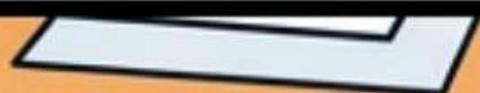


Виталий Карев



Что-то про коммуникацию или "Как
и зачем учиться говорить словами
через рот?"



Виталий Карев

**Что-то про коммуникацию
или "Как и зачем учиться
говорить словами через рот?"**

«Автор»

2026

Карев В.

Что-то про коммуникацию или "Как и зачем учиться говорить словами через рот?" / В. Карев — «Автор», 2026

В современном мире часто принято говорить о навыках коммуникации и софт-скиллах. Умение услышать собеседника, договориться о решении конфликта или обсудить спорную ответственность – для всех укоренилось как нечто обязательное и важное, правда многие интерпретирует этот навык по-своему. Я попробую поделиться своим взглядом на то, как строится коммуникация и передача информации между разными людьми. Что может повысить вероятность получить нужный вам результат или выстроить общение так, чтобы оно не требовало от вас большого объема моральных сил? Цель данной книги – поделиться методами, которые могут помочь развить навык коммуникации при деловом, профессиональном и личном общении. Через погружение в особенности воздействия информации на человека, способов построения коммуникации и развитие эмпатии. Разберем особенности формирования личности, что влияет на формирование ожидаемого результата, хитрости и уловки, которые помогут вам достигнуть договоренностей.

Содержание

Глава	5
Введение.	6
Многослойность общества. Информация при формировании личности. В чем отличие происходящих событий и их интерпретации?	7
Предсказуемый руководитель или человек-загадка, что лучше?	14
Причинно-следственные связи в социальной коммуникации.	
План действий. Суть и ценность ИПР в работе.	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Что-то про коммуникацию или "Как и зачем учиться говорить словами через рот?"

Глава

Введение.

В современном мире часто принято говорить о навыках коммуникации и софт-скиллах. Умение услышать собеседника, договориться о решении конфликта или обсудить спорную ответственность – для всех укоренилось как нечто обязательное и важное, правда многие интерпретирует этот навык по-своему.

Я попробую поделиться своим взглядом на то, как строится коммуникация и передача информации между разными людьми. Что может повысить вероятность получить нужный вам результат или выстроить общение так, чтобы оно не требовало от вас большого объема моральных сил?

Цель данной книги – поделиться методами, которые могут помочь развить навык коммуникации при деловом, профессиональном и личном общении. Через погружение в особенности воздействия информации на человека, способов построения коммуникации и развитие эмпатии. Разберем особенности понимания другого человека, последствия разных видов коммуникации и анализ ожидаемого результата.

Умение качественно оперировать информацией открывает ряд дополнительных возможностей в коммуникации.

Неоднократно я был свидетелем или участником таких переговоров, где благодаря умению общаться друг с другом, удавалось добиться великолепных результатов:

- В бизнесе существенно менялись цены или условия сотрудничества – просто после пары раундов общения;

- В социальных группах - люди, которые испытывали психологические трудности – воодушевлялись и начинали чувствовать себя лучше – возвращались к деятельности, помогали окружающим и переставали ощущать отчуждение, подавленность, постоянную усталость.

- В семье – без конфликтов и давления удавалось добиться ожидаемого поведения или изменить отношение к каким-то ситуациям.

В итоге – современные социальные взаимодействия формируют острую необходимость оттачивать навык «говорить словами через рот» или – навык коммуникации. Умение слышать собеседника и доносить свою мысль до него.

Для удобства и простоты понимания – мы будем рассматривать социальные особенности внутри трёх видов локализованных групп: рабочий коллектив, семья, друзья. Также часто будем проводить параллели между ними для понимания общности инструментов общения.

Многослойность общества. Информация при формировании личности. В чем отличие происходящих событий и их интерпретации?

Общество многослойно. В каждой крупной социальной группе – стране, городе, компании, клубе – существует множество различных групп, которые по-разному воспринимают действительность. К примеру, в рамках одного города можно выделить такие социальные группы, как: беззаботные студенты, которые ищут развлечений и новых впечатлений; озабоченные родители погруженные в проблемы здоровья, школ, детских садов и т.д.; фанаты спорта – которые всегда придумывают новые вызовы, участвуют в соревнованиях и много времени уделяют заботе о здоровье; малообеспеченные люди – которые вынуждены каждый день изыскивать возможность к существованию и закрытию базовых потребностей; и другие группы...

