

Организационно-процедурный аспект коммуникации и менеджмент здоровья



Михаил ДЕГТЯРЕВ,
бизнес-тренер, директор Центра
коммуникативных технологий; г. Москва.
Автор более 50 научных трудов
по проблемам методологии научного познания
и коммуникативным технологиям.

degtyarev@mail.trigor.ru

«Вне философского осмысления всякое дело вряд ли может быть успешным. Нельзя приступать к решению частных вопросов без предварительного обсуждения общих. Между тем, люди упорно боятся выходить на высокий уровень обобщения, а если выходят, то только тогда, когда сталкиваются с такими проблемами, которые разрешить уже невозможно».

Заканчивая обзор различных аспектов коммуникации, вернемся к идее, которую мы затрагивали в первой статье: человек, не управляющий собой, не может управлять бизнесом, а значит, не может с полным правом называться менеджером. В продолжение этой мысли можно добавить: управлять собой и обстоятельствами. То есть быть готовым ко всему, что может произойти во время сложного и многоуровневого процесса, который мы называем коммуникациями.

Технологии, которые помогают организовать и вести общение так, чтобы его результат совпал с нашими целями, содержатся в организационно-процедурном аспекте коммуникаций.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОЦЕДУРНЫЙ АСПЕКТ

Организационно-процедурный аспект, название которого подсказывает его содержание, включает такие важные условия успешности коммуникации, как место, время, возможные помехи, канал коммуникации и т. д. Участник бизнес-коммуникации тогда является профессионалом, когда он учитывает эти характеристики не в режиме интуитивного подхода, а оценивает их как факторы, повышающие или снижающие успешность коммуникативного воздействия. Например, очевидно, что место проведения встречи существенно влияет на ее качество. Одних клиентов мы приглашаем к себе, ко вторым едем сами, с третьими встречаемся на нейтральной территории. Не менее важно и время, в которое осуществляется коммуникация. Известно, что человек живет по биологическим циклам, и успешность нашего убеждающего воздействия будет зависеть в том числе и от того, до обеда, после обеда или в конце рабочего дня оно происходит.

Простой пример. Менеджмент достаточно большого предприятия столкнулся с проблемой: профсоюзный комитет просто не дает работать, постоянно устраи-

вая на совещаниях ненужные дебаты и склоки. Как выстраивать с ним коммуникацию? Выбор места и времени коммуникации существенным образом влияет на ценности людей, поэтому выход может быть очень простым – назначать встречи в пятницу в 16-30. Если встречаться с представителями профсоюза в понедельник, в начале или в течение трудового дня, – это будет пустая трата времени, а если в пятницу, когда заканчивается рабочая неделя, то здесь у людей верх возьмут другие ценности, отличные от желания почесать языки.

Не менее важно и то, по какому каналу мы передаем информацию. Используем ли мы только устную речь или подкрепляем ее визуальными средствами и т. п. Это тоже должно быть осмыслено коммуникаторами в режиме факторов, влияющих на успешность убеждающего воздействия.

Особенное значение в организационно-процедурном аспекте имеет такое понятие, как помехи во время коммуникации. Всего можно отметить два рода помех – внутренние и внешние.

Внутренние помехи

Начнем с того, что такое помехи вообще. Это любые обстоятельства, которые мешают, препятствуют установлению и поддержанию визуального или аудиального контакта. Внутренние помехи создает сам субъект коммуникативного воздействия. Например, нарушая требования всех рассмотренных ранее аспектов. Возьмем эпистемический (информационный) аспект. Демонстрируете вашему объекту воздействия незнание темы коммуникации – и вы создаете помеху, потому что какая-то часть его внимания неминуемо будет отвлекаться на решение вопроса, разбираетесь ли вы сами в том, что пытаетесь ему втолковать. Возьмем логический аспект. Если вы не вовремя предъявили тезис или аргументы, то вновь создаете помеху объекту, поскольку он сидит и

«ломает» голову над тем, как одно связано с другим. То есть его внимание отвлекается, и уже сложно говорить о каком-либо успехе ваших переговоров.

Естественно, мудрый читатель вправе задать вопрос, как преодолеваются эти «внутренние» помехи. Не буду оригинален, но здесь есть только один способ – тренировка, опыт и практика.

