости заключается в том, что деятельный тип двигается быстро, а дружеский — медленно. Проблема приоритетов такова: деятельный тип ставит задачи выше взаимоотношений, а дружеский тип ставит на первое место взаимоотношения. При общении двух данных типов высока вероятность напряженных взаимоотношений.

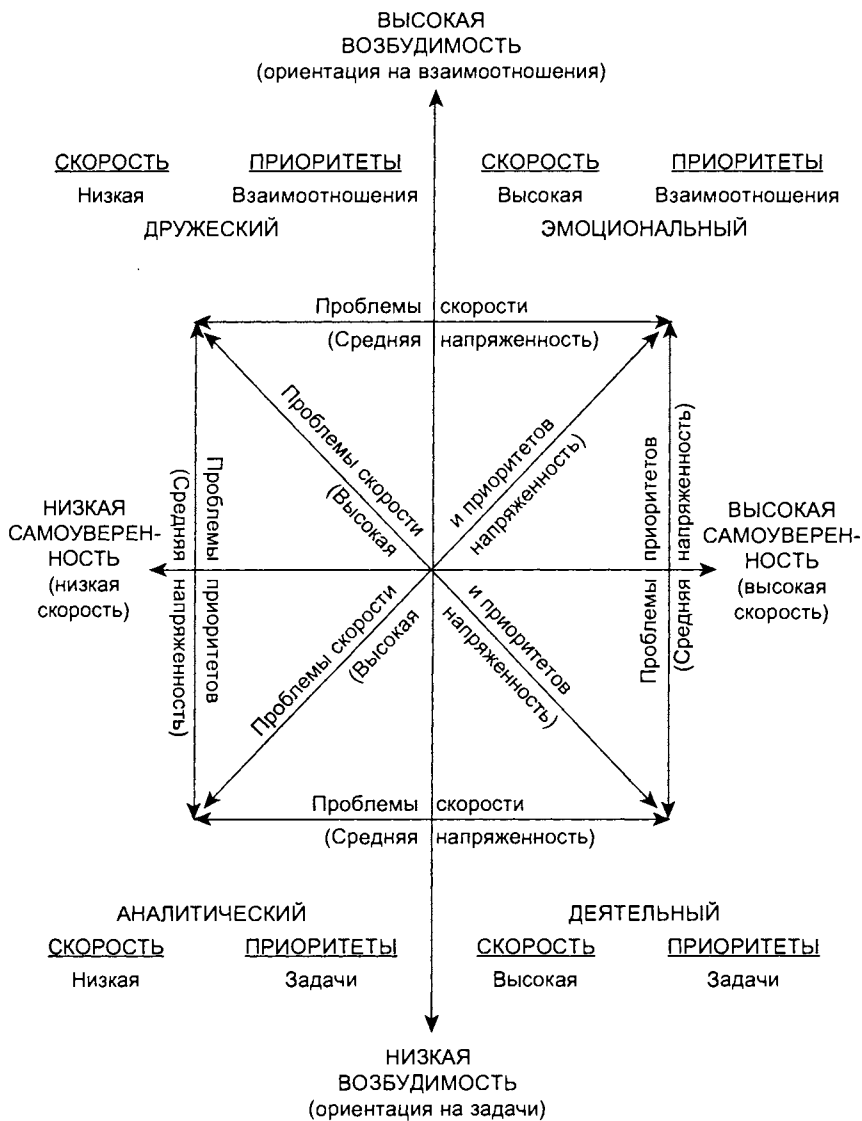


Рис. 2.6. «Токсичные» взаимоотношения поведенческих стилей (проблемы скорости и приоритетов)

Когда деятельный тип взаимодействует с эмоциональным типом, у них есть одна общая черта — они оба обладают высокой скоростью. Однако и тут существует проблема приоритетов: эмоциональный тип уделяет больше внимания взаимоотношениям, чем задачам, в то время как деятельный тип начинает выполнение задачи, мало заботясь о личных взаимоотношениях. Однако при общении представителей этих двух стилей наблюдается напряженность средней степени.

У деятельного и аналитического типов также есть общая черта — их приоритеты. Оба ставят имеющиеся на данный момент задачи выше личных взаимоотношений. Однако деятельный тип отличается высокой скоростью, готов рисковать и быстро принимает решения. Аналитический тип слишком напрягается, когда ему или ей не предоставляют времени для того, чтобы проанализировать все варианты и избежать малейшей возможности принятия неверного решения. Данная проблема со скоростью ведет к средней напряженности во взаимоотношениях пары деятельный тип — аналитический тип. Аналогичные проблемы возникают и между другими стилями.

Хотя ситуация, когда взаимодействуют два противоположных поведенческих стиля, может показаться совершенно безнадежной, это не всегда так. Существует способ продуктивного взаимодействия двух различных стилей, причем с уменьшением напряженности и увеличением уровня доверия. Это происходит, когда один или оба стиля сразу идут на компромисс, чтобы удовлетворить требования другой стороны, — словом, демонстрируют *поведенческую гибкость*. Решение проблемы в том, чтобы относиться к другим так, как они хотят, чтобы к ним относились, применяя на практике «платиновое правило».

Когда все-таки складываются такие «токсичные» пары, один или оба партнера должны регулировать свой поведенческий стиль, чтобы избежать повышения внутренней напряженности. В идеале оба должны пойти навстречу друг другу.

Например, при взаимодействии деятельного и эмоционального типов деятельному следует постараться показать некоторую заботу о людях, вместо того чтобы относиться к ним лишь как к ресурсу. С другой стороны, эмоциональному типу надо попробовать проявлять бóльшую заинтересованность в выполнении задачи, даже если придется на время позабыть о личных взаимоотношениях. Ну а в ситуации между менеджером и сотрудником, естественно, менеджер должен взять на себя как можно больше, если не всё, в плане такого временного приспособления.

НЕПРОДУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Что происходит с другими людьми, когда вы не подстраиваете свое поведение под их стилевые потребности? Подумайте о менеджерах по персоналу и по производству, чьи стили привели их к взаимным напряженности и недоверию. Эмоциональный менеджер по персоналу воспринимал вопросы практичного менеджера по производству как персональный вызов, как атаку, которую он должен был отразить, спасая свою репутацию. Его реакция проявлялась в том, что он говорил все быстрее и быстрее, вводя аналитического менеджера по производству в еще более дискомфортное состояние. В конечном итоге менеджер по персоналу достигает такого предела напряжения, когда начинает нападать на менеджера по производству с выпадами личного характера. Реакцией последнего стал отказ от дальнейших встреч с менеджером по персоналу и даже от разговоров с ним по телефону.

Для каждого индивидуума существует свой предел, после которого напряженность переходит в стресс. Люди, находящиеся в состоянии стресса, ищут любые возможные пути его уменьшения. Очень часто стресс «сбрасывают» на другого человека с помощью слов или психологического давления. Каждый поведенческий стиль имеет свою собственную

манеру такого непродуктивного поведения для «сброса» стресса. Эмоциональный тип атакует, деятельный прибегает к диктату, аналитический уходит в себя и отдаляется, а дружеский тип подчиняется.

Как правило, эмоциональный тип (подобно менеджеру по персоналу в нашем примере) прибегает к непродуктивному поведению в виде словесных атак на человека, вызвавшего этот стресс. Большинство людей реагируют на такую атаку со стороны эмоционального типа еще большим нарастанием внутренней напряженности, которая в определенный момент может привести и их самих к стрессу. В этот момент взаимоотношениям может быть нанесен серьезный ущерб.

Деятельный тип в состоянии стресса стремится к подавлению окружающих, становится бесцеремонным, неуступчивым и безапелляционным. Это прямое продолжение стиля деятельного типа. Если вы вне себя от ярости, жаждете власти и считаете, что факты говорят в вашу пользу, то люди увидят вас в вашем худшем проявлении. Когда деятельный тип действует непродуктивно, он или она стремится контролировать все и каждого, кто попадает на пути. Другие при этом, как правило, переживают значительную степень напряженности и в качестве ответной реакции переходят к своим непродуктивным стилям.

Дружеский тип, ищущий спасения в непродуктивном поведении, как правило, сдается или подчиняется. Цель его в том, чтобы избежать конфликта любой ценой. Хотя сначала непродуктивное поведение дружеского типа может показаться «соглашательским», это совершенно не так. Чувство обиды понемногу растет и накапливается. Вследствие этого взаимоотношения, скорее всего, будут полны недоверия и напряженности.

Непродуктивное поведение аналитического типа, так же как и менеджера по производству в нашем примере, выражается в отказе от общества другого человека или уходе от ситуации. Будучи не слишком самоуверенным по своей натуре, аналитический тип постарается скорее избежать не-

приятных взаимоотношений, чем непосредственно иметь с ними дело. Поэтому, как правило, аналитический тип старается собрать больше информации и хочет обдумать ее, используя это как средство избежать общества нежелательного человека и неприятной ситуации.

Такое поведение представляет собой непродуктивный метод разрядки напряженности. Сами по себе формальные методы управления нередко приводят к напряженности и недоверию в отношениях между руководителем и подчиненным. Такая повышенная напряженность со стороны подчиненного может выражаться в форме непродуктивного поведения. Точно так же, независимо от типа управления, если руководитель не придает значения стилевым потребностям подчиненного, это, скорее всего, закончится ростом напряженности и еще более непродуктивным поведением последнего. Как бы то ни было, осуществление надзора усиливается и, независимо от требований подчиненного или ситуации, ни о каком сотрудничестве не может быть и речи.

Чтобы избежать проявлений непродуктивного поведения со стороны ваших подчиненных, вы должны знать тонкости их поведенческих стилей. В сущности, вы обязаны относиться к ним так, как этого бы им хотелось. Это означает, что вы должны проявлять гибкость со всеми четырьмя поведенческими стилями. Например, если сотрудница действует быстро, то и вы должны действовать быстро. Если сотруднику нравится тратить свое время на знакомство с людьми, отведите на встречу больше времени. Действуйте соответственно темпу и приоритетам данного индивидуума. Когда вы удовлетворяете потребности поведенческого стиля какого-либо человека, начинает создаваться климат взаимного доверия. Он не станет вступать с вами в единоборство, и у вас будут более продуктивные взаимоотношения. А по мере их развития вы и сами почувствуете себя лучше.

Если вы хотите положительных контактов, то, соответственно ситуации, вам надо точно определить поведенческий стиль человека за сравнительно короткий промежуток

времени. Последующие два раздела данной главы касаются словесных и несловесных выражений определенного поведенческого стиля, а также специальных методов повышения гибкости при общении с людьми.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ СТИЛЕЙ

Теперь вы обладаете некоторыми знаниями о четырех типах поведенческих стилей и усвоили, насколько важно взаимодействовать должным образом с каждым отдельно взятым типом людей. Следующий шаг: как определить поведенческий стиль точно и быстро? Какой из стилей представляет другой человек? Для определения стиля данного индивидуума вы должны *наблюдать, что он делает*.

Наблюдение. Для того чтобы обеспечить точность в наблюдении за действиями человека, вам придется отслеживать широчайший спектр словесных и несловесных поведенческих проявлений. Возможно, вам потребуется стимулировать больше этих проявлений, задавая вопросы (зондирование) и активно слушая.

Следующим шагом станет анализ наблюдаемых проявлений, чтобы вы могли определить место данного человека на шкалах самоуверенности и возбудимости. Чтобы помочь вам в выполнении данной задачи, характеристики поведенческих стилей представлены в виде списков *наблюдаемых проявлений*, представленных на рис. 2.7 и 2.8. *Проявления* относятся к действиям, которые вы *видите*, а не к субъективным оценкам. Например, если вы видите, что женщина подпрыгивает, то делает ли она это потому, что вне себя от ярости, или наступила на гвоздь, или у нее онемела нога, или она невероятно счастлива и находится в состоянии возбуждения? Вы не сможете дать ответ на этот вопрос, просто посмотрев на ее прыжок. Все, что вы можете сказать, — это то, что она подпрыгивает. Чтобы выяснить *почему*, потребуются дополнительные навыки словесного и несловесного общения.

Для определения поведенческого стиля с использованием шкал самоуверенности и возбудимости сначала определите место данного лица по оси *возбудимости*. Такие проявления классифицируются быстро, потому что они сразу видны. Результатом этого будет помещение человека в одну из четвертей поведенческих стилей методом исключения. Например, если вы определили, что данный человек демонстрирует уровень возбудимости выше среднего, то автоматически отбрасывайте стили со слабыми проявлениями — деятельный и аналитический. Точно так же, если вы определили, что данное лицо проявляет высокую самоуверенность, вы автоматически отбрасываете оставшийся стиль с низким ее проявлением — дружеский. Таким образом, в процессе исключения у вас остается эмоциональный стиль.

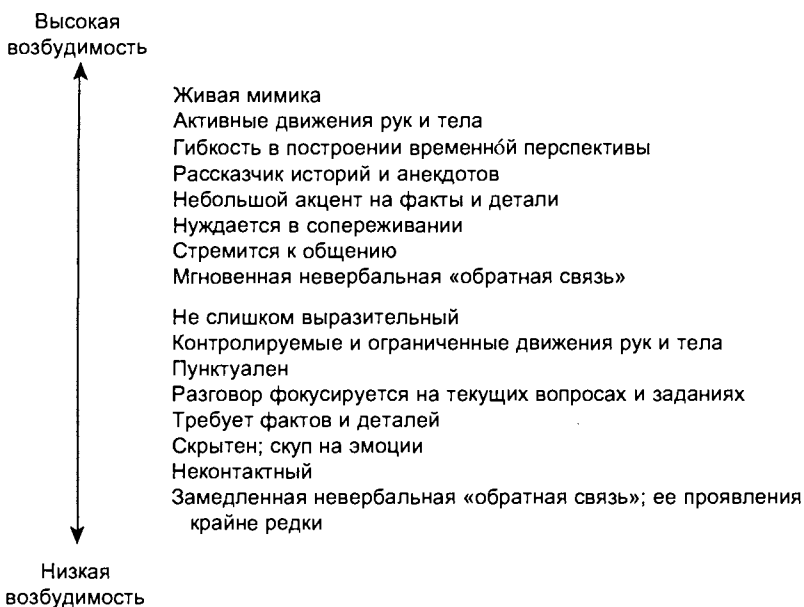


Рис. 2.7. Наблюдаемые проявления возбудимости

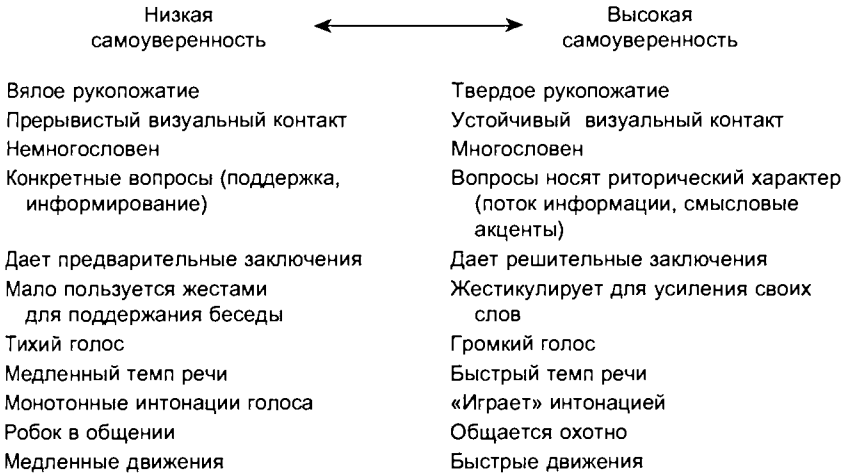


Рис. 2.8. Наблюдаемые проявления самоуверенности

Подтверждение. После определения типа другого человека на основе наблюдаемых проявлений вам следует воспользоваться *поведенческим подтверждением*, чтобы подтвердить свой выбор. Поведенческое подтверждение — это просто поиск проявлений, характерных для того стиля, к которому, по вашему мнению, относится данный человек. Другими словами, ваши наблюдения приводят к тому, что вы как бы вешаете на человека ярлык. Теперь сравните его с характеристиками различных стилей. Если вы твердо убеждены, что человек относится к деятельному типу, ищите в нем те индивидуальные характеристики, которые вы ожидаете от деятельного типа — соперничающий с другими, нетерпеливый, эффективный, решительный, ориентированный на факты, доминантный, стремящийся к цели и так далее. Если человек проявляет данные свойства, вы сделали правильный выбор и можете чувствовать себя спокойно, общаясь с этим человеком как с деятельным типом. Используйте такое же поведенческое подтверждение со всеми тремя оставшимися стилями. Всегда проверяйте и обосновывайте свой пер-

воначальный выбор стиля. Цена ошибки гораздо дороже того времени, которое вы потратите на подтверждение первоначальной интуитивной оценки.

Некоторые из наиболее легко определяемых характеристик, которые помогают подтвердить принадлежность к каждому стилю, показаны на рис. 2.9. Хотя в списке стоят слова, отличные от тех, что вы поначалу видели на рис. 2.4, он предлагает те же самые характеристики и позволяет вам шире взглянуть на все стили. Сравните эти описания с вашими наблюдениями, чтобы подтвердить свой выбор поведенческого стиля.

Теперь вы понаблюдали за человеком и дали название его поведенческому стилю, а также подтвердили ваши наблюдения. Вы определили, что индивидуум относится к де-



Рис. 2.9. Подтверждающие проявления для каждого стиля

ятельному типу, и вам необходимо развить доверие. Что вы делаете теперь? Можете даже не надеяться, что другой человек будет приспосабливаться к вам. *Вы* должны адаптироваться к нему. Вы должны научиться навыкам поведенческой гибкости, чтобы помочь себе эффективно *пользоваться* данной информацией. Вы готовы применить на практике «платиновое правило»?

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ

После того как вы верно определили стиль человека, с которым имеете дело, вы должны спланировать действия для эффективного взаимодействия с этим индивидуумом. Способность изменяться и адаптироваться в различных межличностных ситуациях называется *поведенческой гибкостью*. Это что-то такое, что вы проделываете с собой, а не с другими. Гибкий менеджер управляет только своей частью взаимоотношений, чтобы дать подчиненному почувствовать себя более раскованным.

Гибкий менеджер старается соответствовать стилевым потребностям подчиненных и своим собственным. Он тактично улаживает взаимоотношения.

Пытаясь соответствовать ожиданиям других людей, этот менеджер часто выходит за рамки предпочтений своего собственного стиля и «зоны комфорта», нередко временно повышает свой уровень напряженности, чтобы подчиненным было легче иметь с ним дело. Следовательно, чтобы наилучшим образом соответствовать потребностям поведенческого стиля подчиненных, вам придется часто изменять реакции, естественные для вашего стиля. Вот что понимается под поведенческой гибкостью.

Поведенческая гибкость не зависит от поведенческого стиля. Она своя для каждого человека и даже среди людей одного стиля. Ни один из стилей не обладает большей «врожденной» гибкостью, чем другие. Вы можете по своему ус-

мотрению быть гибким с человеком сегодня и негибким завтра. Вы сами решаете «управлять» собственным стилем, чтобы соответствовать потребностям стиля другого человека, и, таким образом, снизить вероятность того, что он будет испытывать напряженность.

Уровень вашей гибкости нередко определяет отношение к вам. Повысьте уровень своей гибкости, и люди будут воспринимать вас положительно; понизьте его, и они будут не так рады общению с вами. Это очень напоминает ситуацию, когда курильщик воздерживается от курения в комнате, полной некурящих людей. Поведенческая гибкость контролирует ваше поведение, и, когда вы соблюдаете ее, другие люди чувствуют себя более комфортно.

Однако, как это бывает с любым добрым делом, недостаток или избыток поведенческой гибкости может иметь отрицательные последствия. Человек со слишком низкой поведенческой гибкостью вероятнее всего будет рассматриваться другими как думающий только, или в основном, о своих собственных потребностях. Поскольку он постоянно действует в соответствии со *своим* темпом и приоритетами, его будут считать грубым, упрямым, жестким и неуступчивым. На другом конце шкалы гибкости человек, обладающий высокой гибкостью, сталкивается с двумя проблемами. Отказываясь постоянно ради других от своего темпа и первоочередных потребностей, он может казаться со стороны непредсказуемым или слабохарактерным. Помимо этого, человек, действующий в стиле, отличном от его собственного поведенческого стиля, будет испытывать напряженность. Но, как правило, это напряжение временно и его цена — повышение взаимопонимания и согласия. Однако человек, проявляющий высокую гибкость при всех контактах, может подвергнуться стрессу и снизить свою продуктивность. Эффективно гибкий человек идет на компромиссы, подчиняясь темпу и интересам других людей, но не целиком. Он прибегает к этой гибкости для особых ситуаций или для случаев, когда взаимоотношения иначе просто не сложатся, и по-

звояет себе отдохнуть от них во многих других ситуациях. Такой человек удовлетворяет потребности как другого лица, так и свои собственные. Он налаживает взаимоотношения и «подыгрывает» партнеру так, что в выигрыше оказываются все. Его считают тактичным, справедливым и понимающим — подходящий имидж для того, кто управляет людьми.

В табл. 2.3 представлены основные рекомендации для реализации поведенческой гибкости при общении со всеми четырьмя поведенческими стилями.

Таблица 2.3

**Основные рекомендации
по реализации поведенческой гибкости**

Энтузиасты	Деятели	Аналитики	Друзья
Сделайте так, чтобы энтузиаст начал рассказывать о взглядах, идеях и мечтах, и попытайтесь поддержать его.	Попробуйте поддерживать цели и стремления деятельного типа.	Постарайтесь поддерживать организованный и вдумчивый подход аналитика. Любая помощь, которую вы можете предоставить ему, должна выражаться в действиях, а не в словах (посылайте ему литературу, брошюры, таблицы, схемы и т. д.).	Постарайтесь поддерживать чувства и эмоции дружеского типа.
Не подгоняйте хода беседы. Попробуйте совместно выработать обоюдные интересные задачи.	Задавайте деятелю вопросы, которые позволили бы ему узнать подробности, а не рассказывайте ему о них.	Будьте с аналитиком педантичным, точным, организованным и подготовленным.	Показывайте ему, что он интересен вам как человек.
Эмоциональный тип не любит проигрывать в спорах, поэтому постарайтесь не спорить. Напротив, попытайтесь найти альтернативные решения, которые будут восприняты с энтузиазмом.	Держите ваши отношения в деловых рамках. Не пытайтесь установить личные взаимоотношения до тех пор, пока это не станет одной из конкретных задач самого деятеля.	Перечисляйте все преимущества и недостатки любого предлагаемого вами плана и имейте реально выполнимые альтернативы, которые могут эффективно помочь справиться с недостатками.	Не жалейте времени на то, чтобы дать другу выговориться, т. е. разъяснить его личные цели и стремления. Сделайте так, чтобы он четко провел различия между тем, чего он хочет, и тем, что, как он думает, хотелось бы услышать вам.

Энтузиасты	Деятели	Аналитики	Друзья
Когда вы придете к договоренности, четко обговорите все вопросы. Удостоверьтесь, что вы пришли к соглашению по всем вопросам.	Если вы не согласны с деятельным типом, спорьте по делу, но не о личных ощущениях.	Дайте аналитику время проверить ваши слова и действия (потому что он в любом случае <i>лотратит</i> на это время).	Когда вы не согласны с другом, не вступайте в дискуссию по поводу фактов и логики рассуждений. Обсуждайте личные мнения, чувства и ощущения.
Сформулируйте в письменном виде ваше совместное соглашение даже в том случае, если в этом, казалось бы, нет необходимости (не спрашивайте разрешения — просто сделайте это).	Признавайте идеи деятеля, а не его персона.	Аналитики любят все представлять в письменном виде, поэтому подкрепите свое личное общение письмом.	Если вы и дружеский тип быстро установили общую цель и так же быстро нашли решение, проанализируйте потенциальные области будущего недопонимания или недовольства.
Будьте отзывчивым и сообразительным.	Чтобы оказывать влияние на решения деятеля, предлагайте альтернативные варианты действий с доказательствами их возможного успеха (подкрепленными фактами, если таковые имеются).	Предоставьте основательные, реальные, фактические доказательства (а не чье-либо мнение) того, что ваш рассказ правдив и точен.	Старайтесь соответствовать манере друга, ведя с ним дела в неформальной, спокойной атмосфере.
Удостоверьтесь, что вы пришли к обоюдному соглашению о времени начала необходимых действий (детальная инструкция).	Будьте с деятельным типом точны, нацелены на результат, пунктуальны и дисциплинированы.	Не старайтесь подстегнуть процесс принятия решения.	Покажите другу, что вы активно слушаете его и открыты для обсуждения.
Если вы используете свидетельства или рекомендации известных людей или уважаемых компаний, знакомых энтузиасту, то это может положительно повлиять на принимаемые им решения.		Аналитик любит гарантии того, что его действия не будут иметь для него отрицательных последствий.	Дружеский тип предпочитает иметь гарантии, что в действиях будет минимальная доля риска. Дайте ему личные заверения в поддержке. Тем не менее не преувеличивайте ваших гарантий, или вы потеряете его доверие.
		Избегайте уловок и ухищрений, которые, как вам кажется, могут помочь вам в быстром принятии решения (аналитик подумает, что с вашим планом что-то не так).	

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ СТИЛИ И ИНТЕРАКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Основной момент в практическом применении «платинового правила» — это установление взаимопонимания и доверия с другими людьми, чего можно добиться только при открытых, честных отношениях, в которых нет места напряженности. Когда вы ведете себя по отношению к людям по-другому, они чувствуют себя некомфортно и их напряженность возрастает. Это совершенно непродуктивно для процесса создания взаимоотношений.

Признание и понимание того факта, что люди различаются по своей натуре, а значит, требуют соответствующего к себе отношения, является неотъемлемой частью концепции поведенческих стилей и интерактивного менеджмента. Если вы готовы сделать еще один шаг вперед и научиться определять эти различия в человеческой натуре, вы сможете в дальнейшем относиться к ним так, как этого хочется им самим. Практическое применение «платинового правила» приведет как к снижению напряженности в ваших межличностных отношениях, так и к росту уровня доверия. Результатом этого является увеличение производительности труда и удовлетворенность *всеми* аспектами ваших управленческих взаимоотношений. Разве это не прекрасная награда за нарушение «золотого правила»!

Глава 3

Решать, но как?

Независимо от множества различных ролей, которые менеджеры призваны играть в конкретных ситуациях, все они должны быть лицами, принимающими решения. Принятие решений — одна из наиболее важных частей работы любого менеджера, и то, насколько вы хорошо с ней справляетесь, напрямую связано с работой организации и успешностью вашей карьеры. Так же как в случае с обучением (стили обучения) и взаимодействием с другими (поведенческие стили), индивидуумы различаются по методам, к которым они обычно прибегают при принятии решений. Разные *стили принятия решений** имеют свои сильные и слабые стороны и, в зависимости от ситуаций, могут в большей или меньшей мере подходить для их урегулирования. Осведомленность в области теории принятия решений и умение применять ее на практике могут помочь вам лучше понять сотрудников, мотивацию выполнения ими своих обязанностей и правильнее распределить ответственность за принятие решений. Эти знания также могут развить ваши собственные способности в области принятия решений и, возможно, продвинуть вашу карьеру.

* Хотя концепция имеет более раннее происхождение, основные разработки и исследования в теории стилей принятия решения были сделаны доктором Майклом Драйвером (Michael J. Driver) в Университете Южной Калифорнии. — *Прим. авт.*

ПАРАМЕТРЫ СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Стиль принятия решения — это привычный способ обработки информации для урегулирования проблемы. Это навык, приобретенный с прошлым опытом, аналогичный характерным для нас методом обучения или общения с другими. Хотя у каждого из нас есть свои, только нам присущие способы мышления, проведенные исследования установили некоторые общие типы мышления, применяемые при обработке информации и принятии решений: они и могут быть использованы для проведения различий между стилями принятия решений.

Принятие решений людьми отличается по двум основным параметрам: 1) какое количество информации используется или насколько она является *комплексной* и 2) степень *концентрации* или количество альтернативных решений, выработанных на основании имеющейся информации. Сложность принятия решения тем или иным лицом возрастает в той же степени, насколько увеличивается объем используемой информации, при этом увеличивается и число выработанных альтернативных решений. Сравнение простого и сложного процессов принятия решения представлено на рис. 3.1. Шесть точек, называемых переменными, представляют определенное количество информации — такой, как факты, мнения или статистические данные, которыми владеет ка-



Рис. 3.1. Параметры стиля принятия решений

кой-то человек. Точки под переменными представляют собой заключения — такие, как альтернативы или решения. Человек А использует для выработки решения меньше информации, чем есть в наличии (а именно: три из имеющихся шести переменных), в то время как человек В использует намного больше информации (то есть пять или шесть переменных) для выработки нескольких альтернатив или решений. Человек А менее сложен и сконцентрирован в большей мере, чем человек В.

Возможно, вы думаете о людях, соответствующих этим разным параметрам, в рамках от: «Давайте примем быстрое, удовлетворяющее всех решение и будем ему следовать» до: «Рассмотрим все имеющиеся данные и все возможные решения, но не будем спешить». Что касается сложности, Роберт Макнамара, министр обороны США при президенте Джоне Кеннеди, представляя свои соображения, использовал массу информации. Сенаторы были завалены статистическими данными, компьютерными распечатками, схемами, таблицами и кипами бумаг, содержащих самую разную информацию. Метод обработки информации Макнамары разительно отличался от методов многих быстродействующих представителей верховной власти, предпочитавших иметь под рукой лишь лежащие на поверхности факты, чтобы принимать быстрые решения и переходить к следующей проблеме. Например, президент Дуайт Эйзенхауэр предпочитал просматривать только короткие итоговые доклады экспертов, которые он использовал в качестве основы для своих решений.

Генерал Джордж Паттон — прекрасный пример человека, который, казалось, концентрировал всю свою энергию на единственном реальном для него предмете — войне. Его библиотека была почти полностью составлена из книг о войне, и все его выступления и работы были посвящены именно этой области. Рассказывали, что даже свой медовый месяц он провел на пляжах Франции, где когда-то проходили военные сражения.

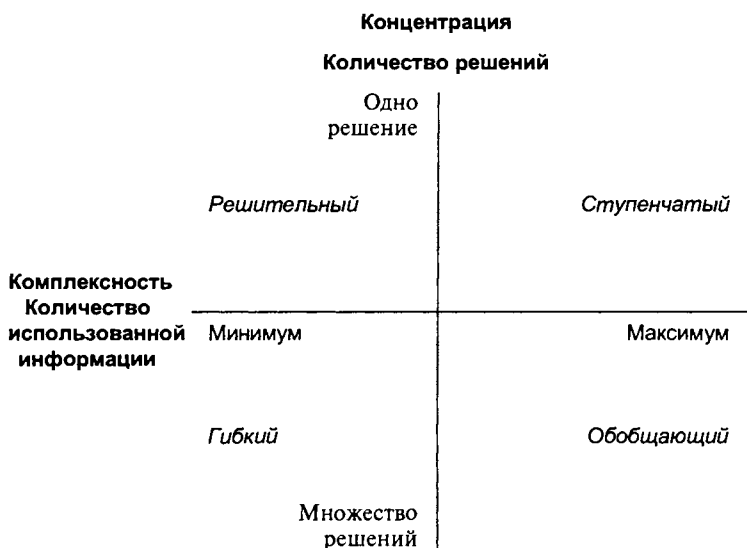
Томас Эдисон интересовался всем. Работая над одним проектом, он всегда переносил результаты своих опытов на

другие потенциальные проекты. Эдисон изобрел массу самых разных вещей — от электрических лампочек до фотокамер — и стал зачинателем нескольких новых видов бизнеса.

Крайности — слишком глобальный подход или концентрация на чем-то одном — крайне нежелательны. Избыток информации может накрыть вас с головой и повлечь за собой путаницу и хаос. Малый объем информации окажется недостаточным для принятия каких-либо решений. Чрезмерная концентрация на одной цели может обернуться заикленностью, что расстроит общую работу. Излишняя распыленность на многие цели грозит привести к проблемам нежелательного углубления в анализ, когда рассматривается такое множество решений, что ни одно из них не выполняется. Однако в жизни существуют моменты, когда чрезмерная комплексность или концентрация бывают полезны. В качестве примеров можно привести ситуации, требующие быстрых, программируемых решений, с одной стороны, и ситуации, в которых необходима творческая гибкость, — с другой.

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Измерения комплексности и концентрации можно объединить, как показано на рис. 3.2, чтобы создать таблицу определения четырех стилей принятия решений. *Решительный* стиль — это стиль, в котором для принятия подходящего решения используется минимальное количество данных. *Гибкий* стиль также полагается на минимум информации, но постоянно «плавает» во времени, пересматривая данные и непрерывно вырабатывая разные заключения. *Ступенчатый* стиль — прямая противоположность стилю *гибкому*. Для принятия единственного оптимального решения проводится тщательный анализ большого числа данных. *Обобщающий* стиль схож со *ступенчатым* в использовании максимально

Рис. 3.2. *Стили принятия решений*

возможного числа данных, но, вместо того чтобы сконцентрироваться на единственном лучшем решении, *обобщающий* стиль, как и *гибкий*, генерирует несколько разных допустимых решений.

РЕЗЕРВНЫЕ СТИЛИ

Хотя вы, может быть, и помните случаи, когда вам приходилось принимать решения, используя более чем один конкретный стиль, большинство людей демонстрируют единственный доминирующий стиль принятия решений, которым они обычно пользуются в стандартных ситуациях. В тех случаях, когда наблюдается нестандартный переизбыток или недостаток информации, необходимой для принятия решения, или в случае крайней нехватки времени большинство людей переключаются на более простой *резервный* стиль. Как

правило, такими резервными стилями становятся решительный или гибкий стиль, потому что данные стили используют меньшее количество информации и работают быстрее. В том, что касается обработки информации, решительный стиль самый простой (единственное заключение, минимум информации). За ним следует гибкий стиль (множество заключений, минимум информации). Потом стиль ступенчатый (единственное заключение, максимум информации) и, наконец, самый сложный — обобщающий стиль (множество заключений, максимум информации). Соответственно, при неблагоприятных для принятия решения условиях обобщающий стиль имеет на выбор три более простых и быстрых резервных стиля: ступенчатый, гибкий и решительный. У ступенчатого есть две приемлемых резервных альтернативы: гибкий и решительный стили. Гибкий может перейти только в решительный стиль, а у решительного есть единственная возможность — стать еще решительнее.

СМЕШАННЫЕ СТИЛИ

Как и в случае поведенческих стилей, при принятии решений некоторые люди, принимая решения, преимущественно пользуются одним стилем, а другие часто переходят от одного стиля к другому. Если бы мы нанесли стили принятия решений на оси (см. рис. 3.2), *смешанными* оказались бы те стили, которые имеют средние значения как в одном, так и в двух измерениях. Самым *адаптивным* из смешанных стилей был бы занимающий среднее положение и по концентрации, и по комплексности. Этот адаптивный стиль расположен близко к точке пересечения двух измерений и, в зависимости от ситуации, мог бы легко приобрести характеристики любого из четырех доминантных стилей, но не столь ярко выраженные.

Другой весьма распространенный смешанный стиль — смесь обобщающего и ступенчатого стилей. Этот стиль ис-

пользует максимальное количество информации, что характерно для каждого из составляющих его типов в отдельности, но после этого генерирует множество альтернатив, как это делает Обобщающий стиль, а также приходит к единственному решению, как это происходит в случае со Ступенчатым стилем. Данное сочетание, являясь самым сложным из всех стилей, проявляется настолько часто, что ему можно присвоить название *комплексного* стиля.

ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЖДОГО СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Профессор Майкл Драйвер (Michael J. Driver) и его коллеги определили, что в дополнение к разнице в количестве используемой информации и альтернатив, рассматриваемых при принятии решения, люди также различаются по своему отношению к другим функциям, относящимся к управлению. Таблица 3.1 иллюстрирует некоторые из этих различий в зависимости от их ценности, планирования, целей, организации, распространения информации и руководства.

Решительный. Индивидуумы, использующие данный стиль, пользуются минимумом информации для принятия единственного окончательного решения. Такие люди стремятся к скорости, эффективности и постоянству. Они ориентированы на действия и результаты. Для разработки жестко контролируемых и организованных планов пользуются минимальными базами данных. Планы только краткосрочные, а сроки их выполнения предельно сжатые. Занимаются только одной или двумя задачами, поставленными вышестоящим сотрудником или другим начальством. Концентрируются только на чем-либо одном, например, на целях организации. Решительные предпочитают иерархические организационные структуры с четким объемом ответственности и ясно сформулированными правилами. Общение должно быть кратким и деловым. Потом все передается менеджеру. Письменные от-

Характеристики стилей принятия решения

Стили	Решительный	Гибкий	Ступенчатый	Обобщающий
Характеристики				
Ценность	Действие Эффективность Скорость Последовательность Результаты	Действие Компромиссность Скорость Разнообразие Безопасность	Контроль Качество Скрупулезность Система Совершенство	Результаты Информация Творчество Разнообразие Исследование
Планирование	Незначительная база данных Краткосрочность Жесткий контроль за результатами	Незначительная база данных Краткосрочность Интуитивный и эмоциональный подход	Значительная база данных Долгосрочность Жесткий контроль за методами и результатами	Значительная база данных Долгосрочность Адаптивность
Цели	Одна цель Концентрация на организации Цели задаются извне и принимаются как данность	Много целей Концентрация на индивидууме Задаются извне Меняющиеся	Несколько целей Концентрация на индивидууме Рождаются внутри	Много целей Концентрация одновременно на индивидууме и организации Цели задаются извне и рождаются внутри
Организация	Малый объем ответственности Инструкции Иерархическая организация Сильная структуризация: приказная система Широкое делегирование полномочий	Попытки упорядочить неразбериху Небрежность Широкое делегирование полномочий при минимуме данных Гибкие инструкции и полномочия	Большой объем ответственности Тщательно проработанные механизмы Автоматизация Низкий уровень делегирования полномочий	Организация работы командами Курирующая организация Широкое делегирование полномочий Гибкая структура
Распространение информации	Короткие резюме Концентрация на результатах Единственный итог Все с согласия и через руководителя	Короткие резюме Разнообразие Несколько решений Каждый доступен любому	Сильная структуризация Постоянное, подробное Решение проблем Анализ методов и данных	Постоянный, подробный анализ проблемы с многих точек зрения Многовариантное решение
Руководство	В соответствии с должностной инструкцией Мотивация — поощрение/ наказание Власть и приказы Односторонние решения	Основано на умении расположить к себе и обаянии Мотивация — положительные стимулы Чувства и потребности Совместная работа	Сообщает о «лучшем решении» Основано на компетенции Мотивация информацией Логика и анализ Совещательность	Основано на доверии и информации Мотивация — взаимопонимание и сотрудничество Эмоции и факты Совещательность

четы должны подаваться в сжатом виде и концентрироваться на результатах и рекомендуемых действиях. Решительным нравится получать только одно решение, а длинные, подробные отчеты часто отправляются назад, не принимаются во внимание или переправляются кому-либо еще для подготовки из них конспекта. Решительные признают чей-либо авторитет в зависимости от положения в организации. Они мотивируют людей с помощью суровой системы поощрений и наказаний. Решения принимаются в одностороннем порядке, и подчиненным даются указания, как их надлежит выполнять.

Типичным примером *решительного* стиля являлся один из великих военных руководителей президент Соединенных Штатов Дуайт Эйзенхауэр. Это был человек высоких моральных качеств, безупречной честности. Его интересовали действия, а не идеи. Конкретные результаты — вот что было самым важным, и он не обращался ни к какой всеобъемлющей экономической идеологии. Эйзенхауэр пользовался данными по минимуму, заставлял свой штат сотрудников отсеивать излишнюю информацию и предоставлять ему итоговые доклады. Он создал спаянную и организованную структуру военного типа, основанную на лояльности, а свою работу на посту президента представлял чем-то вроде деятельности председателя совета директоров с правом самостоятельного принятия важных решений после того, как его подчиненные тщательно проработали тему и представили свои точки зрения. Хотя многие критики интеллектуального толка (вероятно, ступенчатые или обобщающие) сетовали по поводу его умеренного использования информации, такая цельность и честность позволили ему завоевать уважение людей.

Гибкий. Данный тип лица, принимающего решения, также использует минимум информации, но считает, что в разное время она имеет разное значение. Гибкие ценят действия, быстроту, приспособляемость и разнообразие, которые дают им ощущение уверенности в себе. Они предпочитают не

планировать, а опираться на собственную интуицию, чтобы принимать решения в зависимости от обстоятельств. Гибкие поочередно занимаются достижением множества личных целей, но считают, что действуют в интересах других людей; поэтому они часто меняют цели — в зависимости от того, кто находится рядом с ними в данный момент. Они предпочитают организации с нечеткой, размытой структурой и неопределенными внутренними правилами, потому что чувствуют себя комфортно в такой обстановке неразберихи, дающей им возможность максимального контроля благодаря их собственной творческой натуре и приспособляемости. Гибкие, как и решительные, предпочитают короткие, строго деловые разговоры и отчеты. Тем не менее в отличие от решительных, желающих иметь одно, лучшее решение, они рассмотрят широкое разнообразие кратко изложенных решений, из которых сделают окончательный выбор. Им также нравится активное спонтанное взаимодействие между людьми. Решения принимаются на коллегиальной основе, с учетом как потребностей, так и мнений всех задействованных сторон. Руководство основывается на умении расположить к себе и обаянии с опорой на использование только положительных побудительных стимулов.

Уильям Дюрانت основал огромное количество предприятий, включая «Дженерал моторс». Давая оценку его деятельности, можно сказать, что Дюрانت был ярким представителем гибкого типа. Его цели и планы все время менялись. Его постоянно волновал объем продаж, сравнение доходности по краткосрочным и долгосрочным операциям. Дюрانت принимал решения с помощью интуиции и внезапных озарений, которые часто оборачивались ошибками из-за поспешного и недостаточного анализа данных. Добротному качеству, достижение которого требует значительно большего времени, гибкий тип предпочитает впечатляющую поверхностную видимость. Возможно, это отразилось на качестве — относительно низком, но зато машины «Дженерал моторс» во времена руководства Дюранта выпускались в боль-

ших количествах. Он никогда не прибегал к формальному планированию, а держал свои идеи и стратегии в голове. Ну а контролем занимался еще меньше, чем планированием. Он не видел, каким образом бухгалтерский учет может помочь производству, и выступал против инвентаризации, считая ее слишком обязывающей. Дюрант управлял организацией, не имевшей четкой структуры, и широко делегировал полномочия, но право окончательного решения оставлял всегда за собой.

Ступенчатый. В отличие от решительных и гибких, люди, обладающие ступенчатым стилем, используют огромные массивы информации, которую они тщательно анализируют, чтобы прийти к единственному и неповторимому заключению. Такой тип ценит стремление добиваться во всем совершенства, а также точность, тщательность и доскональность. Соответственно, эти люди любят контролировать все, что происходит. Им нравится планирование долгосрочного характера, которое обеспечит контроль как над используемыми методами, так и над результатами. Они занимаются несколькими личными, самогенерированными целями, которых надеются достичь с помощью ряда тщательно разработанных стратегий. Предпочитают сложные, иерархические организационные структуры с большим предельным объемом ответственности и продуманной стратегией и порядком осуществления деятельности. Отчеты должны быть точными и тщательно составленными и содержать детальный анализ проблемы, метода и одно «лучшее» решение. Краткие или итоговые отчеты считаются неудовлетворительными и обычно возвращаются для проведения дополнительного анализа данных. Ступенчатый тип мотивирует персонал с помощью информации и влияет на других, прибегая к логике и анализу. Руководство основывается на компетентности. Решения принимаются в одностороннем порядке, но с подчиненными консультируются для получения дополнительной информации и заключений.

Хотя обычно его не считают таким, все же стиль принятия решений Ричарда Никсона в основном представляет образец

ступенчатого стиля. Он всегда ценил сбор информации и ее наиболее полное использование для поддержки его единственного решения. Никсон сам выбирал себе задачи и полностью концентрировался на их выполнении. В возрасте двадцати лет он решил, что будет юристом, и последовательно добивался такой далекой цели, как увеличение своей власти. Его жизнь в значительной степени представляет собой серию хорошо спланированных кампаний, начиная с погони за дипломом юриста, за которой последовала работа в рядах молодых республиканцев, давшая ему место в Конгрессе. И кульминацией всего этого стало президентство, подготовку к которому (работу над выдвижением своей кандидатуры на выборах в 1960 году) он начал еще в 1952 году. Ему нравятся графики, упорядоченные тенденции и предельные сроки окончания работ. Прежде чем что-либо предпринять, он все тщательно обдумывает, а всесторонняя подготовка стала чертой его характера. К сожалению, господин Никсон также являет собой пример того, как единственная цель внутреннего происхождения у человека ступенчатого типа может иногда не дать ему рассмотреть другие вопросы и предвидеть конечные результаты. В качестве примеров проблем Никсона в данной области можно привести Уотергейт и его последствия, которых можно было бы избежать, приобретя подходящую резиденцию в Нью-Йорке.

Обобщающий. Как и предыдущая категория, люди с этим стилем принятия решений используют гигантские массивы информации, но они генерируют множество возможных решений. В отличие от гибких, которые также вырабатывают массу решений, но делают это последовательно, люди обобщающего склада создают множество интерпретаций одновременно. Этот тип ценит сам процесс исследований, получение информации из всех источников и креативные операции с ними. Они создают долгосрочные планы, основанные на детальном анализе данных, которые постоянно изменяются и совершенствуются. Люди обобщающего типа занимаются множеством как персональных, так и организационных проблем, которые стараются совместить. Они не лю-

бят ограничивать себя рамками жесткой иерархической структуры и предпочитают организации со свободной расплывчатой «табелью о рангах», которая может быть адаптирована к требованиям обстоятельств. Общение носит длительный и всесторонний характер с массой деловых обсуждений. Место коротких отчетов у них занимают комплексные исследования вопроса с самых разных точек зрения, которые помогают вырабатывать множество возможных решений. Они имеют влияние благодаря своим навыкам обработки информации и умению вызвать доверие: всем заинтересованным сторонам разрешено участвовать в разработке решений, основанных на ощущениях, фактах и мнениях. Внести в решение проблемы свой вклад людей обобщающего типа побуждают и такие характерные черты, как сопереживание, понимание и чувство справедливости.

В качестве хорошего примера этого стиля принятия решений можно привести Бенджамина Франклина. Он ценил информацию и разнообразие, о чем свидетельствовал тот факт, что он прочитал все книги в местной библиотеке — без исключения. Франклина интересовало буквально все. Во многом это созидательно-творческое начало в нем происходило из его потребности исследовать все неизвестное, свидетельством чего стали его знаменитый полет на воздушном змее и открытие электричества. Он имел большое влияние не только благодаря своим широким познаниям и умению рассуждать, но также и потому, что ценил чувства и идеи других людей, что неизменно вызывало с их стороны доверие и восхищение.

Возможно, вы подметили какие-то стороны, которые вам нравятся и не нравятся в каждом из четырех стилей принятия решений. На рис. 3.3 представлены некоторые наиболее общие характеристики каждого стиля. Какое значение придадите им вы — положительное или отрицательное, будет во многом зависеть от вашего собственного стиля и его совместимости с другими стилями. О том, как ладить с представителями разных стилей, мы поговорим позже в этой же

РЕШИТЕЛЬНЫЙ		СТУПЕНЧАТЫЙ	
<i>Позитив</i>	<i>Негатив</i>	<i>Позитив</i>	<i>Негатив</i>
Надежный	Жесткий	Скрупулезный	Догматичный
Последовательный	Упрощенческий	Аккуратный	Избыточный
Быстрый	Поверхностный	Тщательный	Педантичный
ГИБКИЙ		ОБОБЩАЮЩИЙ	
<i>Позитив</i>	<i>Негатив</i>	<i>Позитив</i>	<i>Негатив</i>
Интуитивный	Поверхностный	Изобретательный	Сложный
Адаптирующийся	Нерешительный	Сопереживающий	Надоедливый
Приятный	Непостоянный	Партнерский	Безликий

Рис. 3.3. Положительные и отрицательные черты каждого стиля принятия решений

главе. Главное, о чем надо помнить, — это не ваше личное отношение к людям с разными стилями принятия решений, а то, как использовать их сильные стороны и избегать их слабостей в конкретной ситуации, связанной с принятием решения.

А ЕСТЬ ЛИ ЛУЧШИЙ СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ?

Нет такого лучшего стиля принятия решения, который бы подходил для всех дел и ситуаций. Тем не менее любой стиль работает лучше, когда существует определенное соответствие между работой и конкретным индивидуумом. Так, например, высокотехнологичные работы, требующие быстроты и последовательного исполнения по заданному алгоритму, будут лучше всего выполнены индивидуумом решительного стиля. В такой деятельности, как урегулирование претензий, которая также требует быстроты, но кроме того находчивости и склонности к компромиссам — в противовес последовательности и надежности, — гибкий стиль бу-

дет более эффективен. В крайне сложных и быстро изменяющихся ситуациях, таких, как аэрокосмические исследования, самым лучшим будет гибкий стиль. Руководители проектов, отвечающие за такие сложные задания, как посадка на Луну, которые требуют анализа обширного массива данных для выполнения одной задачи, обычно лучше справляются с такой работой, если обладают ступенчатым стилем принятия решений.

Самое важное во всех приведенных выше примерах — это понимание, что для определения наиболее подходящего ответственного лица необходимо проанализировать как стиль принятия решения данного лица, так и характеристики ситуации, чтобы найти наиболее гармоничную пару. Для тандема «человек—работа» предлагается следующая процедура:

1. Определите требования к работе:
 - а) объем и комплексность данных, которые должны быть использованы;
 - б) лимит времени;
 - в) количество задач, которые необходимо охватить;
 - г) степень ответственности;
 - д) социальная комплексность (оптимальный тип воздействия на персонал, тип людей, находящихся в подчинении, и так далее).
2. Определите основной стиль принятия решений данного лица:
 - а) решительный;
 - б) гибкий;
 - в) ступенчатый;
 - г) обобщающий.
3. Выберите комбинацию лучшего сочетания индивидуума и ситуации.

Определение оптимальной пары находится в зависимости от точности оценки требований, предъявляемых работой, и стиля принятия решения данного индивидуума. Это

означает, что требуется проведение всестороннего анализа работы с применением указанных факторов. Нельзя полагаться лишь на письменное описание работы, в котором может даже не упоминаться ряд важных факторов. Затем надо точно установить необходимые стили принятия решения. Это можно сделать, сверяя характерные черты рассматриваемых индивидуумов с характеристиками, указанными в табл. 3.1. Вы должны оценить каждого человека в как можно большем количестве ситуаций, чтобы быть уверенными, что непредвиденные факторы, имеющие место в исключительных обстоятельствах, не окажут чрезмерного влияния на вашу оценку.

Пояснения на примерах широко известных деловых и политических лидеров, представленные в разделе, касающемся характеристик каждого из стилей принятия решений, являются кратким руководством к тому, как производится такая оценка.

Чтобы сделать вашу первую приблизительную оценку соответствия еще более точной, было бы также полезно рассмотреть присущие каждому стилю индивидуальные преимущества и проблемы.

ПРЕИМУЩЕСТВА КАЖДОГО СТИЛЯ

Как указывалось ранее, конкретный стиль принятия решений может быть оценен как положительный или отрицательный в зависимости от стиля конкретного лица, проводящего такую оценку. Однако у каждого стиля есть свои явно выраженные преимущества и недостатки, и в предыдущем разделе мы объяснили, как их можно сочетать с конкретными условиями работы, чтобы повысить вероятность ее эффективного выполнения. В дополнение к изучению того, каким образом стилевые характеристики оказывают благоприятное воздействие на различные виды работ, можно выделить их сильные стороны, представив себе, какие стили будут в

большей степени соответствовать требованиям типичных этапов развития бизнеса: созданию компании, вводу в эксплуатацию предприятия, производству и расширению рынка.

Обобщающий стиль отличается высокой креативностью и лучше всего подошел бы для фазы выработки идей и планирования. Гибкий тип имеет подвижную, эксплуататорскую натуру и хорошо подходит для предпринимательских действий, требующихся на стадии ввода в эксплуатацию. Для мелкомасштабного производства большим подспорьем будут эффективность и последовательность решительного стиля. По мере того как производство становится более крупным и более сложным, скорее всего самым лучшим типом менеджера будет ступенчатый тип, что определяется такими его характеристиками, как качество, контроль и обработка информации.

Тем не менее общий вывод заключается в том, что каждый стиль принятия решения имеет только ему присущие стороны, которые могут быть как благоприятными, так и нет, в зависимости от конкретной ситуации. Критические параметры каждой ситуации должны определяться при непосредственном столкновении с ней, возможно, с использованием вышеупомянутой процедуры. На рис. 3.4 представлены некоторые сильные стороны каждого стиля принятия решений, которые можно будет затем рассматривать при возникновении конкретной ситуации.

ПРОБЛЕМЫ КАЖДОГО СТИЛЯ

У любого стиля принятия решений наряду с чертами, дающими ему преимущества перед другими стилями, есть и свои определенные проблемы. Эти индивидуальные проблемы показаны на рис. 3.5.

Решительный. Решительные типы часто воспринимаются как непреклонные и «сразу хватающиеся за оружие». Они не любят самоанализа, а следовательно, часто проходят мимо возможности саморазвития, хотя нередко испытывают не-

Одна цель	
РЕШИТЕЛЬНЫЙ	СТУПЕНЧАТЫЙ
Быстрый	Добросовестный
Последовательный	Всеобъемлющий
Надежный	Скрупулезный
Верный	Управляемый
Аккуратный	Логичный
Послушный	Тщательный
Минимум информации	Максимум информации
Много целей	
ГИБКИЙ	ОБОБЩАЮЩИЙ
Интуитивный	Креативный
Адаптирующийся	Сопереживающий
Приятный	Расположенный к сотрудничеству
Быстрый	Информированный
Непосредственный	Открытый
Трудолюбивый	Разносторонний

Рис. 3.4. Преимущества каждого стиля принятия решений

Одна цель	
РЕШИТЕЛЬНЫЙ	СТУПЕНЧАТЫЙ
Непреклонный	Деспотичный
Не склонный к самоанализу	Педант
Низкая самооценка	Не способен делегировать полномочия
Консерватор	Спорщик
Игнорирует сложную информацию	Не ценит людей
Минимум информации	Максимум информации
Много целей	
ГИБКИЙ	ОБОБЩАЮЩИЙ
Поверхностный	Нерешительный
Рассеянный	Не пунктуальный
Чересчур увлечен многообразием	Не любит вникать в подробности
Не желает вписываться в структуру	Пассивный
Слабый плановик	Предпочитает процесс результату
Проявляет легкомыслие	Чересчур рациональный

Рис. 3.5. Проблемы каждого стиля принятия решений

довольство собой; не терпят перемен. И наконец, их склонность блокировать комплексную информацию в постоянном стремлении к действию не способствует принятию оптимальных решений.

Менеджеры могут помочь решительным справиться с их специфическими проблемами, помогая найти подходящие задания в организации. Через множество проявлений положительной оценки и «обратной связи» менеджер может стимулировать появление у данного типа положительного представления о самом себе. Кроме того, стараясь не просить людей решительного типа разрабатывать новые процессы и имея штат экспертов, проводящих для них анализ комплексных данных, менеджер в состоянии устранить значительный стресс, который в противном случае мог бы выбить из колеи обычно эффективно работающего решительного типа.

Гибкий. Очень часто другие воспринимают гибких как поверхностных и бесхребетных людей. Они страдают от собственной неспособности концентрироваться и слишком увлекаются многообразием вариантов, чтобы успешно завершить начатое дело. Из них выходят плохие плановики и, помимо этого, они не желают признавать структуру подчиненности и дисциплину. Поэтому очень часто их просто не воспринимают всерьез.

Как и в случае со всеми другими стилями, менеджер может помочь гибкому типу, поручая ему такие работы, которые соответствуют его темпераменту. Долгосрочное планирование и исследовательская деятельность должны поручаться штату экспертов. Менеджер обязан стараться не подключать гибкий тип к любым долговременным проектам, требующим концентрированных усилий.

Ступенчатый. Людей этого типа нередко рассматривают как личностей тиранических, всех подавляющих и к тому же перестраховщиков. Они чересчур увлекаются подробностями и одержимы стремлением добиться во всем совершенства, питают признание к некомпетентности и совершенно не способны делегировать полномочия. Они никогда не отдадут никому должное и часто присваивают чужие идеи,

выдавая их за свои собственные. Очень агрессивны и любят завязывать споры, что совершенно не нравится их непосредственным руководителям.

Менеджер может избежать некоторых проблем, возникающих при общении со ступенчатым типом, держа таких людей в стороне от работ, связанных с линейным управлением, ставя их на рядовые должности. Полезно назначать их в командные проекты, в которых они могут научиться уважать способности и знания других людей и отдавать должное их заслугам.

Обобщающий. Эти люди воспринимаются как личности нерешительные, слабохарактерные, чрезмерно интеллектуальные и неорганизованные. Часто уделяют слишком много внимания процессу, недостаточно заботясь о результатах. Как правило, они пассивны и очень рассчитывают на других людей. Их не интересуют подробности, и они страдают от неспособности укладываться в отведенные для работы сроки.

Людям обобщающего типа можно помочь, не давая им занимать управленческие посты, что связано с их нерешительностью; им в помощь надо придавать других сотрудников, которые работали бы с деталями и обеспечивали выполнение работ в контрольные сроки. Если есть возможность, составьте для них команду, чтобы использовать их творческий потенциал.

ПРОДУКТИВНОЕ СОСУЩЕСТВОВАНИЕ ВСЕХ СТИЛЕЙ

В ситуациях, когда приходится принимать решение, важно сохранить уважение других людей и избежать ненужной напряженности и конфликтов, которые могут привести к возникновению недоверия и враждебности. Как и в случае с поведенческими стилями, основной концепцией в этом случае является *гибкость*. Вы должны уметь «подстроиться» как можно лучше, чтобы соответствовать стилям принятия решений других людей и чтобы поддержать хорошие взаимо-

отношения. В этом случае человек другого стиля в процессе принятия решения будет концентрироваться на использовании своих сильных, а не слабых сторон. На рис. 3.6 собрано воедино то, что вы можете сделать для максимального увеличения продуктивности ваших взаимодействий с людьми разных стилей принятия решений.