На примере компании-работодателя или корпорации – тоже можно выделить немало социальных групп и формирований с разным мироощущением: вовлеченные энтузиасты, которые кайфуют от доведения текущих задач до идеала; перфекционисты, испытывающие физические страдания от несовершенства происходящего вокруг себя или состояния собственных проектов; сотрудники, стремящиеся социализироваться, сплотить людей вокруг себя и остро воспринимающие любую критику; строгие карьеристы, которые возвели самоконтроль и дисциплину на первое место жизненных приоритетов; раздолбайи, которые не стремятся к лишним задачам и ищут только что-то интересное для себя – и множество других архетипов.

Причина неоднородности – в разном жизненном опыте, который люди получают через несколько факторов:

Неоднородность дохода и финансового состояния

Закрытие базовых потребностей сильно влияет на мироощущение и бывают случаи, когда происходит психологический разрыв восприятия. Большой руководитель не понимает, почему сотрудники так заиклены на доходе и мало уделяют внимания чему-то за рамками этого, а сотрудники не чувствуют безопасности в своём финансовом положении и будущем – поэтому пытаются обеспечить её. Если сотрудник не ощущает финансовой безопасности базовых потребностей (жилье, пища, одежда, медицина) – то не стоит требовать от него идейного восприятия ценностей компании и жертвенности ради общих целей.

Таких сотрудников можно замотивировать через призму их ценностей и безопасности – такой подход будет воспринят с гораздо большим пониманием и отдачей.

Восприимчивость к негативным событиям.

Взгляд на одни и те же события формируется за счёт уже пережитого опыта. При этом, чем тяжелее события возникали в жизни человека – тем более устойчив будет человек к будущим трудностям. С детства у нас подсознательно формируется «шкала негативных событий». Увеличение этой шкалы плохих событий – болезненный процесс, однако он притупляет нашу восприимчивость к обстоятельствам, снижая время на адаптацию. Например, для одного ребенка – порез или ушиб коленки может быть крайне негативным событием, которое вызовет истерику и испортит настроение на пол дня. Но для другого ребенка, который испытал перелом руки – это будет незначительным событием, что не повлияет на настроение и психологическое состояние.

При этом, чем выше экстремум шкалы негативных событий – тем легче человек может справляться с эмоциональным всплеском при обычных проблемах. А если от негативных событий человека при взрослении сильно оберегали – он может испытывать сложности даже при незначительных бытовых или рабочих трудностях.

Способы решения трудностей, проблем, задач.

Восприимчивость – не единственный важный навык нашего жизненного опыта. Человек может не беспокоиться о какой-то проблеме, но и не решать её. Подход к взаимодействию со сложностями – это более комплексный навык, который формируется у человека всю жизнь – посредством участия окружающего мира в формировании личности: поведение людей вокруг при возникновении таких же проблем, участие родителей/друзей/коллег в решении, поведение героев книг/фильмов/сериалов и т.д. – всё это может влиять на то, как человек будет взаимодействовать с проблемной ситуацией (бытового, корпоративного или личного характера). Как реагировать на хамство, критику, ситуации, когда тебя не хотят слышать – все эти модели реагирования формируются и оттачиваются в нас годами.

Привычки, хобби и увлечения

То, как человек любит проводить свободное время – многое может сказать о его взглядах на жизнь. Кто-то больше любит творческое созидание, кто-то испытывать себя на прочность или получать новые впечатления от мира. Разные формы взаимодействия с миром – говорят о разных предпочтениях самого человека, это информация о человеке.

Во многих источниках принято делить хобби и увлечения на «хорошие и плохие», и к плохим часто относят – компьютерные игры. Мне кажется, что попытка разделить информацию на «хорошую и плохую» изначально неверна. Мы формируем привычки в зависимости от того, что видим вокруг себя. Для многих людей, компьютерные игры стали простым способом формирования увлечений, навыков и способов мышления. Кроме того, благодаря информации о том, как именно человек играет в игры – можно многое понять о том, что беспокоит человека и что он хочет от работы или взаимоотношений. Любители соревновательного мультиплеера – как правило хотят вызовов и совершенствования, любители «одной игры» – стабильности и предсказуемости вокруг, сторонники игр с открытым миром (MMORPG) – общения и коллективных результатов, а те, кто любят играть во всё новое – находятся в поиске впечатлений и нового опыта.