Внешние помехи

Наряду с внутренними помехами, которые создает оратор, есть помехи, которые появляются извне. Они не зави-

нуться с ней. Так, если на улице гром и молнии, то с этими явлениями ничего не поделаешь. Законы психологии таковы, что люди будут все равно отвлекаться на эту помеху, поэтому надо просто дать время аудитории свыкнуться с ней.

3. *Нельзя рассчитывать на инициативную помощь аудитории в удалении помехи, особенно при публичных выступлениях.* Здесь срабатывает закон социальной психологии. За все в аудитории отвечает тот, кто взял на себя роль «главного», то есть выступающий. Допустим, я читаю лекцию. Открыто окно, трудно говорить,

коридору в направлении аудитории движется невменяемое от опьянения существо. Заходит в зал, плюхается с грохотом на стул. Контакт с аудиторией нарушен, потому что все смотрят на вошедшего. Естественно, никто из аудитории не встанет и не выведет этого пьяного студента, «стремящегося к знаниям», до тех пор, пока я не найду какого-нибудь мальчика, которому скажу: «Будьте любезны, возьмите пару товарищей и выведите его!» Вывели. Что, продолжаем лекцию? Еще 25 минут в зале шепот и пересуды... Я знаю, что через 30 минут я восстановлю контакт, но все, что я буду говорить в течение этих 30 минут, пролетит мимо ушей. Тогда я с целью комического обгравивания ситуации делаю свирепое лицо и говорю: «Ну, теперь вы поняли, куда вы попали, вы хоть осознали, чем мы здесь занимаемся?» В зале притихли, молчание. «Вы теперь осознали всю значимость того, что мы делаем? Вы видите, что люди в любом состоянии пытаются попасть к нам на лекцию?» По законам социальной психологии сначала смеются первые 10 самых сообразительных, потом вторая волна, потом смех накрывает весь зал из 150 человек. На весь инцидент уходит 5 минут.

Итак, канал, место, время и помехи являются важными составляющими организационно-процедурного аспекта. Это очень значимые обстоятельства, но в этом аспекте есть еще один неочевидный фактор, имеющий колоссальное значение и связанный с таким новым для российского бизнеса понятием, как менеджмент здоровья.

Участник бизнес-коммуникации тогда является профессионалом, когда он учитывает необходимые характеристики не в режиме интуитивного подхода, а как факторы, повышающие или снижающие успешность коммуникативного воздействия.

сят от воли самого субъекта. Это может быть что угодно: погас свет, отключили микрофон, зазвенел телефон и т. д.

Опыт профессиональных коммуникаций подсказывает, что важно не только учитывать возможность возникновения таких ситуаций, но важно ответить на вопрос, а что при этом делать. Подробный перечень технологий, которые позволяют минимизировать эффект от такого рода помех, дается в тренинге «Искусство убеждающего воздействия». В рамках нашего краткого курса менеджерского мастерства рассмотрим лишь четыре из них.

1. *Быть психологически готовым.* История ораторского искусства знает несколько примеров летального исхода из-за психологической неподготовленности выступающего. Это особенно понятно, если представить то напряжение, в котором может находиться оратор, например во время особо ответственной речи. Поэтому перед выступлением и во время него необходимо проводить своеобразный аутотренинг, в ходе которого настраивать себя на мысль, что все может произойти и в этом нет ничего страшного.

2. *Нельзя игнорировать внешнюю помеху, когда контакт с аудиторией уже нарушен.* Очень большая ошибка – не обращать во время выступления внимания на происходящее. Преподаватели, которые продолжают лекцию, несмотря на шум в зале, – непрофессионалы, так как игнорируют помеху, приводящую к еще большему нарушению контакта с аудиторией. Выход здесь очевиден. В зависимости от природы помехи мы должны либо удалить ее, если это в наших силах, либо дать аудитории свык-

нуть или зашел кто-то посторонний. В 99% случаев никто не встанет, не закроет окно и не выведет зашедшего не туда субъекта. Все будут смотреть на выступающего, на лектора. Он старший. Однако то, что нельзя рассчитывать на инициативную помощь, не говорит о том, что эта помощь не будет вам оказана. Необходимо только организовать процесс удаления помехи. Найдите глазами хотя бы одного человека, установите с ним визуальный контакт и скажите: «Будьте любезны, закройте, пожалуйста, окно». А вот безадресная коммуникация – «Закройте окно» – будет бесполезна.