Решительный. Когда вы взаимодействуете с людьми решительного стиля, сначала всегда представляйте выводы, а

Одна цель

<p>РЕШИТЕЛЬНЫЙ</p> <p>Сначала представьте заключение о работе</p> <p>Избегайте подробностей</p> <p>Будьте настроены позитивно и избегайте критики</p> <p>Будьте тверды и уверены в себе</p> <p>Делайте все вовремя</p> <p>Предъявляйте результаты</p> <p>Не ожидайте проявлений дружбы</p> <p>Не переходите на отношения личного характера</p> <p>Никогда не «перешагивайте» через него</p> <p>Минимум информации</p>	<p>СТУПЕНЧАТЫЙ</p> <p>Уважайте его отношение к руководству</p> <p>Связывайте свои предложения с его излюбленным методом</p> <p>Представляйте как данные, так и ваши выводы</p> <p>Ожидайте, что он «исправит» ваши предложения</p> <p>Никогда не спорьте до победы</p> <p>Не давайте быстрых ответов</p> <p>Постарайтесь свести недочеты к нулю</p> <p>Дайте свои комментарии</p> <p>Слушайте внимательно</p> <p>Максимум информации</p>
<p> ГИБКИЙ</p> <p>Проявляйте инициативу</p> <p>Предлагайте новые идеи</p> <p>Будьте быстрыми</p> <p>Не перегружайте тему подробностями</p> <p>Не будьте слишком фамильярны</p> <p>Воздержитесь от деталей</p> <p>Оставайтесь свободным, раскованным</p> <p>Сохраняйте непредвзятость</p> <p>Не требуйте долговременного партнерства</p>	<p>ОБОБЩАЮЩИЙ</p> <p>Представляйте проблемы</p> <p>Воздержитесь от предложений готовых решений</p> <p>Имейте множество источников информации</p> <p>Избегайте абсолютных понятий</p> <p>Попытайтесь сотрудничать</p> <p>Больше интуиции</p> <p>Осуществляйте управление</p> <p>Будьте готовы сменить тему</p> <p>Будьте открыты</p>

Много целей

Рис. 3.6. Продуктивное сосуществование с другими стилями

подробности излагайте, только если вас об этом попросят. Будьте настроены позитивно и избегайте личной критики, как и проявлений неуверенности, твердо стойте на своей позиции. Будьте пунктуальны, не переходите на отношения личного характера, оставайтесь деловыми партнерами. Не ожидайте особой теплоты в ваших отношениях; впечатление производите объемами производства. Если вы цените ваши взаимоотношения и свое рабочее место, никогда не обращайтесь к начальству через голову решительного типа.

Гибкий. При взаимодействии с гибким типом приберегите новые идеи, которые сможете предложить. В подходящий момент проявляйте инициативу и действуйте быстро, потому что он ценит в первую очередь активность. Не выходите за рамки темы, не перегружайте и не усложняйте ее. Поддерживайте ход беседы и взаимоотношения на приятном, но не слишком близком уровне. Добивайтесь результатов с помощью новых акций и никогда не просите о тотальной опеке. Оставайтесь раскованным. Не прибегайте к подробностям во время обсуждений и оставайтесь открытым для новых предложений.

Ступенчатый. При работе с этим типом постарайтесь сразу выяснить его основные ценности и предпочтительные способы работы. Затем попытайтесь связать свои предложения с этими ценностями и методами. Представляйте как анализ данных, так и ваши выводы. Ожидайте, что ступенчатый тип переделает или «исправит» ваши предложения; при этом не спорьте слишком рьяно, до победного конца, и никогда не делайте этого при свидетелях. Продумывайте свои вопросы и избегайте быстрых ответов. Укрепляйте доверие, слушая внимательно и стараясь свести недочеты к нулю.

Обобщающий. С таким типом лучше всего работать, представляя проблемы, а не заключения. Ваш анализ данных должен быть доскональным и основанным на множестве источников. Воздержитесь от абсолютных понятий и будьте готовы к длительным, пространным беседам. Избегайте соперничества и стремитесь к сотрудничеству. Принимайте и

воспринимайте многое на уровне интуиции и планируйте свое собственное управление действиями. Помните об интересе обобщающего типа к вам и будьте открыты и честны.

ОБРАЩЕНИЯ К ИНТЕРАКТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Умение диагностировать стили принятия решений подчиненных и знание того, как должным образом подстроиться под каждый стиль, может помочь менеджеру при распределении административной ответственности, разработке процедур принятия решений и определении состава и методов работы разных команд, создаваемых для определенных проектов. Знание сильных и слабых сторон каждого стиля принятия решений может способствовать правильному распределению задач, результатом чего будет более высокая производительность труда и удовлетворенность персонала. В конечном счете знание того, как эффективно общаться с другими стилями принятия решений, способствует созданию большего доверия, расположения и продуктивности в ваших межличностных взаимоотношениях. Далее мы рассмотрим некоторые конкретные примеры применения теории принятия решений. Возможно, вы найдете несколько случаев, применимых к вашим конкретным ситуациям.

Осуществляйте распределение работы, учитывая задания, которые соответствуют стилю принятия решений данного сотрудника. Было бы непродуктивно, например, давать решительному типу задачу, требующую обработки сложной информации и выработки альтернативных решений. Если вы обнаружите, что человек уже поставлен перед такой дилеммой, снимите его с данного задания прежде, чем он сдастся под давлением ситуации, и постарайтесь уменьшить нагрузку, придав ему штат помощников или определив его на другое место.

Последствия будут разрушительными, и в том случае, если вы дадите обобщающему типу задание, требующее лишь простой и рутинной работы. Если обобщающий тип преодолел скуку и неудовлетворенность, толкающие его к уходу с

работы, он может полностью внутренне отключиться от дел, погрузившись в мечтания, что приведет к снижению результатов работы. Другим возможным видом поведения может быть попытка усложнить задание, что также, скорее всего, понизит эффективность и приведет к другим организационным перекосам. Повторимся, если вы случайно столкнетесь со случаем, когда подчиненный уже находится на не соответствующем его стилю месте, вам следует что-то предпринять, чтобы найти ему более подходящее задание. В этом случае может помочь возложение на него дополнительных обязанностей, усложнение работы или перевод данного человека на более ответственный пост.

Знание стилей принятия решений и требований ситуации также может дать полезную информацию, которая укажет менеджеру, какое количество людей требуется и кого необходимо привлечь к принятию решения в данной конкретной ситуации. Как вы уже могли понять из характеристик типов, вы предпочтете использовать одних людей в комиссиях, которые могут быть сформированы для решения часто повторяющихся, стандартных ситуаций, а других — для работы в комиссиях, созданных для «мозгового штурма» в целях поиска разнообразных творческих решений или для глубокого анализа нестандартных, комплексных проблем.

Как уже стало ясно из трех предыдущих глав — о стилях обучения, поведенческих стилях и стилях принятия решений, — интерактивный менеджер должен обладать знаниями о своих сотрудниках. Данная информация должна использоваться для «настройки» личного и управленческого подходов к разнотипным стилям. Результаты будут впечатляющие: более высокая продуктивность сотрудников, большее самоуважение работников, возросшее уважение к вам как к личности и как к менеджеру, повышенное удовлетворение работой и сплоченность сотрудников, снизившаяся текучесть кадров и еще огромное множество таких же благоприятных результатов. Вот какие выигрыши ожидают интерактивного менеджера.

Глава 4

АНАЛИЗИРУЯ СТИЛИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Как бы вы ни общались и ни взаимодействовали с другим человеком, вы вступаете во взаимоотношения. Взаимоотношения — это поступки и действия, совершаемые одними людьми, когда они имеют дело с другими людьми. Анализ взаимоотношений — это практический подход к пониманию индивидуальных особенностей личности и к анализу взаимодействий между людьми. Он предназначен для того, чтобы помочь нам сконцентрироваться на тех ролях, которые мы играем при взаимодействиях с другими людьми, а также на потребностях и привычках, оказывающих влияние на происходящие между нами обмены. Понимание его концепций и умение применять их в конкретных взаимоотношениях с руководителями, подчиненными и сослуживцами может повысить нашу межличностную эффективность. Не менее важно и то, что он также может помочь нам содействовать другим, чтобы они чувствовали себя и работали лучше. Такой анализ дает менеджерам простую и практичную систему оценки взаимоотношений с подчиненными по мере их развития. Он также предоставляет инструментарий для поддержания продуктивности данных взаимоотношений.

СОСТОЯНИЯ ЛИЧНОСТИ

Представьте себе начальницу, сердито отчитывающую подчиненного, который очень поздно подал ей материалы,

необходимые для начала работы ее целевой группы. У начальницы красное и нахмуренное лицо, голос громкий и резкий, ее тело напряжено и все находится в движении. Неожиданно раздается телефонный звонок, и начальница слышит голос подруги. Тело начальницы расслабляется, голос становится мягче, и на лице проявляется улыбка. На языке анализа взаимоотношений мы скажем, что начальница меняла состояние своей личности.

У каждого человека есть три состояния личности или восприятия мира: *родитель, взрослый и ребенок*. Все они являются обособленными и индивидуальными первоисточниками поведения. Все три состояния личности естественны и необходимы для межличностного обмена любого нормального человека.

Интуиция, творчество, спонтанные порывы идут от нашего детского состояния. Взрослый обрабатывает данные и просчитывает вероятность вариантов, а также регулирует отношения и действует как посредник между родителем и ребенком. В вашем родительском начале соединены как критические, так и опекунские, воспитательные отношения и чувства, которым вы научились у своих родителей. Родительское начало подсказывает вам, как следует себя вести и какие действия могут быть приемлемы. Родитель внутри вас принимает множество малозначительных решений автоматически, по принципу «это делается именно так», что освобождает взрослого для принятия более важных решений.

Все три аспекта личности имеют огромное жизненное значение. Только в том случае, когда один из аспектов нарушает *здоровый баланс*, появляется причина для беспокойства. В остальном каждый из аспектов — родитель, взрослый и ребенок — достойны равного уважения и играют важную роль в вашей жизни. Эти три состояния личности изображены на рис. 4.1.

Родитель в нас начинает развиваться с рождения и к пяти годам достигает достаточно высокой степени зрелости. Это состояние личности включает «записи» всего, что вы виде-

- Р** Вы чувствуете, думаете и действуете, как это делали ваши родители. (Вы не должны прогуливать работу: притворяясь больным, вы поступаете нечестно и обманываете компанию.)
- В** Вы собираете и анализируете информацию в текущей действительности. (Сегодня прекрасный день, и я мог бы устроить себе отдых. Но у нас сейчас самый разгар работы, и, когда мы вернемся, ее накопится еще больше.)
- Д** Вы чувствуете и ведете себя так же, как тогда, когда вы были ребенком. (Какой сегодня прекрасный день! Позвоню на работу, скажу, что я заболел, и отправлюсь позагорать на пляж.)

Рис. 4.1. *Состояния личности*

ли и слышали в ваши ранние годы от всех известных вам авторитетных личностей (в особенности от ваших родителей или лиц, их замещающих). «Записи» всех правил и указаний, которые вы слышали, будучи ребенком, хранятся в вашем состоянии личности родителя и передаются вами другим людям как в словесном, так и в несловесном виде. Именно родитель внутри вас говорит таким образом: «Тебе следует», «Тебе не следует», «Ты должен», «Не смей», «Это правильно», «Это неправильно». Призывы типа «Глаз за глаз», «Мальчики всегда остаются мальчиками» и «Горбатого могила исправит»^{*} также отражают родительские «записи». Ваш родитель может быть критическим, или поддерживающим, или тем и другим одновременно.

Состояние личности *ребенка* — это состояние, соответствующее периоду, когда вы были совсем юным. Ваше внутреннее состояние личности тогда характеризуется теми же чувствами, а поведение сходно с тем, какое у вас было в детстве. Это состояние личности включает в себя все ваши чувства, ваше творческое начало, порывы, любопытство, готовность рисковать, любовь и даже ваши страхи, чув-

^{*} У авторов — оригинальная английская поговорка: «You can't change a leopard's spots» — «Пятна леопарда не сотрешь». — *Прим. пер.*

ство вины, стыд, чувство мести и зависимости. Очень часто эти эмоции совершенно не совпадают с тем, чему ребенка, его или ее, учат авторитетные лица. Ваш ребенок может сказать что-нибудь типа «Ух ты!», «Вот здорово!», «Я хочу это прямо сейчас», «Держу пари» и так далее. Ваше дитя может быть свобододлюбивым, приспособленцем или маленьким хитрецом. *Свободный* ребенок действует независимо, делая что-то, потому что это доставляет ему удовольствие. Поведение свободного ребенка не находится под управлением родительского состояния личности. Он просто делает то, что естественно. Дитя может быть нежным, чувственным и открытым или испуганным, потакающим своим желанием и агрессивным. Свободный ребенок постоянно проявляется в таких ролях, как шутник, который все время провоцирует шумные игры, или начальница, постоянно требующая, чтобы все делалось на ее манер и когда ей вздумается. Надо знать, как действовать в стиле свободного ребенка подходящим образом. Ваше дитя также может быть *приспособленцем* и делать что-то доставляющее радость кому-то из окружающих, но не ему. Такой ребенок находится под влиянием внутреннего состояния личности родителя и проявляет себя дружелюбным, вежливым, послушным, скромным и управляемым. Примером исполнителя такой роли может служить сотрудник, который всегда говорит «пожалуйста» и «спасибо», никогда не опаздывает, не уходит раньше и вообще идеально дисциплинирован. *Маленький хитрец* — это интуиция ребенка, способность понимать значение сердитого взгляда начальника или жеста сотрудника. *Маленький хитрец* — это также способность ребенка манипулировать взрослыми. В качестве примера можно привести секретаршу с заплаканными глазами, рассказывающую своему начальнику-мужчине, как она усиленно старается успевать делать работу, несмотря на то что ее внимание постоянно отвлекают парни со склада. Или это может быть начальник, пытающийся вызвать сочувствие секретарши: он приглашает ее выпить с

ним в баре, чтобы рассказать, как плохо жена понимает его. И последний пример — это юноша, проходящий стажировку на менеджера, который пытается снискать расположение начальницы, говоря ей, что она выглядит удивительно молодо для такого крупного специалиста в своей области.

Состояние личности *взрослого* начинает развиваться незадолго до того, как ребенку исполнится год, когда он уже думает и проверяет правильность концепций, которым его обучают. Это состояние личности является той вашей частью, которая мыслит логически и беспристрастно собирает информацию. Оно постигает явления, опираясь на факты. Это ваш «компьютер», который хранит информацию и обрабатывает ее для принятия рациональных решений и устранения проблем. Ваше состояние *взрослого* получает свою информацию из трех источников — от родителя, ребенка и собственно *взрослого*. После этого *взрослый* может отделить факты от вымыслов, реальность от фантазии и правду от лжи, для того чтобы выработать разумное, оптимальное, целесообразное решение. Обычно *взрослый* задает множество вопросов, принимает решения, доводит их до завершения и переходит к следующей проблеме.

Очень часто ваш родитель и ребенок вступают между собой в конфликт, и напряженность начинает расти. Важной функцией *взрослого* является роль арбитра между двумя другими состояниями личности. На рис. 4.2 показаны внутренние взаимосвязи трех состояний личности. В задачу *взрослого* входит удовлетворение потребностей ребенка, так чтобы он не попал в беду, что является главным для родителя. До тех пор пока *взрослый* выполняет свою работу должным образом, личность остается здоровой и сбалансированной. Излишне выраженное родительское или детское начало может привести к эмоциональным и/или социальным проблемам.

Как вы можете определить, какое из состояний управляет вами? Ниже перечислены четыре способа проверки.

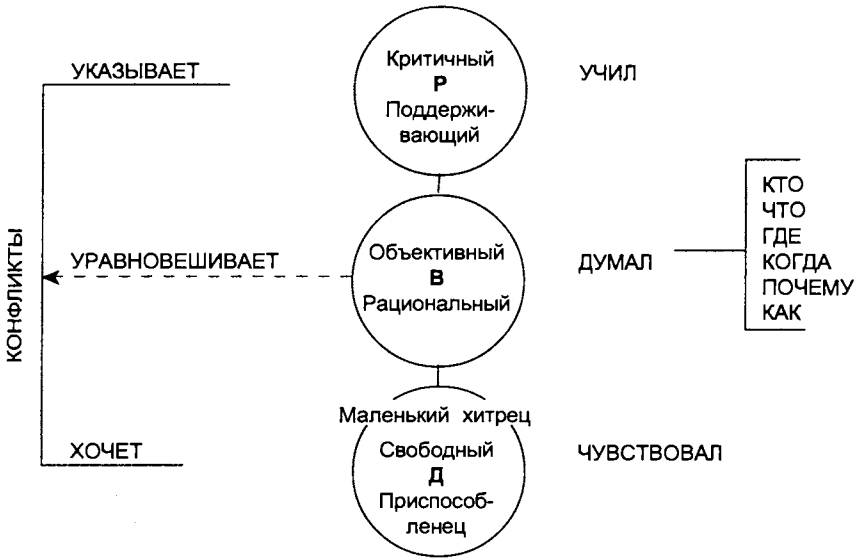


Рис. 4.2. Взаимосвязи состояний личности

Анализируйте собственное поведение. На данной стадии вам надо заняться своей осанкой, жестами, голосом и словами, которыми вы пользуетесь. Признаками разных состояний личности служат: правильная, прямая осанка, широкие плавные жесты, громкий голос и такие слова, как *точно, правильно и следует*, в противовес сутулой осанке, взгляду, упорно устремленному вниз, избегающему визуального контакта с другим человеком, слабому, жалостливому голосу и таким словам, как *не могу, не буду и вот так так*.

Анализируйте, как вы ладите с людьми. Если вы ведете себя как босс и думаете, что знаете все на свете, люди будут склонны относиться к вам настороженно. Если вы веселый и жизнерадостный человек, люди будут относиться к вам не так, как если бы вы манипулировали ими или постоянно предъявляли требования. Если вы ведете себя как взрослый, то весьма вероятно, что и остальные будут вести себя по отношению к вам как взрослые.

Анализируйте свое детство. Попробуйте вспомнить, как вы разговаривали, будучи ребенком, и как разговаривали ваши родители. Возможно, вы заметите, что до сих пор говорите точно так же, как вы говорили в детстве. В другой раз вы услышите, что разговариваете точь-в-точь, как когда-то ваши родители.

Анализируйте свои чувства. Умение осознавать и постигать свои собственные эмоции может дать вам лучший ключ к пониманию того, в каком состоянии личности вы действуете в настоящий момент (т. е. родитель, взрослый или ребенок).

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Взаимоотношения — это обмен смысловыми значениями между двумя людьми. Хотя о них чаще всего думают как об обмене словами, они также могут состоять из несловесных проявлений (т. е. выражения лица, физических действий, речевой интонации и т. д.). Все беседы — это серии определенных отношений между двумя людьми, каждый из которых может инициировать беседу и реагировать с позиции любого из трех состояний личности. Следовательно, беседы могут состоять из любых девяти комбинаций состояний личности: 1) родитель и родитель, 2) взрослый и взрослый, 3) ребенок и ребенок, 4) родитель и ребенок, 5) родитель и взрослый, 6) взрослый и ребенок, 7) взрослый и родитель, 8) ребенок и родитель и 9) ребенок и взрослый. Эти возможные комбинации показаны на рис. 4.3. На этой и всех последующих схемах лицо, начинающее взаимоотношения (т. е. побудитель), находится всегда слева, а лицо, реагирующее на них (т. е. ответчик), всегда справа. Стрелки показывают направление связи, передачи.

Все взаимоотношения разделяются на три категории: комплементарные (дополняющие), перекрестные и скрытые. Когда побудитель взаимоотношений генерирует ожидавшийся ответ, подобные взаимоотношения являются *комплементарными*. Все

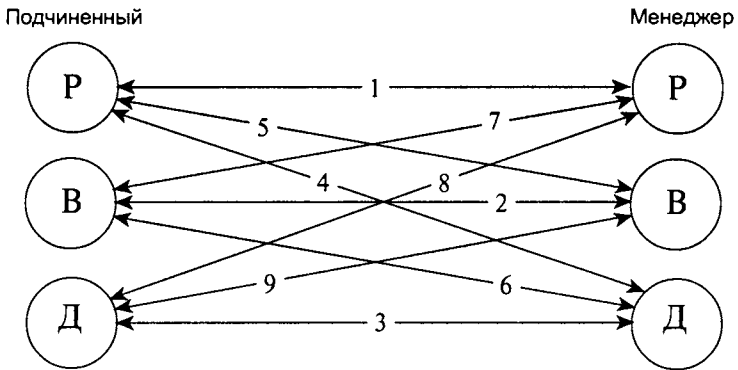


Рис. 4.3. Комбинации взаимоотношений стилей личности

комбинации взаимоотношений состояний личности на рис. 5.4 являются комплементарными. Заметьте, что линии связи параллельны (не пересекаются). Данные параллельные линии показывают, что линии связи открытые и существует большая вероятность того, что они постоянно будут оставаться такими. Примеры комплементарных обменов или побудительно-ответных пар родитель—родитель, родитель—ребенок, взрослый—взрослый и ребенок—взрослый показаны на рис. 4.4 на примере подчиненного и менеджера.

Бывают случаи, когда линии взаимоотношений *пересекаются*. Результатом является нарушение связи и непродуктивное общение между менеджером и подчиненным. Перекрестные взаимоотношения происходят в тех случаях, когда от второго лица приходит неожиданный или несоответствующий ответ. Рис. 4.5 иллюстрирует данный тип отношений между менеджером и подчиненным. Разговор о составлении графика сверхурочных работ скорее всего провалится, за чем последует защитная реакция. Перекрестные взаимоотношения прекращают изначальную связь и приводят к напряженности и недоверию при общении.

Самые сложные взаимоотношения — те, которые несут в себе скрытые послания. В таких *скрытых* взаимоотношении-

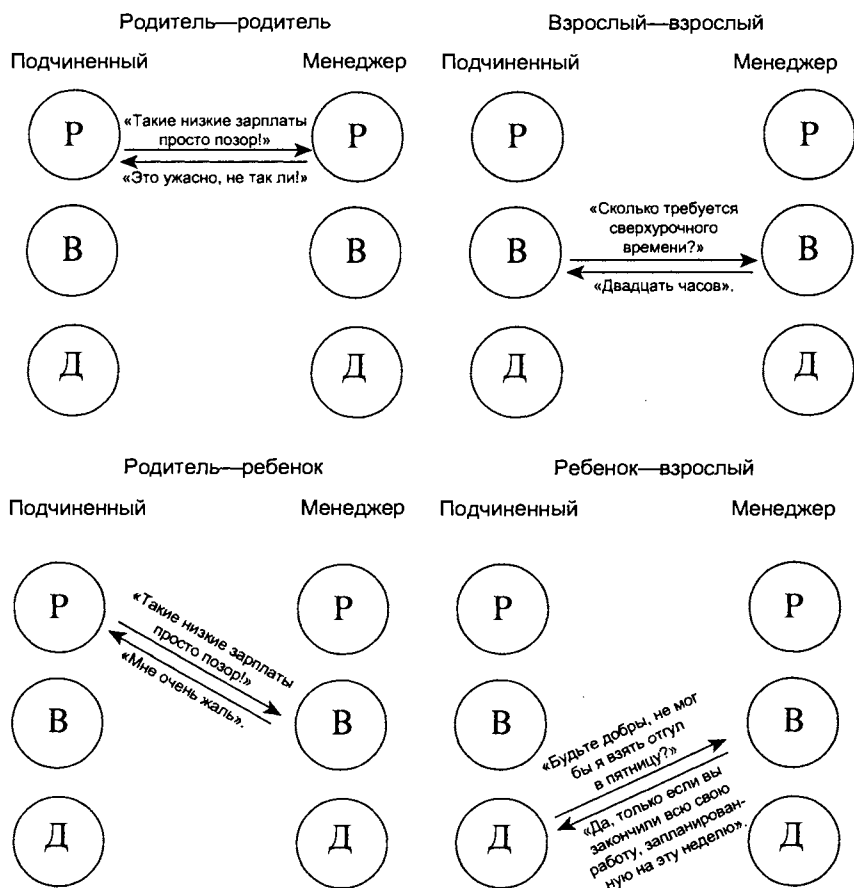


Рис. 4.4. Комплементарные взаимоотношения

ях участвуют не два, а более состояний личности. Обычно они начинаются с общения, имеющего на первый взгляд характер взрослый—взрослый, но носящего на самом деле скрытый характер вида ребенок—ребенок или родитель—ребенок. Скрытые взаимоотношения могут быть *угловыми* — это означает, что в них вовлечены три состояния личности,

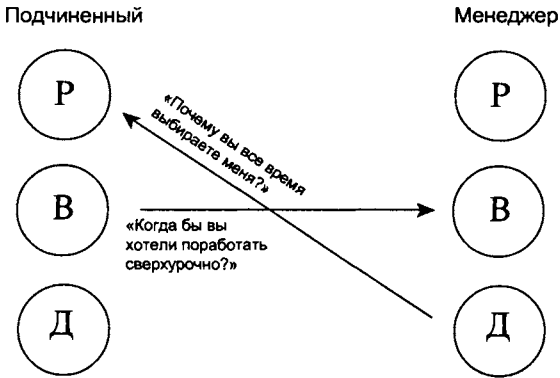


Рис. 4.5. *Перекрестные взаимоотношения*

или даже *удвоенными*, когда вовлечены четыре состояния личности. Рис. 4.6 дает представление об угловых скрытых взаимоотношениях, при которых менеджер с успехом «поймал в западню» ребенка—подчиненного.

На рис. 4.7 показан пример удвоенных взаимоотношений между менеджером-мужчиной и подчиненным-женщиной. Неискушенный свидетель беседы, возможно, услышит лишь

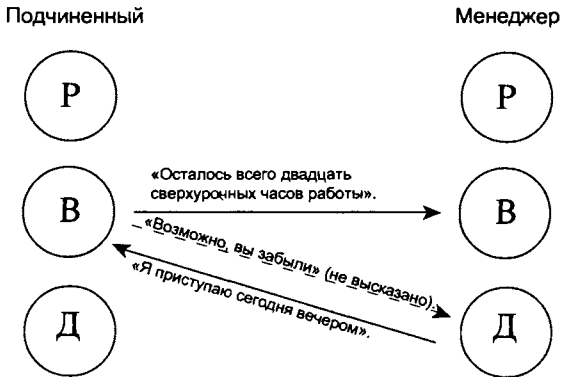


Рис. 4.6. *Угловые скрытые взаимоотношения*

обычный диалог между взрослым и взрослым по поводу сверхурочной работы. Между тем речевые интонации и выражение лица непосредственных участников взаимоотношений будут указывать на скрытый обмен вида ребенок—ребенок.

Различие между двумя типами скрытых обменов состоит в том, насколько побудитель управляет ответчиком. Одна из причин, почему удвоенные взаимоотношения так удобны для притворства, — это то, что они позволяют отвечающему игнорировать скрытое невербальное послание и реагировать только на произнесенные слова. Вы не найдете такой свободы в угловых отношениях, в которых побудитель старается получить контроль над реакцией ответчика, «поймав в ловушку» родителя или ребенка. В широком смысле это негативная форма манипулирования, обычно приводящая к выигрышу одной и проигрышу другой стороны. Интерактивному менеджеру следует избегать такого подхода, потому что, когда это обнаружится, отношения доверия между начальником и подчиненным разрушатся либо сразу, либо со временем.

Цель интерактивного менеджмента заключается в том, чтобы сделать вашего взрослого ответственным за ваши взаимоотношения. Это способность переключать ответы от со-

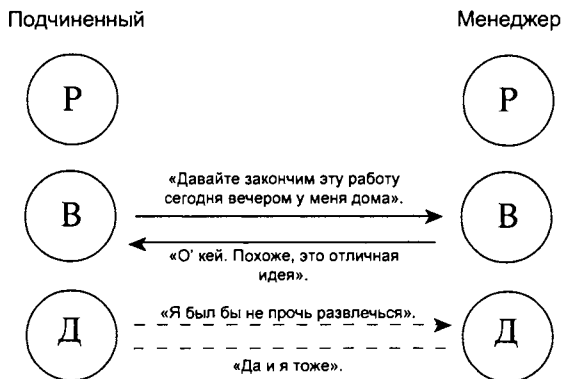


Рис. 4.7. Удвоенные скрытые взаимоотношения

стояния личности родителя и ребенка на ответы от взрослого, когда это соответствует ситуации, и понимание, когда можно допустить ответы, исходящие от родителя или ребенка. *Соответствие* — вот ключевое слово; оно применимо к требованиям ситуации и ожиданиям тех, с кем вы взаимодействуете, так как требует понимания ваших собственных состояний личности и их влияния на ваши взаимоотношения с другими.

Анализ четырех областей, о которых говорилось раньше (т.е. поведения, взаимодействий, детства и ощущений), может помочь вам вступить в контакт с самим собой. Знание соответствующего состояния личности также требует умения собирать и тщательно обрабатывать данные о взрослых требованиях действительности, которая вас окружает. Данный аспект обсуждался в главе 3 («Решать, но как?»). Наконец, понимание текущего состояния личности индивидуума, с которым вы взаимодействуете, будет необходимо в том случае, если вы хотите соответственно адаптироваться, чтобы избежать перекрестных взаимоотношений, вызывающих напряженность. Словесные и несловесные ключи, список которых приведен в табл. 4.1, должны оказать вам помощь при оценке родительского, взрослого и детского состояний личности других людей. Хотя в интерактивном менеджменте мы стремимся к комплементарным взаимоотношениям типа взрослый—взрослый, они не всегда являются самыми подходящими. Возможно, при обсуждении вопросов обеспечения безопасности работы новой автоматизированной производственной системы лучшим решением было бы обращение к родителю. С другой стороны, обращение к состоянию личности ребенка было бы наиболее уместным при обсуждении развлечений или социальных сторон работы и рабочих групп. Однако важно не забывать, что в состоянии личности взрослого происходит «проверка действительности». Это имеет место, когда вы останавливаетесь, чтобы подумать о том, что же в действительности происходит, какие у вас возможности выбора и каковы бу-

Словесные и несловесные ключи к состояниям личности

	ГОЛОСОВОЙ И ВИЗУАЛЬНЫЙ	СЛОВЕСНЫЙ
РОДИТЕЛЬ	<p>Указание пальцем; мотание головой; заламывание рук; руки, сложенные крест-накрест на груди.</p> <p>Поглаживание человека по голове или похлопывание по плечу; наступание на ногу; нахмуренный лоб; вздох с поджатыми губами; нетерпеливое пыхтение; ворчание; бормотание.</p> <p>Утешающие прикосновения и звуки; объятия; укачивание.</p>	<p>Всегда; никогда; помни; ты должен был бы знать; тебе следует сделать; не делай.</p> <p>Бедняжка; дорогой; сыночек; милая; ну-ну.</p> <p>И что теперь; испорченный; тупой; отвратительный; как ты смеешь; шокирующий; упрямый как осел; нелепый; смехотворный; противный.</p> <p>Если бы я был на твоём месте; сообразительный; ты весь извоzilся. Легкомысленный; ко всему придирается.</p>
ВЗРОСЛЫЙ	<p>Оживленная мимика; выслушивание; адекватная реакция на то, что говорит другой человек.</p> <p>Озабоченность; внешний вид и поза выражают интерес. Расслабленное спокойствие, когда это соответствует обстановке; энергичная и эмоциональная жестикуляция, когда это соответствует обстановке.</p>	<p>Почему; что; где; когда; кто; как. Посмотрим; вероятно; наверное; относительно.</p> <p>Распознавание мнения как мнения (не факта).</p> <p>Заново формулирует сказанное другим человеком и говорит о том, что это его формулировка сказанного, чтобы проверить понимание.</p>
ДИТЯ	<p>Слезы, надувание губ; вспышки раздражения; пронзительный, подвывающий голос; подрагивающие губы.</p> <p>Не отвечает; угрюмое молчание.</p> <p>Опущенные глаза; покусывание ногтей; пожимание плечами.</p> <p>Хихиканье; ерзанье; поднятие руки, чтобы разрешили сказать; дразнилки; насмешки; попытки досадить.</p>	<p>Детский лепет; самый лучший; мне это безразлично; я желаю; я хочу; мое; я не знаю.</p> <p>Посмотри на меня! Разве у меня не здорово получилось?</p> <p>Никто не любит меня.</p> <p>Злословие о человеке, когда он вышел из комнаты.</p> <p>У меня больше, чем у тебя.</p> <p>Ух ты! Вот здорово!</p>

дут последствия каждого вашего действия, в отличие от простого реагирования на внешние раздражители. Именно с помощью анализа действительности достигается продуктивное взаимодействие.

ЗНАКИ ПРОЯВЛЕНИЯ ЭМОЦИЙ

Проявление эмоций — это одобрение и поощрение в виде улыбки, похлопывания по спине или похвалы. Даже насмешка или оскорбление являются своего рода знаками внимания, и это лучше, чем полное отсутствие интереса к вашей персоне. Проявления эмоций настолько важны и необходимы, что подросток предпочтет, чтобы ему сделали выговор, чем не обращали на него никакого внимания. Всем требуются знаки проявления эмоций. Они необходимы для физического и психологического здоровья и как бы говорят: «Я знаю, что ты есть, и ты мне достаточно небезразличен, чтобы показать, что я помню о тебе».

Позитивный знак проявления эмоций — тот знак, который дает вам почувствовать, что вы нравитесь и что у вас все хорошо. Это может быть похлопывание по спине, комплимент или дружеская улыбка. И наоборот, знак проявления эмоций, который заставляет вас почуять недоброе, — это *негативный* знак.

Условный знак проявления эмоций — такой знак, который проявляется по отношению к вам скорее за то, что вы *делаете*, нежели за то, какой вы *есть*. Некоторые менеджеры оказывают своим сотрудникам знаки внимания лишь в том случае, если они сделали выдающуюся работу. Например: «Я вижу, что ваше отношение к работе становится лучше, когда вы делаете именно так, как вам говорят». К сожалению, это ведет к непродуктивному поведению и обману. Люди предпочитают получать знаки проявления чувств за то, какие они *есть*, а не за то, что они *делают*. Если вы даете сотруднице эмоционально понять, что она собой представляет, не затрагивая ее дела, ваш знак проявления чувств является *безусловным*. За ним ничего не стоит. Вы ей говорите, что она уважаема и любима сама по себе — как человек. Безусловный позитивный знак создает ощущение взаимной доброжелательности и развивает доверительные отношения.

И снова повторим, что надо проявлять гибкость, учитывая стиль личности, чтобы знаки проявления чувств были эффективными. Знаки со стороны взрослого успешны в случае условного проявления эмоций, когда факты подтверждают, что работа выполнена хорошо. И все-таки более важный безусловный знак обычно выказывается опекающим родителем или свободным ребенком. Когда сотрудник ощущает подавленность и дела идут плохо, ему больше всего нужен такой безусловный знак проявления чувств. Именно тогда опекающий родитель может проявить свои эмоции самым подходящим образом. Знаки проявления чувств свободного ребенка, основанные на чистосердечных, непосредственных эмоциях, могут лишь усилить как добрые чувства обеих участвующих сторон, так и доверительные и продуктивные взаимоотношения.

ЖИЗНЕННЫЕ ПОЗИЦИИ

В зависимости от типа знаков проявления внимания, которые вы привыкли получать в детстве, вы приходите к одной из четырех основных жизненных позиций. Эти жизненные позиции суть ваше восприятие себя и других людей. Ваша жизненная позиция также отражается на ваших высказываниях и восприятии знаков проявления эмоций. Такой круговой процесс способствует усилению вашей жизненной позиции. Ниже приведены эти четыре жизненные позиции.

У меня все отлично — у тебя все отлично. Это самая здоровая позиция. И вы, и другие люди могут решать проблемы конструктивно и чувствовать себя хорошо. Обе стороны живут с этим настроением и выигрывают.

У меня все отлично — у тебя все плохо. Эти люди обвиняют других в своих проблемах. Они им не доверяют и предпочли бы избавиться от них. Доходя до крайности, они становятся параноиками.

У меня все плохо — у тебя все отлично. Это позиция человека, ощущающего себя ничемным или «на ступень ниже» — неудачником. Он разочарован в себе и хочет «сбежать» от жизни (например, замкнувшись в себе или отрешившись от нее).

У меня все плохо — у тебя все плохо. Человек в такой позиции почти потерял интерес к плодотворному образу жизни. Это позиция, ведущая в никуда, которая может привести к крайним формам ухода в себя, к враждебности, убийству или самоубийству.

Эти четыре жизненные позиции отражены на рис. 4.8. Если ребенок в вас происходит из области «все плохо» (т. е. угрюмый или неудачник), то вы, скорее всего, согласитесь на негативные, а не позитивные знаки проявления чувств. Вы можете отвергать позитивные знаки, потому что чувствуете, что не заслуживаете их или даже изо всех сил стараетесь получать негативные знаки.

Если вы находитесь в секторе «У меня все хорошо» (т. е. победитель или параноик), вероятно, вы открыты для позитивных знаков проявления эмоций. Победители накопили целый запас позитивных знаков, чтобы они помогли им



Рис. 4.8. Четыре основные жизненные позиции

чувствовать себя хорошо. В результате они могут позволить себе помогать другим тоже ощущать себя отлично.

Если вы не представляете себя в роли победителя, это можно поправить несколькими способами. К сожалению, вы не сможете полностью стереть «старые пленки» из вашего детства, содержащие послания типа «у меня все плохо». Но вы можете приглушить громкость и скорректировать их, анализируя действительность с помощью своего взрослого. После настройки ваш взрослый может распознать резкую критику вашего ребенка и родителя внутри вас и со стороны других людей. Вооруженный этим знанием, взрослый может после этого не реагировать на старые чувства (т. е. не попадать в «ловушку прошлого»), а отвечать как взрослый.

Что касается стилей управления, формальный или технический менеджер предполагает, что подчиненные — это дети из области «все плохо»: они в основе своей иждивенцы, безответственные люди и ищут только удовольствий. Вследствие этого такой менеджер реагирует на все с позиции взрослого, применяя жесткий контроль, стимулируя методом кнута и пряника и используя авторитет. Когда управление на себя берет опекающий родитель, такой менеджер может прикрывать и защищать подчиненных, что стимулирует их иждивенчество и поддерживает состояние «все плохо». С другой стороны, если ответственность берет на себя критический родитель, то менеджеру достается роль жесткого диктатора, который активно внедряет в сознание подчиненных, что «все плохо».

Интерактивный менеджер стремится действовать из сектора победителя. И менеджер, и подчиненный воспринимаются как люди, у которых все безусловно хорошо. Интерактивный менеджер верит, что в основе своей его подчиненные — люди ответственные, независимые и работающие, так же как и он сам. Эти допущения порождают комплементарные взаимоотношения вида взрослый—взрослый между индивидами, у которых все хорошо, что в конечном счете приводит к выигрышной ситуации с высокой степенью доверия и взаимным уважением.

КУПОНЫ

Под собиранием купонов мы подразумеваем умозрительное усваивание вами своих эмоций (сдерживаемых эмоций) до тех пор, пока вы не накопите их достаточное количество, чтобы обменять на «приз». Эта концепция схожа с собиранием купонов, когда вы покупаете что-то в магазине: как только вы накопите достаточное количество купонов, то можете вернуть их в обмен на «бесплатный» подарок. «Бесплатный» означает, что у вас не возникает чувства вины или что теперь у вас есть право сделать что-то, что вы обычно не делаете.

Человека, который стремится получить негативные знаки проявления внимания, мы назовем собирателем *коричневых купонов*. Всякий раз, когда вы завершаете взаимоотношения, не выразив своих чувств («выпуск пара»), то получаете один или больше коричневых купонов (в зависимости от серьезности инцидента). Например, когда человек забыл вас за что-то поблагодарить, это может обойтись вам в один коричневый купон (неприятное ощущение). Оскорбление может быть приравнено к десяти коричневым купонам. Вы копите эти коричневые купоны до тех пор, пока не почувствуете, что набрали достаточно, чтобы отдать их в обмен на спор с кем-то, на то, чтобы шелкнуть кому-то по носу или уволиться с работы.

К сожалению, подчиненный может реализовать свою книжечку с коричневыми купонами за счет менеджера, даже если менеджер внес лишь малую долю купонов в книжечку этого подчиненного. Наиболее распространенный способ, которым пользуются подчиненные, чтобы реализовать свою книжечку (книжечки) коричневых купонов за счет менеджера, — это отказ от добросовестной работы или даже ее саботаж. Такое происходит часто, хотя в принципе подчиненные хотят получать вознаграждение за качественно выполненную работу. Учитывая это, интерактивному менеджеру важно помнить две вещи:

- 1) не выдавайте своему подчиненному коричневые купоны намеренно;
- 2) предоставьте своему подчиненному возможность отделаться от уже накопленных коричневых купонов конструктивным образом.

Один из лучших и простейших способов не давать кому-то коричневых купонов заключается в том, чтобы открыто и искренне проявлять к нему знаки внимания. Помимо всего прочего, знание того, как помочь вашему подчиненному «выпустить пар» (конструктивно принять коричневые купоны малыми партиями), является еще одним важным навыком интерактивного менеджера. В остальных главах этой книги мы обсудим несколько способов, как это можно сделать.

Впрочем, если какая-нибудь сотрудница застряла в состоянии «у меня все плохо» и если вы попытаетесь проявить по отношению к ней позитивные знаки внимания, то она может их не принять. Она даже станет из-за всех сил провоцировать негативные знаки вашего внимания. Постарайтесь не давать их. Помните: знаки проявления внимания нужны всем, и, если некоторые люди интересуются сбором купонов, выдача им преимущественно «золотых купонов» (позитивных знаков внимания) окажется самой эффективной стратегией помощи им в переходе от положения неудачника к роли победителя и в установлении более продуктивных взаимоотношений.

Победителям (людям из сектора «у меня все хорошо — у тебя все хорошо») нет надобности собирать купоны, чтобы почувствовать, что им хорошо, или чтобы использовать их в качестве оправдания того, что они ощущают или делают. Кроме того, победители не принимают коричневые купоны от других людей, независимо от того, кто пытается им их вручить. Вместо этого они стараются понять, почему человек чувствует себя именно так, и затем определяют, каким образом можно решить данную проблему. Секретарша, получившая нагоняй за три опечатки на титульном ли-

сте отчета о результатах продаж (родитель—ребенок), могла бы, вместо того чтобы извиняться и чувствовать себя виноватой (ребенок—родитель), подумать и сказать: «Мистер Джоунс, мне кажется, вы очень расстроились из-за этих ошибок. Если вы подождете всего одну минуту, я исправлю их и принесу все на собрание (взрослый—взрослый)».

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

Распределение времени — важнейшая человеческая потребность. Если время не расписано, мы страдаем от скуки и часто не можем получить желаемые знаки внимания. Существует шесть основных способов распределения времени при общении с другими людьми с целью давать и получать знаки внимания. На что вы тратите больше всего времени в значительной мере зависит от вашей основной жизненной позиции («все хорошо» или «все плохо»).

Доверительность. Когда обе стороны, участвующие во взаимоотношениях, относятся к областям «у меня все хорошо» и «у тебя все хорошо», они могут принимать друг друга без каких-либо условий и гармонично проводить время вместе, проявляя внимание друг к другу. Но мы не можем быть близки со всеми и к тому же сами не всегда находимся в хорошем расположении духа (которое стоит любви других); поэтому большая часть времени основной массы людей приходится на один из пяти других способов распределения времени.

Отдаление. Можно быть вместе с людьми физически, но не психологически. Отдаление — это взаимоотношения с приставкой «не» — отказ от них. Если беседа навеивает скуку или кажется человеку несущественной, он может отдалиться от вас, погружившись в мечты или предавшись фантазиям. Это способ самоуглубления, самопогружения.

Ритуалы. Ритуалы — это установившиеся способы поведения по отношению к другим людям, результаты которых

не вызывают опасений и известны заранее. Ряд ритуалов, которыми пользуются все, — это ритуалы приветствий типа: «Привет, как поживаешь?» — «Прекрасно, а ты как?» Каждая фраза — знак признания, и в ответ ожидается такой же знак признания. Если этого не происходит, то собеседника относят к разряду невоспитанных и недружелюбных людей.

Деятельность. Деятельностью занимаются при выполнении заданий. Примерами могут служить работа, исследования и планирование. Когда работа в коллективе закончена, от вас не требуют доверительности, но ждут знаков внимания.

Развлечения. Развлечения — это приятные в социальном плане способы обмена знаками внимания с другими людьми. В качестве примера можно привести сравнение разных моделей автомобилей, обсуждение спортивных событий, обмен рассказами о вечеринках и разговоры о моде. Для одних развлечения — это приятный способ встреч с людьми, попытки опробовать себя в новых ролях и развить новые взаимоотношения. Для других же это способ избежать доверительности.

Игры. Если вы не вступаете открыто и честно во взаимоотношения с другим человеком, значит, вы хитрите. Ваше послание имеет скрытую цель, например заставить другого человека почувствовать себя незначительным или вывести его из себя, хотя внешне ваше к нему отношение может показаться совершенно нормальным. Примером такого типа отношений менеджера к секретарше является следующая фраза: «Послушайте, предоставьте на сей раз мне самому прочитать корректуру отчета. Мы не можем позволить себе больше никаких ошибок с этими клиентами». Когда люди ведут игру и хитрят, они делают вещи, которые могут иметь весьма негативные последствия для организации: невозможность выпутаться из неприятного положения, перекалывание ответственности на чужие плечи, совершение ошибок и притягивание к себе других людей с проблемами. Таким образом, игры — это мощная сила, направленная

на то, чтобы не дать людям и организациям стать победителями.

ИГРЫ

В психологических играх есть свои правила, линии поведения, победители и проигравшие, как в «Монополии»* или в шахматах, но в них «играют» не ради развлечения или удовольствия, они могут иметь весьма серьезные последствия. Любой человек, когда-либо игравший на фондовой бирже или серьезно увлекавшийся покером, может рассказать, каково чувствовать себя проигравшим. Игра — это серия повторяющихся, внешне благовидных комплементарных взаимоотношений с ожидаемым скрытым результатом или вознаграждением. Скрытая мотивация делает игру в корне бесчестной и манипуляторской. Обычно это способ получить знаки внимания за счет другого лица. Во взаимоотношениях при любой игре можно выделить несколько видов.

1. Формально у игроков есть уважительная причина для контакта (например, обеспечение качества отчетов).
2. Они обмениваются скрытыми посланиями (например: «Если бы не твое вмешательство!» и: «Ударь меня, ударь!»).
3. Они ожидают вознаграждения, выигрыша; один ощущает себя превосходящим, а другой — униженным. Оба собрали свои купоны.
4. Взрослые в обоих игроках обычно не осознают, что они играют.

Игры можно распознать по выигрышам. Если столкновение с другим человеком заканчивается для вас плохим настроением, но вы осознаете, что напрашивались на это,

* Имеется в виду детская настольная игра экономического характера «Монополия». — *Прим. ред.*

возможно, вы были участником игры. Аналогичная ситуация имеет место, если вы одержали победу, но ощущаете некоторое чувство вины за это, — возможно, вы недобросовестно манипулировали кем-то.

Игроков также можно определить по трем основным ролям, которые они обычно играют: *жертва*, *преследователь* и *спаситель*. Игроки могут меняться ролями в ходе одной и той же игры. Например, менеджер (преследователь) ощущает свое превосходство после сурового нагоняя подчиненному (жертве), но потом начинает чувствовать себя виноватым и пытается спасти его. Подчиненный (жертва) может в этом случае переключиться на роль преследователя, сердито ответив менеджеру (спасителю), что он не нуждается в помощи подобного рода, превращая спасителя в жертву.

Менеджеры и подчиненные играют в игры по самым разным причинам. Они могут вести игру, чтобы избежать истинно доверительных взаимоотношений, чтобы получить знаки внимания, сбросить напряжение или вернуть себе независимость. Если ваши подчиненные начинают с вами игры, то это может быть результатом неэффективного использования приемов интерактивного менеджмента.

Если же они играют, чтобы получить от вас знаки внимания, может статься, что, пользуясь словесными и несловесными коммуникационными приемами, вы недостаточно эффективно оказываете им эти знаки. Если они ведут игру, чтобы сбросить напряжение, возможно, вы неправильно определили их стили и взаимодействуете с ними не лучшим образом, без учета их потребностей. Может быть также, что вы оказываете на них слишком большое давление. Если ваши подчиненные начинают игры, чтобы восстановить свою независимость, возможно, вы излишне старались контролировать их и их решения. И наконец, когда ваши подчиненные стараются посредством игр избежать доверительных взаимоотношений с вами, это может происходить в силу любой из вышеуказанных причин или просто потому, что они находят ваш стереотип поведения отрица-

тельным. Возможно, ваш имидж (рукопожатие, речевые интонации, манера одеваться, язык тела, глубина и широта знаний и т. д.) частично или полностью отталкивает их от вас и снижает ваше влияние на них.

Игры также могут поощряться и поддерживаться ожиданиями менеджера в отношении его подчиненных. Обвинительные игры (жертва—преследователь) нередко начинаются тогда, когда становятся привычными суровые наказания за недостаточно эффективную работу. Если людей постоянно «пилят» за их ошибки или поощряют умение превзойти всех (преследователь—жертва), то игры становятся обыденностью и подстегивают оголтелую конкуренцию. Когда менеджеры воспринимают себя в качестве спасителей, сотрудники могут почувствовать, что их принуждают постоянно играть в игры, где им отводится роль жертв, чтобы менеджер мог продолжать получать свои знаки внимания.

Ниже приводится список игр, в которые обычно играют менеджеры и подчиненные. Хотя менеджеры несут такую же ответственность за игры, в указанных вариантах все представлено так, будто инициаторами игр выступают подчиненные. Игры подробно описаны также в бестселлере Эрика Берна «Игры, в которые играют люди».

1. **«Если бы не ты».** Подчиненный, играющий в эту игру, обвиняет кого-то еще — либо менеджера, либо сослуживца — в своих проблемах, то есть «перекладывает с больной головы на здоровую». Эта позиция может выражаться примерно так: «Если бы мне дали для продажи более качественный товар, то и мои показатели были бы намного выше».

2. **«Посмотри, что ты со мной сделал».** Еще одна игра в стиле обвинений, в которой подчиненная признает, что она совершила ошибку, но винит в этом менеджера: «Из-за того, что вы смотрите, как я печатаю это письмо, я делаю ошибки».

3. **«Ну вот я и подловил тебя!»** Это игра, в которой подчиненный пытается «поймать» менеджера на ошибках. Подчиненный чувствует свое превосходство или равенство, замахиваясь на самого руководителя. «Я тут проверил техни-

ческую документацию и обнаружил, что вы были не правы в отношении наладки того станка. Я полагаю, менеджеры не могут знать всего».

4. **«Игра в промахи»**. Здесь игроки просто специалисты находить чужие ошибки или недочеты и обращать на них внимание. «Я заметил, что сегодня вы ушли на обед на пять минут раньше. Вы же говорили, что всегда будете здесь до обеда на случай, если у нас возникнут проблемы».

5. **«Охотник, ставящий медведю капкан»**. Игра, в которой подчиненный дает вам схватить приманку, после чего вы понимаете, что попали в ловушку, обернувшуюся для вас неловкой ситуацией. После того как вы разрешили сотруднице взять отгул в пятницу для участия в лодочных гонках, она сообщает вам, что еще пятеро сотрудников состоят в том же яхт-клубе и тоже хотели бы присутствовать на гонке.

6. **«Сталкивание лбами»**. В этой игре подчиненный, манипулируя старшим по должности, заставляет последнего вступить в борьбу с другим руководителем или сотрудником, что принесет выгоду только самому подчиненному. Это схема, в которой подчиненный выигрывает что-то для себя (например, сверхурочные, назначение на определенную работу, отпуск и т.д.) после того, как один из двоих воюющих потерпит поражение.

7. **«Да, но...»** Одна из наиболее часто используемых игр между подчиненными и начальниками, сотрудниками и менеджерами. Кажется, что играющие ищут решение своих проблем, но при этом они отвергают любой совет, используя этот прием для того, чтобы унижить начальника или менеджера.

8. **«Загнать в угол»**. Подчиненный с помощью ловких маневров вовлекает вас в ситуацию, из которой вы не можете выйти, сохранив лицо, что бы вы ни предпринимали. Ваши подчиненные могут жаловаться, что вы не даете им достаточно свободы, чтобы они могла сами решать, как им выполнять свою работу. Потом, когда вы уступите их просьбам и они станут делать ошибки, начнутся жалобы, что вы не-

достаточно руководите ими. При этом жертва, загнанная в угол, думает: «Меня осуждают, если я делаю, и осуждают, если не делаю».

9. **«Галдеж»**. Начинается с критического замечания, заключающего в себе скрытое послание: «У тебя все плохо». Хотя обычно возникает защитная реакция, преследователь продолжает критиковать до тех пор, пока обе стороны не станут участниками поединка орущих, по завершении которого у обоих остается чувство злости, а между участниками возникает дистанция огромного размера.

10. **«Домогательства»**. Это игра-соблазн, за которым, как только кто-то заглочит наживку, следуют отказ и унижение. В качестве типичного примера можно привести секретаршу, которая принимает откровенную позу и хлопает ресницами, открывая дверь своему боссу после того, как они однажды вечером работали допоздна вместе. Однако, когда он приглашает ее на коктейль, она обзывает его гнусным стариканом и захлопывает дверь перед самым его носом. Хотя большинство игр этого типа имеют сексуальный подтекст, бывает и по-другому: подчиненная во время совещания открыто соглашается с решением руководителя, а позже отказывается вместе с ним претворять решение в жизнь, и руководитель расплачивается за то, что решил, будто она взяла на себя определенные обязательства.

11. **«Зал суда»**. Эту игру обычно ведет человек, который еще в детстве научился привлекать родителя или авторитетное лицо на свою сторону против оппонента. Подчиненный (истец) может прийти к своему начальнику (судье), чтобы изложить свои претензии к коллеге (обвиняемому). Это в основном процесс умелого манипулирования кем-либо, чтобы его руками разгромить оппонента.

12. **«Лягни меня»**. Игроки провоцируют друг друга на выпад в форме словесного или несловесного удара. Крайняя форма «Лягни меня» — это когда подчиненный провоцирует начальника уволить его.

13. **«Ах я бедняга!»** Это игры, в которых подчиненные видят себя неспособными сделать что-то для перемен в лучшую сторону. Например, сотрудники все понимают, но никогда ничего не предпринимают, чтобы изменить свое положение, — это и есть игра «Ах я бедняга!».

14. **«Опустошенный исполнитель»**. Игроки распределяют свое рабочее время. До тех пор пока они заняты, они чувствуют, что у них все хорошо. Это игра, которой очень часто способствуют менеджеры и организации, ставя выплаты в прямую зависимость от производительности труда. Слишком часто негативные результаты «Опустошенного исполнителя» не распознаются до тех пор, пока психике или организму игрока не будет нанесен непоправимый ущерб. Сейчас серьезный характер «Опустошенного исполнителя» наконец-то признан, и организуются тренинги по снижению стресса, в ходе которых игроков переучивают делать свою жизнь уравновешенной, с временем для других и для себя, для расслабления и для работы.

Игры имеют многочисленные негативные последствия для организаций и людей, работающих в них. Они фокусируют энергию на негативной самооценке, на впечатлениях о людях, приобретенных в прошлом, на бесполезной трате времени, на проявлении негативных знаков внимания, на использовании скрытых и окольных путей вместо честных и доверительных.

Отказавшись от игр, люди могут быть более честными и открытыми друг с другом. Возникающее при этом доверие позволит им сконцентрироваться на решении проблем, стоящих перед организацией, а не заниматься собственной защитой от негативных межличностных игр. Эти преимущества могут быть легко преобразованы в экономию времени и средств для организации, а для работающих в ней — в углубленное познание самих себя и других людей.

ПРЕКРАЩЕНИЕ ИГР

Игры можно прекратить, просто отказавшись играть в них. Если вы являетесь инициатором, откажитесь получать свою «плату». Если зачинщиком выступает другой человек, не попадайтесь на крючок или не проявляйте ожидаемой ответной реакции. Кроме того, существуют специальные формы воздействия или методы, которыми вы можете воспользоваться, чтобы не дать другим играть в игры.

1. Неожиданная реакция. Неожиданные действия — такие, как отказ получать или выдавать негативные реакции или просто отказ играть, — являются классическими способами прекращения игр. Это не означает, что другой человек полностью прекратит игры, но, если не будет реакции, на вас не станут тратить время, найдут себе негативные знаки внимания где-нибудь в другом месте.

2. Выйдите из роли. Когда выше мы говорили о состояниях личности, то предложили четыре способа определения, какое из состояний личности обычно управляет человеком. Речь шла о вашем поведении, взаимоотношениях с другими людьми, о вашем детстве и ощущениях. Точно такой же анализ может быть применен, чтобы определить: а не играете ли вы неосознанно роль, которая провоцирует других на взаимодействие с вами в виде определенной игры? Анализ откроет вам скрытые стороны любого образа поведения или чувств, провоцирующих других реагировать на вас как на жертву, преследователя или спасителя. Если вы обнаружите, что действительно имеете тенденцию к сползанию в одну из этих трех ролей, воспользуйтесь своим осознанием данного процесса, чтобы противиться ему, и продолжайте вести себя как взрослый.

3. Перестаньте делать скидки. В играх всегда кого-то низводят ниц — либо вас, либо кого-то еще. Прекратив делать упор на недостатках других людей или воздерживаясь от низвержения других, вы можете положить конец большинству игр. А оставшиеся можно остановить, если вы перестан-

нете преувеличивать собственные недостатки и собирать коричневые купоны. Вместо того чтобы позволять другим оправдывать вас за накопление чувства несоответствия, злости, вины или депрессии, воспринимайте их негативную реакцию как их собственную проблему и старайтесь определить, какого рода игру они затевают.

4. Посылайте и принимайте позитивные знаки внимания. Прекращение игр означает, что вы будете испытывать пустоту и отсутствие знаков внимания, которые вы получали раньше в ходе игр. Один из способов создания дополнительных положительных знаков внимания для себя и для других заключается в участии в большем количестве церемоний и развлечений. Разговоры о местах, где вы любите поесть, о спорте и увлечениях могут помочь в этом плане, но в каждой конкретной ситуации вы должны следить, чтобы это не переходило разумные пределы.

Увеличение времени, посвященного работе, может положительно сказаться на всех участниках в плане получения большего числа позитивных знаков, особенно если такие действия направлены на новые креативные разработки, позволяющие людям повысить свой общественный потенциал.

И наконец, проявляя больше позитивных знаков внимания к другим людям в связи с хорошо сделанной работой, а еще лучше — просто потому, что они вам небезразличны, вы можете в итоге получить более непосредственные и продуктивные взаимоотношения.

ВОЗДЕЙСТВИЯ

Воздействия берут начало в вашем состоянии личности взрослого. Это методы разрушения сценариев игр с переходом на более продуктивные взрослые взаимоотношения. Вот некоторые наиболее успешные воздействия.

1. Выравнивание. Выравнивание означает, что вы честны с другим человеком в плане своих чувств и восприятия того, что будет происходить между вами. Чувства могут быть или

позитивными, или негативными и могут касаться либо продуктивных, либо деструктивных видов поведения. В первом случае выравнивание может вести к формированию более тесных связей. Во втором — оно может очистить атмосферу и положить конец непродуктивным играм.

2. Открытые вопросы. Вопросы, позволяющие другому лицу отвечать в подходящей взрослой манере, иногда могут внести свой вклад в формирование новой, конструктивной перспективы. Например, вместо того чтобы давать ответ, содержащий в себе ловушку, вы могли бы спросить: «В чем заключается ваш основной интерес в данном деле?» или: «Какие у вас есть соображения по решению данной проблемы?»