Данная оценка очень поверхностна и приблизительна, поэтому не следует её воспринимать как ориентир, однако важным тут является то, что любое хобби может много сказать о человеке, если попросить его подробно рассказать о нём и если человек будет готов раскрыться. Ну и всё это при условии, что вы умеете слышать собеседника...

Возраст и жизненный статус

На разных этапах взросления или становления на жизненном пути – нас интересуют разные вопросы и проблемы. Опять же – это связано с пройденными этапами жизни и с проблемами текущего состояния (молодых мальчиков и девочек сильнее волнует внимание противоположного пола и признание взрослых, а 40-50-летних людей – проблемы со здоровьем и будущее наследие). Дифференциация определяет текущую и будущую систему приоритетов для разных групп.

Это только часть наиболее важных факторов, по которым люди могут объединяться в социальные группы (даже если это группа из одного человека в коллективе). Коротко описать эти факторы можно, как **пройденный путь**. Это совокупность событий и реакций, информации об окружающем мире, которые сформировали каждую конкретную личность.

Способ формирования личности – не только в опыте. Основой разницы мышления людей в одинаковых событиях – является сопутствующая информация, которую мы загружаем в наш мозг. Пройдя через один и тот же жизненный опыт, разные люди могут интерпретировать его по-разному – в зависимости от своих психологических установок, наличия поддержки, позитивного или негативного подкрепления и большого количества других условий – совокупности информации, которую мы получили ранее.

Наши психологические установки восприятия – задают тона и оттенки событиям, которые происходят вокруг нас.

Ребёнок, получая новый опыт о мире – формирует бинарное¹ восприятие окружающей среды – только плохо или хорошо. Когда что-то вызывало в нём негативный отклик – это плохо, этого избегать и деструктивно реагировать. Обратная ситуация с положительным опытом.

Если у ребенка нет проводника информации, родителя, который поможет разобраться с правильной интерпретацией событий – то ребенку будет очень сложно адаптироваться в мире, полном социальных взаимодействий. Он не будет видеть необходимости в расширении взаимодействия с негативными событиями, даже если это принесет пользу в будущем (например – поход к стоматологу, правильный рацион еды или дневной сон).

Когда родитель не даёт шоколад, а заставляет есть овощи и фрукты – это вызывает негативную реакцию ребенка. Как же так? Ведь мозг ребенка получил информацию о том, что шоколад гораздо питательнее и вкуснее, вызывает выброс гормона удовольствия. Зачем тогда отказываться?

Ребенок не имеет представления о пищеварительной системе, особенностях обмена веществ, иммунной системе и прочих факторах – о которых известно родителю. А далее начинается вилка возможных взаимодействий с ребенком:

- Попытка настоять на необходимости «есть овощи» через уговаривание или отвлечение внимания (ложечку за маму/папу и т.д.)

- Запреты и другие негативные воздействия, с целью создать негативный стимул (поставить в угол)

- Подключить позитивные стимулы и вознаграждения, в случае получения желаемого результата (шоколадка, если скушал овощи)

- Объяснить процессы, происходящие в его организме и закрепить причинно-следственные связи (рассказать о работе системы пищеварения и формировании организма)

Плюсы и минусы разных способов довольно очевидны. Минусы – родителям нужно тратить больше сил, держать себя в руках. Придумывать способы донесения информации и работать с возражениями ребенка.

Всегда проще заставить ребенка делать что-либо нужное, а со временем он сам поймет – зачем это было нужно... или всё-таки не поймет?

Однозначного ответа нет, но что точно отложится у ребенка, так это способ взаимодействия. В ситуации, когда он не понимает причин поведения родителей и зачем нужно есть невкусные овощи вместо вкусного шоколада – с него просто начинают требовать то, что он не хочет. Давая какие-то не очень понятные попутные объяснения и угрожая наказаниями за неисполнение.

Следующим действием мозг ребенка попытается объяснить самому себе события, которые с ним произошли. И очень маловероятно, что это объяснение будет основываться на близкой к родительской точке зрения. Вывод скорее всего будет гораздо проще, из серии «наверное меня просто не любят».