4. *Юмор – наиболее эффективное средство восстановления контакта.* Когда

Преподаватели, которые продолжают лекцию, несмотря на шум в зале, – непрофессионалы, так как игнорируют помеху, приводящую к еще большему нарушению контакта с аудиторией.

контакт с аудиторией уже нарушен, его необходимо оперативно восстановить. Здесь есть два подхода. Когда с помехой свыклись, или помеха удалена, то контакт восстановится некоторым образом сам собой, по естественному течению событий. Но на это уйдет большое количество времени. И здесь нам поможет наиболее эффективное средство восстановления контакта – юмор.

Приведу пример из моей педагогической практики. Идет лекция по логике. Аудитория, где это происходит, спроектирована так, что вход в зал находится со спины аудитории, и я вижу, что по

СЛОВАРЬ МУДРОГО МЕНЕДЖЕРА

Помехи

коммуникационные –

любые обстоятельства, препятствующие установлению или поддержанию визуального, аудиального и т. п. контакта между участниками коммуникации.

Контакт с аудиторией –

многообразные обстоятельства, способствующие достижению целей коммуникации.

Менеджмент здоровья –

система мероприятий по управлению физиологическим, психологическим, нравственным и т. п. ресурсами.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗДОРОВЬЯ

Каждый активный участник бизнес-коммуникации, отвечая на вопрос, какие обстоятельства порождают дискомфорт при выступлении, переговорах и т. п., среди многочисленных обстоятельств называет и такое, как «просто самочувствие». Действительно, если мы больны или после болезни, где взять силы для выстраивания убеждающего воздействия? Одним словом, встает вопрос о значимости физиологических ценностей для достижения целей коммуникации. Ответом на него может стать использование технологий организационно-

МУДРЫЕ МЫСЛИ

Вакуум организованности всегда заполняется неприятностями.

Поэтами рождаются, ораторами становятся.

Главное для нашего здоровья – это то, чтобы в числе его врагов не оказались мы сами.

Забота о здоровье – это технология ограничения риска.

Никто не спорит так долго, как два человека, не знающие, о чем же они, собственно, спорят.

Мудрые люди обдумывают свои мысли, глупые – провозглашают их.

процедурного аспекта в режиме управления собственным здоровьем. В концепцию управления здоровьем, или менеджмента здоровья, входит четыре постулата.

1. Важно различать стадии функционирования организма.

Можно выделить, по крайней мере, четыре стадии:

- нормальное функционирование;
- стадия усталости;
- стадия утомления;
- стадия переутомления.

Здоровье – это одна из главных ценностей жизни, один из основных ресурсов! Человеку необходимо отдыхать. Даже если ты можешь сделать больше – не надо, отдохни! Ведь работа – очень важная, порой главная составляющая нашей жизни. Но не единственная!

Независимо от того, в какой степени мы погружены в какую-то из стадий, у каждого человека складывается свой образ этой стадии в том или ином состоянии. Здесь надо учитывать то, что возврат с каждой последующей, более глубокой стадии к первоначальной, нормальной, требует все более серьезных ресурсов. Если вы просто устали, вы легли, отдохнули, просто развлеклись – и восстановление произошло. Если вы в стадии утомления, то требуются уже другие затраты на то, чтобы прийти в норму, а если в стадии переутомления – еще большие.

К сожалению, абсолютное большинство участников бизнес-процессов страдают так называемым трудоголизмом и порой сами не замечают, как переходят в стадию переутомления. Не следует объяснять, какое негативное значение это имеет для бизнес-коммуникаций. Отметим лишь, что основными признаками стадии переутомления являются такие симптомы, как дробный сон, когда человек просыпается каждые 2–3 часа, немотивированная агрессия, раздражительность и т. п.

2. Необходимо различать режимы отдыха.