3. Перефразирование. Пересказ своими словами того, что вам сказал другой человек, дает последнему возможность услышать, как звучат его высказывания с вашей точки зрения. Это неигровая реакция, которая иногда позволяет игроку, играющему в игры, понять, что же на самом деле происходит, и предоставляет ему возможность сформулировать свои мысли в более продуктивной форме.

4. Запрос подтверждения. Ваша просьба сказать, как собеседник понимает то, что вы ему только что сообщили, также позволяет предотвратить игровые ответы. Как минимум это работает в качестве «обратной связи» — правильно ли вас поняли — и даст вам возможность прояснить свое высказывание, если вас поняли неверно. Это также заставляет отвечающего мыслить категориями состояния личности взрослого, что может заблокировать многие импульсивные ответные реакции ребенка.

5. Конфронтация. Указание на противоречия и измышления любителя играть в игры может быть полезным только в том случае, если вы используете ранее полученную от него конкретную информацию и если этой информации достаточно для безоговорочного доказательства подобного факта. Это рискованный способ, который может срикошетить по вам, если ваше выступление будет плохо подготовлено или не рассчитано по времени. Часто, рассказав сразу же после успешной конфронтации соответствующий случаю анекдот

или историю, вы можете смягчить ее последствия и не дать другому человеку занять оборонительную позицию, которая берет начало в состоянии личности ребенка или родителя.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И ИНТЕРАКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Идеальные взаимоотношения с подчиненным, к которым может стремиться интерактивный менеджер, — это взаимоотношения пары взрослый—взрослый. Это комплементарные взаимоотношения, и в них отсутствуют игры. Они характеризуются искренними позитивными знаками внимания и малой вероятностью получения коричневых купонов. Как подчиненный, так и менеджер ощущают, что их взаимоотношения с обеих сторон строятся с позиции: «У меня все хорошо — у тебя все хорошо». Они оба чувствуют уверенность в том, что они приняты и им доверяют. Каждый может высказываться открыто и честно, не боясь напряженности. Оба извлекают выгоду из своих взаимоотношений. Выигрывают обе стороны.

Хотя все тонкости анализа взаимоотношений могут быть интересными и познавательными, вовсе нет необходимости или особой пользы в том, чтобы становиться экспертом в этой области. Тем не менее понимание существования и значения наших трех сущностей (родитель, взрослый, ребенок) может быть весьма полезно для того, чтобы отчетливее и яснее увидеть чувства и действия, как свои, так и других людей.

Понимание происходящего между вами и другими людьми и некоторых первопричин, скрытых за линиями поведения, весьма полезно, но недостаточно. Вам надо применить это понимание на практике, в процессе управления другими людьми. Чтобы обрести такие навыки, просматривайте время от времени предложенные ранее методы распознавания состояний личности, определения подходящих взаимо-

отношений, обретения и поддержания позитивной жизненной позиции, положительного решения вопросов с купонами и прекращения игр. Ниже приведены некоторые общие указания по успешному включению взаимоотношений в ваш стиль интерактивного менеджмента.

1. Разрабатывайте свою собственную систему ценностей на уровне современных требований и усваивайте их так, чтобы вы могли автоматически реагировать на ситуации способами, которые будут этичны с точки зрения вашей и других людей. Это трудная работа по перевоспитанию вашего взрослого.
2. Воздерживайтесь от таких реакций на разные виды поведения, которые подталкивают вашего ребенка или родителя к необдуманным поступкам. Это даст вашему взрослому возможность отмежеваться от ощущений вашего родителя и ребенка.
3. Будьте восприимчивы к ребенку в других людях. Особенно важно помогать неуспешному ребенку в других людях нести его ношу. Распознайте его потребность в поддержке и пошлите необходимые позитивные знаки внимания.
4. Будьте восприимчивы к родителю в других людях и общайтесь с ним так, как это видится приемлемым, с его точки зрения. Как правило, это ответная реакция с позиции взрослого или ребенка.
5. Принимайте и цените ребенка в себе самом. Пусть ваш творческий и любящий развлечения ребенок управляет вашими реакциями, когда это возможно. Чувствуйте, когда ваш разгневанный и недоброжелательный ребенок начинает брать верх, и постарайтесь смягчить негативные проявления с помощью внутренних позитивных знаков внимания.
6. Учитесь распознавать своего родителя. Постарайтесь проверить его наставления и предубеждения с помощью вашего взрослого. Учитесь использовать вашего

опекающего родителя, когда это будет соответствовать ситуации.

7. Когда вас одолевают сомнения, проявите внимание! Сделайте так, чтобы ваши подчиненные почувствовали собственную важность. Спросите себя: «Действительно ли я проявляю понимание, заботу и участие?»
8. Стремитесь к продуктивным взаимоотношениям с другими. Помогайте им выстроить здорового взрослого. Общайтесь в основном с позиций взрослый—взрослый в открытой, вежливой и соответствующей обстановке манере.
9. Стремитесь быть сведущим, восприимчивым и эмоциональным как по отношению к себе, так и к другим людям.

Хотя оставшаяся часть книги содержит дополнительные ценные методы, которые помогут вам стать более профессиональным в управлении эффективными контактами с другими людьми, ваших предварительных познаний в области взаимоотношений и в различиях «стилей» вполне достаточно, чтобы приступить к работе прямо сейчас.

Часть II

НАВЫКИ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Насколько хорошо вы общаетесь с другими людьми? Если бы вам пришлось оценить себя по шкале от единицы (крайне неэффективно) до десяти (чрезвычайно эффективно), как бы вы оценили свое общение? Или еще лучше: какую отметку на данной шкале присвоили бы вам люди, с которыми вы общаетесь? Верите ли вы в то, что можете быть эффективным менеджером, не будучи эффективным в области общения? Нет! Помните, что по определению менеджмент — это достижение целей с помощью других людей. Если вы не можете точно передать, что должно быть сделано, как вы можете ожидать, что это будет выполнено? Но даже если вы в состоянии точно сформулировать указания, то можете сделать это таким образом, что вызовете враждебное отношение других людей или отобьете у них всяческую охоту выполнять их. И в том и в другом случае работа может быть не выполнена должным образом или ее выполнение станет мастерски саботироваться. Важно ли точное, эффективное, открытое общение для управления другими людьми? Будьте уверены, так оно и есть!

У вас когда-нибудь происходили размолвки с партнерами из-за того, что вы были неправильно поняты другой стороной или сами не так поняли, что до вас хотел донести другой человек? Вы когда-нибудь употребляли слова или фразы, которые были неверно интерпретированы другими людьми? Случалось ли когда-либо, что другие не верили вашим словам? Вы сами когда-нибудь не доверяли чужим словам из-за того, каким образом их произнесли? Если вы ответили утвердительно на некоторые или на все приведенные выше вопросы, не переживайте. Хоть однажды это случалось со всеми. Однако важно запомнить то, что эти проблемы возникают у не умеющих общаться значительно чаще и с намного более разрушительными последствиями, чем у людей, искусенных в общении. Даже если сейчас вы не считаете себя очень контактным человеком, данная часть книги поможет вам стать намного более продуктивным в общении. Это относится даже к тем из вас, кто уже весьма эффективен в общении. Вы продвинетесь дальше. Читайте скорее.

Глава 5

Искусство задавать вопросы

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.
- Мне все равно... — сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот

*Льюис Кэрролл. Алиса в Стране чудес
(пер. с англ. Н. М. Демуровой)*

Как очень точно сказано в эпиграфе, если человек не представляет ясно, куда он идет, с какими проблемами или препятствиями он может столкнуться в пути, возможно, он никогда не доберется до места. В действительности он, наверное, никогда и не попытается добраться куда-нибудь до тех пор, пока кто-то не будет проходить мимо и не направит его в пункт назначения. Ваша роль как менеджера заключается в том, чтобы быть проводником для ваших сотрудников. Вы направляете их в пункт назначения — в место осуществления их личных и профессиональных целей. Одно из наиболее важных и ценных орудий в арсенале навыков общения менеджера — это его умение задавать вопросы. Умение менеджера задавать нужные вопросы в нужное время, чтобы наилучшим образом помочь сотрудникам, является неотъемлемой составной частью интерактивного менеджмента. Умелая постановка вопросов упрощает работу менеджера, потому что заставляет сотрудников «раскрыться». Сотрудник чувствует, что может свободно излить внутренние ощу-

щения, мотивы, потребности, сообщить о своем положении, целях и сокровенных желаниях. Обладая этой информацией, менеджер находится в гораздо более выигрышной ситуации для направления сотрудника к полному достижению личных и профессиональных целей, а также целей, стоящих перед организацией. Такой «сократовский» подход дает сотрудникам возможность самим сообщить о задачах и целях, потенциальных проблемах и препятствиях, а также о новых планах действий. Такое самораскрытие сотрудника ведет к значительно большей личной приверженности претворению в жизнь решений, которые необходимы для выполнения личных, профессиональных и корпоративных задач. Итоговым положительным результатом такого подхода со стороны интерактивного менеджера являются более высокий уровень взаимодействия и понимания при командной работе и повышенная отдача со стороны всех сотрудников.

Умению задавать вопросы редко учат как отдельной дисциплине. Хотя собеседования и являются весьма важным и необходимым инструментом для менеджеров, существует всего лишь несколько курсов, занимающихся фундаментальными принципами умения задавать вопросы. В юридических школах студентам могут рассказывать о продуктивных способах применения вопросов в зале суда, когда свидетель поклялся говорить только правду. Но эти курсы имеют узкую специализацию и малоприменимы к другим ситуациям. Человек должен научиться получать ценную и полезную информацию путем умелой постановки вопросов за пределами зала суда, где люди не обязаны отвечать на вопросы.

Способность эффективно задавать вопросы — это мастерство, которое следует развивать всем деловым людям, а для менеджера оно является важной и неотъемлемой частью его работы. Умение задать нужный вопрос, чтобы добыть важную информацию, значительно облегчит работу менеджера и поможет максимально увеличить эффективность всех заинтересованных сторон. Менеджеры, добившиеся высочайшего успеха, пользуются вопросами, чтобы заставить

«раскрыться» своих сотрудников. Когда ваш подчиненный сможет излить вам свои чувства по поводу возникшей проблемы, вы будете лучше себе представлять, что сделать и как ему помочь в удовлетворении его потребностей, чтобы он стал работать более эффективно. Когда вы и ваш сотрудник будете иметь более ясное понимание его положения, задач и целей момента, то оба сможете заняться активным поиском реальных выходов из сложившейся ситуации, отвечающих как его устремлениям, так и нуждам компании. У вас будет больше шансов предложить решения, которые сделают ваши совместные цели более значимыми.

И независимо от того, кто или что вас интересует, вы должны знать, какого рода вопросы следует задавать, чтобы получить необходимую информацию. Это действительно самое сложное. Требуется мастерство, чтобы знать, какой именно вопрос следует задать. Кроме необходимой повседневной информации, в этом деле есть и другие важные аспекты: как задавать вопросы (в особенности если они носят личный характер); когда их задавать; кому адресовать эти вопросы, чтобы получить самые точные и верные сведения.

Данная глава состоит из трех больших разделов. Первый раздел посвящен тому, почему люди задают вопросы. Это поможет вам понять, как использовать вопросы в разных ситуациях. Второй раздел рассматривает различные типы вопросов. В последнем разделе обсуждаются методы и приемы постановки вопросов. Все это специфические моменты искусства задавать вопросы. После того как вы прочтете эту главу и станете на практике применять идеи, представленные здесь, вы станете намного более искусственными в деле получения важной информации от других людей, и в то же время у них будет оставаться приятное ощущение от всего этого процесса.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ ЗАДАЮТ ВОПРОСЫ

Первая и самая важная функция вопроса — мотивировать общение. Задавая вопрос, вы открываете каналы обще-

ния и приступаете к словесному контакту. Как только начнется процесс постановки вопросов и откроется линия общения, их направленность может измениться. Вы будете продолжать мотивировать общение, но в то же время используете вопросы как инструмент для достижения других целей. Далее мы рассмотрим наиболее общие из этих целей.

Вопросы, направленные на получение информации. Вопросы постоянно используются для уточнения фактов по целому ряду обстоятельств: например, все о данной сотруднице — ее личные и профессиональные цели, ее личные и профессиональные проблемы, что ею движет (ее мотивации), уровень ее показателей и так далее. Разумеется, вопросы, задаваемые менеджером и направленные на сбор информации по всем указанным пунктам, могут принести ему пользу. Сделав так, чтобы ваши сотрудники сами излагали вам свои потребности, задачи, цели, проблемы и текущую обстановку, вы можете получить более объективную картину источников их удовлетворения и недовольства. Задавая им прямые вопросы касательно их потребностей, вы можете оценить их положение и выдвинуть такие встречные предложения, которые касались бы конкретных нужд сотрудника и их удовлетворения.

Вопросы, направленные на раскрытие мотивов и понимание. Умело пользуясь вопросами, вы можете узнавать мнения ваших сотрудников. Знание и понимание их взглядов окажется полезным при определении оптимального способа представления ваших предложений. Вы обязательно должны понимать цели и мотивы, лежащие в основе взглядов ваших сотрудников. Если вы восприимчивы и внимательны, то сможете их выявить и в этом случае будете способны помочь своим сотрудникам в формировании идей, базирующихся на их мотивах и целях. В сущности, ваша работа заключается в достижении понимания посредством задаваемых вопросов, с последующим формулированием (или оказанием помощи вашим сотрудникам в формулировании) предложений, которые будут отвечать нуждам как самих сотрудников, так и организации.

Вопросы, направленные на предоставление информации. Когда вы задаете вопрос типа: «Знаете ли вы, что у нас существует программа возмещения расходов на обучение?» — то на самом деле предоставляете информацию. Вы хотите, чтобы ваши сотрудники узнали о каком-то факте, и соответственно сообщаете его в форме вопроса. Данный тип вопроса уникален тем, что ответ, если таковой имеет место, сам по себе не важен. Более того, вы пытаетесь сообщить своему сотруднику о чем-то большем, чем материальные выгоды, предоставляемые вашей компанией. В основе передачи этого факта (что компания имеет программу возмещения расходов на обучение) лежит попытка сообщить о заботе и доброжелательности компании по отношению к ее сотрудникам. Такой тип вопроса весьма полезен для выделения определенных аспектов той или иной ситуации. Тем не менее остерегайтесь нанести сотруднику обиду, если зададите ему эти предоставляющие информацию вопросы таким образом, что они покажутся ему манипуляторскими.

Вопросы, направленные на привлечение сотрудника к участию в чем-либо. Подчас вам приходится сталкиваться с сотрудниками, которые кажутся необщительными и замкнутыми. Их надо растормошить и вовлечь в беседу, чтобы вы смогли понять их задачи, цели и ситуацию, в которой они оказались. Задавая косвенные вопросы, вы, скорее всего, ничего не добьетесь и в любом случае это займет уйму времени: вам придется потратить его на поиск вопросов, нужных, чтобы получить необходимую информацию. В такой ситуации вам могут помочь прямые вопросы, но при этом часто очень трудно найти тему, чтобы разговаривать с сотрудником, и на первый план выступают опыт и проницательность умелого интерактивного менеджера. Эффективные менеджеры обладают интуицией, основанной на накопленном опыте, в отношении того, как им следует действовать. Как только этот барьер будет преодолен и между вами и сотрудником установятся отношения взаимопонимания, можете продолжать попытки принять участие в процессе решения пробле-

мы. Вы делаете это, чтобы обеспечить понимание со стороны сотрудника, и также потому, что более глубокое участие сотрудника в поиске решения ведет к появлению у него большей склонности следовать любым совместно найденным потенциальным вариантам. Добившись того, что ваши сотрудники начинают говорить и выдавать информацию без какого-либо принуждения с вашей стороны, вы даете им возможность выстроить их собственные убеждения и добиваетесь приверженности, не чувствуя при этом, будто они делают это только в ответ на ваши требования.

Вопросы, направленные на проверку понимания и заинтересованности. Вопросы дают важнейшую «обратную связь», необходимую для того, чтобы убедиться, что между вами действительно установились двухсторонние контакты. Такая связь дает возможность удостовериться, что вы уловили истинную сущность послания вашего сотрудника — как эмоции, так и смысл. Помимо этого, она позволяет вам оценить чувства сотрудника и его понимание ваших предложений — того, что вы в них вкладываете. Вам следует периодически использовать вопросы для «обратной связи», чтобы удостовериться, что вы понимаете сотрудника. Вопросы этого типа обычно начинаются следующим образом: «Давайте посмотрим, смогу ли я изложить ваши основные проблемы». Или: «Насколько я понял, вы сказали...» — и заканчиваются вопросом: «Я правильно истолковал ваши слова?» или: «Точно ли я перечислил все ваши цели?» Таким образом вы передадите вашему сотруднику целый ряд крайне важных сведений. Во-первых, показываете, что очень внимательно слушаете. Во-вторых, своими действиями доказываете, что послание сотрудника имеет для вас большую важность. В-третьих, подтверждаете содержание послания, так что вероятность возникновения недопонимания или обид сведена к минимуму. С другой стороны, вам следует периодически проверять понимание сотрудником вашего послания, чтобы быть уверенным, что и вас поняли от начала до конца. Простой вопрос: «Вы все поняли из моих объяснений?» — это хороший прием, дающий

сотруднику возможность высказать любые сомнения или задать вопросы самому. Еще одним важным моментом является проверка заинтересованности работника. Вы можете сказать: «Каково ваше мнение по данному вопросу?» — и по ответу сотрудника поймете, как складывается ситуация и чего вы добились, после чего сможете перейти к другой теме, если интерес притупляется или его вообще нет. Изредка проверяя реакции своих сотрудников с помощью соответствующих вопросов, вы откажетесь от излишнего педалирования конкретных вопросов, что создаст угрозу пониманию, уважению и приверженности. Часто менеджеры продолжают делать упор на каком-то вопросе, даже когда сотрудник уже согласился с ним. Это означает, что менеджер не сумел проверить ответ сотрудника и предполагал, что его реакция была отрицательной, в то время как на самом деле, вполне возможно, она была целиком и полностью благоприятной.

Вопросы, направленные на то, чтобы заставить сотрудника думать. Вопросы, требующие высказать мнения или предложения, служат для того, чтобы заставить сотрудника думать, желательно в русле ваших предложений и рекомендаций. Когда вы интересуетесь мнением сотрудницы, то подтверждаете ее способность привнести в дело что-то свое — важное и ценное. Это не обязательно лесть в скрытом виде, поскольку вы действительно можете признавать и высоко ценить вклад вашей сотрудницы и ее компетентность. У вас не вызывает сомнения, что сотрудница обладает всеми знаниями, необходимыми для успешной работы на своем рабочем месте. Поэтому вы надеетесь извлечь пользу из ее опыта для разработки полезных и рациональных предложений. Вам не следует стараться постоянно избегать тех областей, в которых вы не имеете достаточного опыта, потому что ваша сотрудница может помочь вам проникнуть в самую их суть, основываясь на своем собственном опыте. Вы и ваша сотрудница развили крепкие доверительные взаимоотношения, в рамках которых работаете вместе для выполнения совместных заданий. Ваша сотрудница обладает знаниями, необхо-

димыми для работы на ее участке, а ваши знания увеличиваются за счет информационного потока между вами. Вы оба вносите свой вклад в поддержание успешных и продуктивных взаимоотношений.

Вопросы, направленные на достижение согласия. Спрашивая своего сотрудника, согласен ли он с вами, вы можете судить о взаимоотношениях с ним. Бесполезно продолжать работу, если он отказывается понимать вашу точку зрения. Вместо того чтобы продолжать действовать в том же направлении, что, скорее всего, приведет к тупиковой ситуации, необходимо, прежде чем продолжить работу, определить, в чем вы сходитесь и каковы ваши разногласия. Когда вы спрашиваете: «Совпадает ли это с вашим опытом?» — надо дать сотруднику время, чтобы он подумал и решил, согласен ли он с вами. Манипуляторские приемы, помогающие прийти к соглашению посредством тактики скорострельных вопросов, крайне нежелательны. Даже если такие приемы приведут к быстрому достижению согласия, возможно, позже сотрудник пожалеет о своих действиях и попытается отойти от своих обязательств или даже саботировать их. Если вы ради соглашения прибегаете к таким закулисным трюкам, то между вами и вашим сотрудником никогда не возникнет крепкого доверия, а взаимоотношения будут постоянно ухудшаться, пока не дойдут до состояния полной необратимости. Многие менеджеры предлагают задавать такие вопросы, которые выработают у сотрудника привычку положительного ответа, чтобы, когда дело дойдет до вопроса принятия обязательств, сотрудник сразу соглашался с вами. Подобные приемы являются откровенно манипуляторскими и могут привести к полному краху доверия. Искушенные в жизненных делах сотрудники не любят, чтобы с ними хитрили, и если заподозрят такие приемы, то быстро отключатся от беседы. Интерактивный менеджер не позволяет себе подобных приемов.

Вопросы, направленные на возвращение внимания к предмету. Если вам не удастся завладеть вниманием вашей сотрудницы, возможно, вопрос вернет ее внимание к предмету обсужде-

ния. Такое отвлечение внимания может быть кратковременным, и тогда ситуацию исправляют вопросом практически любого типа. Тем не менее, если невниманье и скука вашей сотрудницы совершенно очевидны и длятся достаточно долго, вам стоит подумать о том, чтобы закончить разговор как можно быстрее. У всех нас бывают тяжелые дни, и вы можете вернуться к предмету разговора в более удобное время, когда сотрудница будет более восприимчивой.

Вопросы, направленные на проявление позитивных знаков внимания и построение доверия. Спросить кого-то о его мнении — вот испытанная и неизменная форма лести. Признание мнения человека, подтверждение его ценности и просьба об участии — действительно мощный позитивный знак проявления внимания! Пока ваш сотрудник говорит, вы можете продемонстрировать свои навыки интерактивного слушания, что послужит для него еще одним действенным позитивным знаком внимания. Постановка вопроса и слушание вместе быстро и надежно создадут между вами атмосферу доверия.

Вопросы и психологическая взаимность. Психологическая взаимность — это очень просто: «Почешите мне спину, и я почешу вам». Применение данной концепции к вопросам, слушанию и процессу общения означает: если вы задаете вопросы и прислушиваетесь к мнению и комментариям ваших работников, они отплатят вам тем же, когда придет ваш черед говорить. Обе стороны остаются в выигрыше, раскрывая свои уши, глаза, умы и сердца для процесса общения. Точно так же, если во время общения говорите только вы и при этом почти не слушаете своих сотрудников, вы разовьете у них привычку отключаться от вас. Ирония данной концепции заключается в том, что чем больше вы говорите, тем меньше вас будут слышать. И чем больше вы будете задавать вопросов и слушать, тем больше вероятность того, что вы будете услышаны своими сотрудниками.

Вопросы, направленные на выявление дифференциала напряженности. Дифференциал напряженности — это разрыв между тем, что люди делают в данный момент времени, и

тем, что бы они хотели делать, — их задачи и цели применительно к их сегодняшней ситуации. Когда задачи и цели человека удовлетворяются в данный момент времени, внутренняя напряженность, побуждающая его изменить поведение или действия, очень мала, потому что получаемый в итоге результат его удовлетворяет. С другой стороны, если положение человека в данный момент времени значительно отличается от того, в каком положении он хотел бы быть, в нем возникает большая напряженность и стремление внести коррективы в свои действия, чтобы стать ближе к своим задачам и целям. По мере увеличения разрыва между тем, где человек находится сейчас (нынешнее положение), и тем, где бы он хотел быть (задачи и цели), растет и его эмоциональная напряженность, побуждающая его к действиям и изменению поведения. С помощью умело сформулированных вопросов интерактивный менеджер может весьма точно определить размер этой пропасти для каждого сотрудника в отдельности. В действительности, хорошо владея умением спрашивать, вы можете даже углубить эту пропасть, задавая такие вопросы, которые дадут сотруднику возможность поднять уровень своих задач и целей или почувствовать большую неудовлетворенность своим нынешним положением. Не следует путать это умение с манипулированием. К сожалению, многие люди живут в состоянии невежественного блаженства, считая (на уровне сознания), что они действительно счастливы или удовлетворены, в то время как на подсознательном уровне они знают, что это не так. Ваше умение задавать вопросы, зондировать и слушать позволит сотруднику по-настоящему осознать свои задачи, цели и текущее положение. Имея ясную перспективу и понимание ситуации, он сможет выбрать новое направление действий, если это гарантировано проверкой дифференциала напряженности.

Вопросы, направленные на определение стиля. В предыдущих главах мы обсуждали характерные различия между людьми в плане их поведения, обучения, принятия решений и взаимоотношений. Мы высказали пожелание, чтобы интерактивный менеджер всегда помнил о таких различиях, адап-

тируя свой стиль управления в соответствии с уникальными потребностями его работников. Один из лучших способов определения стилей ваших сотрудников заключается в постановке подходящих вопросов, дающих им возможность проявить характерные словесные, интонационные и прочие качества, которые вы можете использовать для определения их стиля. Вопросы, касающиеся целей, увлечений, крупнейших достижений, связанных с работой, самых больших личных завоеваний, предпочтений и антипатий, сильных и слабых сторон, предоставляют вашим работникам возможность отвечать естественно и повышают вероятность раскрытия их стиля. Поведение сотрудников, при котором они демонстрируют свой стиль, достигается с помощью вашего эффективного использования вопросов.

ТИПЫ ВОПРОСОВ

В ходе сеанса беседы, направленной на решение проблем, вы будете задавать вопросы самых разных типов. Начинайте с вопросов, которые предшествуют большинству межличностных бесед — деловых или общего характера. К ним относятся: «Как поживаете?» и аналогичные любезности. После того как вы отдали дань предварительной подготовке, начинается ваша работа. Далее мы приводим некоторые типы вопросов, которые используются в большинстве интерактивных бесед. Правильно подбирая и формулируя вопрос, вы можете значительно повысить вероятность получения желаемой информации при одновременном улучшении взаимоотношений с вашими сотрудниками. После представления разных типов вопросов мы перейдем к многочисленным методикам и способам, позволяющим использовать такие вопросы при проведении бесед.

Хотя существует много разных типов вопросов, основных форм только две: открытые вопросы, которые являются ненаправленными, и закрытые — направленные вопросы. Давайте более подробно рассмотрим эти две основные формы.

Открытые вопросы. Открытые вопросы обычно используются для того, чтобы получить разнообразные ответы по какой-то обширной теме. Данный тип вопроса может иметь множество разных форм и используется интерактивными менеджерами наиболее широко. Эти вопросы стараются вовлечь ваших сотрудников в беседу, но требуют знания предмета или необходимости высказать мнение по теме обсуждения. Обычно открытые вопросы:

- ♦ не могут иметь простого ответа «да» или «нет»;
- ♦ начинаются со слов «что», «как» или «почему»;
- ♦ не нацеливают сотрудника в каком-то определенном направлении;
- ♦ развивают диалог, побуждая сотрудника высказывать его взгляды и мнения;
- ♦ могут использоваться, чтобы побуждать сотрудника тщательно продумывать свои цели, потребности, желания, проблемы и нынешнее положение;
- ♦ помогают ему открывать что-то новое в себе самом;
- ♦ могут использоваться, чтобы стимулировать сотрудника обдумать ваши идеи;
- ♦ позволяют сотрудникам проявлять свой стиль со значительно большей готовностью и точностью, чем любые другие типы вопросов.

Вот некоторые примеры открытых вопросов:

«Как вы оцениваете продуктивность вашей работы в настоящее время?»

«Как, с вашей точки зрения, надо действовать в данном случае?»

«Почему, по вашему мнению, это происходило так часто и в течение такого длительного времени?»

«Что вы думаете об этом?»

«Как вы думаете, какие цели вам следует поставить перед собой на этот раз?»

«Что, по-вашему, является сейчас самым важным на вашей сегодняшней должности?»

«Что вас устраивает меньше всего в вашем нынешнем положении?»

«Кто еще привлечен к решению этой проблемы?»

«Насколько важно это решение для вас?»

«Что, с вашей точки зрения, может произойти, если мы претворим данное решение в жизнь?»

Закрытые вопросы. Закрытые вопросы требуют точных ответов на конкретные темы. Ответами на такие вопросы обычно бывают «да» или «нет» или какой-нибудь другой очень короткий ответ. Вопросы такого характера обычно:

- ♦ позволяют получить конкретные факты;
- ♦ не требуют раздумий для ответа;
- ♦ бывают полезны в процессе «обратной связи»;
- ♦ используются для получения подтверждения определенной позиции;
- ♦ могут использоваться для усиления высказываний позитивного характера;
- ♦ могут использоваться для направления беседы в желаемое русло.

Вот некоторые типичные примеры закрытых вопросов:

«Сколько часов вы отработали на прошлой неделе?»

«Разве это было не так?»

«Вы считаете, что это можно было сделать лучше?»

«Это основная ваша задача?»

«Вы думаете, это следует изменить?»

«Вы действительно хотите перевода по службе?»

«Каков был ваш процент выполнения нормы в прошедшем месяце?»

«Когда вы впервые обнаружили это?»

«Вы согласны с моим анализом ситуации?»

Все остальные типы вопросов, как правило, относятся к подкатегориям либо открытых, либо закрытых вопросов. Одни вопросы могут быть полезнее других, в зависимости от того, какая информация вам нужна, и от обстановки, в которой

проходит разговор. Из всего множества подкатегорий вопросов две особенно ценны — вопросы по установлению фактов и вопросы по выяснению взглядов. Давайте исследуем эти две подкатегории более подробно.

Вопросы для установления фактов. Обычно они имеют форму закрытых вопросов и дают вам важную конкретную информацию по сложившейся ситуации, задачам и целям — словом, по любым другим областям информации, являющимся важными для управления вашими сотрудниками и для их мотивации. Обычно ответ на такие вопросы не вызывает затруднений у подчиненных и дает человеку, которому задается вопрос, возможность вступить в беседу легко и не торопясь. Если ваши вопросы по фактам не слишком бестактны, не заключают в себе угрозы и не очень трудны, они на деле помогут вам добиться доверия и сотрудничества с работником. Когда вы задаете эти вопросы именно так, они служат идеальным способом перехода к более личным вопросам для установления эмоционального контакта.

Когда вы задаете вопросы по фактам, есть одно обязательное условие: вы собираете только ту информацию, которая необходима для данной беседы. Кроме того, крайне важно, чтобы вы внимательно выслушали и аккуратно записали информацию, полученную от сотрудника. Вам следует открыто вести записи на основе сообщаемых вам фактов, после чего представить их сотруднику для подтверждения во время завершения фазы установления фактов, являющейся частью вашей беседы.

Ниже перечислены некоторые примеры вопросов для установления фактов.

«Сколько вы зарабатываете в настоящее время?»

«Какими из льгот, предоставляемых компанией, вы воспользовались в прошлом году?»

«Сколько у вас детей?»

«Скажите точно, сколько времени вам потребовалось для выполнения данной части вашей работы?»

- «С каким количеством людей вы взаимодействуете в вашем отделе?»
- «Когда вы планируете взять свой двухнедельный отпуск в этом году?»
- «Какой следующей должности вы планируете добиваться на работе?»
- «Вы заинтересованы присоединиться к программе компании по предоставлению автомобилей для служебного пользования?»

Вопросы для определения эмоций. Данный тип вопросов обычно имеет вид вопроса, допускающего неограниченно большое количество ответов. Такие вопросы используются для более глубокого понимания склада ума сотрудника в целях выяснения его эмоций, позиций, убеждений и взглядов, мотиваций и чувств. Временами вопросы для определения эмоций носят личный характер и могут касаться нежелательных для сотрудника тем. Поэтому весьма важно помнить, что, прежде чем переходить к такого рода вопросам, вы должны установить прочное взаимопонимание и узы доверия.

Результатом ваших вопросов, направленных на определение эмоций, может стать обретение работником глубокого понимания самого себя. Правильно использованные вопросы позволяют сотруднику обратиться к собственному разуму и душе и понять, почему он чувствует или действует именно так, а не иначе. Они помогают ему понять также, что им движет, давая возможность раскрыть собственные проблемы и внутренние мотивы своего поведения. Обладая таким дополнительным внутренним знанием, он в гораздо большей степени будет стремиться изменить свое поведение, если ранее заблуждался. Обычно сотрудники испытывают огромную признательность по отношению к тем менеджерам, которые обладают уникальной способностью задавать вопросы по определению эмоций. Помните: крайне важно, чтобы менеджер показывал, что он действительно активно слушает, когда задает вопросы такого типа. Мы обсудим эти специальные способы слушания в следующих главах.

Обычно вопросы для определения эмоций имеют следующий вид:

«Как вы пришли к подобным чувствам в отношении вашей работы?»

«Насколько, с вашей точки зрения, ваша основная заработная плата в настоящее время отвечает вашим личным потребностям и профессиональным заслугам?»

«Почему вы считаете, что это самый лучший подход?»

«Каковы, по вашему мнению, наименее/наиболее эффективные пути выполнения вашей нынешней работы?»

«Как, по-вашему, возникла такая ситуация?»

«Что вам больше/меньше всего нравится в том, как эта проблема решалась до настоящего времени?»

«Каково ваше мнение?»

«Как вы думаете, сколько еще людей находятся в таком же положении?»

«Как, с вашей точки зрения, лучше всего справиться с этой задачей?»

«Как, вы считаете, надо подойти к данной проблеме?»

«Каковы бы были ваши чувства и ощущения, если бы мы реализовали данную новую стратегию?»

Помимо вопросов для установления фактов и определения эмоций существует несколько других подкатегорий открытых и закрытых вопросов. Далее мы обсудим некоторые из наиболее часто используемых типов таких вопросов.

Проясняющие вопросы. По своей сути такие вопросы являются перефразированием замечаний сотрудника, т. е. пересказом своими словами того, что вам ответил сотрудник. Будьте осторожны, чтобы не сказать ему, что он имел в виду. Передайте только то, что вы поняли из его слов. Проясняющие вопросы стремятся к проверке и подтверждению содержания и/или эмоционального настроения послания сотрудника. Хотя данная концепция «обратной связи» будет более подробно рассмотрена как в главе, касающейся слушания, так и в главе об «обратной связи», обычно она при-

нимает форму вопроса, и поэтому мы упоминаем о ней здесь. Проясняющие вопросы могут быть использованы для:

- ♦ изложения другими словами того, что, с вашей точки зрения, было сказано говорящим;
- ♦ обращения к подчиненному с просьбой раскрыть и/или прояснить мысль, высказанную им ранее;
- ♦ того, чтобы удостовериться, что вы и сотрудник говорите на одном языке;
- ♦ того, чтобы помочь прояснить двусмысленные высказывания и слишком широкие обобщения;
- ♦ раскрытия того, что же действительно на уме у вашего сотрудника.

Вот некоторые примеры таких вопросов:

«Если я понял вас правильно, видимо, вашими основными интересами являются... Это так?»

«Вы имеете в виду работу с сотрудниками отдела повышения квалификации?»

«Мне кажется, что больше всего вас волнует вопрос старшинства. Это верно?»

«Судя по тому, что вы мне рассказываете об этой ситуации, у меня складывается впечатление, что вы очень разочарованы. Или я неправильно истолковываю ваши чувства?»

«Вы говорите сейчас о двух или трех людях?»

Раскрывающие вопросы. Данный тип вопросов создан для того, чтобы вызвать развернутый ответ по конкретному поводу. Они могут помочь вам:

- ♦ запросить подробную дополнительную информацию;
- ♦ поощрить сотрудника развернуть более подробно и/или развить тему.

Вот некоторые примеры таких вопросов:

«Можете ли вы привести пример того, что вы под этим подразумеваете?»

«И что далее?»

- «Не могли бы вы конкретизировать данный вопрос?»
- «Можете ли вы рассказать мне об этом более подробно?»
- «Вы могли бы вспомнить, с какими еще проблемами вы столкнулись в той ситуации?»
- «Чем еще вы любите заниматься в свое свободное время?»

Вопросы повторения. Вопросы повторения пытаются решать те же задачи, что и проясняющие и раскрывающие вопросы. Они не только просят дать дополнительную, более подробную информацию, поощряя сотрудника шире раскрыть или развить конкретную тему, но также просят его выразить другими словами то, что он имел в виду в своем предыдущем высказывании. Данный тип вопросов является просто повторением ключевого слова или группы слов из предшествующей реплики вашего сотрудника. Например, он только что сказал вам: «В общем-то, я мог бы это сделать, если бы только у меня была соответствующая поддержка». В данной ситуации вы можете отдать предпочтение проясняющему вопросу, чтобы точно определить, что именно имел в виду ваш сотрудник в своем высказывании. С другой стороны, вы можете воспользоваться раскрывающим вопросом, чтобы ваш сотрудник развил данное утверждение. Однако в ситуации, подобной данной, вы также легко можете использовать вопрос повторения и добиться обеих указанных целей. В отношении высказывания сотрудника вопрос повторения будет звучать просто: «Соответствующая поддержка?» Как видно из данного примера, вы всего лишь вернули в вопросительной форме, как эхо, ключевые слова высказывания сотрудника. Если проделать это с верными речевыми интонациями и недоуменным выражением лица, весьма вероятно, ваш сотрудник разовьет и прояснит свое предыдущее высказывание. Однако если вопрос повторения не принесет вам никакой дополнительной информации, вы всегда можете вернуться к проясняющему и/или раскрывающему вопросу.

Направляющие вопросы. Как правило, это вопросы, допускающие один-единственный вариант ответа и помогающие направить беседу в конкретную, интересующую вас

область. Они наиболее полезны, когда:

- ♦ вы хотите сменить тему беседы;
- ♦ вы хотите услышать определенный ответ от вашего сотрудника;
- ♦ вы хотите подвести сотрудника к более четкому пониманию его собственных потребностей, проблем и задач.

Вот некоторые типичные примеры таких вопросов:

«Какой еще вопрос вы хотели обсудить со мной?»

«Не могли бы вы поработать в прежнем режиме в течение еще одной недели?»

«Почему бы нам не вернуться назад и не обсудить немного подробнее упомянутые ранее задачи и цели?»

«Вы можете послать письмо завтра?»

«Насколько я понимаю, у нас есть еще три проблемы, которые мы должны обсудить».

Гипотетические вопросы. Данный тип вопросов содержит предположение менеджера, выраженное в вопросительной форме и обращенное к работнику. «Вы хотите поработать сверхурочно в субботу или в воскресенье?» — это вопрос, подразумевающий, что сотрудник хочет поработать сверхурочно, и ему надо лишь определиться с днем. Этот тип вопросов надо использовать осторожно, поскольку вы должны уметь очень точно оценивать душевное состояние вашего сотрудника, чтобы добиться успеха. Вы рискуете вызвать презрение с его стороны и потерять его преданность делу, если зададите этот вопрос не ко времени. Вы даже можете ненароком оскорбить сотрудника, думая, что проявили большой такт, задав гипотетический вопрос. Гипотетические вопросы указывают на то, что вы верите, будто ваш сотрудник уже готов принять решение, и осталось только выработать детали. Если вы хотите, чтобы гипотетический вопрос соответствовал моменту и был эффективным, то большую роль будут играть правильный выбор времени и ваше умение точно определить умонастроение сотрудника. В противном случае

его могут воспринять как «западню», вынуждающую к принятию нежелательного решения, что понизит степень доверия к вам со стороны сотрудника.

Вот некоторые примеры таких вопросов:

«На какое число мы наметим наше следующее совещание?»

«Вы хотели бы провести оценку результатов вашей работы на этой неделе или на следующей?»

«Как скоро вы бы хотели приступить к работе по новой теме?»

«В какое время вам удобнее встретиться с Гарри?»

Вопросы со ссылкой на третьи лица. Такие вопросы сочетают в себе утверждение и вопрос. Они опосредствованно прощупывают ситуацию, сообщая сотруднику, что известно о конкретной ситуации или какова на нее реакция других людей. Затем сотруднику предлагают вопрос о его мнении и/или реакции на ту же тему. Исследования показали, что вероятность согласия с утверждением будет намного больше, если его поддерживают уважаемый человек или группа лиц. Вам следует знать о таком феномене и при удобном случае использовать его. Вопросы со ссылкой на третьи лица могут быть конкретными или общими. Конкретные вопросы со ссылкой на третьи лица могут иметь следующий вид:

«Мэри из отдела по работе с персоналом считает, что наша программа целевого управления работает достаточно успешно. Что вы думаете по этому поводу?»

«Вице-президент Джон думает, что мы могли бы снизить наши накладные расходы и одновременно повысить доходы, прекратив выпуск линий убыточных товаров. А каково ваше мнение?»

Общие вопросы со ссылкой на третьи лица имеют следующий вид:

«Большинство людей, с которыми я разговаривал в компании, говорят, что все обстоит именно так. Вы считаете, что это действительно соответствует истине?»

- «Многие из моих подчиненных говорят мне, что это самый приятный аспект работы. Каково ваше мнение?»
- «Очень много людей считают, что совместная постановка целей очень важна. А как считаете вы?»

Проверочные (тестовые) вопросы. Данные вопросы действуют как критерии оценки, своеобразные барометры настроения или позиции сотрудника в отношении конкретной темы или вопроса. Их хорошо использовать, когда вам надо определить степень согласия или несогласия сотрудника по имеющимся показателям или вопросам, которые были подняты в ходе беседы. Их уместнее всего применять во время процесса выработки решения для интерактивного менеджмента. Проверочные вопросы имеют следующий вид:

- «Какое впечатление это произвело на вас?»
- «Насколько это важно для вас?»
- «Как вы считаете, это разумно?»
- «Насколько вы согласны с данным результатом?»
- «Вы считаете, что сможете мириться с этим?»

Завершающие вопросы. Такие вопросы являются прекрасным способом поощрить к соглашению и поддержать успешное претворение в жизнь плана или решения. Завершающие вопросы, как правило, это вопросы, допускающие неограниченно большое количество ответов, но с определенной направленностью. «Что мы будем делать далее?» — является классическим примером завершающего вопроса. Это открытый вопрос. Вместе с тем он подталкивает сотрудника к тому, чтобы он подтвердил свою позицию по конкретной теме — то есть будет он действовать в предложенном направлении или не будет. В любом случае его просят определиться с позицией. Завершающие вопросы могут также звучать следующим образом:

- «Как бы вы хотели продолжить эту работу?»
- «Какие действия вы планируете предпринять?»

«Каким, с вашей точки зрения, должен быть следующий шаг в процессе принятия решения?»

«Каким будет следующий ход?»

Как только вы полностью осознаете, почему вам надо задать вопросы, в каких целях их можно использовать, а также строение и типы вопросов, можете переходить к заключительному этапу — к методам и способам сведения всего воедино. Об этом — в заключительной части данной главы.

КАК ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ. МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ

Умело ставя вопросы, вы начинаете и поддерживаете беседу, которая в конечном счете приведет к благоприятным отношениям между менеджером и сотрудником. Независимо от того, относится ли ваш сотрудник к спокойному типу или любит брать инициативу в разговоре на себя, ваше умение задавать вопросы и знание приемов поможет вам получить ценную и полезную информацию, а также развить дальнейшие доверительные отношения. Манера, в которой задается вопрос, может быть не менее важна, чем его содержание. Поскольку вам хотелось бы получить правдивые и полные ответы касательно потребностей и мотиваций работника, составляйте свои вопросы так, чтобы максимально увеличить вероятность получения точной информации при одновременном сохранении доброжелательности и уважения со стороны вашего сотрудника. Процесс задавания вопросов закончится ничем без искреннего и сознательного вклада работника. Помните о следующих общих принципах при подборе вопросов.

Правильно используйте время. Если ваш сотрудник находится в неподходящем для расспросов настроении, вы не получите точных и полезных ответов. Время, когда вы собираетесь задать свои вопросы, должно быть точно просчитано. Задавая вопросы слишком рано или слишком поздно, вы притупите их воздействие, поскольку, вероятнее всего, их пропустят мимо ушей. Будьте чуткими и проницательны-

ми, оценивая настроение вашего сотрудника, чтобы определить, не настало ли подходящее время подойти к нему с вопросами.

Правильный расчет времени может быть рассмотрен и с другой стороны. Не следует задавать вопросы слишком быстро или чересчур медленно. Расчет времени крайне важен в плане получения ответа. После того как вы задали вопрос, дайте сотруднику какое-то время подумать и сформулировать ответ. Вопросы, заданные слишком быстро, создают впечатление нетерпения и раздраженности и воспринимаются скорее как допрос, чем как беседа. Слишком медленное произнесение вопросов может сразу создать тоскливую атмосферу.

Составьте план. Хотя наличие специально сформулированных вопросов, которые вы будете задавать всем своим сотрудникам в строго определенной очередности, не относится к числу общих рекомендаций, все же целесообразно иметь план. Это просто означает, что вам следует иметь общую идею, о чем бы вы хотели спросить, чтобы получить именно ту информацию, которая вам необходима. План вопросов послужит вам отправной точкой, а также придаст гибкости, чтобы исследовать дополнительные области, которые могут быть интересны для роста эффективности работы, по мере их возникновения в ходе разговора. Когда вы отходите от намеченных вопросов, чтобы изучить другие темы, то можете воспользоваться направляющими вопросами, чтобы вернуться к прежней теме. Помните, что вам нужна лишь самая общая идея того, какую информацию вы желаете получить, и типы вопросов, которые вы должны для этого задать. Не нужно конкретно формулировать вопросы перед началом ваших собеседований с сотрудниками.

Не позволяйте сотруднику загнать вас в угол своими ответами. Задавая вопросы, постарайтесь представить себе самые неблагоприятные ответы, которые вы можете получить. В какое положение вас поставят эти ужасные ответы? Если вопрос способен сделать вас беззащитным, возможно, лучше его не задавать, а прозондировать позицию работника, предлагая ему другие вопросы, которые будут обходить сто-

роной опасные темы, но давать информацию о проблемах вашего сотрудника. Если последующие попытки покажут, что сотрудник не расположен отвечать на вопрос, вы можете вернуться к изначальной теме беседы. Важно и то, что его ответы могут не соответствовать вашей позиции. Правильное проведение беседы требует предусмотрительности и планирования еще до начала процесса постановки вопросов.

Изучите вашу аудиторию. Очень важно знать хоть что-то о человеке, которому вы задаете вопросы. Знание его личных данных, политических и религиозных убеждений, позиций, интересов и взглядов, а также его поведенческого стиля, стиля взаимоотношений, стиля принятия решений и стиля обучения может оказать неоценимую помощь в формулировании и постановке вопросов. Вы не всегда будете находиться в выигрышном положении, имея всю информацию о любом из ваших сотрудников, особенно это касается новых работников. Тем не менее в ходе каждого собеседования вы будете узнавать все больше и больше о каждом человеке, что позволит вашим последующим вопросам быть более конкретными в отношении данного сотрудника. После небольшой практики вы научитесь выверять время и порядок вопросов, их формулировку и структуру применительно к каждому индивидууму.

Спрашивайте разрешения задать вопрос. Хотя это и не всегда необходимо, все же это хорошее правило, выработанное практикой. Даже если вы не сомневаетесь, что в качестве менеджера имеете право задавать служащим вопросы, вы быстро обнаружите, что, следуя этому простому правилу вежливости, поможете подчиненному почувствовать себя более комфортно. Такое проявление уважения к другому человеку задаст положительный тон ходу всей беседы. Это хороший первый шаг для построения доверия, он обеспечит более честный, открытый и свободный обмен информацией.

Следуйте от широких вопросов к узким. Отличным примером является такое начало: «Расскажите мне немного о ваших интересах». Этот широкий вопрос, предполагающий

неограниченно большое число ответов, даст сотруднику полную свободу ответить вам так, как он того захочет. В ее ответе могут всплыть конкретные сферы интересов, на которых вы, возможно, захотите остановиться более подробно с помощью отдельных направляющих вопросов.

Такая широкая возможность выбора ответа также позволяет вашим сотрудникам проявить их стили с большей готовностью, чем это было бы возможно при более конкретных и узко поставленных вопросах. Если ваши сотрудники смогут свободно говорить о своих задачах, проблемах и работах, они будут стремиться рассказать, как обычно взаимодействуют с другими людьми, обрабатывают информацию и принимают решения. Ваше умение прислушиваться к их «открытым» ответам также поможет вам выбрать следующий вопрос, который будет сужать область вопросов от ответа к ответу. Например, ваш второй вопрос мог бы звучать так: «Вы упомянули, что сверхурочные могут создать некоторые проблемы для вас лично. Вы не будете против того, чтобы рассказать об этом немного подробнее?» Последующее зондирование может еще более сузить область ответа, чтобы более подробно исследовать проблемы, с которыми столкнулся данный сотрудник из-за сверхурочной работы. Итоговое преимущество постановки таких широких вопросов заключается в первую очередь в том, что сотрудник может дать ответ на множество конкретных вопросов даже прежде, чем вы их задали. Значит, ответ на некоторые узкие вопросы может прозвучать в ходе ответа на широкие вопросы.

Основывайтесь на предшествующих ответах. Слушайте, прежде чем задавать вопросы. Вместо того чтобы думать о том, какой задать следующий вопрос, упуская при этом большую часть, если не все, что вам хочет сообщить ваш сотрудник, сконцентрируйтесь и прислушайтесь к тому, что он говорит. С данной информацией вы сможете без труда формулировать ваши последующие вопросы, основанные на реакции сотрудника. Этот метод имеет массу преимуществ. Во-первых, вы концентрируетесь на речи сотрудника, вместо

того чтобы витать мыслями в облаках. Во-вторых, процесс задавания вопросов упорядочен, логичен и имеет направленность. В-третьих, строя вопросы на основе предыдущих ответов сотрудника, вы таким образом показываете, что прислушиваетесь к тому, о чем вам говорят. В-четвертых, вы получаете возможность исследовать области, представляющие интерес для собеседника, на которых, вероятно, вы никогда бы не остановили свой выбор, если бы не слушали его и не основывали свои вопросы на предыдущих ответах сотрудника.

Фокусируйте свои вопросы. Помимо всего прочего, вопросы должны давать сотруднику возможность логически размышлять в ходе беседы. Вместо того чтобы задавать многочисленные вопросы на разные темы, придерживайтесь одной из них, чтобы сотрудник мог с легкостью следовать вашей логике. Направляя своего респондента последовательной чередой таких вопросов, вы можете значительно повысить шансы провести плодотворное собеседование и найти решение проблемы.

Не удаляйтесь от основной темы. Сотрудник должен понимать, о чем его спрашивают. Если вопрос сформулирован неумело и его не понимают, в ответ вы можете получить неточную информацию, в лучшем случае неполную. Без успешной передачи точной информации общение не состоялось. От него остается лишь недопонимание и путаница. Поэтому вам следует аккуратно составлять свои вопросы, чтобы они несли только одну основную мысль. Это уменьшит вероятность путаницы, и сотрудник сможет концентрироваться только на одной этой мысли. Опросы, содержащие более одной основной темы, могут вызвать кризис понимания, который, в свою очередь, может понизить уровень доверительности в отношениях. Вот пример вопроса, содержащего слишком много мыслей: «Не могли бы вы немного рассказать мне о ваших личных и профессиональных целях, о том, с какими явлениями, которые помогали или мешали вам в достижении этих целей, вы столкнулись, а также о ваших соображениях по преодолению этих помех?» Как вам

совершенно ясно, к тому времени, когда менеджер доберется до конца предложения, сотрудник уже забудет, о чем говорилось в его первой половине. Формулируйте свои вопросы так, чтобы в каждом из них была только одна тема.

Избегайте двусмысленных вопросов. Двусмысленным считают такой вопрос, который в силу своей формулировки дезориентирует собеседника и может трактоваться по-разному. В качестве примера можно привести следующий вариант: «Если не возражаете, то взгляните на мои цифры и скажите, все ли в них правильно?» В случае с двусмысленным вопросом, независимо от того, получите вы положительный или отрицательный ответ, вы не совсем уверены в позиции сотрудника. Отрицательный ответ «нет» может означать, что она могла бы просмотреть ваши цифры, в то время как положительный ответ «да» может указывать на то, что сотрудница ничего вам о ваших цифрах не скажет. Такой тип неопределенного, двусмысленного вопроса часто сбивает сотрудников с толку, и дело заканчивается тем, что вы не получаете желаемого ответа. Помните, что, если ваша сотрудница не поняла вопроса, она не в состоянии дать вам точный или полный ответ. Поэтому, не дожидаясь потери контакта, тщательно формулируйте свои вопросы, что поможет избежать путаницы и будет способствовать пониманию.

Используйте простой язык. Избегайте в своих вопросах модных неологизмов, сленга или технического жаргона, которые могут быть не поняты вашим сотрудником. Кроме того, не применяйте поэтического, официального или юридического языка, откажитесь от заносчивой манеры общения. Облекая свои вопросы в словесную форму, помните об известном правиле Г.П.Б. — «Говорите просто и безыскусно». Также постарайтесь избегать сложно-составных слов типа «крупнокупюрный», которые, как вам кажется, могут произвести впечатление на вашего сотрудника. Скорее всего, они будут угнетать его, поскольку существует вероятность, что он их не поймет. В этом случае он отключится от разговора, и произойдет полная потеря контакта. Используя про-

стой, обычный язык, не перенасыщенной терминологией, вы можете задавать вопросы, которые будут доступны для понимания и быстрее принесут вам точную, правдивую и осмысленную информацию.

Оптимизируйте количество вопросов. Когда вы проводите со своим сотрудником консультации, оценку его деятельности, беседуете о решении проблемы, инструктируете, важно регулировать количество задаваемых вами вопросов. Слишком большое количество вопросов может восприниматься сотрудником как признак вашей ограниченности. Например, вы могли бы задать сотруднику вопрос: «Как ваши дела?» или: «Как вам ваша работа?» — и после получения ответов на эти вопросы сразу перейти к разглагольствованиям по какому-то конкретному поводу. Пройдет совсем немного времени, прежде чем ваши сотрудники поймут, что вы — не ограниченный, придерживающийся ритуалов интервьюер, использующий вопросы в качестве трамплина для собственной говорильни. С другой стороны, если вы задаете слишком много вопросов, не выдавая никакой информации в ответ, это может восприниматься как допрос. Чрезмерное количество вопросов может породить информационный дисбаланс, при котором сотрудник даст вам избыточное количество информации, не получив достаточного ее количества с вашей стороны. Это может легко послужить росту межличностной напряженности и падению доверия, итогом чего станет потеря контакта. Всегда старайтесь соотносить количество задаваемых вами вопросов с необходимой информацией и личным стилем вашего сотрудника. Например, вы можете задавать человеку дружеского поведенческого стиля значительно больше вопросов, чем деятельному типу.

Перетасуйте вопросы. Старайтесь использовать как можно больше разных типов вопросов во время беседы со своим сотрудником. Отдавая предпочтение открытым вопросам, помните, что последние должны быть разбросаны по всей вашей беседе, везде, где только оправданно их использование. Щедро применяйте вопросы для установления фактов и опре-

деления эмоций, а также проясняющие, направляющие, повторяющие, проверяющие и, наконец, завершающие вопросы. Слишком частое использование вопроса одного типа делает разговор скучным. Например, если вы задаете вопросы, постоянно вызывающие односложные или очень короткие ответы, то не получите адекватной информации ни о ситуации с вашим сотрудником, ни о его потребностях. Пока вопросы не будут сформулированы так, чтобы поощрять сотрудника к участию в беседе и предоставлению информации, вы не сможете получить полной картины. А при помощи смеси вопросов разных типов вы даже без ухищрений получите полезную информацию, запросить которую вам раньше не приходило в голову.

Не используйте пристрастных или манипуляторских вопросов. Вопросы не должны быть такими — это ограничивает личную независимость сотрудника. Ваши вопросы также не должны навязывать ему ответ или ставить в затруднительное положение. Гораздо лучше спросить: «Когда вы сможете встретиться со мной на этой неделе в утренние часы?», чем: «Что вас больше устроит — встретиться со мной во вторник в 10:00 или в четверг в 8:30 утра?» Опытные интерактивные менеджеры сознают всю важность уважения достоинства своих сотрудников и знают, что, если они нанесут оскорбление чувствам своих подчиненных неприкрытым манипулированием, их перестанут признавать и они потеряют уважение.

Не используйте угрожающие вопросы. Потрудитесь обходиться без вопросов, которые могут содержать угрозу или оскорбление в отношении ваших сотрудников. Такие вопросы, вероятнее всего, повысят уровень напряженности и вызовут падение доверия. Кроме того, вопросы, приводящие сотрудника в замешательство, могут способствовать получению от него неточной или неполной информации. В большинстве случаев у сотрудника нет причин говорить вам неправду, но, когда вопросы касаются закрытых тем, вы должны быть осторожны, чтобы не допустить промаха. Если становится ясно, что сотрудник испытывает чувство нелов-

кости, вызванное вашим вопросом, немедленно переключитесь на другую тему. К сожалению, иногда вам придется задавать вопросы такого рода. Беседа о способности управляться с семейными проблемами так, чтобы они не сказывались на рабочих показателях, является одной из тем, которая может поставить сотрудника в тупик, но ее придется исследовать, чтобы решить проблему. В таких случаях ваши вопросы должны быть прямыми и деловыми, но пусть при этом в них проявляется сопереживание положению сотрудника. Хотя для сохранения чувства собственного достоинства сотрудника можно было бы воспользоваться косвенными вопросами, вы не можете полностью положиться на эти неясные намеки. Вам нужна откровенная и точная информация. Обычно сотрудники признают необходимость такого знания и готовы вам ответить на все вопросы. Если сотрудник не решается дать даже минимум необходимой информации, вы просто теряете свое время. Помимо вопросов, касающихся семейных проблем, вопросы, связанные с медицинскими проблемами и способностью отвечать по своим финансовым обязательствам, также могут вызывать у сотрудника чувство тревоги и неловкости. Если вы небезосновательно уверены, что эти потенциально смущающие факторы действительно препятствуют нормальной работе, вам нужно найти время для подходящей формулировки подобных вопросов, чтобы не оскорбить вашего сотрудника. Например, работник постоянно опаздывает на работу, и однажды чаша вашего терпения переполнится. Прозвучит вопрос: «Вы знаете, который сейчас час?» Сотрудник воспримет его (и совершенно справедливо), как несущий в себе угрозу и предназначенный не для получения информации, но для оказания дисциплинарного воздействия и для того, чтобы его пристыдить. Другой способ разрешения данной ситуации в более открытой и совещательной манере мог бы быть следующим: «Скажите, у вас есть проблема, заставляющая вас постоянно опаздывать, с решением которой я мог бы вам помочь?» Последний вопрос поднимает ту же

самую потенциально чувствительную тему, но без сарказма первого варианта.

Давайте логическое обоснование вопросам на «больные» темы. Когда вопросы должны коснуться чувствительных тем, постарайтесь объяснить, почему вы их задаете. Тогда вы скорее получите полный, правдивый и точный ответ. Если сотрудница сможет понять, почему вы просите эту информацию, она может увидеть для себя преимущества в том, чтобы предоставить вам относящиеся к делу данные. Если вы представите обоснование до того, как будет задан вопрос, сотрудник сможет его предугадать и подготовиться к ответу. Это помогает устранить подозрения и даже может уменьшить опасения в отношении провокационных вопросов. Вместо того чтобы спросить: «Где ты взял эту ручку?» — вы могли бы сказать: «Я хотел бы купить ручку как у тебя. Где ты ее взял?» При таком подходе сотрудник уже знает или, по крайней мере, предполагает, чего вы хотите достичь, еще до того, как вы зададите следующие вопросы. Если она выказывает озабоченность в отношении ответа, возможно, будет полезно немного отступить, объяснить вашу цель и задать тот же вопрос еще раз. Однако если вам, в общем-то, не нужна информация, вызывающая у нее такую тревогу, посягающая на ее безопасность или на ее личные тайны, будет разумно переключиться на менее опасную тему.