Для мозга человека любого возраста является жизненно необходимо – объяснить самому ситуации, которые с ним происходят. Особенно это касается взаимодействия и поведения других людей. И как правило – сами себе люди склонны придумывать не самые приятные объяснения, что подводит нас к важному правилу. Назовем его **правило №1**:

«Отсутствие информации заполняется г***ом» чем-то неприятным

Это утверждение справедливо почти для всех людей, особенно для детей.

Хорошо, что эволюционный механизм устроен так, что дети испытывают больше удовольствия от жизни – поэтому они просто довольно быстро забывают свои негативные выводы

¹ Бинарное – имеющее только два возможных состояния

и увлекаются какими-то новыми событиями. Однако каждое такое взаимодействие родителя с неправильной интерпретацией информации – оставляет отпечаток на будущей личности.

Безусловно не получится объяснить ребенку все тонкости работы пищеварения и организма, но достаточно дать упрощенную версию, чтобы сформировать основу для понимания мира. От большого количества сладкого – болит живот. Если есть много сладкого – испортятся зубы. Если есть мало кальция или других полезных веществ – будут страдать кости, зрение, мозг (тут уж с подтверждением будет посложнее, но можно найти соответствующие видео или литературу – для доказательства).

Но также, как и для любого взрослого человека – самое эффективное влияние на ребенка оказывает информация, полученная из собственных ощущений (болящий живот или посещение стоматолога). Если была проведена предварительная разъяснительная работа – то выводы сразу и быстро укладываются в картину мира.

При этом, если не информировать ребенка в достаточной степени – то причинно-следственных связей между этими событиями и ощущениями ребенок для себя не сформирует очень долго, что осложнит взаимодействие с ним. Т.к. любые попытки «накормить овощами» или выполнить любое другое, нелогичное или не подходящее с точки зрения ребенка, действие – будет идентифицироваться как негативное вмешательство.

Это пример того, как родитель может транслировать свою богатую и глубокую картину знания о мире (в сравнении с объемом знаний ребенка) – на другого человека. Родитель получил эти знания на собственном опыте, поэтому отношение ребенка к информации будет более поверхностным, до тех пор – пока он не получит подтверждения на своём опыте.

Однако, может оказаться и так, что события «больной зуб» или «боль в животе» никак не будут связаны в мозгу ребенка с его рационом питания.

Безусловно, невозможно всегда уделять столько внимания ребенку или любым другим людям, с которыми вы взаимодействуете – чтобы полностью заполнять их знаниями о вашей версии мира.

Думаю, что каждый родитель использовал разный арсенал данных средств. Невозможно всегда поступать демократично и осознанно. Иногда родителю требуется быстрое исполнение какого-то действия. Есть даже такая шутка, что «Шантаж, угрозы и подкуп – снова приемов родителей» или работы с людьми в социальных группах.

Что является важным – это способ обработки информации о мире самим ребенком. Если родитель проведет подобную разъяснительную работу хотя бы по части важных аспектов жизни человека – то у ребенка сформируется подход к обработке информации. Он будет искать объяснения для любых правил и стараться разбираться в причинах их появления.

Однако, при чем тут взаимодействие детей и родителей, если мы говорим о рабочей коммуникации?

Существует прямая параллель между взаимоотношениями родитель-ребенок или руководитель-подчиненный. В обоих случаях, руководитель обладает гораздо большей информацией о мире, особенностях и причинно-следственных связях в организации. В обоих случаях оба заинтересованы в результативном поведении ребенка/подчиненного, а оба несут ответственность за неудачи. В обоих случаях, без выстраивания доверия и взаимного уважения – сложно формировать взаимоотношения.

Мне хорошо запомнилась одна цитата про принципы и климат организаций:

«Культура компании – создается из тысяч ежедневных решений, а не разовых воздействий». Речь о том, что гораздо сильнее на восприятие сотрудниками событий влияет ежедневная информация о происходящем (реакция на опоздание, готовность выслушать чужое мнение, обсуждение или «спускание» каких-то решений), чем разовые события, такие как «корпоративы», тренинги и оценка 360.

Если каждый день руководитель позволяет себе повышать голос, публично отчитывать или заставлять объяснять любые мелкие проступки подчиненных на протяжении многих лет, то тренинг про «взаимное уважение» никак не повлияет на способы взаимодействия внутри команды.