В идеальном варианте должно быть три режима отдыха:

- ежедневный;
- еженедельный;
- ежегодный.

Когда этот постулат декларируется участникам бизнес-процесса, особенно находящимся в стадии утомления или переутомления, они его просто не принимают. Они не понимают, как обеспечить себе ежедневный отдых, ведь у них встречи, конференции, поездки и т. д. Но здесь важно понимать следующую вещь: если вы не обеспечили себе ежедневный

отдых, вы взяли у организма займы. А теперь ответьте на такой вопрос: вы человек порядочный? Так вот, одним из первых признаков порядочности является возврат долгов. Что касается внешних долгов, мы, желая спозиционироваться положительно, возвращаем эти долги, а вот беря займы у себя, ведем себя абсолютно бесчестно. Если вы не отдохнули в эту неделю, в этот день – вы взяли у организма займы! И этот долг следует возвращать!

3. Необходимо различать отдых активный и пассивный.

Здесь, не мудрствуя лукаво, надо понимать, что активный отдых бесполезен, пока не прошла стадия пассивного отдыха. Если вы элементарно не отдохнули, не выспались, то нет никакого смысла кататься на горных лыжах. Пока мы не восстановимся, используя пассивный отдых, активный отдых просто вреден.

4. Необходимо осознание того, что релаксационные восстанавливающие процедуры индивидуальны.

Уважаемый читатель, поставьте себе вопрос, каков список ваших релаксационных процедур? Вы назовете 10–12, если хорошо подумаете, а у человека, серьезно занимающегося своим здоровьем, заботящегося о нем, понимающего, что это основной его ресурс в жизни, таких процедур наберется не менее 150. Пробовать в качестве релаксационных процедур надо буквально все, но использовать только то, что подходит лично вам в той или иной ситуации. При этом

деле, как забота о своем здоровье, надо использовать свою «тонкую настройку», слушать себя. Вместо этого более 30% людей, отдавая дань моде, посещают фитнес-центры и уходят оттуда, так и не восстановившись. Список же восстанавливающих процедур на самом деле широк: это и прогулки, и велосипед, и чтение, и бассейн, и сауна, и массаж, и многое другое. Причем релаксационные процедуры могут меняться как в течение жизни, так и в зависимости от ситуации. Возьмите лист бумаги и пропишите все возможные процедуры, проведите инвентаризацию своих релаксационных приемов. Попробуйте все, но выбирайте то, что подходит лично вам!

Здоровье – это одна из главных ценностей жизни, один из основных ресурсов! Человеку необходимо отдыхать. Например, на заводах «Мерседеса» процесс так организован, что через час после обеда конвейер выключается. Даже если ты можешь сделать больше – не надо, отдохни! Ведь работа – очень важная, порой главная составляющая нашей жизни. Но не единственная!

На сегодняшний день многие руководители почему-то не понимают, что их сотрудники должны быть здоровы и счастливы, что это – их главная ценность. Все прекрасно понимают, что техногенные излучения негативно влияют на человека, при этом существуют материалы, которые позволяют минимизировать это излучение. Почему не создать такие условия? Да, это денежные вложения, но ты же получишь здорового сотрудника! Все дело в том, насколько сам менеджер думает о своем здоровье. Насколько он управляет им. Если менеджер начнет осмысливать ценность своего здоровья, то это не может не сказаться на здоровье сотрудников его компании, а значит, и на ее успешности. И в этом тоже заключается мастерство мудрого менеджера.

Если менеджер начнет осмысливать ценность своего здоровья, то это не может не сказаться на здоровье сотрудников его компании, а значит, и на ее успешности. И в этом тоже заключается мастерство мудрого менеджера.

следует четко понимать, что всякого рода мода, веяния и «традиции» во всем, что касается здоровья, очень опасны. Для меня, например, в Челябинске мощнейшей релаксационной процедурой является бассейн ЮУрГУ. В Москве бассейн для меня не является релаксационной процедурой. Т. е. в таком

На этой вполне позитивной ноте мы заканчиваем рассмотрение аспектов коммуникативного мастерства, которым занимались более года. Настало время подвести некоторые итоги того, что нам удалось уяснить. Именно этому и будет посвящен следующий, заключительный материал. □