Используйте вопросы о конечных результатах, а не о средствах их достижения. Если хотите получить с помощью вопросов самую полезную и полную информацию, не исходите из того предположения, что ваш сотрудник уже знает, каковы его потребности. Задаваемые вами вопросы не должны ставить его в затруднительное положение. Вместо того чтобы заставить сотрудника чувствовать себя неловко, формулируйте свои вопросы так, чтобы они касались результатов, к которым он стремится, а не конкретных средств, которые он должен использовать для их достижения. Концентрация беседы вокруг общих потребностей, конечных результатов и целей позволит вашему сотруднику говорить более свободно. В то же время это

даст вам бóльшую свободу предлагать более основательные средства для достижения этих конечных целей. В отличие от общих целей, не всегда бывает легко найти конкретные средства их достижения индивидуумом. Формулируйте свои вопросы так, чтобы они касались результатов, к которым стремится ваш сотрудник, а не конкретных («Как я собираюсь этого добиться?») методов и решений.

Поддерживайте совещательную атмосферу. Помните, что ваша первичная роль в процессе интервьюирования — это роль помощника, особенно когда вы просите сотрудника задавать вопросы вам. Не сыпьте вопросами без остановки в манере ведения допроса. Вы не прокурор, а ваш сотрудник не стоит перед судом для дачи показаний. Оказание давления обычно приводит к противоположным результатам. Когда вы говорите, постарайтесь делать это в расслабленной и спокойной манере — криком ничего не добьетесь. Дайте сотруднику время обдумать вопрос, даже если при этом повиснет тишина. Выдерживая паузу и позволяя ему подумать, вы скорее всего получите более точный и полный ответ. Дайте ему возможность, не прерывая его, полностью ответить на один из ваших вопросов. Когда он это сделал, ваши шансы перейти к полноценному процессу беседы становятся выше. Во время самой беседы проявляйте прежде всего сопереживание, заинтересованность и понимание, и не только на словах — также показывайте это интонациями и несловесными сигналами.

Подход интерактивного менеджмента к решению проблем основывается на умении задавать вопросы. Для того чтобы помочь кому-то решить его проблемы, вы должны узнать, в чем они заключаются. Интерактивный менеджер проводит беседу таким образом, чтобы исчерпывающе определить, какие проблемы мучают сотрудника. Помимо этого, после беседы у сотрудника остается ощущение подъема, потому что менеджер проявил отзывчивость и заботу по отношению к нему. Эффективно оттачивая искусство вопроса, интерактивный менеджер обретает высочайшую гибкость в роли разрешателя проблем, советчика и консультанта своих подчиненных.

Глава 6

В чем сила слушателя

Лучше молчать и выглядеть дураком, чем высказаться и развеять все сомнения.

Неизвестный автор

Недавно группа профессоров из Университета Лойолы в Чикаго участвовала в исследовательской работе по определению того, что же является самым важным, единственным характерным признаком эффективного менеджера. В течение полутора лет они опросили сотни бизнесменов по всей стране и в конечном счете пришли к заключению, что самым важным из всех источников информации, которые помогают менеджеру знать и оценивать индивидуальные особенности людей в его отделе, является умение слушать каждого отдельного сотрудника.

Тем не менее в бизнесе навыки слушания, к сожалению, очень часто игнорируются или о них просто не вспоминают. Поскольку слушание воспринимается как нечто само собой разумеющееся, именно с ним связано множество проблем общения. Их можно было бы легко избежать, если бы люди знали основы восприятия чужой речи. Как избежать просчетов и ошибок, вызванных неадекватным и недостаточным слушанием? Прилагая усилия в направлении улучшения межличностных связей, многие компании разработали курсы обучения чтению, письму и ведению беседы. Тем не менее, хотя компании и проявляют желание оплатить пребывание своих руководителей на таких курсах, на аналогичные заня-

тия по улучшению навыков слушания они отправляют своих сотрудников крайне редко. Причина этого может крыться в широко распространенном неверном представлении о том, что слушать и слышать — одно и то же. Хотя обычно люди слышат все, что им говорят, значение услышанного может быть потеряно или искажено. Передача информации будет неполной, если у человека абсолютный слух, но вследствие недостаточного умения слушать он понял не все, что ему было сказано. Слушание — это больше, чем просто процесс слышания. Это умственный и эмоциональный процесс, в ходе которого человек объединяет в одно целое поступающие к нему физические, эмоциональные и интеллектуальные сигналы.

Чтобы стать умелым слушателем, вы должны попытаться быть объективным. Хотя полная объективность возможна редко, слушание требует осознанного стремления понять говорящего, не позволяя при этом личным взглядам влиять на смысл его слов. Это означает, что вы должны попытаться понять то, что хочет донести до вас оратор, а не то, что вы хотите понять. Сопереживание помогает слушателю увидеть и почувствовать, что видит и слышит говорящий. Оно помогает ему прорваться сквозь символы общения и стать ближе к собеседнику.

Эффективное слушание дается нелегко. Это тяжелая работа. Она сочетает в себе значительную концентрацию, восприимчивость и «шестое» чувство, а также характеризуется различными физическими изменениями. Во время сосредоточенного слушания усиливается деятельность сердца, температура слегка повышается и ускоряется кровообращение.

К сожалению, очень мало людей знают, как быть эффективными слушателями. Обычный, неподготовленный слушатель скорее всего поймет и сможет удержать в памяти только около 50% беседы, а через 48 часов такой относительно низкий показатель падает до еще более удручающе низкого уровня запоминания в 25%. Это означает, что вос-

становление в памяти какой-либо беседы, происходившей более двух дней тому назад, будет всегда неполным и, как правило, неточным. Неудивительно, что люди редко приходят к соглашению в вопросе, о чем велась речь!

Менеджеры, являющиеся плохими слушателями, упускают многочисленные возможности, кроющиеся в словах сотрудников. Они не замечают имеющихся или грядущих проблем. До них не доходит важность этих посланий от сотрудников. Решения, предлагаемые такими менеджерами, как правило, бывают неверными и неподходящими и иногда относятся совершенно не к тем проблемам. Некомпетентное слушание со стороны менеджера порождает в сотруднике напряженность и недоверие, и, когда приходит время высказаться менеджеру, сотрудник оплатит ему той же монетой — не станет его слушать. С другой стороны, умеющие слушать менеджеры быстро устанавливают и углубляют взаимопонимание и доверие со своими подчиненными. Внимание к своим работникам является одним из самых ценных и эффективных способов дать им почувствовать, что вы их понимаете. Вы можете точно определить проблемы и цели ваших сотрудников, а также что они думают о себе самих. Предлагаемые вами решения будут наполнены смыслом, уместны и, по меньшей мере, проверены сотрудниками на деле. Кроме того, они будут действительно слушать, что вы говорите.

Основной упор в данной главе сделан на приемы и методы, которые можно использовать, чтобы эффективно слушать своих сотрудников. В ней также будут представлены возможные способы избежать недопонимания сотрудников из-за недостаточного умения слушать. В дополнение к целому ряду действенных приемов слушания здесь также представлены упражнения, которые помогут вам стать квалифицированным слушателем. Конечным результатом изучения данной главы, если вы реализуете на деле ее идеи и предложения, будет следующее: у ваших сотрудников сложится о вас хорошее мнение, потому что вы предприняли усилия, что-

бы выслушать и понять их с *их* точки зрения. Это приведет к более эффективному управлению и возросшей производительности труда. Разве это не щедрое вознаграждение за то, что вы будете больше пользоваться своими ушами, чем ртом?

ЖАЛОБЫ НА МЕНЕДЖЕРОВ

Сотрудники очень часто обсуждают своих менеджеров. Некоторые говорят о них хорошо, многие — плохо. Давайте проанализируем некоторые замечания, наиболее часто высказываемые сотрудниками в их адрес, когда речь заходит об умении слушать. Пока вы будете читать, попробуйте объективно оценить, не повинны ли вы в некоторых из этих недостатков. Если да, то вы будете знать, с чего начать свою программу совершенствования умения слушать.

«Он постоянно говорит, не давая никому сказать слова. Я прихожу к нему с проблемой и никогда не могу даже рта раскрыть». Классическая проблема менеджера — недержание речи. Многие менеджеры — сторонники старого афоризма: они считают, что сила заключена в речи. Такие менеджеры завладевают разговором, не давая никому сказать ни слова. Они объясняют своим сотрудникам, в чем заключаются проблемы последних и как решать эти мнимые проблемы. Они совершенно не имеют понятия о том, что происходит вокруг них, в частности с их сотрудниками. Если бы только они дали возможность сотрудникам высказаться, то они бы узнали что-то очень важное — а именно, как быть эффективным менеджером.

«Она перебивает меня, когда я говорю». Это обвинение не лучше, если не хуже предыдущего. Что вы чувствуете, когда кто-то заканчивает за вас ваше высказывание или говорит вам: «Я знаю, что вы имеете в виду», — еще до того, как вы завершили свою мысль? Не комкайте предложения своих сотрудников — окажите им любезность и дайте им довести ход мысли до конца.

«Мой менеджер никогда не смотрит на меня, когда я говорю. Я не уверен, слушает ли он». Разве не парадокс, что, не смотря на то что вы слушаете ушами, люди судят о том, слушаете вы или нет, по вашим глазам? Это, несомненно, одна из самых распространенных жалоб. Поддержание ненавязчивого периодического контакта глазами — навык, являющийся составной частью искусства эффективного слушателя. Если вы этому не верите, вспомните, как вы себя чувствуете, если кто-то не смотрит на вас, когда вы говорите.

«Моя начальница всегда дает мне понять, что я попусту трачу ее время». Это в первую очередь проблема, касающаяся отношений. Тем не менее она передается сотрудникам через вашу манеру речи и ваши действия. Например, вы можете изображать скуку, поигрывая карандашом или каким-нибудь другим предметом, в то время как ваш сотрудник говорит. Другие менеджеры передают отсутствие интереса, рисуя картинки, перекладывая газеты, протирая очки, забавляясь трубкой или сигаретой. Вот еще классические способы выражения того, что данный сотрудник впустую тратит ваше время: бросать частые взгляды на ручные или настольные часы во время его речи или продолжать заниматься своими делами, полностью отдавая свое внимание вновь вошедшему сотруднику. Постоянная спешка и комментарии о том, какой у вас загруженный день, также дают понять вашим сотрудникам, что они зря расходуют ваше время, приходя поговорить с вами. Кажется, есть противоречие в том, что начальница считает, будто ее подчиненные транжирят ее время, когда приходят к ней, надеясь получить дельные указания. К сожалению, такой подход наблюдается у очень многих менеджеров. Осознают они это или нет, но они бессловесно передают это своим сотрудникам.

«Похоже, мой менеджер постоянно висит на телефоне». Менеджеры нередко игнорируют своих сотрудников, отвечая на входящие телефонные звонки или звоня кому-то, в то время как сотрудник пришел к ним в кабинет для серьезного разговора. Когда менеджер прерывает своего сотрудни-

ка, чтобы сделать звонок по телефону, этот сотрудник должен понять, что во все время беседы внимание шефа было сосредоточено больше на предстоящем звонке, чем на самой беседе. Совершенно очевидно, что это заставляет сотрудника почувствовать себя, по меньшей мере, человеком незначительным. Почему бы не отложить все звонки, пока сотрудник находится у вас в кабинете. Ничего страшного не случится, даже если вы пару раз не снимите трубку с аппарата.

«Выражение лица и поза моего менеджера постоянно заставляют меня думать, слушает он меня или нет». Есть определенная категория менеджеров, которые, разговаривая со своими сотрудниками, должно быть, считают, что находятся на переговорах, потому что на их лицах не проскальзывает даже тени эмоций. В результате сотрудник постоянно находится в состоянии недоумения, думая, а следует ли менеджер за ходом его мысли или нет. Это также идеальный способ для руководителя показать полное отсутствие сопереживания сотруднику. Конечно, есть менеджеры, которые, внимая своим сотрудникам, чрезмерно усердствуют с мимикой лица или положениями тела. Например, некоторые из них просто играют с сотрудниками в «гляделки» и смущают их своим тяжелым взглядом. Порой визуальный контакт бывает таким напряженным, что сотрудники начинают удивляться и спрашивать себя, все ли у них в порядке с внешним видом. Некоторые менеджеры также молча показывают, что они не согласны с тем, что говорит сотрудник, еще до того, как тот закончит речь. Это вызывает у сотрудника сильнейшее чувство разочарования и приводит к разрушению взаимоотношений между этими двумя лицами. Также многие менеджеры демонстрируют нетерпение, показывая, будто они только и ждут, когда закончит говорить сотрудник, чтобы вставить что-то от себя.

«Мой менеджер сидит слишком близко ко мне». Это общеизвестное нарушение территории. Менеджер вторгается в личное пространство сотрудника, нарушая его границы,

часто даже не осознавая этого. Мы поговорим о личном пространстве и территории в следующих главах, но, чтобы прояснить ситуацию, спросим, как бы вы себя чувствовали, если бы были абсолютно одни в лифте и в лифт вошел еще один человек и встал вплотную рядом с вами? Большинство людей испытали бы крайнее неудобство, дискомфорт, напряженность и недоверие к «вторгшемуся нарушителю». Хотя мы позволяем людям, которых знаем, подходить к нам ближе, чем незнакомым, все же, когда кто-то подходит к нам непозволительно близко, независимо от отношений с данным лицом, нас посещают те же чувства, которые мы испытали в лифте.

«Я думаю, мой менеджер только что вернулся с семинара по навыкам слушания. Он усердствует сверх всякой меры». Порой менеджеры увлекаются своими вновь приобретенными навыками активного слушания. Их учили, что слушатель должен поддерживать контакт глазами, и они переусердствуют в этом, смущая говорящего своим взглядом. Их учили кивать в знак того, что они следят за речью собеседника, и они начинают постоянно кивать. Их учили, что в процессе слушания они должны делать соответствующие выражения лица, и их лица начинают изображать всевозможные гримасы. В итоге получается мнимое слушание. Сотрудники без труда разгадывают подобные уловки. Они знают, что менеджер старается слушать так, как его учили, но все это очевидно искусственно. Ведь хорошее отношение, включая слушание, требует знания меры и соответствующего моменту применения. Слишком акцентированное слушание не лучше, если не хуже, чем полное невнимание к тому, что вам говорят.

«Мой менеджер не вникает в суть разговора или проблемы». Похоже, такой менеджер проявляет крайнее нежелание вникать в суть разговора, чтобы дойти до первопричин, лежащих в его основе. Иногда это может объясняться отсутствием у него опыта постановки вопросов, что не дает должным образом вникнуть в суть проблемы. Некоторые менеджеры не горят желанием задавать вопросы, потому что бо-

ятся обнаружить острые проблемы. А некоторые не делают этого просто потому, что им на все наплевать: они слишком заняты своими собственными проблемами, личной жизнью и стоящими перед ними персональными задачами. Они воспринимают своих сотрудников как помеху в выполнении собственной работы. Последнее утверждение вызвало состояние шока, когда было доведено до сведения коммерческих директоров во время семинара по слушанию, проводимого одним из авторов настоящей книги. В ходе семинара одна из участниц подняла вопрос о том, что можно было бы сделать с сотрудниками, которые часто заходили к ней в кабинет, чтобы поделиться своими проблемами. Участница считала, что она тратит из-за этого уйму времени попусту, и хотела бы знать, есть ли какое-нибудь решение ее дилеммы. Прежде чем ведущий семинара успел что-либо ответить, другой участник выкрикнул: «Я знаю ответ!» Этот человек поделился своим методом обращения с этими самыми «назойливыми» сотрудниками. У него на рабочем столе была модель счетчика платы за парковку размером со стол. Всякий раз, когда к этому менеджеру приходил сотрудник, чтобы поговорить с ним, он сразу же объяснял, что парковочный счетчик — это пенсионный фонд и шеф первым бросит в него десятицентовую монету за первые десять минут разговора. Но если сотрудник захочет говорить дольше десяти минут, то уже сам должен будет бросать монеты в счетчик — десять центов за каждые десять минут беседы. Поначалу эта история развеселила меня. Однако, выслушав рассказ данного джентльмена, по меньшей мере десятков человек из аудитории пожелали узнать, где можно достать один из таких парковочных счетчиков. И откуда берутся такие менеджеры?

«Моего менеджера слишком легко отвлечь от выслушивания моих проблем». Сотрудники обижаются на менеджеров, легко отвлекающихся на внешние шумы, прохожих и т. д. Их возмущают менеджеры, которые постоянно пытаются забежать вперед и предугадать, в чем же суть. Они негодуют по

поводу менеджеров, постоянно смотрящих в окно в поисках чего-нибудь, происходящего на улице, более интересного, чем то, что делается у них в офисе. Они презирают менеджеров, которые продолжают читать или писать, в то время как сотрудник пытается с ними поговорить. Они ненавидят менеджеров, наглядно демонстрирующих, что все сотрудники вместе со всеми их проблемами им просто до лампочки.

А вот некоторые другие раздражающие привычки, вызывающие жалобы сотрудников, когда речь заходит об их менеджерах.

«Все время, пока я говорю, он ходит туда-сюда».

«Она никогда не улыбается — я боюсь разговаривать с ней».

«Он задает вопросы, будто сомневается во всем, что я говорю».

«Ее вопросы и комментарии уводят меня в сторону от темы разговора».

«Когда бы я ни выдвинул предложение, он не придает ему значения».

«Мой менеджер заставляет меня защищаться всякий раз, когда я задаю вопрос или предлагаю что-то улучшить».

«Мой менеджер переиначивает сказанное мною, приписывая мне то, чего я не говорил».

«Мой менеджер перефразирует сказанное мною, как будто я сказал что-то не так: «О, вы, наверное, хотели сказать?..»

«Мой менеджер часто отвечает на мои вопросы своими вопросами».

«Мой менеджер постоянно смеется или иронизирует, даже когда я рассказываю о своих серьезных проблемах».

«Мой менеджер откладывает решение проблем в долгий ящик».

«Мой менеджер выходит из моей комнаты, когда я разговариваю с ним».

«Мой менеджер действует так, будто он знает все, и у него не возникает даже мысли, что я обладаю хотя бы каким-то интеллектом для внесения значимого вклада в решение рабочих вопросов».

Если любую из этих дурных привычек можно отнести к вашему стилю слушания, мы предлагаем вам поторопиться читать дальше. Теперь расскажем о некоторых важных препятствиях, которые могут стоять на вашем пути перевоспитания и превращения в эффективного слушателя, а также о разных способах преодоления этих барьеров, чтобы вы могли усовершенствовать ваши навыки и умение слушать. Конечным результатом такого улучшения станут слова ваших сотрудников: «Мне нравится мой менеджер — он слушает меня. Я могу разговаривать с ним». Или: «Она действительно понимает меня и мои проблемы. Мне нравится работать с ней».

КАТЕГОРИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

Мы смогли идентифицировать четыре основные категории слушателей. Всякий раз, когда люди слушают, они обычно находятся на одном из этих четырех уровней внимания. Каждая категория требует от слушателя определенной глубины концентрации и восприимчивости. Данные уровни не проводят четких разделительных граней, но представляются общими категориями, на которые подразделяются люди. В зависимости от ситуации или обстоятельств, в которых оказывается слушающий, эти категории могут переходить друг в друга или даже чередоваться. По мере вашего перехода с первого уровня на второй, со второго на третий, с третьего на четвертый будут расти ваши возможности понимания, доверия и эффективного общения.

«*Глухой*». На этом первом уровне вы вообще не слышите ваших сотрудников. В действительности вы даже не предпринимаете усилий, чтобы услышать, что вам говорит другой

человек. «Глухого» выдают отсутствующий взгляд, нервная манера поведения и жестикуляция. Он притворяется слушающим, в то время как думает о чем-то совершенно другом. Он слишком занят обдумыванием формулировки собственных мыслей, чтобы прислушиваться к тому, что ему говорят в настоящий момент. «Глухой» в первую очередь озабочен тем, чтобы говорить только самому. Он непрерывно прерывает собеседника, редко интересуется тем, кто и что еще имеет сказать, и последнее слово всегда должно оставаться за ним. Как правило, его воспринимают как зануду и всезнайку, человека равнодушного и лишеного всякого понимания. Обычно большинство людей его не любят, а просто терпят.

Маргинальный слушатель. На данном втором уровне вы слышите звуки и слова, но все же еще не слушаете. С посланием играют, но на деле его не слышат. Маргинальный слушатель — поверхностный слушатель. Она остается на поверхности обсуждения проблемы, никогда не рискуя заглянуть поглубже. Вместо того чтобы заняться проблемой сразу, откладывает ее решение на будущее. Такое поведение ведет лишь к тому, что проблемы ширятся, а это, в свою очередь, настолько пугает слушающую сторону, что она откладывает их решение в еще более долгий ящик. В конечном счете проблемы приводят к катастрофе. Маргинального слушателя легко отвлекают его собственные мысли или внешние события. В действительности многие из них специально ищут внешние отвлекающие факторы, чтобы иметь оправдание для собственного уклонения от беседы. Они предпочитают с помощью всяческих уловок избегать сложных или технических презентаций и обсуждений, а когда действительно слушают, то стремятся прислушиваться только к фактам, но не к идеям. Маргинальное слушание крайне опасно, потому что существует огромная вероятность недопонимания, когда менеджер лишь поверхностно концентрируется на том, что ему говорят. На первом уровне говорящий, по крайней мере, получает множество явных знаков того, что «глухой» дей-

ствительно его не слушает. Однако на уровне маргинального слушания говорящему может быть внушено ложное чувство спокойствия, что его или ее действительно слушают и понимают. А это совсем не так. Возможно, маргинальное слушание и смешно в комедиях положений, в которых члены семьи беспрестанно отвечают друг другу: «Да, дорогая» или: «Да, дорогой». Однако в реальной жизни это не смешно. Это ведет к полному разрушению.

Оценочное слушание. Этот третий уровень подразумевает несколько бóльшую концентрацию и внимание со стороны слушающего, чем на первых двух уровнях. На нем слушатель активно старается услышать, что ему говорят, но не предпринимает усилий, чтобы понять смысл того, что говорится. Он стремится к тому, чтобы быть в большей мере логическим слушателем, которого содержание волнует больше, чем эмоции. Оценивающий слушатель старается оставаться эмоционально беспристрастным по ходу беседы. Он прекрасно умеет, как попугай, отвечать человеку его же только что сказанными словами, но полностью игнорирует ту часть послания, которая содержится в речевых интонациях, в жестах и в выражении лица. Он великолепно владеет семантикой, фактами и статистикой, но слаб по части восприимчивости, сопереживания и понимания. Оценивающий слушатель уверен, что он понимает своих сотрудников, но сотрудники не чувствуют понимания со стороны такого типа менеджеров. Оценочное слушание значительно ускоряет ход беседы, потому что менеджер упреждает слова сотрудника и практически сразу готов дать ответ, будь то согласие или опровержение, как только сотрудник заканчивает говорить. Однако концентрация оценивающего слушателя смещена в сторону от главного, и результаты такого слушания потенциально опасны для взаимоотношений. Оценивающий слушатель формирует мнение о словах сотрудника еще до того, как тот закончит говорить, и поэтому рискует не понять истинного смысла того, что было сказано. Это содействует появлению крайне провокационных фраз, вызывающих в оценивающем

слушателе эмоции или возбуждение, и лишь после этого он может полностью сконцентрироваться на изучении замечаний сотрудника и поиске возможных опровержений. Совершенно очевидно, что это ведет к напряженности в поведении и разрушению доверительных отношений.

Активный слушатель. Это, безусловно, самый высокий и наиболее эффективный уровень слушания. Если вы можете воздержаться от оценки слов своего сотрудника и поставить себя на его место — попытаться взглянуть на вещи с его точки зрения, — вы пользуетесь четвертым, самым эффективным уровнем слушания — активным слушанием. Это тот уровень, на котором действительно происходит общение. Вы не только внимательно слушаете, что вам говорят, но и стараетесь понять рассуждения сотрудника, чтобы привести свои мысли и чувства в более точное соответствие мыслям и чувствам вашего работника. Поступая так, вы должны активно стараться отвлечься на время от собственных мыслей и чувств и полностью посвятить свое внимание только слушанию вашего сотрудника. Фигурально говоря, это означает «залезть в чужую шкуру». Активное слушание требует, чтобы вы прислушивались не только к содержанию речи вашего сотрудника, но и, что более важно, к смыслу и чувствам, заложенным в ней. Это требует с вашей стороны словесных и несловесных проявлений внимания. Активно слушающий менеджер не прерывает своих сотрудников. В действительности активные слушатели необычайно восприимчивы. Они постоянно ищут словесные и/или визуальные проявления, которые могут указывать на то, что другой человек хочет что-то сказать. При появлении таких признаков активный слушатель немедленно предоставляет слово другому лицу. Активный слушатель постоянно старается глубже понять другого человека. Он прислушивается не только к словам, но и к чувствам и эмоциям говорящего. Он не только слушает, что и как говорят, но и чувствует то, что *не* говорится вслух. Помимо этого, активный слушатель умеет искусно задавать вопросы. Он использует их, чтобы поощрить сотрудника раз-

вить и расширить беседу и прояснить, что он хочет сказать. После чего менеджер зондирует те области, которые требуют более глубокого изучения для получения общей картины того, что пытается передать сотрудник.

Кроме того, активный слушатель обладает тремя весьма важными навыками, которые не наблюдаются ни на одном из других трех уровней. Активный слушатель не имеет себе равных в восприятии, внимательности и реагировании. *Восприятие* — это способность распознавать и хорошо разбираться в бессловесных сигналах, посылаемых говорящим, — в интонациях, языке тела, мимике и т. д. *Внимательность* относится к словесным, звуковым и визуальным сигналам, которые активный слушатель посылает говорящему, указывая на внимание, восприятие и признание как говорящего, так и его послания. Сюда входят: пересечение взглядов, открытый язык тела, утвердительные кивки, соответствующее выражение лица, отсутствие нервных, нетерпеливых или раздраженных жестов, а также словесные выражения типа: «угу», «да», «дальше», «понятно» и «продолжайте». Внимательность включает в себя и создание обстановки, способствующей восприимчивости при слушании, — атмосферы уединенности, в которой нет телефонных звонков, говорящих людей и вообще помех в пределах слышимости. Сюда относится соблюдение «личного пространства» говорящего, а также устранение таких барьеров в общении, как большой стол между менеджером и сотрудником. Активный слушатель *реагирует*, когда старается установить «обратную связь», чтобы точно понять мысль и чувства сотрудника, пытается сделать так, чтобы человек продолжал говорить, старается собрать больше информации и дать говорящему почувствовать, что его понимают, а также сделать все возможное, чтобы сотрудник лучше осознал свои собственные проблемы или заботы.

Подобного рода слушание может быть очень утомительным, поскольку требует огромной концентрации. Но если вы действительно хотите развить навыки активного слушания, то должны обрести такую силу внимания.

До тех пор пока менеджер не поймет определения активного слушания и не будет применять его в своей управленческой практике, он никогда не узнает, что значит быть умелым слушателем.

Многие люди считают себя такими, но в действительности их единицы. Средний служащий ежедневно тратит на словесное общение примерно три четверти своего рабочего времени. И примерно половина этого времени уходит на слушание. Невероятно, но в среднем эти сотрудники являются эффективными слушателями лишь на 25%! Это означает, что, если ваша годовая зарплата менеджера составляет 15000 долларов, более 3500 долларов выплачивается за время, которое вы провели, будучи неэффективным слушателем. Эти неутешительные факты стали известны в результате широкого исследования, проведенного доктором Ральфом Николсом. В своей книге «Вы слушаете?» он особо указывает, что большинство людей стараются развивать ораторские способности, а не навыки слушания. Сегодня все больше и больше компаний открывают для себя тот факт, что один плохой слушатель в команде управляющих может нанести такой большой ущерб, исправить который не смогут несколько умелых слушателей. «Глухота», маргинальное и оценочное слушание могут послужить причиной того, что оценка деятельности и консультации между сотрудником и менеджером не дадут желаемых результатов. Три первых уровня неэффективного слушания часто являются причиной ошибок в работе, неудач при внутреннем общении, межличностной неэффективности, неудовлетворенности сотрудника и более низкой производительности труда всей организации в целом. Мы не ошибемся, если предположим, что неэффективное слушание способствует возникновению всякого рода проблем в бизнесе.

Не отчаивайтесь. Все не так безнадежно. Имея подходящую мотивацию и навыки, вы можете на деле стать активным слушателем. Для того чтобы сделать это эффективно, вы прежде всего должны понять, какие барьеры лежат на вашем пути к активному слушанию. Более глубокое понима-

ние этих физических, умственных и эмоциональных препятствий является первым шагом к устранению привычек, свойственных неумелому слушанию. Далее в данной главе мы представляем несколько правил активного слушателя. Это те полезные приемы, которые вы должны усвоить, чтобы другие люди воспринимали вас как активного слушателя. И наконец, мы покажем некоторые упражнения, которыми вы можете воспользоваться для улучшения своей способности слушать. Выполняя эти упражнения, вы станете активным слушателем намного быстрее и будете чувствовать себя значительно увереннее в такой роли. Давайте начнем с рассмотрения барьеров на пути к эффективному слушанию.

БАРЬЕРЫ, МЕШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОМУ СЛУШАНИЮ

В современном обществе существует огромное количество факторов, служащих тормозом для слушания. Некоторые из них лежат на поверхности, другие от нас скрыты. Если вы не осознаете существования таких барьеров, у вас практически нет шансов бороться с ними и преодолеть их. Мы надеемся, что данный раздел поможет вам лучше осознать и понять физические, психологические, поведенческие и образовательные барьеры, препятствующие эффективному слушанию. Вооруженные этими новыми знаниями, вы будете намного лучше подготовлены к встрече и победе над ними.

Заинтересованность. Наверное, это самое мощное препятствие на пути к эффективному слушанию. Мы слышим то, что хотим слышать, и не слышим того, чего слышать не желаем. Когда вы начинаете кого-то слушать без особого желания или заинтересованности, то ни за что не услышите, не осмыслите и не поймете, что до вас хочет донести другой человек. Если вы не собираетесь слушать другого человека, лучше займитесь чем-нибудь еще, вместо того чтобы игнорировать и оскорблять говорящего.

Отсутствие концентрации внимания. Многие являются неэффективными слушателями в силу отсутствия у них концентрации внимания. Есть очень рассеянные люди, которым вообще трудно долго концентрироваться на чем-то извне. Вместе с тем есть и другие люди, имеющие слабую способность концентрации внимания, потому что они позволяют отвлекать себя внешним факторам. Например, один из самых мощных факторов, препятствующих концентрации, — это ошибочное предположение, что вы можете делать два дела одновременно. Классическим примером является человек, который верит, что он может читать и одновременно слушать другого человека. Нет ничего более далекого от истины. Чтобы полностью сконцентрироваться на том, что вы читаете, вы не должны слушать говорящего. Для того чтобы действительно слушать человека, вам придется заниматься только им, а чтение бумаг отложить. Максимум того, на что вы можете надеяться, занимаясь двумя делами сразу, — это равное деление внимания между ними, но тогда ни одно из действий, будь то слушание или чтение, не окажется завершенным ни полностью, ни должным образом, ни эффективно. Другие главные «виновники», способствующие рассеянию внимания, — это внешние отвлекающие факторы. Такие явления, как шум улицы, передвижения людей, происходящие поблизости беседы и телефонные звонки, могут легко отвлечь слушателя от беседы. Игнорировать эти внешние факторы нелегко, но возможно — после соответствующей практики. Если у вас есть веский мотив послушать другого человека, то приложите усилие, сконцентрируйтесь и не обращайтесь внимание на эти отвлекающие раздражители.

Негативное отношение к слушанию. Многие люди определяют слушание как пассивное действие, акт уступки и считают, что подобное отношение является самым непреодолимым барьером, препятствующим эффективному слушанию. Наши учебные заведения в основном выпускают хороших ораторов, но плохих слушателей. С самого детства и далее наше окружение побуждает нас делать упор на выс-

туплениях и умении говорить в противовес слушанию. Становясь взрослыми, мы ошибочно воспринимаем слушание как пассивный акт — как нечто, что должны делать другие, но не мы. Мы верим, что сила заключена в словах и когда мы берем слово, то находимся у власти. Парадокс заключается в том, что трудно найти утверждение более далекое от истины, чем это. Когда двое людей, отталкивая друг друга, борются за внимание, за власть, за «место на возвышении за дирижерским пультом», они не только не слушают друг друга — они при этом накапливают чувство взаимной враждебности. Результатом является возросшая напряженность, подорванное доверие и снизившаяся производительность труда. А ведь в умении слушать заключена большая сила. Когда вы слушаете других — действительно слушаете, — люди рассказывают, как лучше всего подойти к ним, чтобы удовлетворить их потребности. Они начинают питать к вам добрые чувства, потому что вы дали им высказаться. Когда придет ваш черед говорить, они будут намного внимательнее к вам и к тому, что вы говорите. От этого выигрывают обе стороны.

Опыт и истоки. Предыдущее обучение и опыт оказывают огромное влияние на то, насколько хорошим слушателем вы являетесь в настоящий момент. Например, людям с бедным словарным запасом намного труднее слушать людей с более богатым словарем. Подумайте, как вы себя чувствуете, когда слушаете человека, использующего непонятные для вас слова. Вероятнее всего, вам немного стыдно спросить говорящего о значении этих слов из страха показаться невежественным человеком. Через какое-то время, если говорящий использует много слов, смысл которых вы не можете постичь, вы, вероятнее всего, почувствуете состояние некоторой угнетенности от складывающейся ситуации и полностью отключитесь от беседы, найдя этому соответствующее обоснование типа: что бы он или она ни говорили, это в любом случае не имеет никакой ценности. Те же самые проблемы возникают, когда есть сложности с языком, диалектом или со сленгом. Когда у вас возникают проблемы с

пониманием того, что вам пытается сообщить другой человек, у вас есть два варианта выбора. Вы можете попросить его объяснить более простым языком, что он только что сказал, или же вы можете полностью от него отключиться. К сожалению, многие из нас выбирают второй вариант. Уровень сложности излагаемого материала также создает барьеры на пути к эффективному слушанию. Если опыт и познания слушателя не включают в себя материал, о котором говорит выступающий, также весьма вероятно, что слушающий отключится от говорящего.

Неудачный выбор места для общения. То, насколько эффективно вы сможете слушать, во многом зависит от выбора места, в котором будет проходить беседа и общение. Если вы пытаетесь слушать другого человека там, где есть источники внешних отвлекающих факторов, такие, как шумы и проходящие мимо люди, то обнаружите, что это будет суровым испытанием для вашей способности концентрироваться. Зачем загонять себя в такую «провоцирующую» позицию, если можно выбрать место без этих отвлекающих факторов? Один из авторов данной книги пару раз встречался за ленчем со своим деловым партнером в ресторане, который посещало множество других людей. Во время бесед проходящие мимо посетители постоянно отвлекали этого партнера. Результат обеих встреч оказался следующим: многие вопросы были не решены, а переданная информация понята неверно. Стоит ли удивляться, что теперь все их встречи проходят в комнате без окон, без телефонов, где ничто их не отвлекает от беседы? Теперь они делают в два раза больше дел, тратя при этом в четыре раза меньше времени.

Людям также трудно слушать, когда они сидят слишком близко или чересчур далеко от говорящего. Слишком близкое соседство с говорящим может быть расценено как вторжение в «личное пространство» слушателя. В этом случае он начнет думать о физической близости двух лиц, а не о том, что ему пытаются донести. Сидя слишком далеко от говорящего, слушатель может упустить важные моменты беседы,

как словесные, так и интонационные. Когда в месте встречи слишком жарко или холодно, оно чересчур комфортно или наоборот, создается неудачная и неподходящая обстановка для слушания. Вместо того чтобы вникать в смысл, слушатель обращает больше внимания на окружающую обстановку.

Эмоции. Многие неэффективные слушатели обязательно оценивают и/или выносят суждение о говорящем. Это вызывает искажение смысла того, что говорится, в положительную или отрицательную сторону. Например, многие слушатели заранее выносят оценку качеству и достоверности информации, основываясь лишь на имидже говорящего. Если выступающий имеет определенный имидж, слушатель может классифицировать его как «одного из нас» и исказить сообщение в положительную сторону, целенаправленно рассматривая его в положительном свете. С другой стороны, если имидж говорящего идет вразрез с имиджем слушателя, последний оценит говорящего как «одного из них» и исказит сообщение в отрицательную сторону. Следовательно, если говорящий вызывает у нас чувство симпатии, мы рассматриваем его информацию в благоприятном и/или благожелательном аспекте. Когда говорящий нам не нравится, мы поступаем с точностью до наоборот.

В результате любая оценка говорящего будет искажать передаваемую им информацию в соответствии с личными впечатлениями слушателя. Это чистейшей воды избирательное восприятие. Если мы навесим на говорящего ярлык зануды, то все, что мы услышим, будет восприниматься с откровенной скукой. Если оценим выступающего как выдающуюся личность, то будем просто ослеплены его речью.

Наши личные убеждения и приоритеты также влияют на то, насколько хорошо и объективно мы воспринимаем содержание беседы. Если послание соответствует нашим личным убеждениям, мы склонны к тому, чтобы слушать его более внимательно, воспринимая в благоприятном свете. Однако если послание противоречит нашим личным при-

оритетам и убеждениям, мы склонны мысленно спорить с ним и критиковать его. Такая внутренняя умственная нагрузка эффективно выключает процесс слушания. Очень важно сознавать, что, начиная слишком эмоционально воспринимать содержание послания или самого говорящего, вы постоянно будете искажать само послание. Результатом этого будет полное прекращение процесса общения.

Мечты и фантазии. Многие психологи и психиатры считают мечты и фантазии совершенно здоровой стороной жизни. Однако, если мы не в состоянии контролировать, как часто и где мы им предаемся, это может быть весьма вредно для нашего эмоционального здоровья и эффективности слушания. Один из факторов, способствующих уходу в мечты и фантазии в процессе слушания, кроется в том, что люди могут думать почти в четыре раза быстрее, чем говорят. В обычной беседе люди говорят со скоростью от 125 до 150 слов в минуту. Но человеческий разум может воспринимать около 500 слов в минуту. Это оставляет слушателю трех-четырёхкратный запас времени на размышления, которое на деле ему требуется для осмысления сказанного. Эта «мертвая зона» используется умелым слушателем для собственной пользы, в то время как неэффективный слушатель видит в ней возможность отвлечься и витать в облаках.

Манера подачи информации. Есть отдельные докладчики, слушать которых намного проще, чем других. Люди, тратящие время на формирование и систематизацию своего послания, воспринимаются намного легче, чем те, кто говорит спонтанно, основываясь на собственном потоке сознания. Некоторые из них говорят быстро, другие медленнее. Одни слушатели предпочитают более подвижный темп речи, а другие — неторопливую манеру изложения. Иными словами, разные слушатели чувствуют себя комфортно при разных уровнях подачи данных, в зависимости от разговорных норм, принятых в их окружении. Например, жители юго-востока США привыкли к восприятию более медленного темпа речи, чем люди с северо-востока страны. Любые отклонения от геогра-

фических или культурных норм будут создавать проблемы при слушании. Тем не менее эти проблемы преодолимы, если слушатель поймет, что происходит, и сознательно сконцентрируется на скорости и стилях подачи информации, отличных от принятых в его местности.

Люди различных стилей обучения, принятия решений и поведения воспринимают друг друга с определенными трудностями. Так, некоторые из нас при восприятии делают упор на слуховую сторону процесса, другие более склонны к визуальному или концептуальному восприятию. Это означает, что определенные люди более склонны к восприятию информации на слух, в отличие от тех, кто воспринимает ее лучше в визуальном виде. Представителям некоторых стилей поведения нравится передавать и воспринимать более формализованную информацию, изобилующую фактами, в то время как другие предпочитают информацию более личного и обобщенного характера. Как видите, существует масса потенциальных возможностей для возникновения совершенно очевидных проблем между людьми с разными стилями подачи и восприятия материалов. Типичная реакция слушателя на докладчика с трудновоспринимаемым стилем подачи информации заключается просто в отключении от говорящего или в искажении его послания. Если слушатель знает о тех стилях подачи информации, которые трудны для его восприятия, он может потренироваться для усиления внимания и концентрации на случай встречи с подобными стилями подачи информации в будущем.

Отсутствие навыков слушания. Одно из самых простых для преодоления, но при этом наиболее часто игнорируемое препятствие, — это отсутствие навыков слушания. Шагами к устранению данного препятствия служат понимание и знание ранее рассмотренных барьеров, а также заинтересованность в их преодолении. Другой возможный шаг для борьбы с ними заключается в применении на практике приемов слушания, которые будут рассмотрены в следующей части данной главы. Однако лучший способ преодолеть от-

существование таких навыков заключается в повышении заинтересованности. Чтение данной книги, и данной главы в частности, является важным первым шагом на этом пути. Мы надеемся, что вы непрестанно будете совершенствовать свои навыки слушания, как и другие приемы общения, и применять полученные знания на практике. Это поможет вам в преодолении многих барьеров, препятствующих эффективному слушанию, и внесет свой вклад в ваше превращение в эффективного и умелого в общении менеджера.

ДЕВЯТНАДЦАТЬ ЗАПОВЕДЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Правила умелого слушателя соответствуют законам вежливости и здравого смысла. Некоторые из них могут показаться очевидными и банальными, но просто удивительно, как много людей забывают о них и, сами того не желая, наносят говорящим обиду. Часто вы вовсе не желаете быть грубым, но энтузиазм в отношении предмета разговора и желание услышать собственную речь часто заставляют вас позабыть о правилах вежливости. В другой раз вы настолько поглощены собственной точкой зрения, что забываете выслушать, что говорит ваш сотрудник. Вы просто полностью перестаете слушать! Поэтому во время беседы вы должны помнить о нижеприведенных правилах и придерживаться их.

1. Помните, что слушать и говорить одновременно невозможно. Это самое главное правило эффективного слушания, но нарушается оно чаще всего. Людям очень хочется привнести в беседу свои точки зрения, они пытаются вставить комментарии, в то время когда другой человек еще не закончил говорить. И, не дождавшись паузы в беседе, они «выстреливают как из пулемета» своими комментариями. Такие беспорядочные реплики действуют раздражающе на говорящего и замедляют ход беседы, потому что он должен увиливать от ответа на эти комментарии, одновременно под-

держивая ход мысли, чтобы продолжать свое изложение. Вместо того чтобы прерывать говорящего, вам следует подождать, пока он закончит изложение своих соображений. После этого наступит ваш черед — будем надеяться, что вас не станут прерывать, — для изложения ваших собственных взглядов. Опытный слушатель спокоен и не создает впечатления, будто он хочет влезть в разговор. Единственное вмешательство, которое нравится людям, — это аплодисменты. Говорящий с улыбкой воспримет такое проявление согласия и одобрения. Но даже тогда он может потерять ход своей мысли и будет вынужден собраться, чтобы продолжить. Другими приемлемыми жестами в отношении слов говорящего являются кивки и поощряющие улыбки. Однако будьте внимательны: не сбейте этим говорящего с мысли.

2. Прислушайтесь к основным идеям говорящего. Конкретные факты важны только тогда, когда они относятся к основной теме. Если же их вырвать из контекста, они могут привести к неверному толкованию. Соотносите приведенные факты с доводами говорящего и оценивайте используемые словесные доказательства. Воспользуйтесь скоростным преимуществом мысли перед словами и периодически как бы просматривайте часть уже завершившегося обсуждения. Делайте это тщательно и не домысливайте того, что не было сказано. Опытный слушатель должен пытаться предугадать, какие положения будет доказывать говорящий. Спросите себя: «К чему подводит говорящий?» Или: «Что она хочет сказать?» Если ваше предположение верно, значит, ваше понимание улучшилось и внимание также возросло. Если оно неверно, учитесь на собственной ошибке. Тем не менее, пока вы не станете очень опытным в активном слушании, не забегайте слишком далеко вперед. В противном случае можете упустить важные положения беседы.

3. Чутко реагируйте на свои эмоциональные «точки глухоты». «Точки глухоты» — это слова, которые заставляют ваш ум отвлекаться или уходить куда-то в сторону. Они как бы вызывают цепную реакцию, которая возводит у вас в голо-

ве умственный барьер, что в свою очередь препятствует процессу восприятия послания говорящего. На каждого из нас воздействуют определенные слова, поэтому важно отыскать присущие вам «камни преткновения» и проанализировать, почему они оказывают на вас такое глубокое воздействие. Когда один из авторов данной книги проводил тренинг с сотрудниками отдела ссуд и сбережений, он непреднамеренно употребил слово «банк». Дело в том, что работники ссудно-сберегательных учреждений не любят, когда их организации называют «банками». Для некоторых людей из аудитории слово «банк» являлось эмоциональной «точкой глухоты». Чутко отреагировав на случившееся, автор остановил презентацию, чтобы определить, чем было вызвано торможение. Аудитория была расположена к автору и объяснила ему, какой негативный эффект оказывает на них слово «банк». Как это ни грустно, но, возможно, вам так не повезет и никто не объяснит вам причин возникших трудностей в общении. Самое главное — это осознанная попытка продолжать слушать даже в тех случаях, когда говорящий употребляет подобные пробуждающие эмоции слова.

4. Боритесь с отвлекающими факторами. Тренируйте внимание, чтобы слушать то, что вам говорит сотрудник, невзирая на такие внешние раздражители, как звонящий телефон, проходящие мимо люди и прочие шумы в офисе. Другие отвлекающие факторы, типа индивидуальных особенностей говорящего, также могут вызывать у вас чувство раздражения, но вам надо сосредоточиться на содержании послания, а не на манере его подачи. Могут отвлекать и определенные обороты речи, но необходимо бороться с желанием выискивать подобные особенности в подаче информации. Фокусируйте внимание только на словах, идеях, чувствах и на лежащем в их основе намерении вашего сотрудника. Практикуясь, вы сможете усилить свою способность к концентрации, так что будете в силах блокировать все внешние и внутренние отвлекающие факторы и полностью уделять внимание только говорящему.

5. Постарайтесь не злиться. Любые эмоции препятствуют процессу слушания, но злость особенно губительна для восприятия послания. Умелый слушатель забудет обо всех своих эмоциях, насколько это максимально возможно, так что он будет полностью открыт для поступающего сообщения. Он будет изо всех сил стараться понять говорящего, избегая при этом субъективных оценок.

6. Не доверяйте своей памяти в плане запоминания определенных данных, которые могут оказаться важными. Делайте записи. Однако ограничьтесь краткими пометками, поскольку, когда вы пишете, способность восприятия на слух уменьшается. Помните: вы не можете эффективно делать два дела одновременно. Ведите записи в виде тезисного конспекта. Вам нужно только то, что даст толчок вашей памяти. Позже вы сможете восстановить по этим отрывкам полное содержание послания. Перечитывайте свои записи, чтобы убедиться, что вы понимаете изложенное на бумаге, и всегда просматривайте их еще раз перед последующими контактами с вашими сотрудниками.

7. Дайте сотрудникам выговориться. Когда сотрудники рассказывают о своих собственных жизненных ситуациях, они могут приоткрыть интересные факты и ценные зацепки, которые окажутся полезными, когда вы будете помогать им в решении их проблем или в удовлетворении их нужд. Давая им сначала выговориться, вы также сэкономите время, потому что, когда их интересы становятся явными, вы можете подстраивать беседу под их конкретные нужды, задачи и цели. Таким образом вы обойдетесь без тех положений беседы, которые могли бы быть неподходящими для какого-то конкретного сотрудника.

8. Сопереживайте вашим сотрудникам. Делайте определенное усилие, чтобы понять их точку зрения.

9. Воздерживайтесь от суждений. Оценивайте значение послания, а не умение говорящего донести его до вас. Кроме того, подождите, чтобы увидеть, в каком контексте говорящий использует слова и фразы, прежде чем оценивать его

намерения и скрытый в них смысл. Не выносите скоропалительных суждений.

10. Реагируйте на послание, а не на человека. Не позволяйте своему зрительному впечатлению о говорящем человеке влиять на толкование вами его слов. Хорошие идеи, мысли и аргументы могут исходить от людей, чей имидж или личность вам не нравятся.

11. Постарайтесь в большей мере воспринимать чувства, стоящие за словами говорящего (интонационные и визуальные знаки), чем прямое значение слов. Каждый раз, когда вам что-то говорит другой человек, старайтесь задавать себе следующие четыре вопроса:

«Каковы чувства другого человека?»

«Что он имеет в виду, говоря это?»

«Почему он это говорит?»

«Что следует из сказанного им?»

12. Используйте «обратную связь». Постоянно старайтесь проверять, насколько вы понимаете услышанное. Слушайте не только то, что вам хочется слышать, и постоянно следите, не хочет ли другой человек прокомментировать или ответить на то, что вы сказали ранее.

13. Слушайте избирательно. Очень часто в ходе беседы ваш сотрудник будет рассказывать вам о конкретных вещах, которые помогут вам определить его проблемы, потребности, задачи и цели. Эти важные послания могут быть спрятаны в более широком контексте беседы. Вы должны слушать таким образом, чтобы отделять зерна от плевел. Всегда задавайте себе вопрос: «Что из сказанного моим сотрудником пригодится мне, чтобы я мог помочь ему удовлетворить его потребности, решить его проблемы и добиться выполнения поставленных им для себя задач?»

14. Расслабьтесь. Постарайтесь успокоить собеседника, создав расслабляющую, умиротворяющую обстановку. Не создавайте у говорящего впечатления, что вам не терпится

прервать его и начать говорить самому. Будьте внимательны, наклонитесь слегка вперед, придайте лицу заинтересованное выражение — действуйте как опытный слушатель.

15. Постарайтесь не критиковать, мысленно или вслух, чью-либо точку зрения, даже если она отличается от вашей. Держите себя в руках, не проявляйте эмоций и постарайтесь слушать так, чтобы действительно понять говорящего. Наберитесь терпения. Дайте вашему сотруднику достаточно времени, чтобы он полностью изложил ход своих мыслей. Возможно, вы обнаружите, что то, с чем вы были готовы не согласиться, в конце концов, не такая уж и плохая идея. Если вы дадите другому человеку хотя бы полшанса изложить его взгляды и позволите своему уму быть открытым для восприятия, вы, возможно, осознаете, что почерпнули что-то для себя из сказанного им и это что-то вам даже понравилось.

16. Слушайте внимательно. Сядьте прямо перед своим сотрудником. Не держите руки и ноги скрещенными. Наклонитесь слегка вперед. Установите доброжелательный, спокойный, прерывающийся контакт глазами. Используйте утвердительные кивки и соответствующее выражение лица, когда это требуется, но не переигрывайте. Время от времени подавайте реплики типа «угу», «продолжайте», «да» и подобные им.

17. Старайтесь, насколько это в ваших силах, создавать позитивную обстановку для общения. Постарайтесь создать неофициальную обстановку, в которой вам ничего бы не мешало и не отвлекало вас. Не нарушайте «личного пространства» говорящего. Приложите все усилия, чтобы все вокруг способствовало эффективному слушанию.

18. Задавайте вопросы. Задавайте вопросы, допускающие неограниченно большое количество ответов, и вопросы для определения эмоций, чтобы дать сотруднику возможность выразить его чувства и мысли. Используйте вопросы с продолжением, вопросы повторения и проясняющие вопросы, чтобы заставить вашего сотрудника говорить и прояснить

любые потенциальные двусмысленности. Эффективное использование вопросов покажет другому человеку, что вы проявляете интерес, слушаете, и это позволит вам сделать беседу более содержательной.

19. Имейте мотивацию для слушания. Без соответствующего отношения все последующие предложения по эффективному слушанию пропадут даром. Постарайтесь держать в голове, что не существует неинтересных ораторов, есть только безразличные слушатели. Отвечая на следующие вопросы после каждого разговора с вашим сотрудником, вы можете помочь себе отточить навыки слушания.

«Понял ли я все вопросы, которые он пытался поставить?»

«Не выносил ли я суждений до того момента, когда он закончил говорить?»

«Не принял ли я для себя внутреннее решение, пока он еще говорил?»

«Оценил ли я его информацию после того, как он закончил свои высказывания?»

«Не пытался ли я доказать его неправоту, пока он продолжал говорить?»

«Не искал ли я подтверждений его правоты?»

«Не старался ли я найти подтверждение того, что моя собственная точка зрения неверна?»

«Не старался ли я найти подтверждение того, что моя собственная точка зрения верна?»

«Не расстроился ли я, пока слушал его?»

«Не возникало ли у меня ощущения, что его идеи неверны, когда он обсуждал их со мной?»

«Не спешил ли я все время с выводами, слушая его?»

«Давал ли я ему возможность высказываться хотя бы половину времени нашей беседы?»

«Понимал ли я его слова в том значении, которое им хотел придать он?»

«Достаточно ли точно я заново формулировал его идеи и чувства?»

- «Обращал ли я внимание на его предположения, только чтобы сопоставить их с моими?»
- «Изучал ли я его голос, позы, жесты и мимику, пока он говорил?»
- «Прислушивался ли я к тому, что было между строк, к мыслям, которые не были произнесены вслух, но стояли за его словами?»
- «Оценивал ли я словесные доказательства, к которым прибегал говорящий, чтобы подкреплять основные положения его речи?»
- «Пытался ли я действительно слушать его?»
- «Хотел ли я действительно его слушать?»
- «Показал ли я ему, что я на самом деле был мотивирован и заинтересован в том, чтобы послушать его?»

Позитивная реакция слушателя должна подтолкнуть вашего сотрудника к более свободному и открытому изложению своих потребностей, желаний, задач, целей и проблем. С другой стороны, недостаточность слушательских навыков и негативная реакция слушателя (менеджера) могут вызвать дискомфорт у ваших сотрудников, и они прибегнут к защитной реакции, а возможно, даже проявят враждебность. Так какую реакцию вы хотели бы получить?

УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ВАШИХ НАВЫКОВ СЛУШАТЕЛЯ

Приведенные ниже упражнения представляют собой лишь часть системы упражнений, которую авторы данной книги используют на своих семинарах по навыкам слушания и общения. Как и в случае с любыми способностями, которые вы стараетесь улучшить, тренировки доводят их до совершенства. При постоянных тренировках эти упражнения помогут вам претворить в практику концепции слушания со страниц этой книги, и они станут актуальной частью вашего привычного образа действий.

Помимо этого, заполнение «Плана действий, связанных со слушанием», приведенного далее, может оказать вам конкретную помощь в выполнении вашей задачи стать действительно активным слушателем.

Упражнение 1. Попробуйте послушать несколько выступлений, в которых может содержаться достаточно много незнакомых вам слов. По мере слушания попытайтесь определить значение незнакомых слов, исходя из контекста, в котором они применяются. Вам надо проделать несколько таких упражнений, потому что они обогатят ваш словарный запас и помогут вам слушать эффективнее. Цель данного упражнения заключается в расширении вашего воспринимаемого на слух словарного запаса, чтобы сложные или неидентифицируемые слова не ставили вас в тупик. В противном случае это может подтолкнуть вас к тому, что вы полностью перестанете слушать говорящего.

Упражнение 2. Старайтесь, как только представится возможность, беседовать с теми людьми, чей стиль ведения разговора труден для вашего восприятия. Постоянно испытывая на себе воздействие сложных стилей подачи данных и имея возможность тренировать свои навыки слушателя, вы станете чувствовать намного большую уверенность и эффективность при столкновении с этими разнообразными стилями.

Упражнение 3. Представьте, что через несколько минут у вас должна состояться запланированная встреча с кем-то, кто хочет поговорить с вами. Человек, который должен прийти к вам в офис, действительно хочет встретиться с вами, в то время как вас одолевают весьма противоречивые чувства в отношении этой встречи: посетитель относится к числу тех людей, которых в настоящий момент вы предпочли бы не слышать. Ожидая, когда этот человек войдет в ваш офис, попытайтесь мысленно представить как его самого, так и предстоящую встречу, которая может продлиться от тридцати минут до часа. Вот он только что вошел в ваш офис. Как вы его опишите? Молодой или старый? Мужчина или

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ, СВЯЗАННЫХ СО СЛУШАНИЕМ

1. Я могу слушать эффективно, когда _____

2. Я не слушаю эффективно, когда _____

3. Три области слушания, в которых я чувствую себя сильнее всего: _____

4. Три области слушания, в которых, как я чувствую, есть резервы для потенциального улучшения: _____

5. Я планирую предпринять следующие долгосрочные и краткосрочные действия и шаги, чтобы улучшить свое слушание в каждой из указанных выше областей, где есть резервы потенциального улучшения:

Долгосрочные действия и шаги

Краткосрочные действия и шаги

а) _____

б) _____

в) _____

женщина? Свободомыслящий или консервативный? Каков его внешний облик? Как он или она одеты? Какова предполагаемая тема разговора? В чем причина того, что в данный момент вы не хотите видеть или разговаривать с данным конкретным лицом? Прodelайте такое же упражнение с человеком, которого вам хотелось бы увидеть в данный момент времени. Задавайте себе те же самые вопросы и отвечайте на них. В конце своего мысленного упражнения сравните ваши комментарии в отношении каждого из этих индивидуумов. Вы можете сделать некоторые открытия, которые просто потрясут вас. Это упражнение предназначено для того, чтобы выделить те типы людей, с которыми вы чувствуете себя наиболее комфортно, и те, с кем у вас имеются трудности в общении. Обладая такими возросшими пониманием и знаниями, вы можете сделать дополнительное усилие, чтобы быть более открытым и менее эмоциональным с теми людьми, в общении с которыми у вас раньше возникали трудности.

Упражнение 4. Запишите на видео- или аудиопленку пятнадцатиминутное интервью, в котором вы выступаете в роли эффективного слушателя. Прослушайте или посмотрите пленку и попытайтесь подсчитать количество раз, когда вы: а) отвлеклись на внешние факторы; б) отвлеклись на собственные мысли; в) мысленно «обогнали» говорящего; г) делали субъективные оценки по ходу речи говорящего; д) отключились от слушания из-за чего-то, сказанного им или ею; е) заполнили паузы собственными словами.

СЛУШАНИЕ И ИНТЕРАКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Если вы действительно хотите научиться искусству слушать, то вам придется упорно работать, осваивая навыки и приемы, и постоянно тренироваться, чтобы поддерживать их на должном уровне. Самый важный шаг заключается в

осознании того, что слушание — это необходимый навык, такой же важный, как и другие приемы общения: чтение, письмо и умение говорить. Особенно важно понимать, что слушание не должно быть на втором плане по отношению к умению говорить, а фактически является его дополняющей частью в беседе. Умение говорить традиционно было на первом месте, но вы должны понимать, что, когда никто не слушает, говорить бессмысленно. Сотрудники испытывают чувство облегчения, когда находят менеджеров, которым можно рассказать о своих проблемах. Как только вы на деле попытаетесь понять ваших сотрудников, слушая их активно, они, скорее всего, ответят вам тем же, слушая вас и стараясь понять вашу точку зрения. Не в этом ли заключена суть менеджмента — интерактивного менеджмента?