Сотрудники подсознательно избегают неприятных последствий и формируют свою модель поведения глядя на успехи окружающих. Кто-то предложил новые проекты, которые подвергались критике и высмеивались – окей, не буду ничего предлагать. Кто-то не создавал видимых результатов и получил повышение – вот наш герой и правильная модель поведения в глазах сотрудников.

Данные события могли иметь внутренний объем информации, меняющий суть. Например, сотрудник, который предлагал новое – получал несколько предупреждений о том, что он не успевает сделать свою обязательную и важную часть работы, поэтому отклонения от основной работы и вызывали негативную реакцию руководителя. А сотрудник, который не создавал видимых результатов – на самом деле обеспечил стабильную и безупречную работу по своему направлению, даже в условиях трудностей. Однако об этом никто никому не рассказал и знает только руководитель и узкий круг участников. Каждый увидел только часть и придумал себе объяснение, в соответствии с правилом №1.

Также происходит не только на работе, но и в семье или в других социальных группах.

Нормы поведения, реакции людей на какие-то события – закладывается каждый день. Это то, как родители встречают друг друга после работы или провожают на работу. Совместные приемы пищи или общение в кругу семьи. Реакция на ошибки, разбитую посуду или испорченные вещи. Реакция на попытки ребенка участвовать в деятельности окружающих.

Если длительно время игнорировать психологические проблемы своего ребенка (пусть даже они вам кажутся пустяковыми), то он перестанет рассчитывать на помощь, перестанет предполагать, что он должен кому-то помочь – и зафиксировать это как основу поведения внутри группы (возможно распространяя на другие группы). Вывод ребенка будет «каждый решает свои проблемы сам и всем плевать друг на друга».

А в момент, когда вы решите уделить внимание после длительного игнорирования – будет воспринято как нестандартная ситуация, выбивающееся из привычной картины происходящего. Если внимание ребенок получал только в негативном контексте, то обычное внимание для него будет внезапным событием, подозрительным и потенциально враждебным. В случае, когда не ясно как реагировать – он обратится к совокупности предыдущего опыта о мире. И скорее всего его реакция не будет особо приятной – закрыться, отстраниться, ответить агрессией.

Прошлый опыт человека нельзя перезаписать. Если кто-то, когда-то неверно интерпретировал события о мире – постфактум не получится это исправить. Можно только создать новый опыт, который будет влиять на будущее восприятие.

Таким образом, каждое наше негативное решение, которое не имело объяснений, сглаживания последствий или любой другой интерпретации – навсегда откладывается в жизненном опыте окружающих нас людей.

Это может быть случайное негативное событие в жизни прохожего, а может быть негатив, которые вы выплескиваете на родных/близких или коллег каждый день. Чем важнее социальная группа, в которой произошло небольшое событие – для вас или окружающих, тем выше влияние этого негативного события на общую культуру взаимодействия.

Поэтому следует прилагать усилия, чтобы не ухудшать опыт взаимодействия и информационный фон – в важных для вас социальных группах. А если уж такое событие произошло – проговорить его последствия.

Это интерпретация классического «относись к другим, как хотел бы, чтобы относились к себе», но переформулировано - **«мы сами для себя, ежедневно создаем норму событий в нашей жизни»**.

Принципы коммуникации между взрослыми людьми похожи на принципы коммуникации родителя и ребенка.

Рассмотрим вариант, когда новый сотрудник приходит в компанию и оказывается в новом социуме. Первоначально он имеет очень смутные представления о том, как именно работают процессы внутри компании – как строить взаимодействие с другими отделами, руководителями, партнерами и т.д. Что важно, а что незначительно? На какие моменты нужно обратить внимание? Внешний вид, правила переписки или обязательное знание директоров в лицо?

Взрослые люди имеют устоявшуюся картину информации о мире и причинно-следственных связей вокруг. Часть этой информации будет актуальна везде и давать преимущества сотруднику (Hard-скиллы) – умение использовать Excel, знание таблицы умножения или информация о том, что переходить дорогу нельзя на красный свет. Эта информация, об интерпретации которой множество социальных групп договорилось внутри – человечества/страны/города или другой общности.

У нового сотрудника отсутствует представление о нормах и внутренней культуре корпорации. При этом есть часть базовых знаний о мире, которые служат ориентиром. Однако этой информации недостаточно для интеграции человека в работу, поскольку:

- Человек должен взаимодействовать с другими людьми – и тут качество взаимодействия должно определяться внутренними нормами.