Глава 7

Создание собственного имиджа*

Вы когда-нибудь видели себя по телевизору или на видео пленке? Слышали когда-нибудь свой голос, записанный на магнитофон? Доводилось ли вам рассматривать собственные фотографии? Как вам понравились собственный вид и голос? Бил ли ваш имидж похож на тот, в каком бы вы хотели предстать перед другими людьми? Такое восприятие самого себя очень важно, потому что оно дает вам понятие о том, какое впечатление — положительное или отрицательное — вы, возможно, производите на людей. Являясь носителем респектабельного имиджа в глазах других людей, вы значительно ускоряете развитие и установление отношений доверия и взаимопонимания с ними. Когда вы обладаете имиджем, который им по вкусу, они будут ощущать себя намного комфортнее и раскованнее в вашем обществе, что облегчит вам общение с ними. С другой стороны, если ваш имидж не соответствует ожиданиям людей или ситуации, это создаст препятствие, которое будет кардинальным образом тормозить общение. Особая важность избранного вами имиджа подчеркивается тем повсеместно признанным фактом, что Кеннеди победил в знаменитых дебатах с Никсоном в первую очередь благодаря своему облику, а не содер-

* Мы хотели бы выразить особую благодарность господину Филиппу Векслеру, президенту фирмы *Ashtin Learning Systems* в Атланте, штат Джорджия, за его неоценимую помощь, идеи и рекомендации при написании данной главы. — *Прим. авт.*

жанию своей речи. Это оказалось поворотной точкой в ходе тех президентских выборов.

Как бы абсурдно это ни звучало, но люди действительно судят о книге по ее обложке. Редко встретишь человека, который может преодолеть первое негативное впечатление о ком-либо, чтобы потом рассмотреть его глубоко скрытые истинные ценные качества и таланты. Люди достаточно предсказуемо реагируют на имидж и чувствуют себя более спокойно, имея дело с предсказуемым элементом. Это звучит абсурдно, но менеджеры, придерживающиеся традиционного имиджа, как правило добиваются больших успехов, чем те, кто от него отказывается. Менеджеры, которые выглядят и действуют, как руководители, имеют решительное преимущество перед менеджерами, которые не повторяют имидж своего шефа.

Не так давно один из наших друзей был в длительной деловой командировке. Внезапно у него по всему телу пошла сильная сыпь. Будучи вдали от дома и своего семейного врача, он решил обратиться в крупный медицинский центр, находившийся в том городе, где он остановился. Была поздняя ночь, и ему пришлось ждать больше часа, чтобы кто-то осмотрел его. Наконец, после, казалось, целой вечности в кабинет вошла молодая женщина. На взгляд ей нельзя было дать больше двадцати пяти лет. У нее были длинные прямые волосы, плотно облегающие модные джинсы и свободная верхняя блузка. Она сказала, что она доктор. Женщина рассматривала сыпь на теле нашего друга несколько минут, но ни разу не прикоснулась к нему. Она поставила диагноз, выписала рецепт и ушла, не произведя на нашего друга сильного впечатления. Из-за имиджа, который создала эта женщина-врач, и очевидного отсутствия профессионализма он весьма скептически отнесся как к ее диагнозу, так и к выписанному ею рецепту. В результате на следующее же утро он отправился к другому доктору в том же городе. Там его тщательнейшим образом осматривали в течение трех часов. Он чувствовал, что наконец-то попал в хорошие руки. Когда второй врач выдал ему рецепт, оказалось, что это то же

самое лекарство, которое первая врач выписала ему предыдущей ночью. Тем не менее на сей раз он был намного более убежден в необходимости приема данного лекарства. Мораль сей истории сводится к имиджу докторов. Манера поведения, одежда и внешний вид первого врача сформировали в сознании нашего друга имидж, который породил скептицизм, напряженность и недоверие. Со вторым доктором все было абсолютно наоборот. Мнение нашего друга о первом докторе не имело ничего общего с ее компетентностью. В действительности она оказалась довольно опытным врачом, если смогла поставить тот же самый диагноз и выписать лекарство всего за три минуты, на постановку которого второму врачу потребовалось около трех часов. Вся разница заключалась в имидже — точно так же, как в дебатах между Кеннеди и Никсоном. Возможно, тех из вас, кто подозревает, что наш друг испытывает предубеждение против женщин-врачей, успокоит тот факт, что личный врач его семьи — женщина.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ИМИДЖА

Ваш обобщенный имидж, который видят другие, состоит из множества составляющих. Среди них есть первое впечатление о вас, глубина и широта ваших знаний, ваша гибкость, ваш энтузиазм и ваша искренность. Вот шесть важнейших составляющих вашего имиджа. Давайте рассмотрим их подробнее.

Первое впечатление. «Первые впечатления самые сильные». Возможно, вы слышали эту поговорку и раньше, но воспринимали ли вы ее когда-нибудь всерьез? И задумывались ли когда-нибудь над тем, каковы последствия впечатления, произведенного вами на людей, встреченных впервые? Первое впечатление — это ваше первоначальное воздействие на другого человека. Оно включает в себя одежду, голос, опрятность, рукопожатие, визуальный контакт и осанку. То, насколько умело вы демонстрируете каждый из этих факто-

ров, глубоко сказывается на других. Положительное первое впечатление делает первоначальное и последующее общение с людьми значительно более простым и комфортным. Отрицательное первое впечатление может прервать взаимоотношения еще до того, как они начались. Некоторые люди могут преодолеть неблагоприятное первое впечатление, но это непросто. Многие сразу сдаются, вместо того чтобы попытаться изменить первое отрицательное впечатление, сложившееся у другого человека.

Вы когда-нибудь судили о личности и/или компетентности другого человека, основываясь только на первом впечатлении, которое он на вас произвел? Что сразу приходит вам на ум, когда вы думаете о человеке с сильным бруклинским акцентом? С акцентом, присущим жителям Новой Англии? А как насчет вялого рукопожатия? Что вы думаете о неряшливой внешности, слабой гигиене, бедном словаре, плохой осанке или мешковатой одежде? В данный момент вы можете подумать, что ни одно из этих слабых мест не применимо к вам. Не обманывайте себя! Мы очень редко встречали людей, которые производили на других первое впечатление, не требовавшее какой-либо корректировки. Читайте дальше.

Один из наших друзей-аспирантов поначалу имел трудности с получением работы. С ним провели собеседование в нескольких университетах на предмет получения места на одном из факультетов, но каждый раз что-то неуловимое вставало препятствием на его пути к получению твердого предложения работы. Это не имело никакого отношения к его компетентности. Он был действительно яркой личностью, но почему-то никто не интересовался этой стороной его натуры. В одном из университетов один заведующий кафедрой проникся к нему симпатией. Хотя наш друг не получил предложения о работе и оттуда, но заведующий оказал ему величайшую услугу, которую никто до этого ему не оказывал. Он отвел нашего друга в сторону и сказал ему, что его имидж создал ряд проблем при прохождении им собеседования. Прочие члены факультета данного университета

сомневались, впишется ли он в их среду. Как видите, наш друг не производил благоприятного первого впечатления. Когда вы узнавали его поближе, то понимали, что это самый дружелюбный, теплый и безотказный человек, которого вы когда-либо встречали. Однако первое впечатление оставляло желать лучшего. Во-первых, подбор одежды приводил в ужас. Он носил костюмы, дешевизна которых бросалась в глаза, и совершенно без разбора сочетал полоски с клеткой, а также негармонирующие друг с другом цвета. И это еще не все. Его обувь редко видела щетку, а волосы всегда выглядели чересчур сальными. У него было вялое рукопожатие. Говорил он всегда тихо и монотонно. Кроме того, общаясь с людьми, он почти не поддерживал с ними визуальный контакт. Короче говоря, его имидж в целом был достаточно жалким.

Мы рассказываем эту историю не для того, чтобы проявить жестокость к нашему другу. Мы действительно уважаем его как профессионала и прекрасно относимся к нему как к человеку. Но наша дружба пошла дальше стадии первого впечатления. Мы знаем, как он думает и действует, что он чувствует и как относится к другим людям. К сожалению, в силу производимого им первого впечатления и его имиджа некоторые люди никогда не пойдут с ним ни на какие взаимоотношения. Таким образом, они никогда не узнают и не оценят его, как мы. Думаем, что эта история наглядно показывает всю безжалостность первого впечатления. Большинство людей всегда оценивает книгу по обложке и, к сожалению, будут продолжать делать именно так. Единственное, что вы можете предпринять, чтобы избежать этого, — проявлять со своей стороны максимальную осторожность, демонстрируя только те стороны имиджа, которые представят вас в самом выгодном свете.

Исследования показали, что у вас есть шанс изменять реакцию окружающих, меняя некоторые аспекты своего имиджа, относящиеся именно к первому впечатлению, например ваше рукопожатие. Оно должно быть твердым и вместе с тем

не слишком сильным. Люди, пытающиеся раздробить кости вашей руки, производят столь же негативное впечатление, как и люди, чья рука вроде губки для мытья посуды. И обязательно удостоверьтесь, что вы не удерживаете чужую руку слишком долго: в голову другого человека могут прийти самые странные мысли в отношении ваших намерений. Установите хороший контакт глазами с другим человеком во время рукопожатия. Это помогает завязке взаимоотношений.

Прежде чем у вас возникнет возможность поздороваться, появившись на пороге, люди успевают посмотреть, как вы стоите или идете. Они также посмотрят, как вы одеты и насколько ухожены. Когда разговор заходит о позах во время сидения или стояния, единственное, что мы можем рекомендовать, — это постараться избегать любых чрезмерностей. Люди, передвигающиеся с напыщенным видом, шаркающей походкой, вприпрыжку и с сутулыми плечами, могут производить на собеседника отрицательное впечатление. Точно так же, если вы сидите в кресле, сторбившись, закинув ногу через подлокотник или еще в какой-нибудь необычной позе, вы опять-таки можете произвести неблагоприятное впечатление. Избегайте излишеств и чрезмерностей. Сидите и ходите прямо и без напряжения.

Нельзя обойти и вопросы личной гигиены и внешнего вида. Они — ваша визитная карточка, но ими часто пренебрегают. Сколько людей вы видели в вашей организации, у которых, независимо от их служебного положения, под ногтями есть грязь? А как у них насчет перхоти на воротнике или жакете? А сослуживцы-мужчины, у которых торчит слишком много волос из ушей или носа? Что вы скажете о сотрудницах с явным излишком лака на волосах, косметики или парфюмерии? Вам случалось беседовать после обеда с людьми, у которых пахло изо рта тунцом, луком, чесноком или алкоголем? Не замечены ли вы сами в подобных прегрешениях? Постоянно заботьтесь о себе и помните, какое впечатление вы производите на людей. Вы можете и должны немедленно его улучшить в случае необходимости.

Ваша манера одеваться имеет огромное значение и тоже влияет на то, примут вас другие люди или нет. Возможно, одежда не делает человека, но она создает очень стойкое впечатление о том, что вы за личность. Поэтому очень важно, чтобы вы понимали: вы многое говорите другим людям о себе через свою манеру одеваться.

Одежда — это мощный фактор создания имиджа. Тщательно ее продумав, вы можете вызвать положительную реакцию. Это повышает ваши шансы на успех во взаимоотношениях с другими людьми. Однако как менеджер вы должны придерживаться определенного кодекса одежды. Для того чтобы двигаться вверх по иерархической лестнице, вы должны посредством вашей одежды распространять вокруг ауру авторитетности и успеха. В то же время вам не хотелось бы выглядеть слишком властным и подавляющим по отношению к вашим сотрудникам. Хотя это звучит как трудновыполнимое требование, все-таки это можно сделать.

Чтобы произвести впечатление авторитетностью и успехом, одевайтесь консервативно, когда это возможно. Постарайтесь купить одежду, изготовленную из натуральных волокон. Хотя поначалу это будет для вас немного дороговато, она прослужит вам дольше и будет выглядеть намного лучше. Сюда можно отнести шерстяные или хлопковые костюмы, рубашки из хлопка, шелковые блузки, галстуки и шарфы, а также туфли, ремни и портфели из натуральной кожи. Цвета, модели и стили вашей одежды также должны быть предпочтительно консервативными. Для рубашек и блузок рекомендуются белые, голубые и мягкие пастельные тона, а также консервативные клетка и тонкая полоска. Подходящие расцветки костюмов — это все оттенки серого, синий (за исключением ярко-голубого цвета для мужчин) и бежевый цвета. Вся ваша одежда должна быть соответствующего стиля и хорошо на вас сидеть.

Приходится признать, что мы видели людей, хотя и следовавших всем вышеупомянутым указаниям, все же производивших крайне слабое первое впечатление, потому что

они не знали, как свести все воедино. Возможно, вам тоже доводилось видеть человека, одетого в костюм в тонкую полоску, клетчатую рубашку и галстук с узорами. Для того чтобы гармонизировать имидж, который вы пытаетесь представить другим людям, вы должны знать, как правильно сочетать элементы вашей одежды. Убедитесь, что цвета сочетаются друг с другом. Ваш галстук или шарф должны соответствовать по цвету костюму и/или рубашке (блузке). Носки у мужчин должны гармонировать с туфлями или костюмом. Чтобы сделать завершающий штрих в этом имидже авторитетного и успешного человека, рекомендуем к костюму рубашку или блузку с длинным рукавом. Драгоценности и аксессуары должны быть простыми и функциональными.

Если ваш рост, вес или возраст создают вам эмоциональные или имиджевые проблемы, можете использовать одежду, чтобы сделать эти проблемы не настолько чувствительными. Например, очень высокий человек может носить одежду мягких тонов и текстуры, избегая темной, тяжелой и подавляющей одежды. Люди невысокого роста могут сделать все наоборот. Мужчины могут носить более официальную одежду, такую, как темные костюмы с тонкой полоской, жилеты, чисто белые рубашки и остроносые туфли. Что касается женщин, то они могут выбрать английские костюмы темных цветов и одноцветные блузки высокого качества. Полным людям рекомендуется носить темные костюмы и верхнюю одежду, чтобы не акцентировать свой вес, в то время как худые люди могут носить одежду более светлых тонов, которая поможет им выглядеть немного основательнее. Молодые люди, стремящиеся выглядеть солиднее и авторитетнее, могут следовать тем же рекомендациям, которые предназначены для людей невысокого роста. Люди постарше, чей возраст уже несет в себе власть и авторитетность, должны придерживаться рекомендаций, предназначенных для людей большого роста. Такой консервативный, авторитетный и успешный кодекс одежды проецирует тот тип имиджа, который вы бы хотели продемонстрировать людям в вашей

организации, принимающим решения о вашем продвижении вверх. Нет никаких сомнений, что подобный имидж побудит ваших сотрудников воспринимать вас более серьезно. Вероятность того, что ваши рекомендации и указания станут выполняться срочно и точно, будет выше, если вы сами — носитель авторитетного и успешного имиджа. Когда вам нужно обратиться к сотрудникам на *их* уровне, просто слегка подкорректируйте свой имидж. Вы можете расслабить галстук или шарф, расстегнуть верхнюю пуговицу рубашки или блузки, а также снять жилет и/или жакет. Это создаст более свободный имидж, и вашим сотрудникам будет намного проще говорить с вами открыто. Встречаясь одновременно с начальником и сотрудником, вы должны оценить для себя, какой имидж вам надо выбрать с данными людьми и в данной ситуации. Зная теперь то, что вам известно об имидже и одежде, в будущем вы сможете с большей вероятностью принимать в этой области верные решения.

Ваша одежда, голос, внешний вид, рукопожатие и осанка играют большую роль в том, как вас принимают другие люди. Первое впечатление действительно много значит, и, если вы не имеете соответствующего имиджа, чтобы произвести на других людей положительное впечатление, их впечатление будет работать против вас. Сделайте все возможное, чтобы расположить их к себе.

Глубина знаний. Это касается того, насколько хорошо вы знаете свой предмет — вашу конкретную область знаний. Насколько хорошо вы знаете свою компанию? Свою отрасль? Сильные и слабые стороны своей компании по отношению к вашим конкурентам? Приходят ли к вам люди с вопросами о вашей компании и об отрасли, потому что они уважают ваш опыт? Может быть, ваши сотрудники, менеджеры одного с вами ранга или начальники избегают вас из-за поверхностного характера ваших знаний? Обладаете ли вы настолько глубокими знаниями, которые внушают доверие и уважение вашим сотрудникам и товарищам по работе, или вы слышите, как они говорят: «Я мог бы выполнять эту работу не хуже него»?

Если вы считаете, что глубина ваших знаний никоим образом не сказывается на вашем имидже, вы невероятно заблуждаетесь. Прилагайте все усилия, чтобы узнать как можно больше о вашей компании и отрасли, в которой вы работаете. Узнайте в подробностях политику и корпоративные правила. Постарайтесь как можно лучше ознакомиться с продукцией и персоналом вашей компании. Изучайте ее состояние и основные направления развития вашей отрасли, а также выясните рейтинг вашей компании в отрасли относительно ваших конкурентов. Используйте любые предлагаемые программы обучения. Углубляя свои знания и имея имидж человека сведущего, вы заслужите уважение и доверие сотрудников, коллег и руководства.

Широта знаний. Данная идея подразумевает вашу способность общаться с другими людьми в областях вне поля вашей основной деятельности и знаний. Например, кто выиграл футбольный матч, проходивший в субботу? Каковы последние новости в мире? Знакомы ли вы с самыми модными и популярными книгами и кинофильмами? Можете ли разговаривать с людьми о том, что их интересует?

Расширяя широту своих знаний, вы будете легче устанавливать взаимопонимание с другими людьми. Не сводя тему беседы к предмету, интересному только для вас, вы дадите людям возможность чувствовать себя комфортнее при разговоре с вами. Когда вы хотите и можете разговаривать с людьми на темы, которые интересны и важны для них, они будут ощущать себя намного свободнее в вашем присутствии. Люди будут изо всех сил стремиться поговорить с вами. Они будут чувствовать, что у вас есть что-то общее. Исследования показали, что чем сильнее в людях чувство общности, тем больше они симпатизируют друг другу. Таким образом, расширяя область своих знаний, вы будете увеличивать сферу влияния на самых разных людей.

Ответственность за расширение ваших познаний полностью ложится на ваши плечи. Есть некоторые вещи, которые вы можете сделать уже *сегодня* — независимо от вашего

возраста или прошлого — для расширения своего кругозора. Мы рекомендуем вам ежедневно читать местную газету от корки до корки. Не ограничивайтесь чтением только спортивной хроники, юмора, раздела мод или рекламных объявлений. Читайте все! В дополнение к чтению ежедневной газеты раз в неделю старайтесь читать один из ведущих информационных журналов. Это позволит вам быть хорошо осведомленным в отношении событий в вашей стране и в мире, а также даст некоторые дополнительные знания в области образования, гуманитарных наук, спорта, книг, кино и так далее. Постарайтесь прочитывать хотя бы пару книг в год, не относящихся к вашей области интересов, при этом попытайтесь читать как беллетристику, так и документальную литературу.

Оптимально используйте обычно непродуктивное время: принятие ванны, бритье, наложение макияжа, поездку на работу и с работы, готовку, уборку квартиры и прочее. За это непродуктивное время можно посмотреть по телевизору (послушать по радио) утренние или вечерние новости, устроить прослушивание книг и/или учебных материалов на аудиокассетах. В конце концов, если вы не в курсе последних новостей или не совсем хорошо осведомлены в том, о чем рассказывает другой человек, проявите интерес к теме, задавая вопросы. Помните, что расширение знаний проще всего достигается при чтении книг, слушании и при общении с другими людьми.

Гибкость. Гибкость — это ваша готовность и умение адаптировать свое поведение так, чтобы наилучшим образом устанавливать отношения с другими людьми. Это та область, где вы покидаете свою «зону комфорта» для того, чтобы эффективно общаться и взаимодействовать с другими людьми на их уровне. Гибкость — это что-то, что вы делаете с собой, а не с другими. Вы проявляете гибкость всякий раз, когда замедляете ход общения с другим человеком, которому неудобно общаться в выбранном вами быстром темпе. Вы проявляете гибкость, когда тратите время на то, чтобы послу-

шать личную историю, вместо того чтобы сразу перейти к насущному вопросу. Вы демонстрируете гибкость, когда совершаете над собой усилие и ведете беседу на уровне вашего собеседника. Вы применяете гибкость на деле, раскрывая вопрос намного подробнее, чем делаете это обычно. Вы действуете с позиций гибкости, когда просто стараетесь удовлетворить личные и профессиональные потребности других людей.

Гибкость необходима в силу того факта, что все люди разные и подходить к ним надо по-разному. Если вы относитесь ко всем одинаково или несоответствующим образом, они будут чувствовать себя с вами некомфортно, а это поведет к росту напряженности, отрицательно скажется на доверительных взаимоотношениях, которые вы стараетесь выстроить. Интерактивный менеджмент требует открытых, честных и свободных от напряженности отношений с другими людьми. Вы достигаете этого, улаживая взаимоотношения и сопереживая так, что выигрывают все. Вы так поступаете, проявляя такт, благоразумие и понимание. Вы делаете это, демонстрируя гибкое поведение.

Энтузиазм. Кто ваш любимый эстрадный артист? Давайте представим, что сегодня вечером вы идете на сольный концерт, чтобы увидеть вашего любимого артиста. Билеты стоят 25 долларов. К тому моменту, когда вы и ваша спутница попадете на концерт и займете свои места, вы уже лишились 50 долларов, ничего еще не увидев. Артист появляется из-за кулис, и зал взрывается громом аплодисментов. Обычно в ходе концерта артист исполняет двенадцать — пятнадцать песен. Певец выходит на сцену, подходит к микрофону и начинает петь. Он исполняет пятнадцать песен. Это лучшее исполнение, которое вы когда-либо слышали. Но он исполняет их одну за другой без конферанса или установления контакта с аудиторией. В конце пятнадцатой песни исполнитель благодарит слушателей за то, что они пришли повидаться с ним, и уходит со сцены. Как вы думаете, получите ли вы и ваша спутница удовольствие от такого концерта?

Если вы такие же, как и большинство людей, вы почувствуете себя обманутыми, потому что он не поговорил со своей аудиторией, не установил взаимопонимания и совершенно не проявил никакого энтузиазма. Даже несмотря на то, что исполнитель спел все пятнадцать песен так хорошо, как их не исполнял до этого никто, включая его самого, вы почувствуете, что вас надули. Изменилось бы ваше мнение о его выступлении в лучшую сторону, если бы вы знали, что он чувствовал себя не очень хорошо, потому что накануне провел бессонную ночь и мучился от похмелья? Изменилось бы ваше мнение хоть на йоту, знай вы, что прямо перед выходом на сцену он поспорил со своим коммерческим директором по поводу контракта на рекламу? Опять же, если вы такие же, как и остальные люди, подобные откровения ни в коем случае не повлияют на ваше ощущение того, что вас обманули. Если бы исполнитель проявил хотя бы немного больше энтузиазма и сердечности по отношению к аудитории, вероятно, вы бы чувствовали себя совершенно иначе. Возможно, вы даже ощутили бы восторг.

Когда вы демонстрируете отсутствие энтузиазма в отношении вашей работы, вашей компании или ваших сотрудников, предполагаете ли вы, что ваши коллеги догадываются об этом? Как вы думаете, интересуется ли их вообще, почему вы не проявляете энтузиазма? Если вы хотите, чтобы у ваших сотрудников был энтузиазм, то сами должны проявлять его. Это не происходит само по себе. Энтузиазм сродни болезни — он заразный, — будь он положительный или отрицательный. Когда вы изо всех сил демонстрируете энтузиазм в отношении самого себя, ваших коллег и вашей компании, то же самое отношение перейдет к вашим сотрудникам. Они почувствуют энтузиазм. Если вы выказываете отсутствие энтузиазма, это в конечном счете станет ясно вашим сотрудникам, и они в свою очередь продемонстрируют отсутствие энтузиазма в отношении самих себя, своих коллег, своей работы и компании. Выбор за вами — чувство горечи или энтузиазм. Что вы выбираете?

Искренность. Эта последняя составляющая имиджа просто означает, что вы не можете и не должны его подделывать. Вы должны приложить максимум чистосердечных усилий, чтобы улучшить первое впечатление о себе, углубить и расширить ваши знания, гибкость и энтузиазм. Как и при любом изменении образа действий, когда вы делаете это в первый раз, вы почувствуете некоторый дискомфорт. Но если вы будете упорным и искренним, это станет частью вас самих. Искренность или ее отсутствие будет передаваться другим людям и станет частью вашего общего имиджа. Если вы продемонстрируете неискренность по отношению к другим людям, это скажется на ваших взаимоотношениях с ними намного более разрушительным образом, чем если бы у вас имелись недостатки во всех других составляющих имиджа. Итак, будьте искренни во взаимодействиях с другими людьми и демонстрируйте им эту искренность!

ИМИДЖ И ИНТЕРАКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ответная реакция окружающего мира на вас — это мера вашего успеха в межличностных отношениях. Имидж, который вы сотворили, поможет вам укрепить ваш успех в межличностных отношениях или будет его тормозить. Вы находитесь на сцене с самого начала и до конца каждого контакта с другим человеком. Любое слово, жест и выражение будут увидены и оценены, сознательно или подсознательно, другим лицом. Поэтому превозмогите всё, приложите все усилия, чтобы ваш имидж всегда способствовал открытому, честному, доверительному общению.

Общение посредством речевых интонаций

Как вы думаете, что чувствует громко и быстро говорящий человек? Возможно, вы ответите, что этот человек возбужден или проявляет энтузиазм, чем-то недоволен или расстроен. Однако то, что кто-то в данный момент говорит громко или быстро, само по себе ничего не значит. Возможно, например, что человек жил в северо-восточных штатах США, поэтому просто в силу этого обстоятельства говорит громко и быстро. Он также может происходить из большой семьи, где ему постоянно приходилось говорить таким образом, чтобы быть услышанным.

Так что же это может значить, когда человек говорит громко и быстро? Ничего! Если человек обычно говорит медленнее и тише и в какие-то отдельные моменты начинает говорить громче и быстрее, это скорее всего ничего не значит. Скорее положительный признак, хотя, может быть, и отрицательный. В данной главе мы рассмотрим подробнее многочисленные и разнообразные эмоции, которые люди могут создавать посредством интонаций своего голоса.

Интонация речи, или голосовое поведение, — это форма несловесного общения. О ней важно помнить не только в менеджменте, но и в личных взаимоотношениях. Несловесное общение на уровне интонаций голоса означает отделение голосовой информации от информации словесной. Ко-

нечно же, между этими двумя типами информации существует разница. Голосовая информация — та часть значения послания, которая теряется, когда речь записывается, а не произносится. Словесная и голосовая части посланий не всегда передают один и тот же смысл или чувство.

Дополнительные сведения могут быть извлечены из чужих слов и добавлены в ваши слова простым изменением интонаций. Такие перемены характеристик голоса могут полностью изменить значение или эмоциональный смысл одной и той же группы слов. Хороший пример — проверяющий задания учитель, который может произнести междометие «о!» восемью разными способами. Простыми изменениями голосовых характеристик актер может передать аудитории восемь совершенно различных чувств и эмоций. Самое простое междометие «ох!», состоящее всего из двух букв, может быть использовано для демонстрации исключительной важности голосовых интонаций при общении. Отсутствие эмоциональной чувствительности и восприимчивости к интонациям речи может разрушить доверительные отношения с вашими сотрудниками. Трата слишком большого количества времени на второстепенные вопросы в ущерб вопросам, относящимся к делу, может привести к росту напряженности между вами и вашими сотрудниками. Самое важное, что надо помнить, когда вы следите за интонациями, — это концентрация в первую очередь на изменениях голосовых характеристик.

Голосовые характеристики. Некоторые люди говорят медленно, громко или отчетливо от природы. Когда эти люди *изменяют* свои обычные голосовые характеристики, они передают вам какую-то дополнительную информацию. От вас зависит, знаете ли вы, каковы эти голосовые характеристики, в каких обстоятельствах они меняются и что делать при таких изменениях.

Вот семь основных голосовых характеристик.

1. **Резонанс** — способность голоса данного человека заполнять пространство; усиление и обогащение голосового звучания.
2. **Ритм** — течение, темп и движение голоса.
3. **Скорость** — то, как быстро используется голос.
4. **Высота тона** — натяжение или расслабление голосовых связок (например, нервный смех); высокий или низкий звук.
5. **Громкость** — степень громкости или интенсивности голоса.
6. **Модуляция** — изменения высоты или громкости голоса.
7. **Чистота** — четкость артикуляции и выговаривания слов (дикции).

Вам необходимо понять: то, как человек что-то произносит, может иметь большое влияние на то, какой смысл он вкладывает в слова. В качестве примера можно привести сарказм — прием, когда информация, передаваемая интонациями голоса, имеет далеко не тот смысл, который несут слова. Именно поэтому менеджеру очень важно знать, что означают разные интонации голоса, как их идентифицировать и как ими эффективно пользоваться, чтобы четко прозвучал заложенный в них смысл. Есть один очень хороший пример того, как разные интонации могут совершенно изменить смысл сообщения. Он взят из фильма компании *CRM/McGraw-Hill Films* под названием «Сообщение: невербальная повестка дня» («*Communication: The Nonverbal Agenda*»). В одном эпизоде менеджер должен слово в слово передать одно и то же сообщение трем своим сотрудникам. Он питает противоречивые чувства к одному из них, терпеть не может другого и испытывает дружеское расположение к третьему. Три фрагмента ясно показывают, что, хотя каждому из служащих менеджер говорил одни и те же слова, его чувства, симпатии, антипатии и предубеждения совершенно ясно проявлялись в интонациях его голоса, так же как и во всем остальном. Хотя менеджер не сознавал, что он делает, подсознательное голосовое послание было передано совершенно ясно и поэтому понято каждым из трех сотрудников.

Узнав больше подробностей о характере изменений голоса и голосовых интонациях, вы будете намного лучше осведомлены об истинных чувствах ваших сотрудников. Кроме того, вы станете лучше понимать, как вас воспринимают другие люди через интонации вашего голоса.

Голосовое проецирование эмоций. То, как в беседах человек изменяет любую или все семь голосовых характеристик, может значительно изменять чувства или эмоциональный план послания. Будучи компетентным в вопросе комбинаций этих голосовых характеристик, а также соответствующих эмоций и чувств, которые они проецируют, вы сможете должным образом отвечать на «безмолвные» послания, передаваемые вам через характер изменений голоса вашего сотрудника. Далее мы приводим список двенадцати чувств и эмоций, которые могут передаваться простыми изменениями голосовых характеристик.

1. **Привязанность** — *восходящая интонация, плавность, небольшая громкость, медленный темп речи.*
2. **Раздражение** — *большая громкость, лаконичная речь, неравномерная интонация.*
3. **Скука** — *громкость от средней до малой, плавность, немного замедленный темп, нисходящая интонация, минимальная четкость.*
4. **Старание** — *несколько повышенная громкость, быстрый темп, неравномерная интонация.*
5. **Нетерпение** — *высота тона от нормальной до высокой, быстрый темп.*
6. **Радость** — *большая громкость, быстрый темп, восходящая интонация.*
7. **Изумление** — *восходящая интонация.*
8. **Оборонительная позиция** — *лаконичная речь.*
9. **Энтузиазм** — *большая громкость, подчеркнутый тон.*
10. **Печаль** — *малая громкость, плавность, небыстрый темп, нисходящая интонация, нечеткость.*
11. **Недоверие** — *высокий тон, протяжная речь.*
12. **Удовлетворение** — *восходящая интонация, нечеткость.*

Вы должны помнить, что, когда вы вслушиваетесь в голосовые интонации другого лица, нельзя выпускать из виду две очень важные вещи. Первое: установите характерные и *обычные* голосовые характеристики другого человека. Второе: отмечайте любые *отклонения* от типичных голосовых интонаций как по характеру, так и по направлению изменения. Когда дело касается голосовых характеристик, то, что типично для одного человека, может быть нетипично для другого. Это должно было запомниться еще при чтении главы о поведенческих стилях. Для людей дружеского и аналитического стилей характерны более медленная манера речи и меньшая громкость в сравнении с эмоциональным и деятельным стилями. Постарайтесь распознать, как обычно другой человек использует семь голосовых характеристик, и сравните это с тем, что происходит во время разговора с вами. Отмечайте любые отклонения от типичного стиля. Когда они имеют место, человек, вероятнее всего, старается донести до вас нечто большее, что не содержится в самих словах. Это может указывать на акцентируемый пункт, на нечто важное, на что-то его беспокоящее или просто на перемену у человека настроения. Если вы знаете об этих «ключях» и воспринимаете их по мере их проявления, то в случае необходимости можете предпринять какие-то действия. Это умение повышает ваши способности в плане межличностного общения. Оно помогает строить и улучшать добрые, прочные, долговременные рабочие взаимоотношения с вашими сотрудниками.

В целом восходящие изменения в громкости и скорости речи человека указывают на положительные изменения в отношении. Но если ритм рубленый, это может указывать на раздраженность. Нисходящие изменения в громкости и скорости, большая плавность и меньшая ясность как правило указывают на изменения в отрицательном направлении. Но они также могут означать привязанность или удовлетворенность результатом. Любые изменения ритма обычно означают перемены настроения, которые также могут быть

положительными или отрицательными. Что тут важно помнить: при любых изменениях вы должны сразу же осознавать их наличие. В этом случае используйте свои навыки распознавания, чтобы точно определить, на что указывают эти отклонения применительно к вашему сотруднику. Ваша задача состоит в том, чтобы использовать свои навыки слушателя и исследователя, а также «обратную связь», дабы дойти до сути этих изменений. Как только вы определили их природу, можете что-то с этим делать. При их положительном характере постарайтесь извлечь из этого выгоду. Если же первопричина носит отрицательный характер, то попытайтесь исправить негативную ситуацию, прежде чем будет слишком поздно. Используя навыки «обратной связи» для получения подтверждения, постарайтесь говорить со своим сотрудником исходя из того, как вы поняли его послание, а не в свете конкретных голосовых характеристик, услышанных вами. Помните, что вы стараетесь показать свои навыки восприимчивости, а не умение анализировать.

Использование голосовых характеристик. Немногим нравится, когда другие люди на них кричат или унижают, говоря с ними соответствующим тоном. Резкость, раздражительность и обращение свысока — вот лишь некоторые из видов отношений, крайне легко передающиеся с помощью интонаций. Интонации вашего голоса должны быть приятными, радостными, дружескими и открытыми без каких-либо попыток подчинения или убеждения. Часто они оказывают большее воздействие, чем произнесенные вами слова. Хорошим примером является общение с животными. Животное примет пренебрежительное замечание, если оно произнесено дружественным тоном, но прореагирует отрицательно, если положительные замечания высказать недовольным тоном. Как ни удивительно, но люди мало отличаются в этом смысле от животных.

Ваш тон передает другим людям важную часть вас самого и черт вашего характера, особенно при общении по телефону. Возможно, вы найдете полезным в ходе нескольких

телефонных разговоров записывать на пленку только вашу часть беседы. Прослушивайте пленку после каждого звонка. Каково ваше восприятие себя самого? Как это звучит? Соответствуют ли ситуации громкость и скорость изложения? Что вы можете сказать о ритме, модуляции, резонансе и чистоте? Вы считаете, что точно донесли до другого человека эмоции, которые намеревались ему передать? Проанализировав и оценив несколько звонков с конструктивно-критических позиций, вы сможете определить, нужно ли вам совершенствовать какие-либо из ваших голосовых характеристик. Как только вы с этим разберетесь, подумайте, как их улучшить, чтобы вы могли демонстрировать тот тип голоса, который вам хотелось бы.

С помощью языка можно передать практически все, но, используя голосовые характеристики, вы научитесь передавать ваши чувства, симпатии и антипатии. Меняя тон, вы можете всегда усилить ваши слова. Это окажет вам большую помощь как менеджеру в проявлении компетентности и выражении доверия посредством тона вашего голоса. Вот пять подсказок, как добиться уверенного голоса; они помогут вам продемонстрировать сотрудникам компетентность и доверие:

1. Добейтесь во время звучания голоса сильного, глубокого, но не чрезмерного резонанса.
2. Полностью используя свой рот и губы, говорите ясно и отчетливо.
3. Проявляйте энтузиазм, выбрав соответствующие высоту тона, громкость и модуляцию.
4. Меняя голосовые характеристики, сделайте так, чтобы слушать вас было интересно — не говорите монотонным голосом.
5. Говорите в естественной манере и свободно, без какой-либо фальши или ухищрений.

Ваша речь в ходе беседы никогда не должна быть монотонной, иначе вы будете докучать вашим сотрудникам. С другой стороны, не меняйте каждый раз ваши интонации

слишком однообразно, чтобы не звучать подобно машине. Металлический голос будет навевать на ваших сотрудников скуку и создавать впечатление, будто ваша речь записана на пленку. Голос, звучащий блекло, да еще и с металлическим оттенком, кажется монотонным. Вы можете избежать такой монотонности, просто изменяя голосовые характеристики в зависимости от ситуации.

Рассказывайте быстро, когда тема разговора позволяет это, затем делайте акцент на важных местах, говоря медленнее. Наблюдая за выражениями лица сотрудника и прочими несловесными проявлениями, вы можете определить степень его участия и заинтересованности. Вам следует выделить то, что представляет явный интерес для сотрудника, после чего делать паузу, чтобы до него дошел смысл сказанного. Как видите, умение правильно распределить время речи может быть весьма информативным и полезным как для вас, так и для сотрудников.

Исследование, проведенное в Йельском университете, показало, что чем больше ошибок человек делал во время речи (под ошибками понимается неверный тон, громкость, монотонность и так далее), тем больше возрастали его дискомфорт и беспокойство. Вы можете сократить количество таких ошибок, постоянно тренируясь и осмысливая их. Поступая таким образом, вы почувствуете себя намного увереннее в отношении вашего голоса. Это, в свою очередь, позволит вашим подчиненным чувствовать себя с вами более комфортно и, как следствие, приведет к углублению доверительности отношений.

Ваша небрежность в изложении, вероятнее всего, будет воспринята вашими сотрудниками как небрежность и во всем остальном. Плохое изложение ведет с большой степенью вероятности к неверному пониманию сотрудником сказанного вами. Это может легко привести к остановке процесса общения. Правильная постановка вопроса усиливает ваши доверительные отношения, что делает каждое последующее общение немного более легким.

Изложенные выше предложения по работе с голосом могут быть очень эффективными, если правильно их использовать. Слишком сильный упор на эти методы может раздражать ваших сотрудников и увести их внимание в сторону от беседы. Использование вами этих голосовых навыков должно выглядеть естественно и спонтанно, в противном случае они будут похожи на притворство. Используя верные голосовые интонации, вы можете привлечь внимание к тем местам вашего послания, которые крайне важны и полезны для ваших сотрудников.

Интерактивный менеджер знает, насколько важно использование эффективных голосовых приемов во время бесед с сотрудниками, добиваясь понимания мельчайших нюансов, чувств, значений и эмоций интонации. Это позволяет вам осознавать, что вы (несловесно) передаете своим сотрудникам и что они (несловесно) передают вам. Эффективное или неэффективное использование интонаций может играть критическую роль в развитии доверительных отношений между менеджером и сотрудником. Оно может создать или разрушить взаимоотношения, даже определить, добьетесь вы от своих сотрудников высокой или низкой производительности труда. Если вы сможете лучше понимать голосовые интонации — как свои, так и ваших сотрудников, — и быть более чувствительным при их восприятии, то сможете укрепить ваши доверительные отношения, повысить продуктивность как взаимоотношений, так и сотрудников. Такой результат стоит усилий.

Эффективное использование языка тела

Предположим, вы только что вызвали одного из ваших сотрудников к себе в кабинет. Он еще не знает, что вы собираетесь поговорить с ним по поводу недавнего нарушения дисциплины, — вы сами только что об этом узнали. Вы полны решимости разобраться с этой проблемой до конца прямо здесь и сейчас. Сотрудник заходит в ваш кабинет, и вы дружелюбно приглашаете его присесть. Когда вы начинаете разговор в неофициальном тоне, ваш сотрудник смотрит на вас слегка наклонив голову, его руки и ноги не скрещены, а пиджак расстегнут. Сидя в кресле, он слегка склонился вперед, кисти его рук расслаблены. Как только вы начинаете касаться щепетильного вопроса, тело сотрудника становится более напряженным. Его руки и ноги скрещены и напряжены, губы сжаты, руки сжались в кулаки. Кроме этого, теперь он почти не поддерживает с вами контакт глазами. Когда же он начинает вам рассказывать свою версию произошедшего, он по-прежнему не поддерживает контакта глазами и даже избегает встречаться с вами взглядом. Во все время, пока он говорит, кажется, будто он постоянно смотрит куда-то в сторону, потирает нос и ненароком прикрывает рот рукой. Слушая его, вы всматриваетесь в него поверх оправы ваших очков, бросая на него порой косые взгляды, периодически поднимая брови. Подходя к завершению разговора, вы сообщаете своему сотруднику, что пока не пришли к какому-то определенному заключению по по-

воду данной ситуации и будете дальше разбираться в этом вопросе самым объективным образом.

После ухода этого сотрудника из вашего офиса вы сидите, откинувшись в кресле, сплетя пальцы рук за головой и положив ноги на стол. У вас странное чувство, что, помимо произнесенных слов, во время беседы происходило что-то еще, но вы не можете уловить, что именно. Из-за того, как он вел себя, вы не поверили ни единому сказанному им слову, но вы не хотели показать ему, что относитесь к его рассказу с недоверием. Именно поэтому вы сказали ему, что пока не пришли к какому-то определенному заключению по поводу этой ситуации и проявите объективность в данном вопросе. Вы почти не осознаете, что и вы, и ваш сотрудник открыто общались друг с другом, но не посредством слов, а на языке тела. Движения вашего тела, выражения лица и жесты говорили куда как больше о ваших отношениях и эмоциональном состоянии, чем слова. Если бы вы, менеджер, только знали, как читать язык тела, возможно, ваша беседа с этим сотрудником пошла бы в совершенно ином направлении и проблема могла бы быть разрешена прямо тогда и там.

Конечно же, язык тела не новость. Люди знали о нем и использовали его с незапамятных времен. Прежде чем люди создали язык как средство общения, они использовали язык тела, чтобы рассказать о своих потребностях и желаниях другим. Известный также как *kinesics**, язык тела описывает взаимодействия людей, за исключением использования письма и устной речи. Такое широкое определение включает в себя все, начиная от самого легкого поднятия бровей до точнейших движений сложного языка знаков, которым пользуются глухие.

Существует ряд жестов, имеющих универсальный символизм. С давних времен место во главе стола предназначалось самому уважаемому человеку. В недалеком прошлом это

* От греческого слова *kinesis* — движение. — Прим. пер.

почетное место также отводилось хозяину стола. Но во времена короля Артура, когда в результате попыток вести дела на демократической основе был придуман круглый стол, за ним исчезала видимость одного лидера. Другой универсальный жест — это поднятие рук над головой, которое с давних времен символизировало сдачу и подчинение.

Некоторые жесты даже выразительнее слов. Вообразите человека, шлепающего себя по лбу. Все это может сопровождаться стонами. Разве вы уже не поняли, что он только что вспомнил о чем-то, что должен был сделать? Данный жест подразумевает извинение перед публикой за упущение.

Другие широко известные жесты — это приветствие, приподнимание края шляпы, рукопожатие, пожимание плечами, размахивание рукой на прощание, составление буквы «о» с помощью большого и указательного пальцев и «воздушный поцелуй».

Несловесное общение в форме языка тела идет достаточно быстро. В результате исследований было доказано, что, даже когда время воздействия ситуации на человека сокращено до $\frac{1}{24}$ доли секунды (время показа одного кадра киноплёнки), человек часто схватывает то, что происходит. При временном интервале $\frac{3}{24}$ секунды охват происходящего возрастает многократно, а при времени воздействия чуть более секунды понимание значительно увеличивается.

Способность понимать язык тела, очевидно, не связана с IQ (коэффициентом умственного развития) или с оценками, которые человек получает в школе. Практикуясь, люди начинают лучше понимать язык тела. Все протестированные на предмет понимания языка тела, как правило, набирают больше очков при втором и последующих тестах, чем во время своих первых попыток.

Исследователи в области несловесных коммуникаций утверждают, что до 90% смысла и значений, передаваемых двумя людьми во время общения с глазу на глаз, могут проходить по несловесным каналам. Если эти цифры когда-нибудь будут соответствовать реальности (и совпадать с результа-

тами проводимых исследователей), то важность несловесного общения станет очевидной. Кажется, что при всем изобилии предлагаемых курсов и семинаров по устной речи и сравнительно малом их количестве по несловесному общению и языку тела наше общество должно быть ориентировано на более полное понимание важности данного вопроса.

Зигмунд Фрейд, одним из первых поверивший в важность языка тела, не доверял устному слову и основывал многие свои работы на том предположении, что слова скрывают намного больше, чем открывают. Подобно многим исследователям, Фрейд считал, что мы не можем полагаться на правдивость слов, а несловесное поведение часто говорит правду.

Через двигательное поведение люди выражают свои осознанные и неосознанные эмоции, желания и отношения. Язык тела, стимулируемый подсознательной потребностью выразить внутренние чувства, более достоверен, чем словесное общение, и даже может противоречить словесным выражениям. Язык тела — это отдушина для ваших чувств, но он может служить и как «детектор лжи», помогающий наблюдателю слушателю в толковании ваших слов. Язык вашего тела передает вашу искренность и преданность тем, кто умеет наблюдать.

В области менеджмента первостепенное значение имеет обмен идеями. Поэтому, изучая язык тела, вы извлечете для себя, как для менеджера, множество преимуществ. Повышая свои знания в этой области, вы сможете «читать» эмоции и отношение к предмету обсуждения ваших сотрудников, а в результате лучше ощущать и понимать взаимоотношения всех ваших сотрудников. Такой возросший контакт и понимание ваших сотрудников, вероятнее всего, приведет к росту доверия и продуктивности компании в целом.

Помимо этого результата, изучение языка тела может также помочь вашим сотрудникам лучше понимать вас. Язык тела играет важную роль в том, чтобы ваши сотрудники воспринимали ваши послания таким образом, как этого хотели

бы вы. Поэтому приглядитесь наконец к знакам собственного тела и к аналогичным знакам ваших сотрудников. Вы можете невольно повысить напряженность и снизить степень доверия, просто демонстрируя негативный язык тела или недостаточно чувствительно воспринимая несловесные послания ваших сотрудников. Получающийся в результате «отрицательный резонанс» будет иметь самые печальные последствия для настоящих и будущих взаимоотношений с вашими сотрудниками.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ТЕЛОДВИЖЕНИЙ И ЖЕСТОВ

Язык тела включает в себя интерпретацию жестов и телодвижений самых разных видов. Вот некоторые их основные области: глаза, лицо, кисти рук, руки, ноги и поза в целом (во время сидения и ходьбы). Вы можете многое рассказать о других людях, а они о вас, просто подмечая телодвижения и жесты. Однако каждый отдельно взятый жест — как слово в предложении: интерпретировать его, вырвав из контекста, крайне сложно и опасно. Для того чтобы понять значение сигнала, необходимо получить как минимум два жеста, если только это не «предложение из одного слова». Следовательно, вам нужно рассматривать жест в свете всего прочего, происходящего вокруг. Точно так же, как отдельные слова имеют определения, отдельные жесты и телодвижения имеют свои значения. Когда слова складываются в предложение, они передают более полное значение. Когда отдельные жесты складываются в группы, они дают более полное и точное значение того, что ощущает и думает другой человек. Прежде чем мы рассмотрим суть сигналов, передаваемых группами жестов, давайте обратимся к некоторым наиболее расхожим интерпретациям отдельно взятых жестов.

Глаза. Глаза, известные как зеркало души, являются великолепными индикаторами чувств человека. Выражения бе-

гающие глаза, глаза-бусинки и жесткий взгляд весьма красноречивы. Издавна считается, что честный человек при разговоре имеет тенденцию смотреть прямо в глаза. Проведенные недавно в данной области исследования показали, что старая примета имеет научное обоснование: было установлено, что ораторы, оцененные как «искренние», смотрели на свою аудиторию в среднем в три раза дольше, чем ораторы, попавшие в разряд «неискренних».

Люди избегают встречаться глазами с другим человеком, когда им задали неудобный для них вопрос. Вам следует знать об этом и уходить от тем, которые ведут к избеганию контакта взглядами. Постарайтесь уменьшить напряженность и добиться доверия вместо нагнетания напряженности.

Движения глаз легко интерпретировать. Поднятие одной брови означает недоверие, в то время как поднятие обеих бровей показывает удивление. Подмигивание может быть кокетливым или указывать на согласие, в особенности когда оно сопровождается кивком или улыбкой. Если ваш сотрудник смотрит вверх с застывшим выражением лица, часто моргая при этом, весьма вероятно, что он очень серьезно воспринимает то, о чем вы рассказываете. В действительности, вполне возможно, положительное решение по основному вопросу уже им принято, и он, вероятно, обдумывает детали. Тут от вас потребуются терпение. Вам следует воздержаться от дальнейшего подробного обсуждения до тех пор, пока не завершится процесс мышления сотрудника.

Было проведено несколько очень интересных опытов, касающихся направления глаз. Исследователи обнаружили, что люди смотрят вправо или влево в зависимости от того, какие мысли доминируют в их мыслительных процессах. Большинство людей обычно классифицируются как правосморящие или левосморящие. Установлено, что левосморящие люди, как правило, более эмоциональны, субъективны и лучше поддаются внушению, в то время как на правосморящих большее влияние оказывают логика и точность.

Лицо. Лицо — один из наиболее надежных индикаторов состояния человека, его эмоций и чувств. Порой мимика полностью выдает эмоции и душевное состояние индивида. Анализируя то или иное выражение лица, легко разгадать отношение к вам и получить «обратную связь». «Ее лицо можно читать, как открытую книгу» — это расхожее утверждение используется при описании женщин, у которых выражение лица очень сильно выдает их внутреннее состояние. Иногда выражение лица может быть очень сдержанным, потому что человек не хочет раньше времени выдать свою позицию, открыв свое мнение несловесным образом. Термин *лицо игрока в покер* описывает попытку не дать другим узнать ваши истинные чувства.

Руки и ладони. Крепко сжатые в кулаки или поджатые руки обычно указывают на то, что данный человек испытывает непомерное давление. Обычно с ним трудно общаться, потому что он крайне напряжен и совершенно не согласен с вами. Соединение кончиков пальцев, так что получается фигура, которую можно было бы описать как остроконечный церковный шпиль, указывает на самодовольство и большую самоуверенность. Старшинство и влияние обычно демонстрируются, когда вы стоя складываете руки за спиной.

Целый ряд отношений и эмоций может передаваться жестами, которые данное лицо, например женщина, делает руками около лица или головы. Так, легкое почесывание пальцем позади или около уха, как правило, является признаком сомнения. Случайное потирание глаза пальцем также обычно означает, что собеседник не знает, о чем вы говорите. Конечно, это может также говорить о том, что у собеседника чешется глаз или он все еще протирает глаза со сна. Потирание затылка или похлопывание ладонью по загривку обычно указывает на чувство разочарования в другом человеке или в ситуации. Когда партнер откидывается назад, запрокинув обе руки за голову и поддерживая ее, в большинстве случаев это указывает на чувство уверенности или превосходства. Прикрывание рта одной или двумя ладо-

нями, изогнутыми в виде чашки, в особенности во время разговора, вполне вероятно, говорит о том, что человек пытается что-то скрыть. Скука или тоска очень часто передаются следующим образом: вы опираетесь подбородком на открытую ладонь, открыв при этом рот (нижняя челюсть «отвисает»), как при позевывании, в то время как ваши глаза опущены вниз. Прикладывание руки к щеке или поглаживание подбородка, как правило, изображает процесс обдумывания, интерес или раздумье. С другой стороны, сжатие пальцами переносицы при закрытых глазах или поднесение указательного пальца к носу при том, что ваша челюсть опирается на ладонь, а пальцы обхватывают челюсть поперек или ниже рта, чаще всего показывает, что идет процесс критической оценки.

Руки и ноги. Скрещенные руки сигнализируют о том, что человек настроен на защиту. Внешне они и выглядят как защита против ожидаемого нападения или как твердо зафиксированная позиция, с которой человек предпочел бы не сдвигаться. И наоборот, открытые и направленные в вашу сторону руки обычно говорят о доверии и принятии ваших слов.

Скрещенные ноги сигнализируют о несогласии. Люди этим жестом как будто говорят, что им не нравится то, что вы говорите или делаете. Если люди скрещивают ноги и руки одновременно, то это обычно указывает на их крайнее внутреннее неприятие того, что происходит вокруг. Пока они находятся в таком положении, вам вряд ли удастся получить их согласие с тем, что вы говорите или делаете.

Поза при сидении и ходьбе. Ноги собеседника, закинутые при разговоре с вами на ручку кресла, обычно сигнализирует о нежелании вступать в контакт. Сидение на стуле спинкой вперед, когда ноги широко расставлены, а руки лежат на спинке стула, как правило, выражает отношение доминирования и превосходства. Когда человек сидит нога на ногу, при этом носок приподнятой стопы слегка описывает круговые движения, это указывает на скуку или нетерпение.

Заинтересованность обычно проявляется в сидении на краешке стула и легких наклонах тела вперед.

Как правило, люди, быстро перемещающиеся и свободно размахивающие руками, знают, чего они хотят, и стремятся достичь этого. Люди, ходящие с опущенными плечами и держащие руки в карманах, имеют склонность к скрытности и критике. Они выглядят так, будто им не нравится происходящее вокруг них. Подавленные люди обычно ходят шаркающей походкой, тоже держа руки в карманах, опустив голову и плечи. Люди, занятые чем-то или о чем-то думающие, обычно ходят, опустив голову, сложив руки за спиной, шагая при этом очень медленно.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЯДОВ ЖЕСТОВ И ТЕЛОДВИЖЕНИЙ

Определенные комбинации жестов являются особенно надежными индикаторами истинных чувств человека. Эти комбинации называются *рядами* жестов. Каждый жест языка тела зависит от других; таким образом, анализ языка тела какого-либо человека должен базироваться на серии сигналов, чтобы обеспечить ясное и точное понимание. Интерпретация рядов жестов обеспечивает более осмысленный анализ душевного состояния человека, если отдельные жесты ряда согласуются между собой. Другими словами, отдельные жесты должны быть связаны друг с другом так, чтобы возникло единое послание. Если этого не происходит, то вы имеете дело со случаем их несоответствия друг другу. Наглядным примером несогласованности является нервный смех. Смех должен сигнализировать о веселом настроении, служить и разрядкой. Тем не менее когда он звучит натянуто и нервно, когда другими сигналами тела являются подергивания рук и ног, и при этом тело извивается так, будто пытается изменить неудобную позу, вы знаете, что такой смех не говорит ни о веселье, ни о разрядке. Смех в данной ситуации, вероятно, старается скрыть дискомфорт собесед-

ника и, возможно, его страх. Таким образом, при чтении языка тела удостоверьтесь, что вы сконцентрированы на рядах согласованных жестов. Помните, что язык тела может усиливать и дополнять, подчеркивать, противоречить или вообще не иметь ничего общего с тем, что кто-то говорит вам. Следовательно, чтение языка тела представляет собой непрерывный процесс анализа. Давайте рассмотрим некоторые из наиболее часто встречающихся рядов жестов и соответствующие им значения.

Открытость. На открытость указывает несколько жестов: раскрытые ладони, расстегнутый пиджак или ворот, снятие пиджака или жакета, приближение к человеку, легкий наклон вперед при сидении в кресле и не скрещенные руки и ноги. Когда люди гордятся сделанным, они обычно держат руки ладонями вверх. Если все наоборот, они, как правило, держат руки в карманах или прячут их за спину. Внимательно смотрите за руками ребенка, когда он пытается что-то скрыть. Когда человек снимает пиджак, расстегивает ворот рубашки или простирает к вам руки, он, как правило, начинает чувствовать себя комфортно в вашем присутствии. Все это весьма позитивные знаки.

Настрой на оборону. Люди, думающие о защите, обычно имеют сильно напряженный корпус, крепко скрещенные руки и ноги, отведенный взгляд исподлобья. Они избегают контакта глазами, их губы стиснуты, ладони сжаты в кулаки, а голова наклонена вниз. Что первое приходит вам в голову, когда вы думаете о человеке с руками, напряженно скрещенными на груди? Бейсбольный арбитр, не так ли? Представьте себе менеджера команды, вскакивающего со скамейки для запасных игроков и несущегося, размахивая руками или засунув их в задние карманы брюк. Когда менеджер приближается, арбитр скрещивает руки. Он уже несловесно сообщил о своем намерении отстаивать принятое им решение. Далее арбитр может резко повернуться спиной к менеджеру, выражая этим следующее: «Вы уже достаточно наговорили». Хватание руками и сжатые кулаки явля-

ются более экстремальными формами жестов. Особенно обращайтесь внимание на плотно сжатые кулаки. Они показывают, что человек действительно готов перейти от слов к делу.

Когда кто-то фамильярно перекидывает ногу через подлокотник кресла, может показаться, что этот жест предполагает разрядку и открытость. Вовсе нет. Исследования показали, что, когда такое происходит, данный человек перестает участвовать в беседе. Можете больше не рассчитывать на его участие в разговоре, если только вам не удастся изменить его или ее позицию на противоположную. Когда человек садится, широко расставив ноги, на стул, повернутый к вам спинкой, это снова может показаться демонстрацией неофициальности и открытости, но и это не так. Демонстрируется, наоборот, доминирование. Данный человек привел в боеготовность свою систему защиты. Очень часто в рабочих ситуациях начальник будет проделывать такой жест в отношении сотрудника. Это защитная реакция, и вы ничего не достигнете, общаясь с человеком в подобной позе.

Оценка. Жесты оценки говорят, что другой человек задумался или оценивает сказанное вами, иногда с дружеской, а иногда с враждебной точки зрения. К типичным жестам оценки можно отнести наклоненную вбок голову, руку, подпирающую щеку, наклон вперед и поглаживание подбородка. Вы когда-нибудь видели знаменитую статую Огюста Родена «Мыслитель»? Разве это не образец глубоко задумавшегося человека? Помимо жеста «щека на ладони», человек, наклонивший голову набок и слегка подавшийся вперед, как правило, взвешивает то, что вы говорите. Поглаживание подбородка — жест, указывающий на серьезные раздумья о том, что говорится. Считают, что данный жест является признаком мудрого человека, выносящего свое суждение.

Иногда жесты оценки приобретают критический характер. В такой позе тело, как правило, сильнее отклонено назад. Рука поднесена к лицу, подбородок находится в ладони, при этом один палец направлен вверх по щеке, а ос-

тальные расположены ниже рта. Как правило, это неблагоприятный жест. Снятие очков с последующим закусыванием дужки оправы во рту является типичным жестом отсрочки, чтобы дать другому человеку дополнительное время на оценку ситуации. Курящие люди иногда закуривают сигарету, чтобы выиграть время. Это может быть превращено в целый ритуал отсрочки без особых усилий. Трубка должна быть набита, почищена, выколочена и зажжена. Курильщики трубок обычно создают впечатление людей более терпеливых и сдержанных, чем курильщики сигарет, которые иногда выглядят как спринтеры, когда лезут за очередной сигаретой. Если вам приходится иметь дело с кем-то, кто скрупулезно следует таким выжидательным оценочным ритуалам, обычно стоит дать такому человеку время, необходимое ему на обдумывание.

Женщина, сжимающая переносицу, закрыв глаза и слегка опустив голову, находится в состоянии внутреннего конфликта. Возможно, она пытается понять, насколько плохи ее дела. Не пытайтесь ни в чем убедить ее. Дайте ей время. Окончательным жестом негативной оценки будет сдвигание очков ниже переносицы и взгляд вверх оправы. Данный жест обычно вызывает в других людях негативную эмоциональную реакцию. Те, к кому он обращен, ощущают себя предметом тщательного изучения, на который смотрят свысока. Иногда данный жест делается непреднамеренно людьми с неправильно подобранными очками или с очками, которые они используют только для чтения.

Подозрение, скрытность, неприятие и сомнение. Такие отрицательные эмоции, как правило, передаются посредством косых взглядов, минимальным или полным отсутствием контакта глазами, отклонением тела от говорящего, прикосновениями к носу или его потиранием. Когда человек избегает смотреть на вас, это в некоторых случаях означает, что глубоко в душе он против того, что вы говорите, или он что-то скрывает. Косые взгляды иногда оцениваются как признаки подозрений и сомнения. Иногда их называют холод-

ным приемом. Вы когда-нибудь пытались помочь перейти улицу человеку, желающему проделать это только самостоятельно? Тогда вы поняли, что такое холодный прием. Возможно, человек и пересечет улицу с вами, но отвернется при этом в сторону под углом в сорок пять градусов. Это жест неприятия вашей докучливой заботы. Когда вы отклоняете тело в сторону от говорящего человека или садитесь таким образом, что ваши ступни направлены к двери, это обычно означает, что вы желаете закончить встречу, беседу или что бы там ни происходило. Прикосновение к носу или его легкое поглаживание, в отличие от почесывания носа, может указывать на замешательство, сомнение или сокрытие чего-либо.

Готовность. Готовность имеет отношение к ориентированным на результат людям, добивающимся высочайших успехов в жизни и пекущимся о деле. Она передает приверженность достижению цели и обычно выражается в том, что человек кладет руки на пояс или садится на край стула. Самый распространенный из этих двух жестов — руки на поясе. Атлеты, стоящие наготове и ожидающие, когда они смогут принять участие в спортивном поединке, очень часто принимают именно эту позу. Во время деловой встречи такую позу, как правило, выбирает тот, кто хочет и ожидает, что люди последуют за ним. Маленький ребенок принимает эту позу, когда оспаривает авторитет родителей.

Если вы вот-вот должны подписать контракт, условиями которого очень довольны, вы будете сидеть на краешке стула. Если контракт вам не нравится, вы сядете на стул полностью. Коммивояжеры обычно учат, что человек, сидящий на самом краю стула, как правило, готов принять решение о покупке. Это позитивные жесты, и их не следует опасаться. Индивидуум лишь говорит несловесным языком, что он готов и в состоянии начать действие. Тем не менее будьте осторожны, когда вы демонстрируете эти жесты другим. Вы можете создать впечатление чрезмерно заинтересованного в чем-то человека.

Подбадривание. Обычно оно выражается в пощипывании мясистой части ладони, чистке ногтей или поглаживании личных вещей — часов, кольца или ожерелья. А иногда это жевание какого-либо предмета типа карандаша, ручки или скрепки для бумаги. Мы обычно видим такие жесты у людей, участвующих в качестве аудитории в телевизионных программах. Многие боятся телевизионных камер в силу самых разных и многочисленных причин. Они думают, что на экране будут выглядеть толще или старше или что камера высветит какие-нибудь странности в их поведении. Во время записи передачи и последующего просмотра ленты люди прибегают к самым разным жестам, чтобы только подбодрить себя.

Расстройство. В следующий раз, когда вы будете смотреть футбольный матч*, обратите самое пристальное внимание на то, что происходит после того, как полузащитник понемногу отходит назад и выполняет пас в руки партнера по команде, но мяч выскользывает из рук последнего. Скорее всего, вы увидите, как этот игрок падает на землю, шлепает себя по шлему или даже выполняет двойной резкий удар по воздуху, как в карате. Все это жесты разочарования и расстройства в их крайнем проявлении. В большинстве случаев жесты расстройства — это крепко сжатые в кулак ладони, потирание загривка, заламывание рук и зачесывание волос рукой. Это все негативные жесты. Если ваши сотрудники проделывают это в вашем присутствии, вы должны немедленно остановиться, что бы вы ни делали, и покинуть помещение, предоставив им свободное место. Если вы этого не сделаете, уровень расстройства будет и дальше повышаться, пока в конечном счете не приведет к взрыву.

Уверенность, превосходство и авторитетность. Эти эмоции обычно передаются через расслабленные и широкие жесты, такие, как складывание пальцев рук в виде церковного

* Имеется в виду американский футбол, похожий на регби, в котором разрешены пасы руками. — *Прим. пер.*

шпиля, ноги, положенные на стол, откидывание в кресле с переплетением пальцев рук за головой, а также закладывание рук за спину с одновременным приподниманием подбородка.

Нервозность. Прочищение горла — один из типичных жестов нервозности. Докладчики и ораторы очень часто проделывают это, прежде чем начать выступление перед аудиторией. Еще один из жестов нервозности — это непрерывное курение. Тем не менее когда курильщик сильно нервничает, первое, что он делает, — тушит сигарету. Прикрывание рта рукой во время беседы — это тот жест нервозности, который сотрудники полиции часто наблюдают в ходе допросов. Они говорят, что этот жест означает что угодно — от неуверенности в себе до лжи. К жестам нервозности можно отнести также пощипывание губ или лица, ерзание на стуле, постоянный перенос веса тела с одной ноги на другую, постукивание пальцами, ходьба взад-вперед по комнате, позвякивание монетами в кармане и посвистывание.

Самообладание. Такие жесты, как плотно прижатые друг к другу лодыжки и сцепленные за спиной руки, означают, что вы сдерживаете себя. Вы делаете это в приемной у зубного врача? В армии существует старая присказка — «держи пятки вместе», что означает сдержанность и сохранение эмоций в себе — самообладание.

Скука или нетерпение. Эти непродуктивные чувства обычно проявляются через постукивание пальцами, обхватывание головы руками, покачивание ногой, смахивание пылинок или выдергивание ниток из одежды, рисование каракулей, наклон тела в сторону выхода, поглядывание на часы или на дверь.

Энтузиазм. Это та эмоция, которую вы любите наблюдать у других людей, а они — у вас. Энтузиазм проявляется в легкой, как бы идущей изнутри улыбке, в прямой осанке, в открытых ладонях и протянутых руках, в широко раскрытых и внимательных глазах, в живой и подпрыгивающей походке, в энергичном и хорошо поставленном голосе. Вы долж-

ны передавать такое отношение другим людям, культивировать и укреплять его в своих сотрудниках.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЯЗЫКА ТЕЛА

Когда отношения между людьми связаны с их положением менеджера и сотрудника, умение давать сигналы позами и читать язык тела других людей, без сомнения, является особо ценным качеством.

Язык тела ваших сотрудников очень важен для вас. Он говорит без слов через их эмоции и внешние проявления, приняты или нет ваши слова сотрудниками. Вы можете показать свое согласие с их словами, медленно наклоняя голову, а может быть, кивая энергично и с энтузиазмом. Вы можете ясно прочесть несогласие вашей сотрудницы, когда она покачивает головой из стороны в сторону или приподнимает брови в знак удивления или сомнения. Независимо от того, какое отношение выражается, вам следует знать, какой эффект произвели ваши слова, еще до того, как вы закончили говорить, просто исходя из языка тела вашего сотрудника.

Используя интерактивный менеджмент, все время анализируйте язык тела ваших подчиненных. Их телесные реакции должны направлять вашу беседу, и каждое взаимодействие должно ставиться в зависимость от эмоций и подходов отдельного сотрудника, исходя из интерпретации языка тела данного индивида. Постоянно следите за языком тела вашего сотрудника и будьте готовы к любым переменам поз и жестов, которые могли бы указывать на изменения в психологическом настрое. Тогда вы сможете менять вашу речь соответственно обстоятельствам.

Изменения в положении тела, демонстрируемые вашим сотрудником, могут означать, что он готов подписаться под новым планом действий. Самыми очевидными являются знаки расслабления: ноги поставлены вместе, руки направлены в вашу сторону, тело перемещается к передней части

сиденья стула — все указывает на то, что сотрудник слушает вас и проникается вашим посланием. Если, с другой стороны, он скрещивает ноги, складывает руки на груди и продолжает откидываться все глубже в кресло, возможно, вы не очень убедительны. Он не восприимчив к тому, что вы говорите, и, чтобы вновь заполучить его внимание, вам надо изменить подход.

Если ваша сотрудница начинает кивать головой в такт с вами и копирует ваши жесты, в особенности если, сидя в кресле, она подается вперед, балансируя при этом на носочках, считайте, что вы нашли человека, настроенного на одну с вами волну. Крайне важно распознать эти сигналы на ранней стадии и, если получится, заручиться таким образом согласием сотрудницы с новым планом действий. В противном случае вы можете продолжать говорить, пока это не станет невыносимо, и в конечном счете просто надоедите сотруднице. Внимательно читая язык тела ваших сослуживцев, вы будете знать, когда вести беседу в прежнем русле и когда сменить предмет разговора, когда попросить сотрудника взять на себя определенные обязательства и когда прекратить беседу.

Помимо языка тела ваших сотрудников, вам надо осознавать язык вашего собственного тела. Даже если ваши подчиненные не владеют теорией движений, движения вашего тела будут оказывать на них влияние. Возможно, они не смогут осознанно интерпретировать эти сигналы, но в любом случаеотреагируют на них. Ситуация может быть еще хуже, если ваш язык тела и ваши слова говорят о разном, а это происходит очень часто и может создать для вас серьезную проблему в плане доверия к вам со стороны ваших сотрудников. Это способно привести к тому, что, беседуя с вами, они будут искать двусмысленности в ваших посланиях.

Настрой ваших сотрудников на оборону, раздражение или уныние может быть прямым результатом вашей агрессивности, доминирования или манипулятивного языка тела. Такие проявления языка тела ведут к разрушению доверительных отношений между менеджером и сотрудником. Своими

телодвижениями вы можете создать как благотворную, так и опасную эмоциональную обстановку. Исследования показали, что люди, сидящие в открытой, спокойной позе, воспринимаются как более убедительные и активные и нравятся больше тех, кто сидит съежившись. Менеджеры, которые сидят открыто и свободно, могут значительно больше повлиять на мнение сотрудников, чем менеджеры, сидящие иначе. Эти подсказки могут помочь вам поддерживать на неизменном уровне или повысить степень взаимодействия сотрудников с вами.

Значимость чтения языка тела должна быть очевидна для вас, как для менеджера. Исследования доказали, что люди, демонстрирующие ничего не выражающие сигналы — бесстрастное лицо, равнодушие, отсутствие интереса, — вызывают низкий уровень самовыражения других людей. Простой наклон головы в знак согласия уже несет в себе чувство и выразительность, а сочетание наклона головы и теплых улыбок позволит вашим сотрудникам более свободно выразить их собственные эмоции.

Как уже было показано, язык тела является существенной частью межличностных отношений. Знание его и овладение мастерством его чтения представляется неотъемлемой частью вашего успеха в интерактивном менеджменте. Совершенное владение данной техникой даст вам возможность понимать потребности и желания ваших сотрудников, а также поможет вам в самовыражении. Однако надо помнить, что язык тела не является точной наукой. Ряды жестов — это ключи к позициям и эмоциям других людей, но они не представляют собой готовых ответов. Вам следует скорее проверять и оценивать, насколько верно ваше понимание языка тела сотрудника, чем, принимая поспешные решения, ставить под угрозу ваши с ним отношения. Язык тела создает основу для предположений, которые следует анализировать, чтобы правильно понять, а не торопиться с выводами.

Если это не работает, вы всегда можете вернуться к тому, чтобы воспользоваться словами.

Глава 10

Расположение в пространстве — о чем оно говорит

Случалось ли вам когда-нибудь попасть в ситуацию, когда кто-то стоял настолько близко к вам, что вас так и подмывало спросить его: «Ну и как вам понравился бутерброд с тунцом за обедом?» Как вы будете себя ощущать, если, возвращаясь в свой офис, вы обнаружите там своего коллегу, роющегося в вашей картотеке? Какой будет ваша реакция, если вы вернетесь после перерыва на заседание и увидите, что на вашем месте уже кто-то сидит? Те неприятные чувства, которые переживает большинство из нас, возникают из-за нарушения личного пространства. Ответы на вопросы подобного типа могут дать вам ключ к тому, как вы пользуетесь проксемикой* (т.е. пространством и движением людей внутри него) для общения с другими людьми. Существует по меньшей мере шесть аспектов проксемики, которые мы можем изучить, чтобы понять, как мы используем пространство для общения с другими людьми, а именно: территория, окружение, предметы, проксемические зоны, размещение пар и расположение групп.

* От английского слова *proximity* — близость, соседство. — Прим. пер.

ТЕРРИТОРИЯ

Ваша реакция на поставленные выше вопросы, возможно, подтверждает выводы антропологов о том, что человеческие существа являются территориальными животными с врожденным болезненным влечением владеть пространством и защищать его, как эксклюзивную собственность. Ваш офис — это *территория с фиксированными характерными признаками*, с недвижимыми границами в виде стен и дверей. Когда вы приходите на совещание, вы создаете *территорию с полуфиксированными характерными признаками*, ограниченную принесенными предметами, такими, как ноутбук, чашка кофе и жакет, повешенный на спинку вашего стула. Хотя у вас нет законных прав на определенные географические области только лишь потому, что вы прибыли туда первыми и, как вежами, отметили свои территориальные притязания собственным жакетом, ноутбуком и чашкой кофе, вашей первой реакцией, когда вы возвратитесь на совещание после перерыва и обнаружите в вашем кресле кого-то еще, вероятнее всего, будет обострение чувства потери, за которым последует раздражение и страстное желание вернуть свое место обратно.

Людям нравится защищать и контролировать собственную территорию. Это намного проще проделывать на территориях с фиксированными характерными признаками, где вы можете захлопнуть свою дверь и даже закрыть ее на замок. На территориях с полуфиксированными характерными признаками лучший способ защиты — это ваше физическое присутствие. Если вы отлучились на время, единственная ваша защита — уважение других людей, чтящих вашу территорию. Если это очень желанная территория, то, вернувшись, вы можете обнаружить, что кто-то еще предъявил на нее права.

Бывает и так, что другие люди вторгаются даже на нашу территорию с фиксированными характерными признаками или делают так, что мы теряем над нею контроль. Это более тяжелое общественное нарушение, чем игнорирование полуфиксированных границ, и ваше негодование будет еще

сильнее. Если ваша дверь закрыта, и кто-то заходит к вам в офис без стука и приглашения, напряжение между вами начнет расти с космической скоростью, а ваше доверие к нарушителю будет стремительно падать. Возможно, реакция была бы такой же, если бы посетитель сидел в вашем кресле, писал вашей ручкой или схватил бы вашу книгу для записи деловых встреч, чтобы проверить, когда у него есть время для намечающейся встречи.

Пытаясь установить доверительные отношения со своими сотрудниками, будьте внимательны, чтобы не нарушить границы их территории, даже несмотря на то, что вы босс. Взаимное уважение является нормой, когда дело касается территории, и доверие основывается на уважении этого правила. Люди дорожат неприкосновенностью своей частной жизни, следят за своей личной территорией. Исследования даже показали, что, если вы разговариваете с подчиненными и непреднамеренно нарушаете какой-либо из факторов их личного пространства, возможно, они ничего не скажут вам напрямую, но в душе будут настолько расстроены, что не услышат ни одного сказанного вами слова.

ОКРУЖЕНИЕ

Архитекторы издревле знали, что конструкция, цвет и расположение в окружающей обстановке объектов, таких, как мебель, растения и картины, может способствовать или препятствовать качественному общению и продуктивности других контактов между работающими вместе сотрудниками. Доктор Энтони Атос выделил несколько наиболее общих оценок в отношении использования пространства. Внимательное отношение к окружению может помочь вам понять, что хотят сказать другие люди или почему они реагируют именно так на эту важную форму несловесного общения. Осознание таких колебаний может также способствовать широте и ясности ваших собственных связей.

Больше лучше, чем меньше. Один из способов сообщить другим людям об их значимости — это закрепить за ними определенное пространство в окружающий их среде организации. Президенты компаний обычно имеют большие по площади кабинеты, чем менеджеры среднего уровня, и так далее. Пространство представляет собой ограниченный ресурс, поэтому чем большее пространство отводится людям под их личную территорию, тем более ценными и важными можно их считать.

Но люди желают не только иметь большие офисы, но и офисы с привлекательным видом из окна. Хотя за желанием иметь окна могут стоять чисто практические соображения, такие, как вентиляция или освещение, перспектива кабинета с окном создает иллюзию большего пространства. Как бы то ни было, если вы проверите распределение офисов в большинстве компаний, то наверняка обнаружите, что сотрудники с меньшим стажем работы в фирме, а также на более низких должностях занимают внутренние помещения без окон или вожделенного вида. Лица с более высоким статусом, наделенные большими властными полномочиями и предполагаемой важностью, как правило, будут занимать большие офисы с более красивыми открывающимися из окон пейзажами. Когда вы обнаружите такие несоответствия в данном вопросе, вам стоит потратить свое время, чтобы выяснить, что же при этом сообщается.

Личное лучше, чем общественное. Другой способ придания какому-нибудь лицу определенного статуса заключается в закреплении за ним личной территории (не для общего использования), которую можно закрыть и почувствовать себя в уединении, вдали от чужих взоров и шума. В большинстве организаций переход из общего пространства, характеризуемого как территория с полуфиксированными характерными признаками, в личный кабинет — территорию с фиксированными признаками — является сигналом повышенной важности и определенного статуса. Вспомните большинство управленческих офисов, в которых вам довелось побывать. Машини-

стки обычно располагаются у всех на виду и часто даже не имеют собственного стола и пишущей машинки, за которыми они работали бы каждый день. За ответственными секретарями часто закрепляют территории с фиксированными территориальными признаками, характеризующиеся перегородками, которые придают им элемент собственности. Менеджер этих машинисток и секретарей, вероятнее всего, имеет отдельный офис с дверью и другими характеристиками территории с фиксированными признаками.

Если у нас есть личное пространство, то его использование о многом говорит другим людям. Если кого-то приглашают в наш офис для закрытого совещания, предполагается, что у них — привилегированное положение и имеется доступ к важной информации, в котором другим отказано. Лучше быть «своим человеком», причисленным к этому кругу избранных лиц, чем изгоем. Те, кто не имеет привилегии обладания личной территорией, считаются недостаточно важными, чтобы иметь собственную дверь или другой отличительный признак личного пространства. Этим несловесным признакам придается особое значение при оценке таких факторов, как доверие и значимость функций.

Вторжение в личное пространство часто воспринимается как нарушение территории. Если нарушитель вторгся на чужую территорию непреднамеренно, вследствие собственной невнимательности, то он, возможно, не поймет, в чем причина возникновения напряженности. Нечто подобное произошло, когда группу делопроизводителей перевели в новое помещение, где находилась еще одна группа сотрудников. Они привыкли к собственному обособленному рабочему окружению, поэтому их трудовая дисциплина и производительность снизились, отношение к делу ухудшилось, а количество ошибок и текучесть кадров возросли. Иногда преднамеренное нарушение территории применяется некоторыми «умными» руководителями в качестве наказания. Во время ведения переговоров между руководством фирмы и профсоюзом о заключении коллективного договора участво-

вавшая в них группа сотрудников тормозила работу разными способами, в том числе устраивая значительно более продолжительные перерывы, чем это обычно разрешено. Когда руководство начало инспектировать места отдыха в целях соблюдения регламента переговоров, сотрудники переместились в туалетные комнаты, читая материалы там. Ответная реакция руководства на подобный заговор выразилась в том, что в туалетных кабинках были сняты двери. Хотя это эффективно сказалось на сокращении времени на перерывы, данная акция вызвала значительно более серьезную реакцию со стороны сотрудников, чем могло предположить руководство. Когда некоторое пространство предназначено для нужд, связанных с нашим телом, мы ценим его обособленность намного выше. Связанный с этим пример, подтверждающий данный принятый всеми аспект интимности и ее неприкосновенности в связи со статусом, заключается в обычном распределении и закреплении пространства для комнат отдыха и туалетов. Высшее руководство часто имеет комнаты для отдыха внутри своих собственных офисов. Менеджеры пользуются общими, но недоступными для других сотрудников туалетными комнатами в коридорах, которые можно закрыть на ключ и пользоваться ими обособленно. Работникам обычно отводятся общие туалетные комнаты, рассматриваемые в качестве общественных мест, в которых могут одновременно находиться несколько человек.

Выше лучше, чем ниже. Помните детскую игру «Царь Горы»? Цель каждого игрока — оказаться выше других. Став взрослыми, мы играем в ту же самую игру, но со значительно более высокими ставками. Состоятельные люди именуется высшими слоями общества, а бедные — низшим классом. По мере нашего продвижения мы карабкаемся вверх по служебной лестнице. Кабинеты руководителей, как правило, находятся на верхнем этаже здания, а рабочие зоны — на первом этаже. Если вы сидите выше других, то смотрите на них сверху вниз. Хотя существуют некоторые исключения, расположение рабочего места на более высоком этаже, как

правило, является признаком более высокого статуса и положения.

Знание такой формы несловесного пространственного общения может оказаться полезным при распределении рабочего пространства между сотрудниками организации в соответствии с их ожиданиями. Это также может помочь в межличностных ситуациях, когда людям будет казаться, что вы говорите с ними с позиции старшего, если они будут сидеть, а вы при этом — стоять. Не исключено, что вы сможете найти этому и другие области применения.

Ближе лучше, чем дальше. Если вам выделяется рабочее место рядом с кабинетом высшего руководителя, то, как правило, это является признаком более высокого статуса, по сравнению с тем, как если бы ваше рабочее место было от него удалено. Нахождение рядом с боссом позволяет вам чаще попадаться ему на глаза, а значит, быть замеченным. Это также дает вам большие возможности для взаимодействия и больше шансов получать ценную информацию и быть в курсе важнейших решений. Даже формальное расположение рабочего места вблизи кабинета руководителя уже само по себе является признаком значимости и важности.

Иногда этот принцип срабатывает наоборот. Если, к примеру, вам не нравится ваш босс или если вы пытаетесь наверстать выполнение какого-то задания до того, как вас заметят, вы предпочли бы находиться подальше от начальника, а не ближе к нему. Даже если вам импонирует ваш особый статус сотрудника, имеющего рабочее помещение вблизи руководства, это может оказаться сомнительным преимуществом: есть благоприятная возможность быть оцененным и получить продвижение, но также приходится постоянно следить за собой и выдерживать связанные с этим стрессы.

Один из обычных способов использования пространства для того, чтобы показать статус того или иного человека, — это распределение мест для парковки автомобилей. Сотрудники низшего ранга могут вообще не иметь мест для парковки, и им приходится ставить свои машины на улице или

на общественных платных стоянках. Те, кто обладает несколько более высоким статусом, допущены на парковку компании, но им выдается «разрешение на охоту», т.е. парковка по принципу «кто первый придет, того и место». Менеджеры высшего уровня и руководители компании имеют собственную обособленную территорию и, как правило, свои специальные парковочные места с указанными на них именами.

В одном из крупных университетов, финансируемых государством, где когда-то работал один из авторов данной книги, забота о студентах перевозносилась на словах, но несловесные действия говорили об обратном. При том, что администрация и профессорско-преподавательский состав имели доступ к общим или личным парковкам для сотрудников и преподавателей в зависимости от статуса, на территории университета вообще не было официальной парковки для студентов. Им приходилось бороться за платные парковки или за общие парковочные места на улице, либо добираться до альма-матер на университетском автобусе, который ходил от специально отведенной для студентов парковки, находящейся в пяти милях от университета. Автор данной книги в настоящее время работает в одном из частных университетов, в котором также постоянно толкуют о важности заботы о студентах. В данном случае, в силу финансовых и других причин, студентов действительно ценят и уважают, о чем говорит распределение парковочных мест. Всем выдается однотипный пропуск на парковку, профессорско-преподавательский состав и студенты пользуются парковкой на равных основаниях.

Лучше быть хозяином, чем гостем. Данный принцип тесно связан с концепцией того, что быть близко лучше, чем далеко. Разница заключается в том, что в одном случае речь идет о фиксированных границах, а в другом — о степени или положении. Люди, обладающие более высоким статусом, обычно располагаются в основном офисном здании. Но внутри этого здания различия в рангах обозначаются тем,

как близко вы расположены к боссу, на каком этаже вы находитесь и насколько большой офис вам выделен.

Как правило, люди испытывают большее удовлетворение и работают продуктивнее, если они работают в собственном офисе или рабочей зоне, по сравнению с тем, когда им приходится работать в незнакомом месте. Данный феномен перекликается с тем, что спортивные команды обычно предпочитают играть на собственном поле, нежели принаравливаясь к месту, принадлежащему их соперникам.

ВЕЩИ ВОКРУГ НАС

Характер предметов и вещей, находящихся на отведенной вам территории, также говорит о вашем статусе в организации. Точно так же, как различные характеристики пространства взаимодействуют друг с другом, представляя комбинированную информацию о статусе (например, маленький, но собственный офис рядом с боссом), так и тип вещей и предметов и их использование в пределах нашего пространства говорят о том же самом. Далее мы приводим несколько общепризнанных положений о значимости различных характеристик вещей.

Больше лучше, чем меньше. По сравнению с менеджерами среднего уровня, руководители высшего уровня обыкновенно имеют более крупные столы и другую мебель в своих больших по размеру офисах. Часто президент компании ездит на «кадиллаке», в то время как вице-президенты пользуются «бьюиками». Менеджерам же, когда им необходимо отправиться на деловую встречу, разрешают ездить на автомобилях марки «Шевроле» или «Форд», имеющих в компании и предназначенных для служебного пользования.

Большее количество лучше, чем меньшее. Часто руководители высшего эшелона имеют два офиса, двух секретарей, два телефона и больше мебели и других предметов интерьера в офисах, чем их коллеги рангом ниже. Как правило, более

высокопоставленные члены организации имеют доступ к большему числу привилегий — таких, как клубное членство, счета для оплаты представительских расходов и отдельное помещение для обедов. Они не только обладают большим количеством вещей и услуг, предназначенных для их личного пользования, но и, как правило, имеют все то, что доступно их подчиненным.

Чистый лучше, чем грязный. Обслуживающий персонал отвечает за ежедневную уборку офисов директоров, в то время как работники в цехах обычно должны сами поддерживать чистоту на своем рабочем месте. С другой стороны, руководители обязаны постоянно выглядеть чистыми и опрятными, а рабочие на заводе могут ходить в своей рабочей одежде, не меняя ее по нескольку дней.

Аккуратный лучше, чем небрежный. Большинство высокопоставленных руководителей содержат свои столы в чистоте и порядке, по крайней мере в государственных учреждениях, где они встречаются с другими людьми. Чистый стол без лишних предметов говорит об эффективной работе, в то время как заваленный бумагами стол указывает на отсутствие четкой организации труда и неразберихе. Чистые и аккуратные приемные говорят о том, что компания заботится о своих посетителях. О том же самом говорит состояние туалетных комнат и мест приема пищи, отведенных для посетителей.

Дорогое лучше, чем дешевое. Это трюизм, в противном случае дорогие вещи не были бы таковыми. Такое различие ежедневно подтверждается тем, какую одежду мы носим, какая мебель стоит в наших офисах, на каких машинах мы ездим и что мы едим. Хотя в некоторых корпорациях может цениться понятие «экономный», тем не менее «дорогое» обычно является показателем статуса в организации.

Очень старое или очень новое лучше, чем стандартное современное. Офисы, меблированные предметами интерьера старинного или ультрамодного образца, обычно производят большее впечатление, чем те, в которых стоит совре-

менная мебель массового производства. Это же относится к старинным и новейшим маркам автомобилей, в противовес автомобилям трех- или пятилетней давности выпуска.

Личное лучше, чем общественное. Ваш собственный личный стол или кресло являются признаком статуса, в то время как остальным приходится бороться за общественные столы и стулья. То же самое верно в отношении памятных подарков, ручек, фотографий и прочего убранства, если сравнивать их с общественными. И наконец, счета для оплаты представительских расходов и прочие специальные фонды, предназначенные исключительно для вас, имеют более высокий статус, чем те же фонды, которые находятся в распоряжении нескольких человек.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕРРИТОРИИ И ОБСТАНОВКИ ДЛЯ ОБЛЕГЧЕНИЯ ОБЩЕНИЯ

Основываясь на предыдущих положениях, можно говорить о существовании нескольких методов использования чувств и эмоций в отношении территории и обстановки, которые содействуют общению и взаимоотношениям. Например, устраивать встречу всегда лучше в привлекательном месте, чтобы участники чувствовали себя комфортно и ощущали свою значимость. Если они получают удовольствие от окружающего их интерьера, у них, вероятно, будет больше желания продолжать делать свою работу, и делать ее хорошо, под стать уютной обстановке. Встречи, конечно же, следует устраивать на нейтральной территории, чтобы территориальные проблемы не давили на других, как при встречах на чужом поле. И последнее: необходимо поощрять свободное размещение, чтобы дать участникам возможность создать свои личные территории с полуфиксированными признаками собственности и подходящим пространственным расположением.

Если руководитель хочет внести больше личного в отношения с подчиненными, иногда полезно проводить встре-

чи с глазу на глаз в офисах подчиненных или на нейтральной территории. Кроме того, во время беседы руководителю также следует применять соответствующий язык тела. Если вы стоите рядом или нагнулись над кем-то сидящим, то это передает ощущение власти и сидящий может ощущать испуг или дискомфорт. С другой стороны, если вы сидите, откинувшись в кресле назад, и смотрите несколько легкомысленно, это может передавать чувство превосходства и вызывать в подчиненном негативную реакцию.

То, как вы располагаете мебель в своем офисе, говорит о той дистанции, которую вы хотите поддерживать со своими посетителями. Если ваше кресло стоит за столом, что создаст барьер между вами и вашими посетителями, то в результате контакты скорее всего будут короткими и формальными. Кресло, поставленное ближе к посетителю, без разделительного барьера в виде стола, создает намного более неформальную и свободную атмосферу, которая поощряет более продолжительное и открытое общение.

ЛИЧНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Еще одна характеристика пространства, которой мы пользуемся для общения с другими, — это личное воздушное пространство вокруг нас. Мы полагаем, что это наша персональная территория, весьма похожая на личный воздушный пузырь. Мы чувствуем, что обладаем правом собственности на это пространство, и возмущаемся, когда другие вторгаются в него, если только мы сами не приглашаем их к этому. Точные размеры этого личного «пузыря» изменяются от одной культуры к другой, находятся в зависимости от личностного стиля. Тем не менее некоторые общие моменты могут помочь нам в более четком получении и отправлении посланий с помощью данного средства. Сколько раз вам доводилось сидеть рядом с незнакомым человеком в самолете или кинотеатре, прибегая ко всякого рода ухищрениям, чтобы завладеть единственным подлокотником меж-

ду вами? Поскольку прикосновение в нашей культуре совершенно явно относится к нарушению личного пространства, то территорию обычно выигрывает тот, кто более агрессивен и не боится прикосновений.

МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Исследования в области проксимики раскрыли, что у взрослых американцев, и в частности бизнесменов, существуют четыре основные дистанции взаимодействия. Они обозначены и показаны на рис. 10.1.

1. **Внутренняя зона** простирается примерно на 60 сантиметров (2 фута) от зоны непосредственного физического прикосновения.
2. **Личная зона** находится в пределах от 60 до 120 сантиметров (2–4 фута) от человека.
3. **Социальная зона** находится в пределах от 1,2 метра до 3,6 метра (4–12 футов) от человека.
4. **Общественная зона** простирается от 3,6 метра и до пределов слышимости и визуального контакта.

Люди не всегда осознают, насколько важно выдерживать эти дистанции, до того момента пока не произойдет нарушение территории. Это может легко привести к росту напряженности и недоверия.

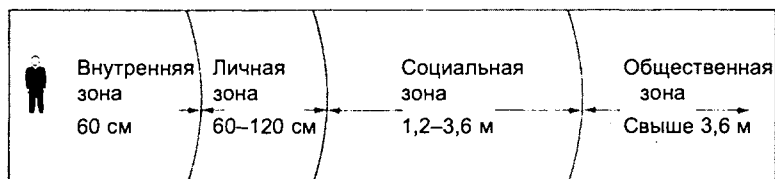


Рис. 10.1. Проксимические зоны — зоны контакта

То, что вы чувствуете в отношении людей, входящих в эти разные зоны, зависит от того, кем они являются. Вы можете ощущать значительный дискомфорт и неприязнь, если коллега во время беседы вторгается в вашу внутреннюю или личную зоны. Однако если бы данный человек был вашим супругом или супругой, вы, вероятно, чувствовали бы себя вполне нормально, даже если бы он или она находились на таком расстоянии, что могли бы запросто до вас дотронуться. Отношения в паре «менеджер—подчиненный» обычно начинаются в социальной зоне, на расстоянии от 1,2 до 3,6 м, хотя с течением времени они часто перемещаются в личную зону — после установления взаимного доверия.

Людей можно в целом разделить на две основные проксимические категории — *контактные* и *неконтактные*. Как считает Эдвард Холл, американцы и жители Северной Европы являются типичными представителями неконтактной группы, ввиду малого количества прикосновений при общении. Арабы и латиноамериканцы во время бесед вступают в контакт при помощи прикосновений намного чаще. Кроме того, хотя американцы и считаются неконтактными в основной своей массе, существует значительное число американцев, позволяющих себе прикасаться к другим.

При встрече двух представителей этих основных групп проксимического поведения их взаимодействие, как правило, заканчивается конфликтом. Контактные люди бессознательно подходят слишком близко или прикасаются к неконтактным людям. Это ведет к возникновению между этими двумя людьми дискомфорта, напряженности, недоверия, непонимания и разногласий. Для демонстрации этого факта обычно используется пример общения на вечеринке с коктейлями двух бизнесменов — из Латинской Америки и Северной Америки. Для южноамериканца подходящая зона взаимодействия находится в пределах личной и внутренней зон в сочетании с частыми прикосновениями, чтобы донести свою точку зрения до собеседника. Это расстояние примерно вдвое меньше, не говоря уж о прикосновениях, чем то, на котором североамериканец чувствовал бы себя комфорт-

но — в данном случае речь идет о социальной зоне. Южноамериканец будет постоянно подходить ближе, а североамериканец все время отступать, постоянно двигаясь в странном проксимическом танце, до тех пор, пока оба не откажутся от установления взаимоотношений из-за холодного или бесцеремонного поведения другого.

Как контактные, так и неконтактные люди имеют противоречивые представления друг о друге, основанные исключительно на их проксимическом поведении. Контактные люди представляют себе неконтактных людей недоверчивыми, холодными и неприветливыми. С другой стороны, неконтактные люди воспринимают контактных как бесцеремонных, агрессивных и невежливых. Часто человек приходит в состояние недоумения и замешательства при взаимодействии с другими людьми, демонстрирующими иной стиль проксимического поведения. Когда происходит проксимическое нарушение пространства, у человека обычно возникает чувство: что-то не так, но он при этом не может сконцентрироваться и понять, в чем кроется первопричина этого ощущения. Внимание, как правило, фокусируется на другом человеке и на поиске причины, почему этот человек не ведет себя должным образом. Оно может даже фокусироваться на самом себе, в силу чего вы начинаете чувствовать себя неловко. И в том, и другом случае внимание переключается на характер взаимоотношений и отвлекается от идущей беседы, что препятствует эффективному взаимодействию.

Большинство деловых взаимоотношений лишено личных эмоций и завязываются на социальном расстоянии. После установления первоначальных отношений и доверия дистанция, как правило, сокращается, и взаимодействие продолжается уже в персональной зоне, не вызывая при этом состояния дискомфорта ни у одной из сторон. Тем не менее проксимические нарушения происходят даже в рамках деловой культуры Северной Америки, вследствие различий личностных стилей участников взаимодействия. Например, сердечный, доброжелательный руководитель, относящийся к дружескому или эмоциональному типу, чувствующий себя совершенно

естественно при прикосновении к руке или плечу подчиненного, относящегося к типу аналитическому или деятельному, может вызвать у последнего сильное чувство дискомфорта. Еще раз отметим, что главное заключается в умении распознать стиль других людей и в поведенческой гибкости.

СТРАТЕГИИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ПРОСТРАНСТВА

В силу того что мы ощущаем дискомфорт, когда кто-либо вторгается в наше личное пространство, мы вырабатываем специальные стили поведения для уменьшения напряженности и защиты самих себя от дальнейшего вторжения. Чарлз и Мэри Далтон вывели несколько обобщенных стилей межличностных пространственных стратегий. Наиболее часто используемая стратегия заключается в том, чтобы отойти в сторону и увеличивать расстояние до тех пор, пока нарушитель не окажется в более комфортной для вас зоне. Другие стратегии заключаются в избегании контакта взглядами или в помещении какого-либо предмета — такого, как скамеечка для ног, ваша нога или локоть — между вами и другим человеком. Наиболее удобное положение для любой беседы будет зависеть от характеров собеседников и конкретной ситуации.

Парное размещение. Когда два человека, или *пара*, взаимодействуют в ходе *случайной* беседы, в которой оба чувствуют себя непринужденно, как в смысле темы беседы, так и в отношении друг друга, часто предпочтительно *угловое* размещение. Как показано на рис. 10.2, такая посадка дает возможность неограниченного контакта взглядами и максимального использования несловесных сигналов, таких, как выражения лица и жесты. Размещение *бок о бок* нередко предпочтительно для взаимодействий в ходе решения совместных задач, когда обе стороны намерены сосредоточиться главным образом на выполняемой ими работе. Как показано на рис. 10.3, чтение несловесных проявлений в таком положении затруднительно, и лица находятся в большей физической близости, чем это обычно допустимо. Вследствие

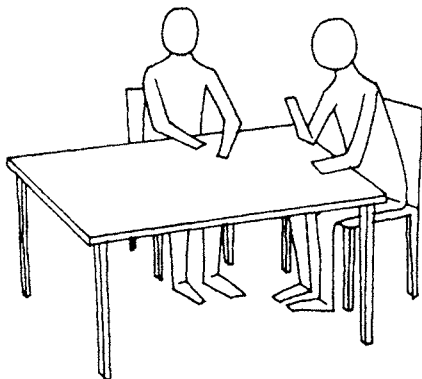


Рис. 10.2. Угловая позиция посадки

того что участники концентрируются на задаче и намерены сотрудничать друг с другом, связанное с этим предполагаемое доверие делает эти неудобства переносимыми ради ее решения.

Рис. 10.4 показывает размещение людей за столом друг напротив друга, которое иногда используется для случайных бесед, но почти всегда применяется в ситуациях *сопер-*

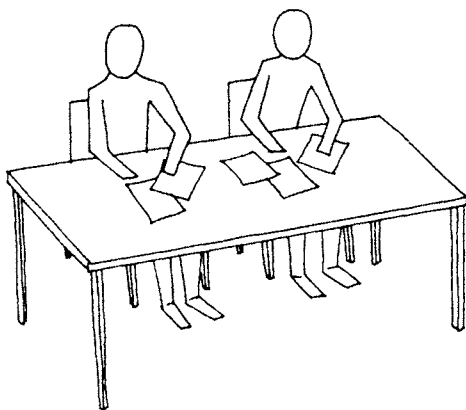


Рис. 10.3. Позиция посадки бок о бок

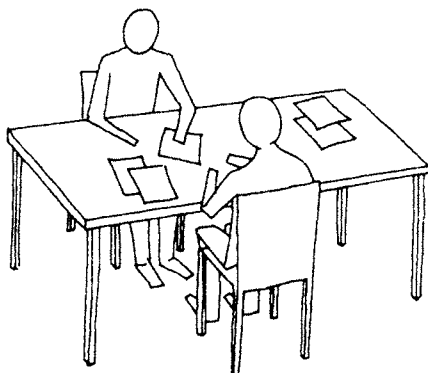


Рис. 10.4. *Состязательная позиция посадки*

ничества. Оно дает возможность подробно отслеживать не-словесные послания и предоставляет определенную защиту в виде барьера между участниками беседы.

Когда собеседники находятся в одном месте, но работают по отдельности, предпочтительно положение *совместной работы*, показанное на рис. 10.5. Оно дает ощущение своего рода уединенности в пределах полуфиксированных

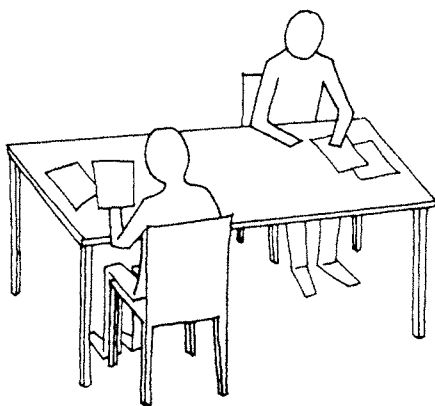


Рис. 10.5. *Позиция посадки для совместной работы*

границ, отгораживая человека так, что он остается один на один со своей работой.

Размещение групп. Мы только что видели, каким образом характер взаимодействий влияет на положение их участников. Точно такой же тип взаимоотношений, хотя и несколько более сложный, работает в группах и оказывает влияние на такие явления, как форма общения, лидерство и качество принимаемых решений.

Руководители, как правило, сидят в конце стола — на том месте, которое способствует активному участию — независимо от того, кто это место занимает. Как можно видеть на рис. 10.6, человек, сидящий в конце стола, вероятнее всего, обладает высоким статусом в группе и будет стремиться к тому, чтобы участвовать в беседе активнее всех остальных. Поскольку к нему или к ней будет больше обращений, данное лицо окажется самым влиятельным при принятии любого решения и скорее всего получит от обсуждения большее удовольствие, чем все люди, сидящие по обе стороны стола. Формальный руководитель или лидер, обычно занимает место во главе стола. В группе равных человек, занимающий это место, имеет наилучшие шансы стать наиболее влиятельным лицом ввиду преимущественной возмож-

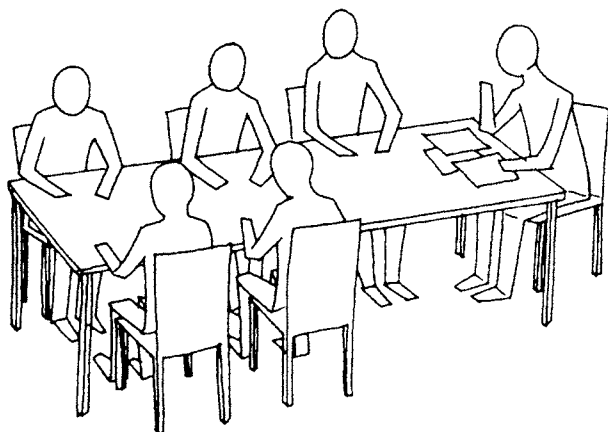


Рис. 10.6. *Позиция посадки группы с доминирующим лидером*

ности передавать и получать как словесные, так и несловесные сообщения.

Чтобы уравновесить влияние доминирующего лидера, остальные члены группы иногда собираются вместе, как это показано на рис. 10.7. Хотя чаще всего такое группирование является неосознанной реакцией, оно на деле позволяет легче читать несловесную информацию, проходящую между лидером и другими членами группы. Это объясняет, почему во время проведения официальных или формальных собраний вы никогда не увидите, чтобы на стульях, стоящих рядом с формальными лидерами, кто-нибудь сидел.

Кроме того, исследования выявили еще целый ряд интересных фактов, касающихся взаимоотношений людей при групповых обсуждениях. Например, вероятность возникновения конфликта выше между людьми, сидящими друг напротив друга. Когда человек перестает говорить, беседу скорее всего подхватит кто-то, сидящий напротив, а не рядом с этим человеком. Беседы в позиции бок о бок очень часто предпринимаются для объединения усилий или получения поддержки перед тем, как сделать словесное заявление, налагающее на человека какие-либо обязательства.

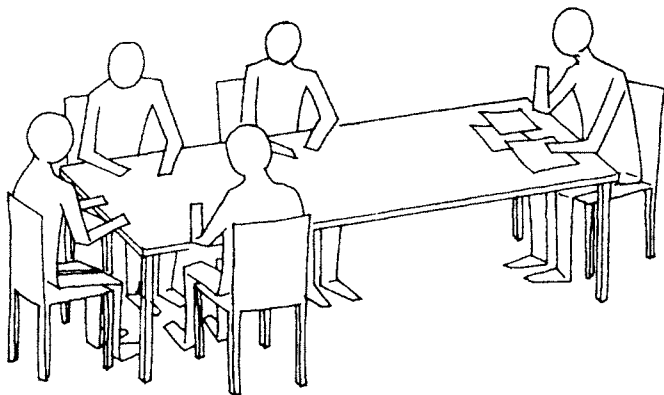


Рис. 10.7. *Позиция посадки уравнивания влияния доминирующего лидера*

ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ ОСОБЫХ РАЗМЕЩЕНИЙ

В определении особого размещения людей в парах или группах задействовано множество факторов. К ним можно отнести угол сближения, индивидуальные особенности характера личности, прежние взаимоотношения, расовые и половые признаки.

Угол сближения. Женщины склонны разрешать подходить к себе ближе сбоку, а не спереди. Это отличает их от мужчин, которые позволяют подойти к себе ближе спереди, чем сбоку, прежде чем почувствуют дискомфорт. Кроме того, женщины чаще, чем мужчины, используют позицию посадки бок о бок при беседе с другими людьми и более склонны к беседам с сидящими рядом с ними во время групповых обсуждений. По ходу можно отметить, что женщины, в общем, ощущают себя комфортнее в тесном окружении других людей, чем мужчины.

Индивидуальные особенности характера личности. Как мы говорили ранее, люди дружелюбного и эмоционального типов предпочитают более близкое межличностное расстояние, чем деятельные и аналитики. То же самое можно сказать об экстравертах, в отличие от интровертов выбирающих более короткую межличностную дистанцию. Кроме того, люди, ощущающие, что они сами контролируют свою жизнь, предпочитают ближе подходить к людям, чем те, кто считает, что их жизнь управляется извне. Что касается стилей обучения, то приспособленцы и уклонисты предпочитают более тесную работу с другими людьми, в то время как рационалисты и поглотители стараются держать дистанцию при минимальном общении. И наконец, если говорить о ситуациях принятия решений, то гибкий и обобщающий типы лучше работают в тесном контакте с другими в отличие от решительного и ступенчатого типов, которые предпочитают держать дистанцию и не взаимодействовать вообще (за исключением, может быть, общения по телефону), если только это возможно.

Прежние взаимоотношения. Люди, которые успешно взаимодействовали друг с другом в прошлом, предпочитают быть ближе, чем те, кто не ощущает себя комфортно рядом друг с другом. То же можно сказать о людях, которые симпатичны друг другу или хотят обменяться своими положительными эмоциями, в противовес тем, кто испытывает безразличие или враждебность по отношению друг к другу.

Раса. Как правило, люди предпочитают удерживать большее расстояние с представителями других рас, чем с представителями своей расы. Когда взаимодействуют люди одной расы, то самое близкое расстояние при общении предпочитают чернокожие женщины, за ними следуют чернокожие мужчины, далее белые женщины и, наконец, белые мужчины, которые предпочитают максимальное расстояние.

Пол. Неудивительно, что мужчины и женщины предпочитают быть ближе к лицам противоположного пола, чем к лицам одного с ними пола. Однако при взаимодействии лиц одного пола женщины способны выдерживать меньшее расстояние между собой, чем мужчины, которым, чтобы ощущать себя комфортно при взаимодействии с другими мужчинами, нужно выдерживать большую дистанцию. Исследования показали, что сотрудники-мужчины позволяют женщинам-начальникам подходить к ним ближе, чем начальникам-мужчинам. С другой стороны, сотрудницы-женщины относятся индифферентно к расстоянию между ними и начальниками, независимо от того, является ли их начальник женщиной или мужчиной.

ЛИЧНОЕ ПРОСТРАНСТВО В ИНТЕРАКТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Наблюдая за своим собственным поведением и проверяя свои чувства, чтобы определить, как вы используете личное пространство и реагируете на тех, кто ведет себя по-другому, вы можете многое узнать о том, что для вас значит

пользование личным пространством. Вы можете стать более искусным в передаче другим того, что хотите до них донести, и в понимании того, что они хотят сказать вам в ответ.

Если *менеджер* вторгается в проксимические зоны подчиненного без его словесного или несловесного приглашения, это, вероятнее всего, повлечет за собой рост напряженности и снижение доверия. Вследствие этого контрольные взаимоотношения станут непродуктивными при низком уровне сотрудничества или вообще при его полном отсутствии. Пытаясь установить взаимное доверие, вы должны проявлять осторожность, чтобы не раздражать своих подчиненных, вторгаясь в их проксимические зоны или на их личную территорию. Они ценят уединенность и неприкосновенность частной жизни и не приветствуют неуклюжие попытки заглянуть в нее. Менеджеров, не осознающих проксимических правил поведения, ждут самые неприятные последствия: возрастание напряженности, падение доверия (или уменьшение кредита доверия) к менеджеру и меньшие шансы заручиться согласием и поддержкой подчиненного в отношении определенных решений.

Вы должны использовать концепцию проксимики для укрепления доверия между вами и подчиненными. Процесс контролирования может рассматриваться как первоначальная встреча с вашим подчиненным лицом к лицу на социальном расстоянии с постепенным переходом на 180° в положение бок о бок на личном расстоянии. Следует быть внимательным, чтобы не продвигаться слишком быстро (возрастающая напряженность) или слишком медленно (отказываясь от приглашения вашего подчиненного). Интерактивный менеджер уважает, понимает и эффективно использует концепции проксимики. Результатом будет возросшее внимание, большее доверие, лучшее общение и рост шансов для продуктивных контрольных взаимоотношений.

Как вас характеризует ваше распределение времени

Что вы ощущаете, когда вас заставляют задержаться на работе, чтобы обсудить что-то с вашим боссом? Когда коллега или подчиненный постоянно опаздывает на собрания? Когда кто-то приезжает на встречу с вами раньше времени? Когда вас просят поработать сверхурочно в выходные дни? Когда ваш босс больше не разговаривает с вами так долго, как раньше, и начинает проводить больше времени в беседах с вашей коллегой?

Приведенные выше примеры призваны продемонстрировать: то, как мы используем время, говорит другим людям, как мы к ним относимся и что думаем о них — в особенности это касается наших симпатий, ощущения важности и статуса. Время — это непрерывный, необратимый и недостаточный ресурс. Кому вы его посвящаете? Сколько времени вы посвящаете данному человеку? Какое именно время вы готовы ему уделить? Все это — важные переменные величины в выражении ваших чувств другим людям.

Профессор Энтони Атос выделил *точность, нехватку и повторение* как три основных переменных, которые мы применяем для придания времени значения. Хотя правила использования времени с учетом данных трех переменных меняются в зависимости от ситуации, наше использование времени ими далеко не исчерпывается.

ТОЧНОСТЬ

Мы страшно заботимся о точности. Реклама часов говорит о том, что часы отстают не более чем на несколько секунд в год, и мы буквально пристегиваем их к руке, чтобы *точно* знать, который сейчас час, и быть уверенными, что мы не выбились из графика. Вследствие нашей заботы о точности то, как мы используем время, о многом говорит другим людям.

Вспомните ваше первое свидание. Вероятно, многие мужчины приехали достаточно рано и какое-то время колесили на машине вокруг квартала, чтобы не выдать свое желание и нетерпение. С другой стороны, для женщины было бы совершенно нормально подождать у себя в комнате несколько минут после приезда ее кавалера, чтобы скрыть свое желание видеть его. Однако если любая из сторон чересчур задерживается, у опоздавшего всегда будет наготове какое-нибудь объяснение, чтобы исключить любые предположения о безразличии. Точно так же менеджеры очень часто считают, что их подчиненный, постоянно опаздывающий на собрания в отделе, равнодушен к работе, и в результате менеджер может не на шутку разозлиться. Подчиненные в основной своей массе также считают, что менеджеры, опаздывающие на собрания, относятся ко всему достаточно безразлично. Следовательно, то, насколько мы точны, пунктуальны мы или нет, часто говорит об отношении.

Время также может быть использовано для того, чтобы выразить, что мы думаем о других, об их относительном статусе и власти. Если президент компании вызывает в свой офис младшего менеджера, то последний, вероятно, придет задолго до назначенного времени. Из-за разницы в статусе большинство менеджеров скорее всего подумают, что если в ожидании и есть неудобство, то это неудобство должно выпасть на их долю. Предполагается, что время президента стоит намного дороже и поэтому его нельзя терять попусту, в отличие от менее дорогого времени других сотрудников.

Использование времени — это еще и механизм для определения взаимоотношений. Если два менеджера равного статуса постоянно конкурируют друг с другом, один из них может попытаться спланировать время другого таким образом, чтобы показать свой более высокий статус и полномочия. Предположим, один менеджер звонит другому и просит его прийти чуть позже в его офис для встречи. Такое приглашение сразу указывает на более высокий статус. Затем определение места и времени также преуменьшает влияние другого менеджера. И последнее: срочность предполагаемой встречи подразумевает, что у другого менеджера нет более важных дел. Если второй менеджер согласится, то весьма вероятно, что он не придет на встречу в точно согласованное время. Вероятно, он придет с небольшим опозданием и без извинений. Этого вполне достаточно, чтобы вызвать раздражение у его коллеги, но недостаточно для выражения открытого оскорбления. Бессловесное же послание будет следующим: «Теперь мы оба заработали по очку. Мое время так же ценно, как и твое, а я как минимум равен тебе».

Очень часто время используется для манипуляции или установления контроля над другими людьми, хотя обычно мы не осознаем этого, независимо от того, выступаем ли мы инициаторами или нет. Если мы разрешаем другим людям планировать наше время, то обычно из уважения к их более высокому статусу или власти. Это особенно верно, когда мы хотели бы заняться чем-нибудь еще. Личное время приобретает все большую и большую ценность, что выражается в возрастающем нежелании работать сверхурочно по вечерам или в выходные.

Чем дольше мы заставляем людей ждать, тем хуже они себя чувствуют. Представьте себе менеджера среднего звена, которого вызвали на встречу с президентом, назначенную на 13:00, и корректно прибывшего в 12:50. Он чувствует себя нормально до 13:10, когда просит секретаря напомнить президенту о том, что он уже прибыл. Если секретарь свяжется с президентом и передаст менеджеру, что президент

примет его с минуты на минуту, он вероятнее всего будет чувствовать себя комфортно примерно до 13:25. Однако к 13:45 он скорее всего будет находиться в степени крайнего раздражения, считая, что президенту, в общем-то, все равно, встретится он с ним или нет. Если после этого президент пригласит менеджера к себе в кабинет и сразу приступит к делу без каких-либо объяснений, менеджер может проявить раздражение и несдержанность (и действовать аналогично). Это может негативно сказаться на встрече и на взаимоотношениях. Если президент принесет извинения за задержку и поделится некой конфиденциальной информацией с ее объяснениями, менеджер более склонен простить босса, потому что в конечном счете время президента более важно.

Значит, чем дольше человека заставляют ждать, тем больше требуется знаков внимания, чтобы нейтрализовать коллекцию коричневых купонов. Осознание данного процесса может помочь вам в лучшем понимании ваших чувств, когда вы выступаете в роли ожидающего, а также может повысить ваши навыки в оказании помощи другим, чтобы они не ощущали себя униженными, когда вы действительно заняты и им приходится ожидать вас. Высказывая свои намерения и проверяя наши предположения в отношении использования времени, мы можем внести свой вклад в установление более продуктивных и приемлемых взаимоотношений.

НЕХВАТКА

Для большинства из нас время и деньги являются ограниченными ресурсами. Точно так же, как то, на что мы тратим деньги, говорит, что мы ценим, так и тот факт, на кого мы тратим свое время, говорит людям, как мы к ним относимся. Решая, с кем провести свое время, мы стоим перед выбором, и это является индикатором наших чувств и указывает на то, что мы считаем важным.

Социологи открыли, что приязнь растет с ростом частоты взаимодействий, хотя, возможно, вы и найдете несколько

ко исключений из данного правила. С другой стороны, люди могут посчитать ваше уединение или уменьшение частоты встреч признаком уменьшения симпатий с вашей стороны. Тем не менее еще раз напоминаем, что этому может быть иное, более подходящее объяснение, такое, как необходимость вашего участия в другом весьма важном деле, которое никоим образом не имеет отношения к данному человеку. Такие реакции могут быть весьма характерны для ваших подчиненных, которые, наверное, следят за вашим использованием времени внимательнее, чем вы думаете. Проблемы возникают в тех случаях, когда они неправильно интерпретируют события или расходятся с вами во мнениях касательно того, кто или что представляет наибольшую важность.

Например, вы можете обнаружить, что вам надо провести больше, чем обычно, времени с каким-то конкретным подчиненным в связи с новыми распоряжениями или особой проблемой именно в той области, в которой работает данный человек. Если это приводит к временному сокращению общения с другими подчиненными, то может вызвать у них ощущение, что вас больше волнует работа, которую делает первый подчиненный, и что, возможно, вы будете больше думать о нем, чем о них.

«Цена» вашего времени может постоянно меняться в зависимости от того, сколько у вас работы и в течение какого времени вы должны ее выполнить. Общение может быть несколько натянутым, например, если вам надо очень срочно доделать доклад, а в это время к вам заходит подчиненный, чтобы немного поговорить. С другой стороны, если затраченное время имеет примерно равную ценность для обоих собеседников (например, обоим просто нечем больше заняться), скорее всего в беседе не будет такой напряженности. А напряженность всегда приводит к ухудшению взаимоотношений, если будет воспринята как знак безразличия или в том смысле, что: «У тебя НЕ ВСЕ ХОРОШО, и я не хочу тратить на тебя свое время». Иногда напряженности можно избежать, объяснив свою ситуацию и причины спеш-

ки. Это также помогает в случае необходимости назначить время для новой встречи, если вам не хватает времени для беседы в данный момент.

Подведем итог: поскольку время рассматривается как бесценный ресурс, то, с кем мы его проводим, часто считается показателем того, о ком мы заботимся, к кому мы неравнодушны. Понимание этого момента может помочь вам построить более продуктивные взаимоотношения, просто заявив во всеуслышание, почему вы тратите свое время именно так, а не иначе. Это заставит других не делать неверных умозаключений и не нанесет душевной раны вам, так как вы заранее предупредите возможные реакции.

ПРИВЫЧНЫЙ УКЛАД

Время также имеет для нас значение, когда дело касается повторяющихся действий. Большинство из нас испытывает раздражение, когда нарушается наш сложившийся порядок действий. В качестве примера можно привести пропущенный привычный перерыв на кофе в 10 утра или несостоявшийся ужин с семьей из-за того, что вам пришлось работать допоздна.

Наше использование времени в зависимости от погоды и предпочтений среди времен года есть показатель переменный и являющийся еще одним шаблоном траты времени: люди привыкают к определенным действиям и чувствам, связанным с разными временами года и праздниками. Рождество, например, обычно считается временем, отведенным для посещения церкви, общения с друзьями и семьей и для выражения своим близким чувства сердечности и любви. Обычно в рождественские праздники работы меньше, и попытки заставить подчиненных работать в это время сверхурочно могут вызвать глубокое возмущение.

Любое нарушение установившегося порядка действий будет восприниматься как личная потеря, и если вас будут

считать источником этого нарушения, то враждебные чувства направят на вас. Следовательно, будьте осторожны, когда вы планируете изменения в рабочей нагрузке, в особенности в период праздников. Кроме того, вам следует использовать все свое искусство задавать вопросы, чтобы выяснить индивидуальные привычки распределения времени и пожелания людей.

Поскольку использование времени — это очень выразительный язык, его понимание может способствовать нам в установлении связей и взаимоотношений с другими людьми. Это особенно верно для менеджеров в связи с тем, что подчиненные имеют привычку внимательно следить за неслесными ответами менеджеров на их действия («обратная связь»). Если вы точны и открыто говорите о причинах использования времени так, а не иначе, это может оказать сильное влияние на взаимопонимание и построение доверительных и продуктивных взаимоотношений.

Проверка с помощью «обратной связи»

Быстро запишите, что, по вашему мнению, имеется в виду, если кто-то скажет вам следующее:

«Чуть попозже».

«Я буду там через минуту».

«Это не очень далеко».

«Нам надо почаще собираться в неофициальной обстановке».

«Мне это нужно срочно».

«Я хочу, чтобы вы постарались».

«Вы получите небольшое количество нашей продукции бесплатно».

«Нам надо лучше понимать друг друга».

«Мне бы хотелось, чтобы все мужчины носили длинные волосы».

«Это будет стоить уйму денег».

«Позвоните мне попозже, и мы это обсудим».

Возможно, вы уже поняли, что большая часть, если не все, из указанных утверждений носят крайне неопределенный характер. При использовании их в обычной беседе существует высокая вероятность того, что эти утверждения могут быть неверно поняты, если полностью не прояснить их. Например, когда человек говорит: «Позвоните мне попозже, и мы это обсудим», — имеется ли в виду «через пятнадцать минут», «через час», «завтра» или «на следующей

неделе»? Или если звучит: «Мне бы хотелось, чтобы все мужчины носили длинные волосы», — имеет ли эта особа в виду, что они должны закрывать уши, доходить до воротника, закрывать воротник или даже спускаться до пояса? Все эти утверждения и миллионы других, не упомянутых здесь, могут иметь неограниченное число значений. Они порождают высокую вероятность недопонимания при общении. К сожалению, мы пользуемся подобными утверждениями в каждодневных беседах и ожидаем, что собеседник правильно поймет сказанное нами. То же самое можно заметить и у других, когда они общаются с нами. До тех пор пока указанные выражения не будут разъяснены и подтверждены двумя общающимися сторонами, существует большая вероятность, что мысль будет воспринята неправильно, а указания и инструкции не будут выполняться в соответствии с предполагаемым соглашением и что в отношениях сторон возникнет еще большая напряженность. Простое использование навыков «обратной связи» может помочь превращению этих весьма неопределенных выражений в совершенно конкретные и эффективные фразы. Использование «обратной связи» при общении часто воспринимается как нечто само собой разумеющееся. В процессе управления вы не найдете ни одного так широко используемого и вместе с тем настолько плохо понимаемого способа передачи информации. «Обратная связь» может быть самым важным аспектом межличностного общения, если мы хотим, чтобы беседа, сколько бы она ни длилась, продолжала иметь смысл для участвующих в ней сторон. Если бы не было такой связи, как бы каждый человек узнал, о чем говорил и что хотел до него донести собеседник? Как часто, беседуя со своими сотрудниками, такими же, как вы, менеджерами, и с вашими начальниками, вам хотелось сказать: «Я знаю, вы думаете, что поняли мои слова, но я не уверен, что вы услышали именно то, что я имел в виду»? Эффективное использование приемов «обратной связи» помогает уменьшить вероятность подобного рода неверного толкования и недопонимания.

Один из авторов этой книги отправился недавно на почту, чтобы отправить посылку наложенным платежом. Когда он зашел в отделение и объяснил почтовому служащему, что хочет отправить и каким образом, служащий начал заполнять форму по отправке почты наложенным платежом. Для этого ему понадобилось задать несколько вопросов, ответы на которые были зафиксированы на бумаге. Начало было легким. Имя и адрес отправителя, а также имя и адрес получателя не вызвали сложностей ни у одной из сторон. Проблема возникла тогда, когда почтовый служащий сказал: «Какова стоимость этой вещи?» Последовал мгновенный ответ: «79 долларов 50 центов». Служащий продолжил заполнение оставшихся граф формы и через две минуты уже объяснял, как работает отправка наложенным платежом: деньги заплатит тот, кому направлялась данная посылка. Когда почтовый служащий сказал, что автор этих строк должен будет получить 79 долларов 50 центов, тот тут же ответил: «Я взимаю с получателя этой посылки только 59 долларов 50 центов». Услышав это, почтовый служащий пришел в состояние раздражения. Он сказал: «Вы сказали мне, что эта вещь стоит 79 долларов 50 центов, и именно эту сумму я указал на всех бланках. Теперь же вы говорите мне, что она стоит 59 долларов 50 центов. Так сколько же она стоит? Вы можете, наконец, как-то определиться?» Вместо того чтобы позволить втянуть себя в спор, ваш покорный слуга понял, что происходит, и попытался прояснить ситуацию. Он объяснил служащему, что, когда тот спрашивал о стоимости вещи, это был весьма неопределенный вопрос. Вещь в действительности стоит 79 долларов 50 центов. Это ее обычная розничная цена. Тем не менее, узнав, кто платит, с получателя взимали всего 59 долларов 50 центов. В ситуации, подобной данной, ответственность за недопонимание должны разделить оба участника беседы. Почтовый служащий задал достаточно неопределенный вопрос, на который существовал не один, а несколько правильных ответов. Автору тоже следует принять часть вины на себя. Ему следовало бы восполь-

зоваться «обратной связью», о которой мы сейчас говорим, и спросить почтового служащего, что он конкретно имеет в виду, спрашивая: «Сколько это стоит?» При попытке прояснить подобного рода недопонимание важно избегать каких-либо суждений, критики или назидательности в интонациях голоса или в языке тела. Результатом может стать мини-урок по общению для обеих сторон. Эффективные двухсторонние контакты никогда не являются конечным пунктом; это всегда нахождение в пути, над которым надо в равной мере работать всем — как новичкам, так и знатокам.

Всякий раз, когда вы реагируете словесно, интонационно или визуально на слова или действия другого человека или стремитесь получить ответную реакцию на сказанное или сделанное вами, вы используете «обратную связь». От нее зависит эффективность двухсторонней связи. Данная глава исследует навыки такой связи, которые вы можете использовать для плодотворного и открытого общения со своими сотрудниками.

ТИПЫ «ОБРАТНОЙ СВЯЗИ»

«Обратная связь» может проявляться в разных формах. Она бывает словесная и несловесная, а также основанная на фактах и эмоциях. Каждая из форм служит конкретным целям в процессе общения.

Словесная «обратная связь». Это именно тот тип связи, который мы чаще всего распознаем и которым пользуемся очень часто. Благодаря ему вы как интерактивный менеджер можете добиться нескольких весьма полезных для вас результатов. Во-первых, можете использовать словесную «обратную связь», чтобы попросить своего сотрудника разъяснить суть его послания. Во-вторых, можете ее использовать, чтобы проявить позитивные или негативные знаки внимания по отношению к своим сотрудникам. В-третьих, можете использовать эту связь, чтобы определить, каким образом построить презентацию для своих сотрудников.

Задавая простые вопросы, вы определите, следует ли вам действовать как раньше или изменить свой подход. Например, если вы думаете, что говорите слишком быстро и вашим сотрудникам трудно понять смысл сказанного вами, то просто спросите их: «Я иногда увлекаюсь и слишком быстро проговариваю тему. Вам будет легче, если я стану рассказывать о данном вопросе немного медленнее?» То же самое можно проделать и в случае, когда вам кажется, что следует несколько ускорить изложение вопроса. Реплики типа: «Следует ли нам еще задержаться на данном вопросе?» — позволяют вам определить уровень интереса ваших сотрудников и их понимание того, о чем идет речь. Ответы могут помочь вам избежать слишком короткого или слишком длительного изложения данного вопроса. Вы просто просите совета у ваших сотрудников. «Хотите ли вы, чтобы я сразу приступил к детальному объяснению данного задания, или у вас есть какие-нибудь вопросы, которые вы хотели бы задать мне прежде?» — такое начало позволит вам определить душевное состояние и уровень восприятия ваших сотрудников в данный момент. Без этой информации вы можете углубиться в детали задания, в то время как на самом деле у какого-то сотрудника есть ряд вопросов, которые он хотел бы задать прежде, чем перейти к деталям. В такой ситуации он закичивается на своих вопросах и не обращает особого внимания на ваши объяснения. С помощью приемов, приведенных выше, вы можете определить, как вам лучше построить вопрос, чтобы это отвечало потребностям каждого отдельного сотрудника. Хотя в краткосрочной перспективе это займет несколько больше времени, в долгосрочном плане сэкономит вам его еще больше, поскольку предотвратит проблемы в общении и повысит восприимчивость, понимание и продуктивность сотрудника.

Менеджеру также следует использовать словесную «обратную связь», чтобы выказывать своим сотрудникам позитивные и негативные знаки внимания. Когда ваш подчиненный делает что-то положительное, его работа должна быть

позитивно подкреплена. Приемлемы такие выражения, как: «Вы проделали действительно хорошую работу»; «Я не видел никого, кто проделал бы столь скрупулезную, как вы, работу по данному проекту»; «Я по-настоящему доверяю вам» и: «Продолжайте работать так же хорошо». Специально покажите сотруднику или сотруднице, что вы признаете и цените его или ее работу. Подобного рода «обратная связь», преподнесенная эффективно и сообразно случаю, побуждает сотрудника продолжать действовать в позитивном ключе. С другой стороны, когда образ действий сотрудника требует отрицательной оценки, это также следует сделать. Самое худшее, что вы можете предпринять, — это не обращать внимания на неэффективное личное или служебное поведение вашего сотрудника. Молчание, кстати, может быть истолковано как подразумеваемое одобрение. Фразы типа: «Фил говорил мне, что он опасается вашего появления у себя в офисе, потому что вы всегда начинаете давить на него»; «Упаковывая эти вещи, вы проделали работу весьма небрежно» и: «Вы не доделали эту работу, хотя сказали, что выполните ее до конца», — дают сотруднику тот тип «обратной связи», который необходим ему для корректировки неэффективной линии поведения. Чтобы повысить точность и ясность послания во время беседы, вам следует предпринять определенные усилия. Убедите вашего сотрудника, что вы понимаете его послание. Поощряйте сотрудников точно так же действовать с вами. Если кто-то не реагирует на ваше послание, стоит попросить его сделать это. Удостоверьтесь, что каждый человек выдает собеседнику свое понимание смысла его речи, а не отдельные слова, которые тот при этом использовал.

Проясняющие выражения «обратной связи» обычно начинаются следующим образом:

1. «Хочу удостовериться, что я понял сказанное вами».
2. «Дайте-ка мне попробовать перечислить основные вопросы, которые мы обсудили».

3. «Я понял то, что вы сказали...».
4. «Кажется, вы сказали, что ваша основная задача заключается в...».
5. «Насколько я понял, ваши основные цели...».

Заканчиваются они, как правило, следующим образом:

- «Я правильно понял вас?»
- «Я правильно вас расслышал?»
- «Я точно уловил, что вы имели в виду?»
- «Именно в этом состояли ваши основные задачи?»
- «Вы имеете что-либо добавить к моему резюме?»

Несловесная «обратная связь». Многие из нас помнят, когда слово *вибрации* было в моде. Как позитивные, так и негативные вибрации являются открытой формой несловесной «обратной связи». Используя выражение глаз, мимику, позы, люди могут передавать широкий спектр своих позитивных или негативных эмоций, чувств и мнений. Вы продельваете это сознательно или неосознанно со своими сотрудниками, и они делают то же самое с вами. Чувствительный и восприимчивый собеседник использует несловесную «обратную связь» для того, чтобы систематизировать содержание и направленность послания. Результатом этого является положительное постоянное взаимодействие, а также возросшее доверие и открытость их взаимоотношений.

Количество знаков несловесной «обратной связи», получаемых и отправляемых вами, не так важно в сравнении с тем, как вы *интерпретируете* их и как вы на них реагируете. Крайне важно, чтобы вы уловили, когда теряете интерес со стороны вашего сотрудника. Обладая такой чувствительностью и восприимчивостью в отношении проявлений «обратной связи» своего сотрудника, вы можете реагировать, изменяя темп, тему или предпринимая что-нибудь еще, что необходимо для повторного овладения вниманием, интересом или доверием партнера. Будьте также чувствительны в отношении проявлений своей несловесной «обратной свя-

зи». Многие недалёковидные менеджеры направляют своим сотрудникам «двойные послания», т. е. говорят что-то одно и одновременно интонацией и языком тела передают нечто совершенно другое. Такие двойные послания вынуждают сотрудника выбирать между словесной стороной послания и своими наблюдениями. Чаще всего они останавливаются на несловесной стороне послания. Когда ваш сотрудник получает от вас двойное послание, это сразу порождает напряжённость и недоверие с его стороны. Так это или не так, но сотрудник ощущает, что вы преднамеренно скрываете что-то от него или далеко не откровенны с ним. Несчастье заключается в том, что многие менеджеры не осознают, что они отправляют такие двойные послания. Помните о том погребальном колоколе, который звонит по вашим отношениям с сотрудниками из-за них. Синхронизируйте свои проявления несловесной и словесной «обратной связи».

В предыдущей главе, посвященной навыкам слушания, мы упомянули процесс проявления внимания (внимательность). Это есть не что иное, как передача несловесных проявлений «обратной связи» сотруднику. Она дает ему возможность узнать, что его послание доходит до вас, и понять, как вы воспринимаете это послание. Люди не любят разговаривать с неэмоциональными собеседниками, не реагирующими на то, что им сообщают. Они стремятся к «обратной связи» и ищут ее. Вы должны предпринять усилия, чтобы дать ее им, особенно в несловесных формах.

«*Обратная связь*», основанная на фактах. В одной из предыдущих глав мы говорили о «вопросах для установления фактов». Такие вопросы предназначены для получения от сотрудников конкретных данных и информации. Если эти факты стоят того, чтобы вы спросили о них у вашего сотрудника, они наверняка стоят того, чтобы вы выслушали их со вниманием. Именно в этот момент начинает действовать фактическая «обратная связь». Порой бывают моменты, когда вы таким образом *передаете* конкретную информацию вашим сотрудникам. Им важно воспринять эти данные

как можно более точно, и снова вам придет на помощь в этом «обратная связь», основанная на фактах.

Когда вы зависите от фактов, которыми обладают другие люди, а они — от тех, что знаете вы, крайне важно передать и получить эту информацию как можно более точно. Если вам требуется разъяснение, согласие или нужно что-то поправить, используйте фактическую «обратную связь». Такая связь, основанная на фактах, также применяется при толковании посланий и интерпретации слов или фраз. В следующих посланиях содержатся не совсем ясные слова или фразы. Они представляются идеальными вариантами для востребованности фактической «обратной связи».

«Ввиду недавних увольнений ожидается, что отныне все сотрудники будут работать с еще большей энергией».

«Столик скоро освободится. Придется немного подождать».

«Не тратьте слишком много времени на эту работу».

«В нашей компании весьма либеральные и демократичные нравы».

«Мы принимаем *основные* кредитные карты».

«Мы посетим Филадельфию и Нью-Йорк. Там мы намерены открыть наш первый филиал».

Когда есть шанс, что что-то будет понято неверно, оно будет понято неверно. Пользуйтесь «обратной связью», основанной на фактах, чтобы ваши послания были всегда ясными.

«*Обратная связь*», основанная на эмоциях. Важность точного понимания и уяснения слов, фраз и фактов, содержащихся в послании вашего сотрудника, очевидна. Без этого вы оба будете говорить на разных языках. Тем не менее такая повышенная аккуратность в общении проявляется лишь на поверхности беседы. Почему ваша сотрудница говорит то, что она говорит? Каковы первопричины и мотивация ее послания и ее фактов? Сколько личных чувств вложено в ее

послание? Что она в действительности думает о том, что говорит вам? Уверена ли она, что ее послание доходит до вас на эмоциональном уровне? Осознаёт ли она, что вас действительно волнуют ее слова? Все эти вопросы подчеркивают важность «обратной связи», основанной на эмоциональном восприятии при двухстороннем общении. «Обратная связь», основанная на чувствах, должна иметь двухстороннюю направленность. Вы, как интерактивный менеджер, обязаны предложить говорящей предпринять совместное усилие, чтобы понять чувства и эмоции, лежащие в основе ее послания. Кроме того, вам надо проявлять «обратную связь» в связи с эмоциями вашей сотрудницы, чтобы дать ей понять, что вы восприняли ее послание всем своим нутром. Связь, основанная на фактах, — это лишь встреча двух способов мышления; «обратная связь», основанная на эмоциях, — это диалог двух сердец. Такая связь есть не что иное, как эффективное использование сопереживания и сочувствия: вы ставите себя на место сотрудницы, чтобы взглянуть на вещи ее глазами. Когда вы сможете действительно испытать то, что чувствует она, понять, из чего она исходит, и в то же время показать это своей сотруднице, то произойдет укрепление взаимопонимания, снизится межличностная напряженность и значительно повысится уровень доверия. Зондирующие вопросы, поддерживающие и чуткие ответные реакции, а также понимание и передача соответствующих несловесных сигналов — вот основные инструменты, используемые для отправки и получения знаков несловесной «обратной связи», основанной на чувствах. До тех пор пока вы и ваша сотрудница знаете, что в действительности чувствует каждый из вас, «факты» не имеют никакого значения. Совершенствуйте точность общения через «обратную связь», основанную на эмоциональном сопереживании, и налаживайте взаимопонимание в ваших отношениях таким же образом.

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «ОБРАТНОЙ СВЯЗИ»

Если бы вы немного отвлеклись и хорошенько подумали, то, возможно, вспомнили бы многочисленные случаи, когда вы могли сгладить некоторые проблемы в общении, просто воспользовавшись какими-либо формами «обратной связи», которые мы только что обсуждали. Эффективное общение между двумя людьми — дело не простое. Вам надо постоянно в нем практиковаться. В этом помогает умение задавать нужные вопросы. Активное слушание тоже помогает. Но все эти навыки ничего не стоят без «обратной связи». Эффективно пользуясь ее приемами, вы можете создать хороший климат для общения. Следующие принципы помогут вам эффективно использовать такие приемы.

Давайте и получайте определения. Тони вырос на северо-западе США. Когда он отправился на учебу на Средний Запад, то впервые столкнулся с проблемами в общении. Вскоре после приезда в Индиану он зашел в кафе перекусить и выпить чего-нибудь. Он заказал сэндвич и вишневый напиток. Когда принесли заказ, он, как и ожидал, получил сэндвич, а в напитке плавал шарик мороженого. Тони сказал официантке, что он не заказывал напиток с мороженым, и попросил забрать его назад, а ему принести просто вишневый напиток. Официантка настаивала, что это и есть тот самый напиток. Тони не соглашался с ней. Официантка давала напитку свое определение, а Тони стоял на своем. Напряжение росло, и страсти разгорались. Тони получил хороший урок общения, потому что даже в одной стране, в зависимости от региона, одно и то же слово может иметь разные значения. В Нью-Йорке и его пригородах, когда кто-либо заказывает вишневый напиток, ему приносят газированную воду с вишневым сиропом. Однако на Среднем Западе, сделав такой заказ, он получает то же самое, но с шариком мороженого. И Тони, и официантка были одно-

временно и правы и не правы. Они могли бы обойти эту проблему, просто дав четкие определения заказа.

Интерпретация слов или фраз может варьироваться в зависимости от человека, быть разной у разных групп, в разных районах или кругах общества. Когда люди верят или предполагают, что слова используются только в одном значении, они создают ситуации, в которых вынуждены притворяться, будто понимают других, чего на самом деле не происходит. Слова, которыми вы пользуетесь в повседневной речи, почти неизбежно имеют множество значений. Установлено, что 500 наиболее употребительных слов в английском языке имеют более 14 000 словарных определений.

Огромное разнообразие значений даже самых общеизвестных слов заставляет менеджеров прикидываться, будто они понимают истинное значение того, о чем говорит сотрудник, в то время как на самом деле этого нет, что неизбежно ведет к последующим разногласиям, прерыванию процесса общения и падению уровня доверия. Поэтому пользуйтесь «обратной связью», когда задаете вопросы и слушаете других людей. Давайте и получайте определения.

Не делайте предположений. Предположения неизбежно приведут вас к неприятностям. Во время межличностного общения крайне опасно тешить себя предположением, что другой человек в этот момент думает или чувствует так же, как и вы. У него может быть совершенно другая точка зрения, полностью отличная от вашей. Он реагирует и воспринимает в соответствии с тем, что он знает и считает истинным, и это может совершенно отличаться от ваших реакций, восприятий и убеждений. Не предполагайте ничего в ходе общения. Если же вы это делаете, весьма вероятно, что окажетесь неправы. Не делайте допущений, что вы и другой человек говорите об одних и тех же вещах. Не думайте, что слова и фразы, которыми вы оба пользуетесь, понимаются автоматически. Вот классическая фраза, которую произносят люди, делающие предположения: «Я точно знаю, что вы имеете в виду». Люди, утверждающие это, даже не дают

себе труда воспользоваться «обратной связью», чтобы точно определить, что же имеет в виду другой человек.

Больше пользуйтесь «обратной связью», старайтесь не делать предположений, и вы почувствуете себя более счастливым при межличностном общении.

Задавайте вопросы. Вопросами можно пользоваться в самых разных целях. Мы уже обсудили некоторые из них в главе 6. Не забывайте пользоваться вопросами для «обратной связи». Существует хороший практический совет: «Если сомневаешься, проверь». Один из самых лучших способов проверки состоит в эффективном использовании умения задавать вопросы. Для получения «обратной связи» во время беседы свободно применяйте проясняющие, повторяющие вопросы, вопросы для установления фактов и эмоций и открытые вопросы.

Говорите на одном языке. Постарайтесь не использовать слова, которые легко неверно интерпретировать, неправильно перевести, — в особенности это касается технических терминов и профессионального жаргона. Термины, которые так хорошо знакомы вам, могут быть совершенно чужими для ваших собеседников. Упростите свой язык и техническую терминологию так, чтобы вас мог понять любой из ваших сотрудников, даже тогда, когда вы думаете, что они знают или должны знать значение этих терминов.

Будьте внимательны. Постоянно наблюдайте за собеседником и распознавайте те несловесные сигналы, которые указывают на то, что ваш подход вызывает у него чувство дискомфорта и ведет к потере интереса с его стороны. Когда такое происходит, измените соответствующим образом ваш подход и изложение. Мы говорили об этом раньше, но это настолько важно, что никогда нелишне напомнить еще раз. Наблюдайте за другим человеком. Будьте чувствительны к переживаемым им во время взаимодействия эмоциям. И самое главное — реагируйте на эти эмоции соответственно.

Реагируйте на поведение, а не на человека. Это относится к использованию позитивных и негативных знаков проявле-

ния внимания в отношении ваших сотрудников. Когда они сделают что-то особенно хорошо, проявите позитивные знаки «обратной связи» и соотнесите их конкретно с выполненными действиями или образом действий. Когда они делают что-то из рук вон плохо, пошлите им негативные знаки «обратной связи», конкретно направленные на действия или образ действий, которые вы хотели бы исправить. Ни при каких обстоятельствах не критикуйте личность вашего сотрудника за несоответствующие действия или образ действий. Это не только унизительно, но и приведет к противоположным результатам. Многие недалёковидные менеджеры, узнав, что один из их сотрудников сделал что-то неверно, критикуют его лично: «Ты что, идиот?», «Это было так глупо», «Ты можешь хоть что-то сделать правильно?» Такие заявления представляются неверными проявлениями «обратной связи». Через какое-то время сотрудник начинает в них верить, и они становятся для него бедой, которую он накликает сам на себя. Как сотрудник может улучшить свою работу или образ действий для выполнения конкретной задачи, если он не знает точно, какие действия или образ действий он должен улучшить? Поэтому направляйте ваши похвалу и наказание конкретно на образ действий и действия, но не на сотрудника лично.

Воздержание от «обратной связи». Порой бывает лучше не проявлять знаков «обратной связи». В таких ситуациях вам надо прикусить язык, обуздать язык тела и не выдавать себя выражением лица. Несколько месяцев назад один из авторов этой книги посетил одну супружескую пару. Ожидая, пока муж закончит переодеваться к назначенной у него встрече, автор болтал с его женой, сидя в столовой. Вдруг в столовую в состоянии, как мне показалось, крайнего раздражения вошел муж. Он спросил жену громким и грубым голосом: «И что ты только делала с этой рубашкой?!» При этом он тряс рубашку за воротник, впившись взглядом в жену. Поначалу я предположил, что муж так расстроился из-за состояния рубашки. Большинство жен среагировали

бы в защитной форме, а некоторые даже перешли бы в контратаку. Его жена была достаточно опытна в том, чтобы воздержаться от несоответствующей ответной реакции, одновременно запросив проявление «обратной связи». Спокойным голосом, ничего не выдавая языком тела, она просто сказала своему мужу: «Я почистила их в химчистке XYZ Cleaners. Почему тебя это интересует?» Его ответ просто поразил меня. Он сказал, что это первый случай, когда в химчистке его рубашки почистили так, как надо. И добавил, чтобы его жена отныне всегда сдавала его рубашки только в эту химчистку. Как видите, бывают случаи, когда лучше воздержаться от ответной реакции до того момента, пока вы не воспользуетесь эффективной «обратной связью», чтобы прояснить значение высказывания другого человека.

«Обратная связь», если умело воспользоваться ею, может снизить межличностное напряжение и породить чувство доверия и откровенности между вами и вашим сотрудником. Пользуйтесь такой связью, чтобы улучшить отношения с сотрудниками, давая им понять, что происходит в ваших отношениях. Самое главное: пользуйтесь «обратной связью», чтобы совершенствовать вашу личную роль в беседе. С помощью «обратной связи» вы можете определить, на какие вопросы надо потратить больше времени, а на какие меньше. Однако не злоупотребляйте ею, потому что неверно понятое несловесное проявление может повлечь за собой массу проблем. Очень важно подтверждать с помощью «обратной связи» все неопределенные глаголы, голосовые или видимые знаки. Правильное и эффективное использование такой связи должно привести к улучшению общения с вашими сотрудниками. Это возросшее чувство взаимопонимания повлечет за собой снижение межличностной напряженности, рост доверия и откровенности и приведет к росту продуктивности работы ваших сотрудников. При таких взаимоотношениях — взаимоотношениях интерактивного менеджмента — выигрывают обе стороны.

Часть III

ИНТЕРАКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Ранее, во «Введении», мы использовали пример с велосипедом, чтобы продемонстрировать, что менеджер должен знать людей и одновременно обладать профессиональными знаниями. Части I и II этой книги снабдили вас сведениями о «переднем колесе» — знанием людей. Они дали вам направление и умение чувствовать, как эффективно и должным образом применять специальные приемы интерактивного менеджмента. Завершающая часть данной книги дает специальную информацию о «заднем колесе» — применении на практике используемых в интерактивном менеджменте способов разрешения проблем.

Последующие пять глав представляют этапный подход к решению проблем, применяемый в интерактивном менеджменте. Мы детально рассмотрим все ступени процесса определения проблем, разработки планов действий, претворения этих планов в жизнь и отслеживания результатов. Эти знания дадут вам ключ к практике интерактивного менеджмента. В сочетании с первыми двумя частями эта, завершающая, предоставляет вам во всех деталях специальную информацию, которая позволит успешно применять на деле философию интерактивного менеджмента. Она представляет собой последнюю и наиболее важную часть «велосипеда». Теперь вы сможете сами сесть на него и поехать — эффективно и успешно.

Решаем проблемы совместно

Когда менеджерам задают вопрос, как они принимают решения и преодолевают проблемы, обычно они говорят что-нибудь вроде: «Я не знаю. Просто делаю то, что надо делать». Хотя, возможно, они и не могут конкретизировать, какие шаги они предпринимают или какие применяют правила, но все согласятся с тем, что самая суть хорошего менеджмента заключается в принятии верных решений и эффективном преодолении проблем. Даже если они, возможно, не осознают этого, большинство менеджеров при принятии решений и устранении проблем следуют одним путем. Он, как минимум, включает в себя следующие последовательные шаги:

1. Осознание наличия проблемы.
2. Определение проблемы.
3. Нахождение решения.
4. Применение решения на практике.

То, насколько быстро и точно менеджеры проделывают этот процесс, будет зависеть от их стилей принятия решения, эффективности их навыков общения и от состояния их взаимоотношений с сотрудниками. Решительные быстро принимают решения, но часто уделяют слишком мало внимания анализу всех фактов, почти не учитывают чувства других людей и последствия воздействия конкретных решений на другие области их ответственности. Гибкие быстро

переключаются с одного варианта на другой и, кажется, никогда не могут прийти к твердому, окончательному решению. Ступенчатый тип впадает в другую крайность — похоже, что ему требуются недели для принятия решения. Он хочет изучить проблему со всех сторон и во всех деталях, прежде чем принять решение. Однако как только решение принято, оно будет твердым, несмотря на любые его недостатки. Обобщающему типу требуется, по меньшей мере, столько же времени для анализа данных, как и ступенчатому типу. Что еще хуже, он может вообще никогда не принять никакого решения, потому что «еще не получены все данные», и возможность предпринять действия для решения проблемы бывает упущена.

Процесс решения проблем, рекомендуемый для интерактивного менеджмента, представляет собой выработку естественных шагов, которые так или иначе делает большинство менеджеров, порой неосознанно. Тем не менее он был значительно улучшен с помощью добавления усовершенствованных методов решения проблем и принятия решений, которые в настоящее время можно найти в большинстве программ целевого управления (МВО — Management By Objectives). В нем также выделены различия между формальным и интерактивным подходами к управлению другими людьми. Подход к решению проблем на основе интерактивного менеджмента изложен ниже (см. «Интерактивный процесс решения проблем»). Знание данного подхода и его постоянное применение на практике поможет избавиться от большинства недостатков в стиле принятия решений и значительно усовершенствует формальный подход.

То, что делается в процессе принятия решения, говорит о значительных различиях между формальным и интерактивным подходами. Интерактивный менеджмент отличается от формального тем, что в нем делается упор на построение доверия и концентрацию на *действительных потребностях и проблемах сотрудника*, вместо того чтобы уделять все внимание только целям организации или муссировать потребности

ИНТЕРАКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ (все шаги проделываются менеджером совместно с подчиненным)

1. Определите проблему

- Установите отношения доверия.
- Проясните цели.
- Оцените текущую ситуацию.
- Найдите проблемы.
- Определите и проанализируйте проблемы.
- Договоритесь о том, какие проблемы требуют решения.

2. Разработайте план действий

- Проверьте отношения доверия.
- Выработайте критерии принятия решения.
- Разработайте альтернативные действия.
- Оцените альтернативы.
- Примите решение по плану действий.

3. Приведите план действий в исполнение

- Проверьте отношения доверия.
- Распределите обязанности.
- Составьте график выполнения действий.
- Добейтесь приверженности.

4. Постоянное сопровождение

- Проверьте отношения доверия.
- Выработайте критерии достижения успеха.
- Определите, как оценивать выполнение.
- Следите за результатами.
- Предпринимайте корректирующие действия.

сотрудников лишь для получения их согласия. Далее в этой главе дается общее представление об основных различиях между интерактивным и формальным менеджментом при оказании помощи сотрудникам в выполнении заданий. В следующих главах подробно рассматривается каждая фаза процесса решения проблем в стиле интерактивного менеджмента.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

На стадии определения проблемы менеджер и сотрудник собирают информацию и анализируют создавшуюся проблемную ситуацию с целью установить, существуют ли у сотрудника какие-либо потребности или желания, с которыми ему может помочь менеджер. В интерактивном менеджменте на сбор информации и ее анализ тратится больше времени, чем на любую другую стадию процесса решения проблемы. Необходимо полностью и точно определить нужды или потребности сотрудника, чтобы удовлетворять их эффективно и привести дела в лучшее состояние. Все остальные стадии процесса решения проблемы должны происходить на основе полноценной и точной информации.

В формальном менеджменте эта стадия ограничена. Много времени тратится на представление целей организации и объяснение, каким образом сотрудник должен приспособиться к ним. Изучению чувств сотрудника или определению его конкретных нужд отводится мало времени. В действительности формальный менеджер часто *указывает* сотрудникам на их потребности и проблемы, после чего быстро переходит к процессу планирования действий. При этом по умолчанию считается, что потребности сотрудника не так уж важны и что план действий менеджера всегда является самым лучшим как для сотрудника, так и для организации. Конечно, многие люди «управляются» с проблемами сотрудников именно таким образом. Однако заложенный в таком подходе базис крайне слаб, и первый, кто несет потери, — это сотрудник. Следующим проигравшим становится организация. Когда интерактивный менеджер тратит время, помогая сотруднику определить, что действительно необходимо для лучшего выполнения работы, от этого могут выиграть и сотрудник, и организация. Проигравших при этом быть не должно.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

В интерактивном менеджменте планы действий всегда разрабатываются под конкретную ситуацию и предусматривают общее участие в их разработке и воплощении в жизнь. Сотрудник и менеджер совместно вырабатывают как можно больше альтернатив, принимают решение по наиболее ответственному варианту и формулируют новый план, который относится непосредственно к конкретным потребностям или проблемам, ранее обозначенным сотрудником. В результате в течение всего времени решения проблемы у сотрудника поддерживается постоянный и высокий интерес к работе. В конце концов решаются проблемы сотрудника, и именно то решение, которое было совместно принято менеджером и сотрудником, готовится к претворению в жизнь. В этом заключается отличие от столь обычных негативных результатов, когда «заранее состряпанное» решение, выработанное без какого-либо участия работника, «спускается» ему сверху.

В интерактивном менеджменте процесс принятия решения подразумевает участие в нем всех. Сотрудник играет активную роль в выработке альтернатив, нахождении решения и создании плана действий, направленного на удовлетворение конкретных нужд. Подход на основе интерактивного менеджмента поощряет сотрудника больше говорить, а менеджера — слушать. Энтузиазм, а также активное влияние на собственное будущее на основе сотрудничества порождают доверие и открытость в отношениях подчиненных и менеджера.

А формальный менеджер приступает к процессу разработки нового плана действий, обладая малым количеством информации о чувствах или личных потребностях сотрудника. Даже если последнего и попросили предоставить список того, что необходимо, последующий разговор скорее будет касаться того, что, по мнению сотрудника, от него хочет

услышать менеджера, нежели того, что является истинным источником проблемы. Методы формального менеджмента, как правило, фокусируются на решении, оптимальном для организации; при этом считается, что интересы сотрудника будут также учтены по ходу дела. Обычно процесс разработки плана действий происходит келейно, без учета индивидуальных различий в ситуациях и личных потребностях. В результате сотрудник сводит до минимума контакты с менеджером. Но ведь если сотрудник не верит, что рецепт решения проблемы отвечает его или ее насущным интересам, план действий никогда не будет претворен в жизнь или, в лучшем случае, он будет выполнен неточно и без энтузиазма.

ПРЕТВОРЕНИЕ РЕШЕНИЙ В ЖИЗНЬ

Совершенно не важно, насколько хорошо выглядит на бумаге решение проблемы. Оно не будет эффективным, если не претворить его в жизнь должным образом. А это зависит от преданности делу тех, кто задействован в его реализации.

В интерактивном менеджменте данный процесс начинается с выработки и создания приверженности согласованному решению. Это происходит в атмосфере взаимного доверия и уважения, в отличие от давления, характерного для формального менеджмента. При совместном определении проблем, потребностей и целей сотрудника на первой стадии процесса, при двухстороннем принятии решений и при полной заинтересованности сотрудника в обсуждении плана действий преданность сотрудника делу должна быть твердой. Благодаря этой преданности, характерной для интерактивного менеджмента, вопрос о претворении решения в жизнь может ставиться только в плоскости «когда», но не «если».

ПОСТОЯННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Еще одно отличие между интерактивным и формальным подходами в менеджменте наблюдается в процессе сопровождения. На этой стадии менеджер берет на себя обязательство перед сотрудником наблюдать за ним и помогать на протяжении всего процесса претворения нового плана действий в жизнь. В первой фазе процесса сопровождения интерактивный менеджер тратит массу времени на создание путей достижения цели, чтобы быть уверенным, что план действительно заработает для каждого конкретного сотрудника.

Менеджеры, придерживающиеся формального подхода, осуществляют процесс сопровождения иначе. Это скорее процесс «контролирования». Они постоянно гасят энтузиазм своих сотрудников, чтобы обеспечить выполнение ими их работы только так, как того хотят сами менеджеры. Формальный менеджер играет в процессе сопровождения роль критичного родителя или «Старшего Брата»*. Нет необходимости говорить, что такой подход вызывает у сотрудников высокий уровень напряженности.

Многие современные менеджеры все чаще обращаются к идее лучшего сопровождения. Подход, характерный для интерактивного менеджмента, создает идеальные условия для его реализации. В конечном счете удовлетворенные сотрудники являются величайшим и самым ценным капиталом менеджера: они поддерживают своих менеджеров и, как правило, обладают большей продуктивностью в сравнении с недовольными своим менеджером сотрудниками. Недовольные же работники в лучшем случае дожидаются возможности свести счеты с руководством, которое их ставит в такое положение. Интерактивный менеджмент зависит от долго-

* «Старший Брат» (Big Brother) — диктатор, глава авторитарного государства; авторитарная власть (по имени персонажа романа Дж. Оруэлла «1984»). — *Прим. ред.*

временных доверительных отношений, а они лучше всего достигаются посредством заботливого сопровождения со стороны менеджера. Возникает командная атмосфера сотрудничества и поддержки, и люди ощущают, что они могут положиться друг на друга.

В следующих главах мы более подробно рассмотрим каждую фазу процесса решения проблем интерактивным менеджментом.

Определяя проблему

Найти верное и точное определение характера проблемы сотрудника труднее, чем кажется на первый взгляд. Первоначальное ее изложение подчиненным бывает часто нечетким и путаным. Нередко он даже не осознает, в чем кроется источник проблемы; кроме того, он может быть озадачен и растерян, услышав столько вопросов. Сотрудник может также намеренно противиться обсуждению проблемы, потому что не желает глупо выглядеть или брать на себя ответственность за сложившуюся ситуацию.

Чтобы помочь разрешить проблему, менеджеру необходимо осознать ее с точки зрения сотрудника и понять, каким образом она ему мешает в выполнении заданий. Если менеджер и сотрудник хотят решить проблему, они *оба* должны ясно представлять себе ее суть.

Когда вы общаетесь со своими сотрудниками в процессе решения проблемы, руководствуйтесь схемой, изображенной на рис. 14.1. Каждый этап будет приближать вас к цели — оказанию помощи сотруднику в выявлении конкретных потребностей и проблем, в решении которых вы можете ему помочь. По мере прохождения этих этапов у вас будет возникать возможность испробовать разные подходы, основанные на ваших отношениях с сотрудником, а также на его манере поведения, стиле принятия решения и обучения. В этом заключается поэтапный подход к достижению целей, стоящих в интерактивном менеджменте на стадии определения проблемы.

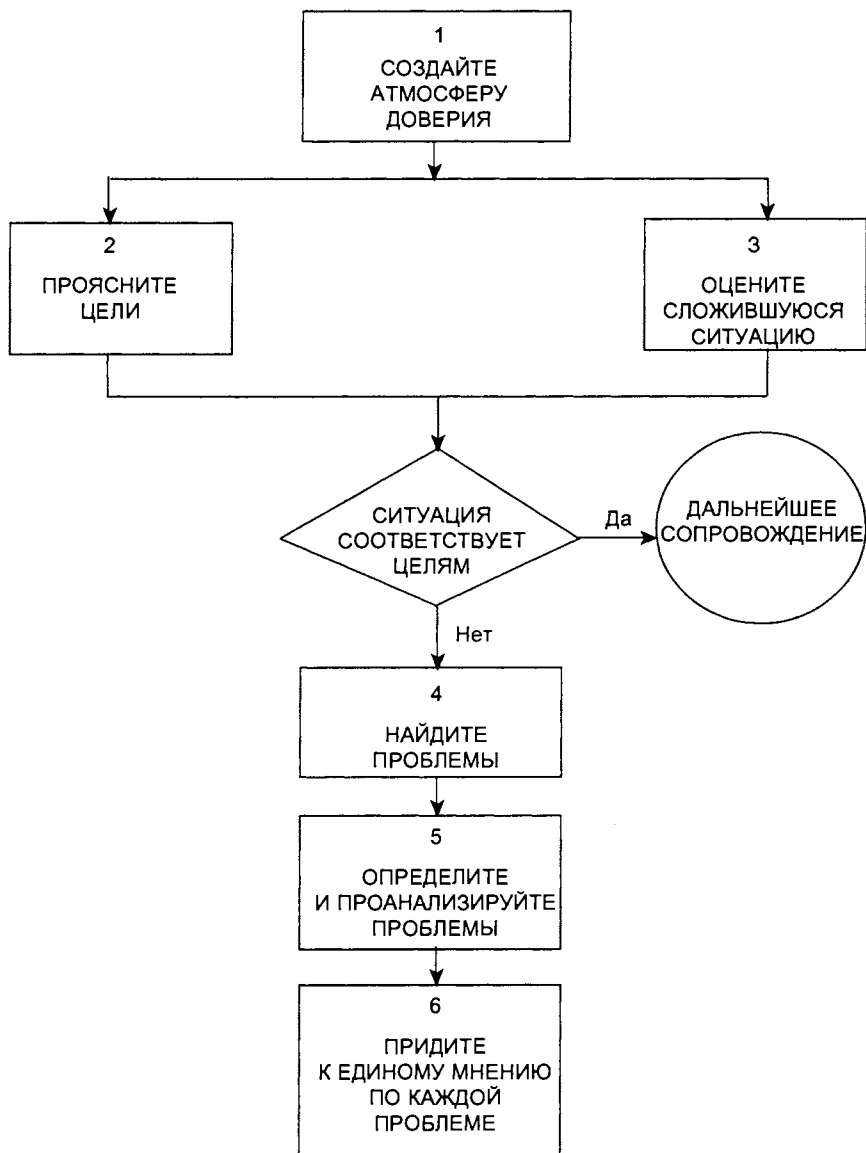


Рис. 15.1. Этапы определения проблемы

СОЗДАЙТЕ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ (первый этап)

Сотрудникам необходимо чувствовать, что их понимают и принимают, и верить в разрешимость данной проблемы. Подчиненный должен чувствовать себя достаточно уверенно в вашем присутствии, чтобы довериться вам и всесторонне обсудить с вами свое видение проблемы.

Высокое доверие и низкий уровень напряженности — так именуется эта игра в интерактивном менеджменте — особенно важны на первом этапе. Без наличия исчерпывающей информации, необходимой для определения проблемы, все дальнейшее становится бессмысленным.

Вы начинаете устанавливать доверие первым впечатлением, которое создаете о себе. У сотрудника должно сложиться мнение, что вы доверяете ему и интересуетесь им. Вспомните советы, приведенные в главе об имидже, и обдумайте те ситуации, в которых, как вы чувствуете, вы сразу произвели положительное впечатление. Какие составляющие имиджа помогли вам? Вспомните и те ситуации, в которых, похоже, у вас возникли проблемы с самого начала общения с сотрудником. Что в вашем имидже могло стать помехой для начала хороших взаимоотношений? Как звучал ваш голос и что сообщал ваш язык тела в этот важный начальный момент?

Проявляйте *гибкость*: относитесь к подчиненным так, как им хочется, чтобы к ним относились. Установление доверия на первой стадии процесса обсуждения путей решения проблемы во многом определяется тем, как вы справляетесь с совокупностью стилей сотрудника. Эти начальные контакты определяют, как будут развиваться взаимоотношения между менеджером и сотрудником: в положительном или отрицательном направлении? Если вы проявите мастерство на данном этапе, то получите пользу в виде создания отношений откровенности и доверия. Помните, что вам надо определить манеру поведения, стиль обучения и принятия решения сотрудника, подтвердить их и подкорректировать свои

собственные стилевые предпочтения там, где они расходятся с аналогичными стилевыми предпочтениями вашего сотрудника. Совсем нетрудно прикусить себе язык и не рассказывать своей сотруднице о последних новостях, если она хочет сразу приступить к делу. Нет ничего смертельного и в том, чтобы, прежде чем непосредственно перейти к сути процесса решения проблемы, какое-то время послушать рассказ сотрудника о том, как он отдыхал с семьей, если это может в дальнейшем помочь налаживанию контактов. Взаимоотношения с этим сотрудником могут зависеть от соответствующих моменту реакций с вашей стороны. Помните о важности умелого первоначального зондирования с целью подтолкнуть ваших сотрудников к высказыванию ими своих мыслей и мнений, что в свою очередь позволит вам быстрее определить их стилевые предпочтения.

Также применяйте свои навыки активного слушания. При этом ваш сотрудник сразу же почувствует, что вы слушаете его и считаете важным рассказанное им. И это *действительно* важно. Изложение сообщенного другими словами и уточнения по ходу беседы не только дадут сотруднику почувствовать, что его понимают, но и помогут пролить свет на все стороны проблемной ситуации.

При внимательном и умелом использовании стилевой гибкости, а также навыков общения вы не только устанавливаете доверие, но и создаете атмосферу доверительности во всех сферах ваших взаимоотношений. Первый этап — установление атмосферы доверия — это особый шаг, но при этом используются приемы и навыки, о которых никогда нельзя забывать.

На разных фазах разрешения проблемы в интерактивном менеджменте первый шаг всегда один и тот же: проверка уровня доверия. Чтобы сделать это, помните, что при установлении и поддержании атмосферы доверия вы всегда должны сообщать своему сотруднику — как посредством действий, так и посредством слов, — что вы искренне заинтересованы помочь ему в разрешении конкретных проблем и в удовлетворении его личных и профессиональных потребностей.

ПРОЯСНИТЕ ЦЕЛИ (второй этап)

Целью является желаемое состояние дел. Это тот результат, к которому стремитесь вы и ваш сотрудник. Если вы не знаете, каковы ваши цели, невозможно понять, в чем заключаются ваши проблемы. Все, что вы можете понять в таком случае, — это то, чего вы не знаете, чего хотите. С большинством сотрудников и в большинстве случаев лучше всего, прежде чем вы приступите к оценке сложившейся ситуации, первым делом прояснить ваши цели. Причина этого заключается в том, что при начальной оценке ситуации людям присуща простая человеческая склонность определять цели в свете того, что уже произошло. Такой подход слишком формален, а в свете результатов он недалеко уйдет от старинной поговорки: «Чтобы быть уверенным, что попадешь точно в цель, сначала выстрели и во что бы ты ни попал, назови это целью».

Определение целей отвечает по меньшей мере четырем задачам. Во-первых, оно дает четкое документированное представление о том, чего хочет добиться сотрудник. Поэтому цели надо записать. Таким образом цель подтверждается, с одной стороны, и позволяет принять обязательства — с другой. Во-вторых, определение целей создает базис для *оценки* возможности их достижения в настоящем или будущем. В-третьих, знание того, чего мы ожидаем и к чему стремимся, дает сотруднику позитивную *мотивацию*. И наконец, зная, куда вы хотите попасть, вы скорее всего туда попадете, а не будете блуждать вокруг да около, не имея определенного направления. Другими словами, вероятность *лучшего выполнения работы* будет значительно выше.

Помогая сотруднику в определении целей, менеджер использует интерактивные приемы активного слушания, постановки вопросов и поведенческой гибкости, чтобы помочь ему обеспечить точное определение целей вместе с его *наиболее насущными потребностями*. Следует всячески избе-

гать ситуаций, когда сотрудник ищет одобрения, пересказывая менеджеру своими словами то, что, как ему кажется, хочет слышать менеджер. Чтобы этого не случилось, должна быть создана атмосфера самого высокого доверия, а также рассмотрены такие всеобъемлющие вопросы, как:

«Кто я есть?»

«Почему я работаю в этой организации и на этом месте?»

«Какой вклад я хочу внести и что я хочу получить взамен?»

Помимо этого, менеджер должен учитывать, что цели, поставленные данным лицом, будут *поддерживать всеобъемлющие* цели организации. Если менеджер предполагает, что сотрудник на деле проникнется поставленными им целями, то должна быть и «обратная связь», а именно: цели организации должны поддерживать личные цели сотрудника.

Менеджер отвечает за координацию усилий всех подчиненных, следовательно, должен обеспечить *слияние* совместно установленных целей для сотрудников и их согласование с целями других людей, на которых они могут повлиять. Но для гарантии, что конкретные индивидуальные цели не будут оказывать нежелательного побочного воздействия на прочих сотрудников, а также во избежание ощущения несправедливости по отношению к другим в некоторых ситуациях менеджерам следует проводить постановку индивидуальных целей на собраниях рабочих групп, с тем чтобы участвующие стороны могли открыто высказывать свои мнения.

Призывы, поощряющие подчиненных к постановке целей, которые требуют лишь поддержания уже существующего качественного уровня выполнения работы, не имеют большой мотивационной ценности. С другой стороны, чересчур завышенные и явно недостижимые цели могут деморализовать людей, а на деле обернуться катастрофой для взаимоотношений руководителей и подчиненных, потому что это уничтожает доверие и веру. Значит, цели должны не только быть направлены на улучшение настоящих рабочих показателей, но и быть несомненно *достижимыми*.

ОЦЕНИТЕ СЛОЖИВШУЮСЯ СИТУАЦИЮ (третий этап)

При оценке сложившейся у сотрудника ситуации менеджеру следует обратить внимание на выполнение им работы в плане того, *что* он делает и *как* он это делает. Ситуацию надо *рассматривать* с точки зрения потребностей как компании, так и сотрудника.

Менеджер отвечает за знание того, что необходимо, исходя из интересов организации. Если менеджер не в состоянии с уверенностью провести такую оценку, возникает срочная необходимость прояснения менеджером важных сторон данной конкретной работы со своим непосредственным руководителем. В том случае, когда менеджер хорошо осведомлен о приоритетах организации, они должны быть незамедлительно доведены до сведения сотрудника для совместной оценки ситуации.

Одна из проблем с менеджерами, придерживающимися формального стиля управления, заключается в том, что они всегда исходят только из интересов компании. Даже если их волнует карьерный рост и личное развитие сотрудника, такая заинтересованность увеличивает разрыв в восприятии того, каковы истинные потребности сотрудника и какими им следует быть. Возникающее в результате этого состояние обороны и связанная с ним напряженность уменьшают степень доверия и препятствуют продуктивным взаимоотношениям, потому что сотрудники *знают*, что их не понимают, и совершенно обоснованно недоумевают, а интересуется ли вообще ими их менеджер.

Интерактивный менеджер действительно озабочен тем, как сотрудник воспринимает ситуацию. Для того чтобы продуктивные взаимоотношения однажды не прекратились, а длились долго, выгоду должны получать как компания, так и сотрудники. Поэтому интерактивный менеджер использует соответствующие методы и навыки для оценки разных стилей сотрудника и соответствующего реагирования на них.

Несловесные приемы применяются для построения и поддержания атмосферы доверия. Слушание и умение задавать вопросы задействуют для того, чтобы помочь и менеджеру, и сотруднику верно понять соответствующие ощущения и эмоции.

Чтобы до конца понять точку зрения сотрудника на сложившуюся ситуацию, возможно, возникнет необходимость выяснить, что сотрудник думает о себе или даже о жизни в целом. Когда менеджер применяет интерактивные методы, чтобы показать сотруднику свое понимание, не только сотрудник чувствует поддержку и внимание, но и обе стороны начинают лучше сознавать значение оценки ситуации.

Решение: отвечают ли задачи и цели сложившейся ситуации? Определение характера ситуации, задач и целей может потребовать проведения многочисленных собраний, а может быть, вам хватит всего одного собрания. Если вы сделали свою работу, перед вами будет полная картина истинного состояния ситуации и необходимых условий, отраженных в задачах и целях. В этот момент вам надо их сопоставить. Насколько они соответствуют ситуации?

Когда у вас имеются два списка, вы обладаете инструментом, который может помочь сотруднику работать, не строя предположений. Несоответствия и несовпадения проявляются совершенно четко. Иногда сотрудники полагают, что задачи и цели уже достигнуты, хотя в действительности это не так. В этом случае навыки зондирования помогают определить вместе с сотрудником, не является ли постановка задач слишком узкой, недостаточно далеко идущей или рассчитанной на слишком дальнюю перспективу.

Точно так же оценка сложившейся ситуации может или быть слишком радужной, или приниматься такой, какая она есть. Часто ли вы спрашивали сотрудника, как выполняется его план действий, и он отвечал вам, что он выполняется удовлетворительно? Сотрудники часто довольствуются этим, хотя в действительности план мог бы выполняться лучше. При разрешении проблем менеджер отвечает за анализ си-

туации со всех точек зрения, чтобы обеспечить наилучшее соответствие задач и целей настоящему моменту.

Когда желаемое состояние дел (задачи и цели) в значительной мере совпадает с истинным положением дел (ситуация) и все работает нормально, следует похвалить сотрудника за такую хорошую работу и пометить себе, что ситуацию можно взять на заметку как требующую проверки через какое-то время. Если достигнуты цели как сотрудника, так и компании, дальнейшее движение в том же направлении может быть непродуктивным и обернуться потерей времени и для вас, и для вашего сотрудника. С другой стороны, возможно, вы поняли, что он обладает даже большим потенциалом. Если это так, возможно, возникнет необходимость организовать впоследствии встречу, чтобы определить, как можно развить и применить его сильные стороны. Для того чтобы реализовать потребности сотрудника в личном росте и дать компании возможность получать большую отдачу от его работы, может быть поставлен вопрос о дополнительном обучении сотрудника или наделении его более широким кругом должностных полномочий. Если не распознать эти потребности в росте и не распорядиться ими аккуратно, в будущем могут возникнуть проблемы, проистекающие из состояния тоски и неудовлетворенности, несмотря на то что имеющаяся ситуация точно совпадает с поставленными целями.

Чаще всего именно процесс расспроса сотрудника раскрывает вам, каким образом вы можете оказать ему реальную помощь по улучшению его показателей в данной ситуации. Тщательный сбор информации, производимый интерактивным менеджером, помогает последнему, а также сотруднику определить, понять и принять существующую ситуацию. Если обе стороны сошлись на том, что она не соответствует желаемой, переходите к следующему этапу выявления проблемы. В этот момент определите, вследствие каких недочетов возникло такое несоответствие.

НАЙДИТЕ ПРОБЛЕМЫ (четвертый этап)

Данный шаг требует определения потребностей, которые надо удовлетворить, и проблем, требующих разрешения. Он также неизбежно влечет за собой необходимость сбора информации, чтобы можно было проанализировать все факторы для точного установления конкретных проблем, ждущих разрешения в обязательном порядке. Лишь после этого вы и ваш сотрудник вместе приступаете к выработке плана действий, соответствующего задачам и целям сотрудника.

Ищите причины, лежащие в самой основе проблем. Если типовые инструкции постоянно истолковываются неверно, то в чем кроется причина — в том, что инструкции не подробны, или информация доводится не в полном объеме? Слишком часто причина является просто результатом предположений. Прежде чем вы остановитесь на наиболее вероятной причине (или причинах), ищите любые возможные варианты.

Кроме того, поспешные предположения очень часто приводят к тому, что внешние проявления причин ошибочно принимают за сами причины. В случае их устранения и сотрудник, и менеджер могут по ошибке посчитать, что устранена сама проблема. Это похоже на попытку контролировать кожную сыпь с помощью лекарственных препаратов. Лекарства помогают скрыть проблему, но настоящая помощь приходит тогда, когда вы обнаруживаете, что истинным виновником является растение, стоящее в гостиной, и вам надо убрать его, чтобы зуд прекратился безо всяких лекарств. Удостоверьтесь, что вы точно определили основные причины, а не просто связанные с ними последствия, несоответствия между истинным и желаемым положением дел.

Не делайте распространенной ошибки, не признавайте проблему важной лишь потому, что ее легко решить. Хотя, может быть, вы и довольны разрешением легкой «проблемы», но если это было только ее следствие, в конце кон-

цов, вы получите еще более запутанную ситуацию, чем до этого. Успех как результат решения проблем включает в себя мужество встретиться с действительно сложными ситуациями и вещами, о которых вы, возможно, не хотите ничего слышать, а также способность вырабатывать эффективные решения. Преодоление неверно определенной проблемы лишь негативно отразится на доверии к вам со стороны вашего сотрудника. Оно мало что сделает для улучшения положения в целом.

Помните: намного проще предположить, что вы точно установили проблему, чем действительно сделать это. Именно поэтому выявление и определение проблемы часто воспринимается как самый сложный и важный шаг в процессе ее разрешения. Последствия провала могут быть плачевными: невиновного обвинят в совершении преступления, ценный сотрудник окажется уволенным, важная программа не достигнет своих целей.

ОПРЕДЕЛИТЕ И ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ПРОБЛЕМЫ (пятый этап)

Проверка, проводимая для того, чтобы удостовериться, что проблема всесторонне и полностью проанализирована и точно определена, — это мера предосторожности и гарантия против неверных предположений, против борьбы со следствиями, а также против неполного понимания проблемы. Используйте ваше умение выявлять, прояснять и зондировать, ставя перед сотрудником задачу собрать больше информации по проблемам, требующим разрешения, а также прося их подтвердить или скорректировать ваше понимание проблемы в текущий момент. Возможно, что в своих комментариях, направленных на поощрение новых решений текущих вопросов, вы дадите сотруднику свежую информацию. Продолжайте до тех пор, пока вы и он не придете к

убеждению, что определили и осознали причину каждой рассматриваемой проблемы.

На протяжении всего этого процесса помните об индивидуальном сочетании разных стилей данного сотрудника и действуйте соответственно этому. Используйте все свои навыки, все свое умение, чтобы показывать интерес, озабоченность и уважение. Кроме того, развивайте свои контакты и общение с помощью эмоционального восприятия и всегда старайтесь поддерживать атмосферу доверия.

Никогда не проводите анализ проблем наспех или небрежно. Помните: ни одно решение проблемы не может быть лучше, чем качество анализа, на котором оно основывается. Тщательный и качественный анализ проблемы должен отвечать следующим критериям.

1. *В нем делается различие между словами и фактами.* Хотя слова, используемые сотрудниками для описания ситуации, являются для менеджера лучшей путеводной нитью при определении реально существующей ситуации, они не всегда передают факты с должной точностью. Несловесные сигналы могут указывать на дополнительный смысл, о котором не догадывается даже сам сотрудник. «Обратная связь» в отношении того, что вы узнаете при таком обмене информацией, может помочь вам с прояснением ситуации. Кроме того, помните: слова сотрудника отражают только личное восприятие и могут рассказать об этом человеке больше, чем о самой ситуации. И то, и другое важно.

2. *В нем скорее определяются причины, чем выдвигаются обвинения.* Как менеджер, так и сотрудник должны стремиться к пониманию ситуации и к осознанию того, почему она сложилась именно таким образом, а не к вынесению суждений о ней или ее оценке. Сравнение желаемого с имеющимися результатами относится к следующей стадии процесса определения проблемы. На данный же момент цель заключается *в сборе ценной информации*, в то время как попытки оценить ситуацию ведут к тенденциозности. Они скорее приводят к удовлетворению сиюминутных эмоциональ-

ных потребностей, чем к глубокому пониманию вызвавшей их ситуации.

3. *В нем определяется множественная обусловленность.* Как правило, конкретная ситуация вызывается не одним-единственным определяющим фактором. Например, межличностные проблемы внутри организации почти всегда складываются из поведения и чувств по меньшей мере двух человек, и довольно часто на них также накладывается множество факторов, присущих данной структуре. Использование навыков задавания вопросов и слушания для определения всех *почему* и *как* часто может извлечь на свет весьма интересную череду дополнительных причин.

ПРИДИТЕ К ЕДИНОМУ МНЕНИЮ ПО КАЖДОЙ ПРОБЛЕМЕ (шестой этап)

Возможно, вы обнаружили не одну проблему, а также установили не один фактор, способствующий ее возникновению. Этот этап требует от вас установить приоритеты и решить, какие проблемы будут решаться в первую очередь, а какие будут отложены — возможно, на неопределенное время. Вы можете обнаружить, что одни проблемы вашего сотрудника не относятся к вашей сфере деятельности, другие не настолько серьезны и что лишь малая их часть являются как насущными, так и требующими вашего участия. Проведите такую оценку вместе со своим сотрудником. Используйте свое знание перспектив, стоящих перед организацией, а также знание этим человеком конкретной ситуации и его соответствующие личные качества.

Очень полезно составлять список приоритетных проблем, располагая их в соответствии с тем, в какой степени их решение будет способствовать достижению целей, стоящих перед сотрудником. Некоторые проблемы, очевидно, важнее других и должны решаться в первую очередь, даже если

их разрешение кажется более сложным. Главный критерий при установлении приоритетов заключается в проведении различий между *желаемым* и *необходимым*. Вы можете *желать* решить множество проблем, но заниматься теми, которые *необходимо* решить для того, чтобы в первую очередь достичь важных целей.

По ходу вашей работы с сотрудником вырабатывайте список первоочередных проблем, в решении которых вы можете помочь. Это ведет к совместной выработке жизнеспособных планов.

Разработка планов

После того как информация собрана, задачи прояснены, ситуация оценена и проблемы определены, следующим шагом будет разработка конструктивных действий, направленных либо на возврат ситуации в ее прежнее приемлемое состояние, либо на доведение ее до желаемого уровня. Упор делается: 1) на работу *совместно с* сотрудником и 2) на *исправления* для решения проблем. Когда людям *указывают*, что они должны делать, это неприятно большинству из них, и все же какое искушение поспешить с ответами сразу, как только будут установлены проблемы. Сопровитвайтесь! Вместо этого просто помогайте сотруднику по ходу совместного разрешения проблемы.

Проблему можно преодолевать разными путями. На этой стадии крайне важно быть открытым и восприимчивым ко всем возможным решениям, чтобы у вас было несколько альтернатив. Как менеджер, так и сотрудник должны проверить устоявшиеся представления и предпочтения, чтобы можно было выработать наилучшее решение.

Этапы, обозначенные на рис. 15.1, могут облегчить разработку плана действий, направленного на эффективное решение проблемы. Помните, что успешное планирование может иметь место только после того, как проблема будет точно установлена и осмыслена. Наиболее распространенными причинами неудач в разработке планов действий являются ошибки в прояснении целей, оценке ситуации и определении проблемы. Если стадия определения проблемы

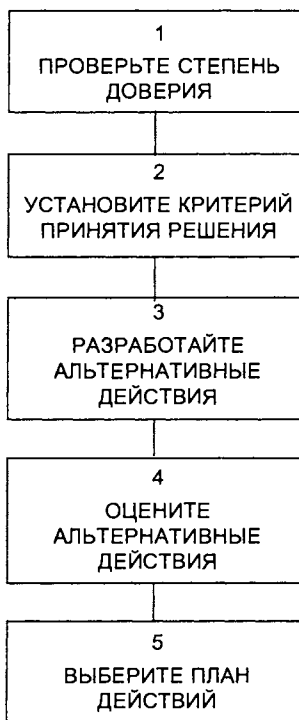


Рис. 15.1. *Этапы разработки плана действий*

была завершена успешно, то альтернативные решения будут четко видны и выбор плана действий не составит большого труда.

ПРОВЕРЬТЕ СТЕПЕНЬ ДОВЕРИЯ (первый этап)

Помните, что, хотя поддержание уровня доверия является непреходящим требованием, вы должны уделять ему особое внимание при переходе от одного процесса интерактивного менеджмента к другому. Когда уровень доверия высок, переход к другому процессу не составляет труда. Когда

доверие снизилось, сотрудник не готов принимать необходимые решения и еще менее горит желанием в них активно участвовать. Узы доверия — как узы брака: они требуют постоянной работы или вам грозит развод.

УСТАНОВИТЕ КРИТЕРИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ (второй этап)

Критерии принятия решения — это положения, определяющие конкретные, измеримые, достижимые результаты, которые, при их достижении, указывают на то, что проблема решена или задача выполнена. Например, критерий принятия решения мог бы быть следующим: «Я должен уменьшить выход бракованных изделий на 10%, не допустить снижения качества продукции и повысить производительность труда минимум на 5%». Если бы критерий решения проблемы сотрудника всегда был таким очевидным, данная часть процесса была бы исключительно простой и легкой. Но если критерий похож на «туманный образ», является необоснованным или чересчур абстрактным, то во избежание срыва планов, которое может при этом произойти, потребуется ваша помощь, чтобы сделать его более реалистичным и ясным. Эффективный план действий характеризуется двумя чертами: тем, что критерий очевиден, и тем, что вы знаете, как его воплотить в жизнь.

Критерий принятия решения должен отражать характеристики положительных целей решения. Первое: они должны быть *конкретными*. «Я хочу повысить производительность на 5%», а не просто: «Я хочу повысить производительность». Второе: они должны быть *измеримыми*. Сказать, что вы хотите повысить рабочий настрой сотрудников, — абстрактная цель, стоящая за решением; конкретной и измеримой она станет, если сказать, что вы хотите повысить рабочий настрой сотрудников и определите это по сокращению количества дней, проведенных сотрудниками на больничном в течение последующих трех месяцев, на 4%. Третье: крите-

рии должны быть *достижимыми*, если вы действительно хотите, чтобы ваши сотрудники попытались добиться этого.

Четвертая характеристика заключается в том, что цели (критерии) должны *дополнять* друг друга. Достижение одной цели не должно препятствовать достижению другой. Например, если вы хотите более эффективно консультировать ваших сотрудников, то могли бы попытаться добиться этого, ежедневно встречаясь с каждым сотрудником на несколько минут или уделяя больше времени тем, кто в этом нуждается. Однако это может помешать вам в достижении другой цели — подготовке более полных и подробных отчетов, что также потребует значительно больше времени. Хотя любая цель может быть достижима сама по себе, вместе они навряд ли достижимы из-за лимита времени. Следовательно, вам надо стремиться к задачам, дополняющим друг друга и достижимым при их одновременном выполнении.

Ключевой критерий при принятии любого плана действий заключается в том, что он должен не только решать сиюминутную проблему, но и *способствовать решению задач, стоящих перед компанией*. Оценка качества решения в отношении этих всеобъемлющих целей относится к обязанностям менеджера. Как краткосрочные, так и долгосрочные задачи должны рассматриваться для конкретного служащего, прочих служащих, для всего отдела, связанных с ним отделов и для всей структуры в целом. Данный сотрудник может понимать конкретную задачу лучше всех, но, если он будет действовать один, существует достаточно большая вероятность, что в любых составленных им планах действий будет недоучтен какой-нибудь критерий, жизненно важный для других подразделений, которых может касаться этот план.

С другой стороны, менеджер не должен довлеть над процессом принятия решений или заботиться об их пользе для организации настолько, чтобы подменить в нем участие и работу сотрудника. Одно только качество не может сделать решение хорошим. Даже самый высококачественный вариант может оказаться далеко не лучшим, если задействованный в его выполнении сотрудник сочтет его неприемлемым

с точки зрения его личных задач или системы ценностей. Еще один критерий хорошего плана действий — это то, что он должен быть *приемлемым* для сотрудника, которого он затрагивает и который должен претворить его в жизнь. В интерактивном менеджменте заинтересованное участие сотрудника в процессе совместного разрешения проблем является гарантией против нарушения этого критерия. При формальном менеджменте эти критерии зачастую нарушаются менеджерами, которые манипулируют людьми, как любыми другими ресурсами. Интерактивные менеджеры понимают, что в отличие от всех прочих ресурсов, таких, как деньги или материальные средства, люди наделены чувствами и их волнует то, как к ним относятся. Важно использовать умение слушать и приемы зондирования, чтобы точно оценить потребности и предпочтения сотрудника. При таком подходе самое высококачественное техническое решение может оказаться совсем не лучшим в данной конкретной ситуации, после его оценки с точки зрения его приемлемости.

РАЗРАБОТАЙТЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ (третий этап)

Вооруженные полноценным критерием определения проблемы и принятия решения, вы и ваш сотрудник готовы выдвигать и рассматривать потенциальные планы действий. Они являются непосредственным ответным действием на критерий принятия решения и должны естественно проистекать из той информации, которая станет известна в процессе определения проблемы и ее анализа. Каким бы способом вы и ваш сотрудник ни воспользовались для выработки плана действий и обмена идеями, вам следует рассматривать альтернативные варианты в свете как самих целей, так и критериев, в соответствии с которыми эти цели будут встречаться. Это процесс приведения плана действий в соответствие с потребностями данного сотрудника. Заметьте для себя, что вы приводите в соответствие результаты, а не

просто пути и процедуры выполнения плана действий. Процедуры — это в основном части плана действий, а также способы его выполнения. Они отвечают на вопросы «Что это?» и «Как это будет работать?». С другой стороны, *результат* — это итог или плод процедур, который помогает удовлетворению конкретной потребности или решению проблемы, имеющейся у данного сотрудника. Результаты — вот самая важная часть плана действий, которую необходимо знать. На деле сотрудники не «покупаются» на новый план действий, их действительно заботит, как он поможет им улучшить их положение. Сотрудников интересует, во-первых, выигрыш и, во-вторых, способы его получения. Планы действий — это средства достижения конечных целей, но не сами конечные цели. Например, сотрудник смотрит на кинотеатр не как на здание, проекционный аппарат и экран, а как на средство для достижения пользы в виде расслабления и отдыха, удовольствия и социального взаимодействия.

Ценность плана действий возрастает от вовлечения сотрудника в его выработку и анализ альтернативных возможностей. Таким образом, сотрудник получает возможность лично узнать о *выгодах*, получаемых им от воплощения плана в жизнь. Это значит, что вы должны ориентироваться на сотрудника. Вы должны быть чувствительным к потребностям вашего сотрудника. Спросите себя: «Если бы я был сотрудником, почему я захотел бы претворить в жизнь данный план действий?», «Как он сможет удовлетворить мои потребности?», «Каким образом данный план сможет принести мне больше выгод, чем то, что я делаю сейчас, или чем другие планы?» Имея обоснованные, однозначные ответы на эти вопросы, а также глубокое понимание того, каким образом данный план может на деле быть выгодным вашему сотруднику, вы будете на полпути к тому, что сотрудник подпишет под более эффективными личными и профессиональными планами действий. Деятельность вашего сотрудника в процессе выдвижения предложения имеет две стороны. Когда вы предлагаете новый план действий, сотруд-

ник должен реагировать и оказывать содействие. Кроме того, сотрудник должен предложить новый план действий, разработанный им самим. Прежде чем вы примете собственное решение, лучше спросить у сотрудника о его предложениях. Таким образом сотрудник вовлекается в большей мере и может испытать чувство гордости и удовлетворения за новый план действий, который в конечном счете, возможно, был предложен вами. Если же план действий исходит от сотрудника, шансы его принятия и претворения в жизнь становятся намного выше. Более того, сотрудник может выдвинуть свежее и даже более хорошее решение, которое было бы потеряно, если бы вы направили усилия в другое русло.

Перед вами как менеджером стоит та же самая задача выработки альтернатив и анализа их осуществимости и положительного эффекта. Представляйте свои идеи кратко и с такими временными интервалами, чтобы у вас обоих было достаточно времени для их обдумывания и осмысления. Излагайте процедуры и преимущества любого плана действий в порядке их важности. Сначала постарайтесь представить преимущества, которые будут иметь наибольшее личное или профессиональное значение для данного сотрудника. Прежде чем приступить к обсуждению следующего по важности результата, получите ответ сотрудника, чтобы удостовериться, что он понимает, какую пользу принесет ему данный результат. Можно сказать, что в действительности это процесс «проверки приемлемости». Формулировки такого плана, выражающие «обратную связь» и касающиеся процедур и результатов, должны облекаться в форму открытых вопросов. Например: «Как, с вашей точки зрения, это поможет достижению ваших целей?», «Насколько это важно для вас (или вашего отдела)?», «Какие преимущества, по вашему мнению, вы извлечете из этого?». «Обратная связь» даст вам ответы по поводу готовности вашего сотрудника принять на себя необходимые обязательства.

Смотрите на выработку нового плана действий как на исследовательский процесс, а не на время, отведенное только

для ваших высказываний. Поочередное представление процедур и преимуществ нового плана действий и получение ответов в виде «обратной связи» стимулирует процесс двухстороннего обмена. Спрашивая своего сотрудника, каким образом какой-то конкретный аспект нового плана действий может дать ему личные выгоды, вы придаете процессу нахождения решения особое значение, полностью задействуя в нем данного сотрудника.

Когда вы окончательно удостоверились, что ваш сотрудник полностью понимает и принимает (или отвергает) важность данной процедуры или свои выгоды при решении данной проблемы, переходите к следующей процедуре или выгодам, повторяя тот же самый процесс. Представляйте столько деталей и выгод нового плана действий, сколько будет вам необходимо, чтобы точно быть уверенным, готов ли и желает ли ваш сотрудник подписаться под претворением новых действий в жизнь или нет. Учтите, что предложенные решения являются потенциальными, но не окончательными. Тем самым вы избежите оказания давления на сотрудника и проблем, связанных с преждевременным выбором *данного* решения и последующим обнаружением того факта, что это решение не подходит.

Данная ступень, как и все прочие в интерактивном менеджменте, должна однозначно подгоняться под конкретные потребности данного отдельного сотрудника. И это должно быть только так, потому что описываемые вами выгоды и порядок их представления зависят от информации, полученной и обсужденной вами ранее именно с этим конкретным работником. Каждая проблема, каждая потребность, каждый сотрудник, влияние временного фактора и набор приоритетов будут разными. То же можно сказать и о каждом новом плане действий.

Почти все проблемные ситуации имеют несколько вариантов их исправления. Выработка альтернатив не тот процесс, в котором можно мыслить по принципу «или/или». Возможно, это и не видно сразу, но альтернативы, как пра-

вило, можно найти, если подойти к ситуации непредвзято. Вам, как менеджеру, недостаточно просто полагаться на решения, предлагаемые вашим сотрудником. Как мы говорили ранее, при этом могут не быть учтены критерии и последствия, имеющие отношение к другим связанным с этим вопросом людям. К вашей работе в качестве менеджера также относится необходимость напрягать свой ум и выработать дополнительные альтернативы, даже в самых безнадежных ситуациях. В случае если ни одна из возможных альтернатив не будет вызывать энтузиазма, вы сможете из всех нежелательных вариантов выбрать наименее нежелательный. По крайней мере, у вас будет возможность выбора.

ОЦЕНИТЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ (четвертый этап)

Как только закончена разработка пакета выполнимых планов действий, наступает время их тщательной оценки с применением уже разработанного критерия принятия решений. Нужно определить, какой из планов принесет максимальную пользу при наименьшем количестве нежелательных последствий. Менеджеру и сотруднику следует совместно мысленно проверить каждую альтернативу, представляя себе, что бы могло произойти в случае реализации данного плана действий. Им надо попытаться предвидеть потенциальные трудности по претворению планов в жизнь и оценить их возможные последствия. После этого они смогут сравнить относительную привлекательность каждой альтернативы и сделать выбор.

При оценке альтернативных планов действий необходимо учитывать несколько факторов. Наверное, наиболее важными критериями в этом смысле являются вероятность успешного результата каждого из альтернативных планов и степень *риска* появления негативных последствий. Если вероятность провала высока, а затраты велики, возможно, данный план не стоит

претворять в жизнь, даже после рассмотрения связанных с ним преимуществ и выгод. Риск может быть личным, а также экономическим, как в тех ситуациях, когда речь идет о репутации сотрудника или о скором приближении оценки работы. Вряд ли стоит ожидать, что планы действий, ставящие под угрозу работу или личный имидж сотрудника, вызовут энтузиазм у большинства сотрудников.

Следующий фактор — это вопрос *расчета времени*. Необходимо оценить и сравнить количество времени, необходимого для претворения в жизнь разных планов, с временем, реально имеющимся для их реализации. Еще один параметр времени — это *экономия усилий*, связанная с каждым альтернативным вариантом. Вопрос заключается в том, какие действия дадут наибольший результат при наименьших усилиях.

Следующий важный вопрос можно сформулировать так: «Как будут реагировать на всё это люди, задействованные в реализации планов и испытывающие их последствия?» Порой возникают такие ответные *реакции* на перемены, которые создают больше проблем, чем их было решено. На этой стадии важна чувствительность к эмоциональным факторам, к личным ценностям и целям. Вам следует применить все свои навыки интерактивного менеджмента в плане умения слушать и задавать вопросы, чтобы выяснить как можно больше о том, что думают по поводу данного плана ваши сотрудники и те, кого он может затронуть. Чем точнее вы поймете чувства всех участников, тем выше вероятность того, что вы выберете тот план действий, который приведет вас к успеху.

По мере оценки всех альтернативных вариантов в соответствии с указанными критериями многие из них окажутся явно неудовлетворительными и будут отброшены. Иногда в результате такой оценки находится одна альтернатива, явно превосходящая все остальные, что намного упрощает следующий шаг к принятию решения. Порой бывает так: при оценке альтернатив обнаруживается, что ни одна из

КРИТЕРИЙ						
	Выгоды	Вероятность успеха	Затраты	Риски	Связанные с этим последствия	Расчет времени
Альтернатива А						
Альтернатива В						
Альтернатива С						

Рис. 15.2. Сетка принятия решения

них не подходит и надо отказаться от всех. В этом случае придется вернуться к процессу разработки новых альтернатив. Если после оценки вы выделили несколько реальных альтернатив с разными сильными и слабыми сторонами, вы готовы перейти к стадии принятия решения. «Сетка» принятия решения, наподобие той, что показана на рис. 15.2, бывает порой полезна при оценке различных альтернатив.

ВЫБЕРИТЕ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ (пятый этап)

После тщательной оценки имеющихся альтернатив наступает время выбора оптимального плана действий, который будет претворен в жизнь. Хотя, наверное, никогда нельзя знать наверняка, что выбранный план точно окажется самым лучшим, все же, если вы будете придерживаться систематической процедуры, которую мы приводим далее, это может оказать вам значительную помощь. Более тщательный просмотр «сетки» принятия решения на рис. 15.2 может показать, какая из альтернатив принесет максимальную пользу и выгоду при минимальных рисках и затратах. При выборе плана действий мы стараемся найти оптимальную альтернативу с точки зрения всех факторов, в отличие от тех случаев, когда одной цели придают максимальную значимость, не учитывая при этом связанные с этим последствия.

Есть множество факторов, которыми менеджер руководствуется при выборе плана действий. К ним относятся опыт, интуиция, советы со стороны, экспериментирование и наука управления.

Некоторые ситуации действительно повторяются. Хотя вам следует быть готовым к изменению обстоятельств, все же поговорка «Опыт — лучший учитель» здесь очень кстати. Ваш собственный *опыт* или опыт других менеджеров может напомнить вам о важных прецедентах, которые помогут при принятии решения в любой ситуации. Однако убедитесь, что вы не просто слепо следуете образцам из прошлого. Адаптируйте свои познания так, чтобы они соответствовали нюансам сегодняшней ситуации.

Интуицию также следует признать полезной при принятии решения. Внутренние ощущения по поводу того, как действовать наилучшим образом, обычно являются результатом значительно больших усилий, чем может показаться, судя по их «волшебному» появлению. Обычно они являются результатом вашей значительной работы на уровне подсознания, в ходе которой самым тщательным образом было проанализировано множество соответствующих переменных, относящихся к конкретному плану (некоторые из которых, возможно, неудобно обсуждать на публике, но они важны для вас). Следовательно, есть своя правда и мудрость в поговорке «Если что-то по душе, сделай это». Противоположный настрой также не следует отмечать. Если что-то вам не по душе, даже в том случае, когда формальный анализ показал, что какая-то конкретная альтернатива является лучшим вариантом, не торопитесь с ее осуществлением.

Советы других людей — будь то менеджеры, начальники, сотрудники или кадровики — могут дать вам ценное понимание того, каким путем вам дальше двигаться. Иногда менеджеры ищут советов на стороне, пытаясь избежать ответственности в случае провала плана действий. Обычно оправдания по этому поводу таковы: «Ну, Чарли рекомендовал мне сделать это именно так». Если подобный тип реакции бу-

дет повторяться снова и снова, менеджеру вскоре не придется беспокоиться о том, что думают остальные, потому что источник быстро иссякнет. Вам надо самому решать, принять или не принять совет со стороны, и никогда не перекладывать ответственность за принятие решения на других.

В тех случаях, когда имеется достаточно времени и исход не слишком важен, бывает полезно прибегнуть к *экспериментированию* или пробе нескольких альтернатив, чтобы посмотреть, что получится. Принятие решения о том, как расставить новую мебель в офисе или какой марки пишущие машинки купить для секретарш, может только выиграть от проверки. Тем не менее чаще всего время и расходы, связанные с экспериментированием, делают его невозможным.

Наука управления состоит из сложного набора методов, разработанных с целью помочь менеджерам в принятии сложных цифровых решений. Здесь применяются такие методы, как линейное программирование, компьютерное моделирование и исследование операций. В этих методах нет необходимости при решении обычных оперативных проблем. Тем не менее об их существовании полезно знать, если вам понадобится помощь эксперта в области цифрового анализа.

Если после выполнения всех этих процедур вам все еще кажется, что несколько альтернатив имеют одинаковую важность, не попадитесь в ловушку, сделав общее предположение, что действия должны быть взаимоисключающими. Лучшие из них можно будет отобрать для комбинированного плана действий. В некоторых ситуациях надо осуществлять действия последовательно в разных направлениях. Полезно бывает определить совместимость альтернатив — с тем чтобы их можно было объединить в комбинированный план действий.

После того как решение принято, наступает время для непосредственного претворения плана действий в жизнь. Хотя процесс выбора альтернативы, безусловно, включает в себя вопрос по ее воплощению, это отдельный и крайне важный шаг в процессе разрешения проблемы. Независимо от того, насколько тщательно разработан план действий, он будет бесполезным, если не реализовать его должным образом.

Претворение планов В ЖИЗНЬ

Менеджеры часто обсуждают весь процесс разрешения проблем, заключающийся в определении проблем, разработке различных альтернативных решений и принятии решения в отношении плана действий для достижения своих целей. А вот после этого ничего не происходит, потому что никто и ничего не делает по выполнению решения или оно претворяется в жизнь неэффективно. Что касается многих технических решений, то вопрос их воплощения на практике может не требовать специального рассмотрения. Если было принято решение установить новую систему кондиционирования воздуха, новый компьютер или сделать новое ковровое покрытие пола, это можно претворить в жизнь, просто сообщив о своем желании и имея кого-то, кто это делает. Во всех решениях, затрагивающих действия людей, их работа может стать решающим фактором.

Выбор между альтернативными вариантами и принятие решения по плану действий — это еще не конец процесса решения проблемы. Решения и план действий мало чего стоят до тех пор, пока их эффективно не реализуют. Очень часто это тот самый шаг, который труднее всего завершить. Тут важным является вопрос «как?». Каким способом будет реализован план действий? Исключить данный вопрос из процесса решения проблемы значит отделить решение от реальности. Практический опыт, доставляющий наибольшее удовлетворение руководителю и подчиненному и укрепля-

ющий при этом взаимоотношения, состоит в том, чтобы увидеть, как успешно применяется их тщательно разработанный план действий. Это не происходит само по себе, а вытекает из тщательно продуманного плана реализации. Без такой стратегии действенный и продуманный план может легко завершиться неразберихой, срывом и созданием еще большего количества проблем, чем те, которые он был призван решить.

Большинство планов требуют изменения поведенческих стилей от всех людей в организации, которых он затрагивает. Поскольку многие из нас имеют тенденцию противиться переменам, жизненно важно включить методику преодоления такой человеческой реакции в ваш план осуществления решения. Этапы, выделенные на рис. 16.1, могут помочь вам избежать обычных просчетов и успешно претворить ваш план в жизнь.

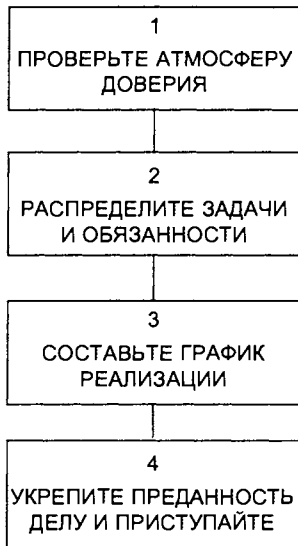


Рис. 16.1. Этапы претворения планов в жизнь

ПРОВЕРЬТЕ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ (первый этап)

Если предыдущие этапы процесса решения проблемы были на должной высоте, уровень доверия к этому моменту будет высоким. Вы и ваш подчиненный сообща исследовали проблемную ситуацию и совместно разработали план действий для ее разрешения, отвечающий вашим потребностям. Следовательно, подчиненный должен рассматривать данный план действий как наилучший в данной ситуации способ достижения собственных целей и быть твердо уверенным, что вы будете поддерживать план и способствовать его реализации. На данной стадии ставятся вопросы *как* и *когда*.

Вы должны, и это подразумевается само собой, в качестве своего первого шага, прежде чем на деле перейти к этой новой фазе, проверить, насколько крепко доверие. Если оно на высоком уровне, следуйте дальше. Если же вдруг уровень доверия низок, определите, в чем причина, и потратьте некоторое время на его восстановление. Это произошло потому, что не все было прояснено до конца? Случилось ли это потому, что вы стали меньше внимания обращать на стилевые предпочтения сотрудника и больше — на свои собственные? В данной ситуации может оказаться полезным задать вопрос своему сотруднику. Подведите итог всех ваших предыдущих решений и размышлений и еще раз обсудите возможное воздействие данного решения на личные цели вашего подчиненного и на выполнение работы. Слушая ответы на поставленные вопросы, не забывайте о несловесных посланиях и ищите признаки проявления заинтересованности или ее отсутствия. Активизируйте и настройте все свои навыки общения и гибкости. Проверьте точное и глубокое понимание процесса со стороны сотрудника. Лишь только после того, как вы убедитесь в высоком уровне доверия и преданности делу, вам следует перейти ко второму этапу и в общих чертах наметить задачи и обязанности каждого из вас.

РАСПРЕДЕЛИТЕ ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ (второй этап)

Проясните и подтвердите на словах, что каждый из вас — менеджер и сотрудник — будет делать, чтобы данный план начал работать. За этим должно последовать письменное соглашение касательно того, кто и что будет делать, в какие сроки и как. Чтобы избежать недопонимания и потери доверия, обязательно точно изложите и запомните детали совместно принятого соглашения. Все это входит в обязанности менеджера, а не сотрудника.

Такое изложение задач и обязанностей важно при любых стилях, но будьте особенно внимательны, когда вы продвигаете это в отношении дружеского и эмоционального типов. Эти два поведенческих стиля более склонны к взаимоотношениям, чем к заданиям, и, если только задачи не определены в письменном виде с соответствующими сроками их выполнения, они (непреднамеренно) могут быть не выполнены. Вследствие присущего этим типам отсутствия внимания к подробностям и задачам они могут забыть или пропустить жизненно важные для успешного претворения плана в жизнь моменты. Обеспечьте людей эмоционального типа теми структурами, которыми они сами не обладают, но которые им необходимы для эффективной реализации.

Если дело касается дружеского типа, будьте внимательны, чтобы не установить цель слишком быстро, что позднее может привести к колебаниям или изменениям. Когда вы наконец примете решение, обрисуйте задачи в реалистичных и конкретных выражениях. Будьте очень аккуратны и формулируйте только то, что вы можете или намереваетесь сделать. Обещая слишком много и не выполняя этого, вы можете очень быстро разрушить отношения прочного доверия с дружеским типом. Помимо этого, исследуйте совместно те области, в которых может возникнуть непонимание или неудовлетворенность. Недовольный или не полностью удовлетворенный дружеский тип в попытке избежать конф-

ликта не станет с готовностью рассказывать о том, чем он недоволен. Когда при формулировании задач и обязанностей вы исследуете области непонимания и неудовлетворенности, помните о разных стилевых характеристиках, чтобы распознавать потенциально нежелательные ситуации.

Когда вы обрисовываете задачи и обязанности, всякий раз при возникновении конфликта или проблемы по вопросу понимания разрешайте его сразу по ходу дела, не откладывая. Не исключено, что для достижения обоюдных приемлемых условий вам придется перераспределять задачи и обязанности, потому что в том виде, как их определили вы, они будут неприемлемы. Тогда возвращайтесь к началу второго процесса — к поиску нового плана действий. На это уйдет дополнительное время, но оно того стоит. Потенциально опасная проблема, способная нанести ущерб, будет раскрыта на ранней стадии, когда с ней можно справиться и нейтрализовать.

СОСТАВЬТЕ ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ (третий этап)

Имея двухсторонне согласованное решение и совместно составленный список задач и обязанностей, вы и ваш сотрудник готовы перейти к последнему этапу процесса реализации. Чтобы сделать это, задайте сотруднику открытый вопрос направления, например: «Когда мы приступим?» — что является и непосредственным запросом. Поскольку ваш сотрудник активно участвовал во всем процессе интерактивного менеджмента и играл главную роль в выработке плана действий, в большинстве случаев вы получите ответ с указанием времени, даты или других соответствующих ссылок. Если же вашего сотрудника что-то беспокоит, то, как правило, к этому времени он будет чувствовать себя достаточно комфортно и достаточно доверять вам, чтобы высказать свое беспокойство. В конечном счете вам, работая вместе с подчиненными, под силу решить эту задачу.

Разработайте совместно временной график; сделайте это в письменном виде с указанием сроков завершения каждого этапа действий. Один из способов разработки состоит в том, чтобы начать с конечной точки (то есть с даты, когда цель должна быть достигнута) и идти от нее назад. Расположите все этапы реализации плана в порядке их приоритетности и установите для каждого период времени, в течение которого он может быть реально завершен, начиная с последнего этапа перед достижением цели. Если дата завершения не имеет первостепенного значения, как было установлено на более ранней стадии определения проблемы, возможно, вы предпочтете проделать эту работу, разработав временной график в прямой последовательности. И в том и в другом случае ваш график реализации должен включать два следующих этапа:

1. Разбивка плана действий на последовательные периоды по реализации.
2. Наличие промежуточной оценки каждого периода.

УКРЕПИТЕ ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ И ПРИСТУПАЙТЕ (четвертый этап)

После того как сотрудник подписался под конкретной последовательностью и временным графиком, вы готовы ввести план в действие. Начните с анализа сложившейся ситуации. Участие в процессе решения проблемы могло отвлечь ваше внимание от существующих условий, которые должны были быть приняты во внимание. Спросите себя: «Где мы находимся в настоящий момент относительно проблемы?», «Как другие связанные с этим люди будут реагировать на наши действия?», «Какова мотивация и что послужит активизирующим началом для связанных с этим людей?»

Во время этой фазы вам, возможно, придется пережить самое трудное время общения с людьми дружеского и ана-

литического типов. Стиль дружеского типа характеризуется замедленностью, уходом от риска и стремлением к безопасности и надежности. Люди дружеского типа желают иметь гарантии, что претворяемые в жизнь новые действия несут минимум риска. Дайте дружескому типу ваши *личные* заверения, что будете поддерживать данные согласованные действия. От вас потребуются спокойные, медленные, но твердые руководящие и направляющие действия для придания дружескому типу уверенности, не имея которой, он не станет следовать вашим указаниям. Если вы будете поощрять и побуждать сотрудника лично, то, скорее всего, дружеский тип согласится с вашим планом. Помните, что побуждение в данном случае — это не подталкивание противящегося сотрудника, но поощрение того, кто прошел через весь процесс решения проблемы как напарник.

Для аналитического стиля также характерны медленное движение и уход от рисков. Данный стиль имеет сильную потребность быть во всем правым. Аналитики не так медленны в претворении решений в жизнь, как люди дружеского типа, *если* они *уверены*, что их действия не могут обернуться против них. Предоставьте сотруднику аналитического типа ощутимые и реальные гарантии, обеспечивающие уверенность.

Люди деятельного и эмоционального типов на данной стадии, как правило, не проявляют ни сопротивления, ни колебаний. Зайдя так далеко, они хотят приступить к действиям.

Теперь, когда план действий приводится в исполнение, было бы легко переключиться на что-нибудь еще и позабыть о нем. Однако, продвинувшись так далеко, очень важно, чтобы никто не обронил мяч, когда вы так близко подошли к своей цели. В следующей главе описано, как завершить процесс решения проблемы так, чтобы обеспечить желаемый результат.

Сопровождение

Даже если, разрабатывая план действий и планируя его претворение в жизнь, вы сделали все, что могли, чтобы предусмотреть любые просчеты, вы не можете просто отпустить своего сотрудника работать и позабыть обо всем. Старая поговорка гласит: «Даже самые совершенные планы могут пойти наперекосяк».

Во время этой стадии очень важно развить и поддерживать с сотрудниками положительные контакты и постоянно им помогать. Будем надеяться, что у вас уже установились именно такие взаимоотношения благодаря применению подходов и приемов интерактивного менеджмента. Если же они еще только находятся в процессе формирования, не старайтесь изменить их характер в одночасье. Менеджер, который традиционно обращался с сотрудниками в деспотической манере и совершенно неожиданно перешел к компанейскому, личному стилю, вероятнее всего будет восприниматься как человек, пытающийся манипулировать людьми. Во избежание такого «кризиса доверия» применяйте идеи интерактивного менеджмента на протяжении длительного времени, по мере их естественного приложения. Вот несколько полезных советов.

Во-первых, чтобы предотвратить проблемы, поставьте себя на место вашего сотрудника. Старый афоризм «Не критикуй человека, пока не пройдешь милоу в его обуви» безусловно касается отношений с сотрудниками. Такой настрой дает вам возможность почувствовать и понять проблемы данного сотрудника. Чем плотнее вы способны влезть в «обувь»

сотрудника, тем лучше сможете работать совместно над разрешением проблем и удовлетворять дополнительные или изменяющиеся потребности.

Во-вторых, развивайте отношения искренней дружбы, уважения и заботы. Чем больше вы будете их проявлять, тем больше будете получать от своих сотрудников. Рабочие взаимоотношения, произрастающие из такого подхода к другим людям, смогут противостоять любым испытаниям. Сотрудники, отвечающие вам теми же чувствами, будут в высшей мере преданы претворению в жизнь согласованных совместно с вами планов действий.

В-третьих, окружите сотрудника своим заботливым вниманием на протяжении всего процесса. Вот в чем оно может выражаться.

1. Поддерживайте личные контакты. Это указывает на то, что вы думаете о человеке и всегда готовы помочь ему в случае необходимости.
2. Общаясь с подчиненным, всегда имейте для этого вескую причину. Простое заглядывание в офис не имеет смысла, потому что у каждого сотрудника есть свой график работы и он по-своему распределяет рабочее время.
3. Проводите проверки, чтобы удостовериться, что сотрудники вовремя получают все необходимое.
4. Периодически спрашивайте у сотрудника, как идет выполнение плана. Установите, требуется ли ваша помощь в тех областях, где вы можете ее оказать.
5. Определите, как сотрудник пользуется планом в настоящий момент, и в случае необходимости предложите ему альтернативные пути его использования. Очень часто сотрудники не догадываются о дополнительных возможностях или выгодах, которые может предоставить данный план.
6. Давайте вашим сотрудникам советы, чтобы помочь им в выполнении работы, когда это возможно, разумно и уместно.

7. Информировать своих сотрудников о новых обстоятельствах, разработках или требованиях, а также о прочих факторах, которые могут быть им полезны.

Тщательно планируйте свои действия по сопровождению, и вас будут уважать и принимать. На этой основе вы перейдете к длительным, взаимовыгодным личным и профессиональным взаимоотношениям со своим сотрудником. Обе стороны в выигрыше! Некоторые шаги, которые могут помочь вам во время стадии сопровождения, отмечены на рис. 17.1.



Рис. 17.1. Этапы сопровождения

ПРОВЕРЬТЕ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ (первый этап)

Все предложения, приведенные в предыдущем параграфе, нацелены на построение позитивных взаимоотношений с сотрудником. На этом этапе вам следует еще раз проверить прочность доверительных отношений и работать над ними дальше. Вы получите от этого двойную выгоду, не только практикуясь в навыках гибкости и общения для установления доверия в целях лучшего сопровождения, но и усиливая доверительные отношения с сотрудниками (весь процесс сопровождения сам поможет вам в этом). Многим менеджерам не удастся осуществлять сопровождение в духе оказания помощи, характерном для интерактивного менеджмента. Даже сама эта деятельность может выделить вас как человека особенного и незаурядного.

УСТАНОВИТЕ КРИТЕРИЙ УСПЕХА (второй этап)

После того как вы добились желаемого уровня доверия (или сознательно работаете над его повышением), займитесь вместе с сотрудниками выявлением критерия, который будет определять, насколько успешными получились результаты, достигнутые при реализации нового плана действий. Лучше всего рассматривать такие критерии с учетом всеобъемлющих целей вашего сотрудника. Как правило, они совпадают или согласуются с теми критериями, которые уже были выработаны при принятии решений на стадии планирования действий. Не забудьте включить в него временные и количественные элементы, разработанные для графика реализации. Стремится ли ваш сотрудник к 10% повышению производительности труда? Может быть, снизить на 25% количество невыходов на работу? Увеличить продажи на 6%? Являются ли ваши цели конкретными, измеримыми, дос-

тижимыми и дополняющими друг друга? Далее: когда ваш сотрудник планирует достичь поставленных целей — через два месяца, шесть месяцев, год? Ответы на эти вопросы дадут вам и вашему сотруднику надежные ориентиры, с помощью которых вы сможете измерять и сравнивать достигнутые результаты.

ОПРЕДЕЛИТЕ, КАК ОЦЕНИВАТЬ ИСПОЛНЕНИЕ (третий этап)

Как только вы точно определитесь с критерием успеха, можете установить вместе со своим сотрудником его параметры, чтобы знать, насколько результаты соответствуют критерию. Без достижения согласия по этому вопросу и вы, и ваш сотрудник можете оценивать разные факторы или определять критерии по разным характеристикам. Это может привести вас к потере общей основы для обсуждений, какого-либо улучшения и даже потере всех соглашений. Чьи цифры указывают на успех? Если вы получили положительные цифры, а ваш сотрудник — отрицательные, как вы сможете проводить корректировку, если вообще будете это делать? Если цифры вашего сотрудника указывают на положительный результат, а ваши — на отрицательный, вы будете правы, прибегая к корректирующим действиям, но согласится ли ваш сотрудник с возможной необходимостью разрушительной деятельности? Если вы никогда не фиксируете цифры, сможете ли вы вообще общаться с вашим сотрудником по поводу «измеренных» результатов? Определите конкретные критерии (то есть количественные данные со временем и датами), зафиксируйте их в письменном виде и избегайте всяческих потенциальных конфликтов.

Например, когда мы продаем клиенту программу тренинга в области продаж для его продавцов, обычно клиент ожидает от тренинга конкретных результатов. Как правило, эти результаты излагаются в критериях принятия решения,

которые мы вырабатываем путем умозаключений. Типичная цель, которая ставится клиентом, — это повышение уровня продаж для каждого посетителя. Насколько? Давайте добавим конкретики: допустим, уровень продаж для каждого посетителя должен вырасти на 5%. Хорошо? Если бы мы остановились на этом, то могли бы предположить, что наш клиент хочет достичь результатов в течение года. Однако наш клиент хочет, чтобы это произошло в течение шести месяцев. Вы представляете себе, что может произойти вследствие такого недопонимания? Дела могут сложиться особенно неудачно, если цели клиента действительно разумны *только* для более длительного промежутка времени. Если бы у вас был адекватный обмен информацией и общение, вы смогли бы заранее выявить потенциальные проблемы.

Четко установив количественные и временные критерии, мы можем теперь определить, *как* и *когда* оценивать фактические новые показатели работы, чтобы определить, была ли она успешной или нет. Поскольку обычно существует несколько способов сделать это, приходится снова говорить о важности установления конкретных процедур совместно с вашим сотрудником. В этом случае вы будете заняты сбором данных по фактическим показателям выполнения работы и определением их соответствия ранее разработанному графику реализации и другим критериям успешного завершения.

Если будет такая возможность, вам захочется воспользоваться объективными, цифровыми формами оценки. Иногда таких форм просто нет, или вы можете захотеть использовать особые субъективные способы измерений. На чем вы в конечном счете остановите свой выбор, зависит от того, что наилучшим образом подходит для каждой конкретной ситуации и в то же время устраивает и вас, и вашего сотрудника.

Теперь встает вопрос: *когда* вы будете проводить оценку? Это также требует принятия совместного решения, чтобы избежать проблем. Не забудьте определить не только *когда*, но и *как часто*. Постарайтесь задокументировать это реше-

ние, в особенности если ваш сотрудник относится к эмоциональному типу людей. В противном случае существует большая вероятность того, что какие-то детали останутся незамеченными и некоторые части процесса оценки будут опущены. Люди аналитического типа могут создать проблемы другого характера, переусердствовав с оценкой (измеряя слишком часто или слишком много). В любом случае зафиксируйте все на бумаге. Утвердите процесс, чтобы повысить шансы, что все пройдет нормально.

СЛЕДИТЕ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ (четвертый этап)

Теперь вы готовы собирать данные по результатам и сравнивать их с установленными критериями. Если новые показатели работы соответствуют критериям, не предпринимайте больше никаких шагов, просто продолжайте на постоянной основе отслеживать и оценивать результаты в определенные моменты времени. С другой стороны, если новые результаты не отвечают критериям, вам надо выяснить, почему это происходит. Возможно, вам и вашему сотруднику захочется поставить следующие вопросы: «Все ли идет по графику?», «Правильно ли производится измерение результатов и их сравнение с действующими критериями?», «Не сформировалось ли новое сопротивление изменениям?», «Находятся ли материалы на должном уровне?»

По мере того как вы продолжаете оценивать результаты, важно понимать, что теперь вы сталкиваетесь с ситуацией, значительно отличающейся от существовавшей до того момента, когда началась реализация плана. Процессы составления плана и перемены — включая время, затраченное на их разработку, — породили новый тип обстоятельств, с которым вам приходится иметь дело. Каждый этап реализации плана мог непредвиденным для вас образом изменить проблемную ситуацию. Поэтому, когда вы и ваш сотрудник оцениваете результаты, постоянно старайтесь отличать ори-

гинальную проблему и ситуацию, сложившуюся на данный момент времени.

ВНОСИТЕ КОРРЕКТИВЫ (пятый этап)

На первой стадии определения проблемы, если ситуация отвечала задачам и целям, у вас не было необходимости выдвигать новый план действий. На стадии сопровождения, если результаты работы соответствуют критериям достижения успеха, вы находитесь в таком же положении. Просто продолжайте процесс сопровождения в соответствии с графиком. Но на стадии проблемы, если ситуация, складывающаяся у вашего сотрудника, не совпадает с желаемыми целями, вы приступаете к определению проблемы или проблем, вызвавших такое отклонение. То же самое происходит и в процессе сопровождения, если результаты деятельности не соответствуют критериям успешного выполнения работы. Вам необходимо предпринять корректирующие действия, установив проблему, послужившую причиной отклонения, найдя другое осуществимое решение и далее реализовав его. Звучит знакомо? Так оно и есть. Процесс решения проблемы — это замкнутая система. Имея новый план коррекции действий, вы опять должны установить новые оценки и графики и собрать свежие данные, чтобы сопоставить их с критериями. Если все находится в соответствии, продолжайте наблюдать и оценивать. Если нет, возвращайтесь назад, на стадию определения проблемы, и начинайте весь процесс сызнова.

Тем не менее прохождение того же процесса по второму и последующим кругам с одним и тем же сотрудником, как правило, отнимает не столько времени, как в первый раз, при условии существования прочного доверия и предыдущего опыта принятия необходимых решений.

Хотя мы и подошли к концу модели решения проблемы, у этого процесса нет ни начала, ни конца. Менеджеры дол-

жны постоянно следить за выполняемыми планами и быть бдительными в отношении отклонений от поставленных целей. Деление процесса решения проблемы на несколько этапов помогает прояснить процесс, но для того, чтобы быть максимально эффективным в интерактивном менеджменте, эти процедуры должны быть доведены менеджером до автоматизма. Этот результат является сущностью интерактивного менеджмента.

Действия сходны с тем, что профессор Алвар Элбинг называет «превентивным принятием решений». Когда вы пытаетесь реализовать план действий и переходите к отслеживанию результатов, вы четко осознаёте важность превентивных мер. Если вы внимательно и эффективно прошли весь процесс решения проблемы, вероятность того, что в его конце у вас не возникнет необходимости предпринимать корректирующие действия, которые потребуют от вас вложений дополнительного времени, будет значительно выше.

Следуйте процессу решения проблем, проверяя и строя отношения крепкого доверия. Превентивное решение проблем является конструктивным процессом построения хороших и прочных взаимоотношений с вашими сотрудниками, чтобы проблемы не возникали снова.

Что вы делаете с тем, что узнали?

Вместе мы прошли длинный путь, начиная от «Введения» и первой главы. Вначале мы рассказали о философии интерактивного менеджмента, а затем познакомили вас с целым рядом способов определения и понимания людей с разными личностными стилями и общения с ними. При этом были внимательно рассмотрены различные способы, которым люди отдают предпочтения при учебе, и указано, что вы можете сделать, чтобы содействовать этому процессу. Мы с вами научились определять разные стили поведения, эффективно и продуктивно устанавливать отношения с каждым из них. Перед вами раскрылись также методы оценки индивидуальных стилей принятия решений и применения этих знаний в процессе решения проблем. И наконец, вам был представлен анализ взаимоотношений, вследствие чего вы поняли, почему люди относятся друг к другу так, а не иначе.

Изложив весь этот материал, мы перешли к навыкам интерактивного общения. Были рассмотрены разные способы и методики постановки вопросов, чтобы повысить ваши способности к раскрытию проблем и потребностей ваших сотрудников. Мы отвели отдельный раздел активному слушанию, чтобы вы научились быть более эмоциональными, внимательными и чуткими к другим людям во время процесса общения. Был рассмотрен полный спектр несловесного общения, чтобы обеспечить вам более глубокую восприимчивость к тому, что люди хотят до вас донести и что они

ощущают. В связи с этим мы осветили вопросы имиджа, речевых интонаций, языка тела, распределения времени, а также принципов общения в пространстве. Последняя глава раздела «Навыки интерактивного общения» была посвящена важнейшему вопросу «обратной связи». Этому вопросу уделено отдельное внимание, чтобы вы могли проверить, точно ли вы понимаете, что вам хотят сказать другие люди, а они понимают, что вы стараетесь донести до них.

Последняя часть настоящей книги была посвящена основным процессам интерактивного менеджмента и тому, как они соотносятся с процессом решения проблем. Каждый шаг интерактивного менеджмента был детально разобран, и многие концепции из предыдущих глав рассмотрены с практической стороны, с точки зрения их эффективного применения во время этих процессов. Теперь мы подошли к последней главе. Куда же мы направимся отсюда?

Куда направитесь вы, полностью зависит от вас. Вы только что увидели, как можно по-новому взглянуть на процесс управления, анализировать и проводить его в жизнь. Обычно люди реагируют на вновь приобретенные знания одним из пяти способов. Первое: человек может легко объединить новые знания с уже имеющимся у него жизненным опытом, потому что новые знания были восприняты как приятные и совместимые с прошлым опытом. Второе: новые знания могут быть полностью отвергнуты по той причине, что были восприняты как слишком угрожающие. Третье: вы можете отделить и изолировать новые знания от того, к чему вы привыкли на сегодняшний день, и, таким образом, рассматривать данные знания как исключение из правила. Это дает человеку возможность действовать и думать так, как он привык. Четвертое: человек может исказить новые знания, чтобы они «подошли» под его старый опыт. Пятое: человек способен воспринять знания как новую реальность и изменить свой старый, привычный образ мышления и действий, чтобы соответствовать новой, расширенной или по-новому воспринятой действительности.

Последний подход является самым продуктивным из пяти перечисленных выше. Реагируя подобным образом, вы претерпеваете позитивное поведенческое изменение. Естественно, вы не просто принимаете все прочитанное вами на веру. Вместо этого вы берете то, что имеет смысл, и вплетаете это в вашу повседневную жизнь. Ничто из того, что вы видели в этой книге, не является «отлитым из бетона». Оно работает — и по отдельности, и все целиком. То, какие сегменты вы используете и как вы их используете, будет определять вашу личную и управленческую эффективность сейчас и в будущем.

Мы будем бесконечно рады, если после чтения этой книги вы станете на практике применять философию интерактивного менеджмента и его процессы. Однако это будет нелегко. Вам придется практиковаться, совершать ошибки и вновь набираться опыта, пока наконец вы не придете к его успешному применению. Вы можете восстановить в памяти то время, когда впервые научились водить машину? Прежде чем вы приступили к обучению этому делу, вы были, как мы это называем, *бессознательно некомпетентным*: вы не знали, как водить машину, и даже не знали, почему вы не знаете, как ее водить. Когда вы в первый раз выехали с одним из своих родителей, другом или инструктором, чтобы научиться управлять автомобилем, вы стали *сознательно некомпетентным*. Вы все еще не умели водить машину, но вследствие ваших новых познаний об автомобиле и его частях вы начали осознанно понимать, почему вы не умеете им управлять. Начиная с этого шага, вы, по крайней мере, стали осознавать, что вам надо делать, чтобы получить знания, необходимые для вождения.

Получив некоторую дополнительную практику и наставления, вы смогли научиться управлять автомобилем. Однако вам пришлось осознанно понять, что вы делали со всеми механическими частями машины, а также со своим телом. Вы должны были осмысленно включать указатели поворота задолго до выполнения поворота. Вам надо было не забы-

вать контролировать движение машин, едущих сзади, в зеркале заднего обзора. Вы держали обе руки на руле и отслеживали положение вашей машины относительно центральной разделительной полосы. Вы полностью освоили все эти вещи, когда компетентно управляли автомобилем.

Вспомните, когда вы водили машину в последний раз. Осознавали ли вы вновь все те вещи, о которых мы только что говорили? Конечно, нет! После некоторой практики вождения большинство из нас доходит до уровня *бессознательной компетентности*. Это тот уровень, на котором мы можем делать что-то хорошо, даже не задумываясь об этом, и все происходит как-то само собой.

То же самое происходит в случае использования вами интерактивного менеджмента. Для того чтобы дойти до высшего уровня — уровня бессознательной компетентности, — вы должны пройти через процессы обретения знаний. Именно тогда вы сможете интерактивно управлять другими людьми и делать это естественно и эффективно. Если вы сможете достичь такого уровня, то увидите возрастание вашей управленческой продуктивности, рост производительности труда ваших сотрудников, большее доверие и уважение с их стороны, а также возросшее чувство собственного достоинства. Однако вам придется заплатить свою цену, чтобы дойти до уровня бессознательной компетентности в интерактивном менеджменте, которая называется практикой, практикой и еще раз практикой.

Когда вы учились водить машину, то обрели опыт и знания через практику. То же можно отнести и к навыкам интерактивного менеджмента. Некоторым из вас для интерактивного управления может потребоваться отказ от образа действий, характерного для тех методов управления, которыми вы пользуетесь в настоящее время. В таком случае можете ожидать, что поначалу ваша продуктивность как менеджера упадет. Это совершенно нормально при смене образа действий. Тем не менее после настойчивых тренировок и по мере приближения к уровню бессознательной компетент-

ности ваша управленческая продуктивность превысит предшествовавший уровень и образует новую, более высокую его ступень.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРОЦЕСС РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ПРИ ПОМОЩИ ИНТЕРАКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ЧТОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ НАВЫКИ ИНТЕРАКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Итак, вы решились принять вызов и стать интерактивным менеджером. Результаты, безусловно, стоят ваших усилий. Теперь вы должны принять вызов. Возможно, поняв, как много вам предстоит выучить о разных стилях, навыках интерактивного общения и этапах процесса интерактивного решения проблем, вы испытаете растерянность: с чего начать? Как вам создать эффективный план действий, отвечающий вашим потребностям?

Мы советуем сначала применить некоторые из процессов интерактивного решения проблем к вашей собственной ситуации. Удостоверьтесь, что вы прояснили свои цели на пути превращения в интерактивного менеджера. Следующим шагом оцените вашу личную ситуацию: насколько хорошо вы практикуете стилевую гибкость, насколько хорошо умеете зондировать, слушать, читать язык тела, посылать и получать знаки проявления «обратной связи», эффективно общаться во времени и пространстве. Когда вы все это определите и сопоставите со своими новыми целями интерактивного менеджера, вам надо наметить себе те проблемные области, которые требуют работы. Возможно, таких областей будет несколько, но позаботьтесь о том, чтобы установить приоритеты в отношении этих областей, — в зависимости от того, сколько внимания им надо уделить. В первую очередь работайте над теми проблемными областями, которые очень нуждаются в коррекции. Когда вы станете более сведущим в этих областях, переходите к проблемным областям с более

низкими уровнями приоритетности. Разработайте план действий по совершенствованию тех областей, которые помогут вам стать интерактивным менеджером. Определите конкретно, что должно быть сделано для его выполнения. Составьте график реализации плана и дайте обязательство следовать ему в соответствии со сроками. Определите задачи и выработайте свой критерий достижения успеха. Подумайте, как и когда оценивать вашу работу по совершенствованию навыков интерактивного управления. Постоянно следите за результатами и прибегайте к корректирующим действиям там, где это необходимо. Эффективно используя модель интерактивного решения проблем, вы можете стратегически последовательно совершенствовать ваши навыки интерактивного менеджера.

Ваш новый план действий мог бы включать в себя дальнейшее повышение квалификации в форме посещения семинаров, изучения книг или просмотра аудиокассет. Узнавайте о других материалах для обучения, которые помогут вам улучшить любые навыки, рассмотренные в данной книге. Ваш план также может включать более детальный разбор соответствующих частей этой книги — по мере необходимости.

Каковы бы ни были ваши задачи и цели, обеспечьте себе наличие плана действий с конкретным графиком реализации и способом отслеживания результатов. В противном случае вы можете завязнуть в ситуации, пытаясь одновременно делать слишком многое и не улучшая при этом свои навыки ни в одном из направлений. Это неизбежно приведет к разочарованию и к окончательному решению бросить свою программу самосовершенствования.

При правильном использовании навыков интерактивного менеджмента они позволят вам взаимодействовать со своими сотрудниками и решать проблемы в открытой и честной атмосфере доверия и оказания помощи. Подчиненные обретут подходящие решения для своих проблем, а вы получите поддержку с их стороны, поскольку они будут гореть

желанием решить свои личные и профессиональные проблемы, а также проблемы, стоящие перед компанией. Значительно возрастет продуктивность всех, кто вовлечен в процесс интерактивного менеджмента. Вы будете заслуженно ощущать чувство гордости за ваш новый и успешный стиль управления — стиль *интерактивного менеджмента*.

Не надо ждать. Вы можете начать применять навыки интерактивного менеджмента немедленно — на работе. Путь уже намечен. Куда *вы* направитесь отсюда?

Оглавление

От авторов	7
Введение. Построение продуктивных управленческих взаимоотношений	11

Часть I

ЭФФЕКТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ С РАЗЛИЧНЫМИ ТИПАМИ ЛИЧНОСТЕЙ

Глава 1. Учиться, но как?	35
Глава 2. Отношение к другим	51
Глава 3. Решать, но как?	74
Глава 4. Анализируя стили взаимоотношений	98

Часть II

НАВЫКИ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Глава 5. Искусство задавать вопросы	133
Глава 6. В чем сила слушателя	165
Глава 7. Создание собственного имиджа	199
Глава 8. Общение посредством речевых интонаций	213
Глава 9. Эффективное использование языка тела	222
Глава 10. Расположение в пространстве — о чем оно говорит ...	240
Глава 11. Как вас характеризует ваше распределение времени ..	263
Глава 12. Проверка с помощью «обратной связи»	270

Часть III

ИНТЕРАКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Глава 13. Решаем проблемы совместно	287
Глава 14. Определяя проблему	295
Глава 15. Разработка планов	309
Глава 16. Претворение планов в жизнь	322
Глава 17. Сопровождение	329
Глава 18. Что вы делаете с тем, что узнали?	338

Издательская группа «ГРАНД-ФАИР»

приглашает к сотрудничеству авторов
и книготорговые организации

Телефон / факс:

(095) 721-38-56

Почтовый адрес:

109428, Москва, ул. Зарайская, д. 47, корп. 2

e-mail: office@grand-fair.ru

Интернет: http://www.grand-fair.ru

Серия «Академия бизнеса»

Филлип Хансейкер, Энтони Алессандра
ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Редактор И. Луговая

Дизайн обложки Е. Урибес дель Барко

ЛР 065864 от 30 апреля 1998 г.

Подписано в печать 20.05.2004.

Формат 60 × 90¹/₁₆. Бумага офсетная.

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 22,0. Тираж 5000 экз.

Заказ 3692.

Издательство «ФАИР-ПРЕСС»

109428, Москва, ул. Зарайская, д. 47, корп. 2

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93