- Навыки (Hard-Skill), требуемые для работы, должны быть проверены и верифицированы руководителем или наставником. Адаптированы для выполнения задач.

Т.е. эффективная работа без погружения во внутренние особенности – невозможна.

У сотрудника постоянно будут образовываться «пустоты» в информационном восприятии системы вокруг себя. Почему что-то требуется сделать? Почему кто-то реагирует таким способом? Что важно, а что не важно в рамках своей работы? А что в рамках компании?

А отсутствие информации, как всегда, заполняется... не тем, чем нужно.

Это еще одна особенность человеческого восприятия (когнитивное искажение) – любую неизвестность человек склонен идентифицировать и объяснять в негативном контексте для себя и наименее простым способом.

Пример этого – если сотрудник не получит достаточно информации о важности того, что он делает, то его объяснение самому себе ограничится «потому что надо, буду строго следовать как попросили», не осознавая конечный результат. А в худшем случае, если еще и не согласен с полезностью своей работы – будет считать руководителей неразумными, неспособными к эффективным действиям. Возможно, это даже не создаст проблем в моменте, и сотрудник будет выполнять задачу, но ежедневное закрепление такого отношения – создаст разрыв между сотрудником, его руководителем и компанией. Сотрудник будет тянуть на себя ресурс, не заботясь о компании. Не сообщать о проблемах, раз его мнения не спрашивают и т.д. – деструктивная культура взаимодействия, просто потому что на начальном этапе не объяснили причинно-следственных связей и не дали возможность быть услышанным.

Думаю, каждый на своём опыте замечал такие ситуации неравного отношения к событиям или негатива, который формируется из-за того, что кто-то не был понят.

Попробую зафиксировать выводы этой главы:

1. Человек и его сознание – это совокупность событий, опыта и информации, которая поступала в него на протяжении всего времени существования.

2. Взгляд на события – результат человеческого опыта, ежедневных решений, событий вокруг и способов интерпретации, объяснения событий самому себе.

3. Погружаясь в новые социальные группы – мы можем интерпретировать события и информацию самостоятельно, используя предыдущий опыт, либо нашему мозгу могут помогать – другие люди будут стараться интерпретировать опыт. Пример частых связок интерпретаций: ребенок-родитель, руководитель-подчиненный, наставник-ученик.

4. Любые ваши негативные и позитивные реакции считаются, закрепляются и формируют норму поведения людей вокруг вас.

Предсказуемый руководитель или человек-загадка, что лучше? Причинно-следственные связи в социальной коммуникации.

Для начала давайте попробуем дать характеристику руководителя, от которой будем отталкиваться далее в книге.

Руководитель – это человек, который определяет форму ожидаемого результата и предполагает определенный набор действий по достижению этого результата. Анализируя ситуацию и события в процессе, вносит корректировки в план действий или меняет ожидаемые результаты.

Иными словами, это человек, который берёт на себя ответственность предполагать какие-то причинно-следственные связи в будущем (по крайней мере должен это делать).

При этом, ставить цели, анализировать события и планировать действия – можно применительно и к самому себе. То есть каждый человек, как минимум – должен руководить самим собой. Определять свои жизненные цели и формировать план – как их достигнуть. Адаптируясь под возникающие события.

Отдельная сущность руководителя – это наставничество. Когда одна из значимых целей руководителя – научить других людей самостоятельному выполнению каких-то задач. Об этой сущности пойдет речь далее в этой главе.

Существует много подходов к обучению и управлению – ситуаций, когда мы делимся информацией или её верной интерпретацией. Начиная от «найди ошибку и переделай», «это полностью не подходит, нужно всё изменить» до случаев, когда всё задание выполняется наставником, вместо сотрудника.

Хорошо это или плохо – не берусь рассуждать. Методы коммуникации и обучения могут быть разными и никакой из них не может быть абсолютным. Всегда нужно адаптироваться под конкретные условия и менять методологию коммуникации, по мере повышения навыков или общего понимания.

Для кого-то нужно, чтобы его провели за руку и показали, как решать проблемы. Другого наоборот, состояние самостоятельного поиска и решения сложностей – воодушевит и заставит почувствовать доверие. И к одному человеку следует применять разные подходы – в зависимости от его уровня подготовки. Чем выше опыт, навык и степень погружения – тем больше доверия следует проявить по отношению к выполнению работы.

Другой вопрос в том – насколько должен человек быть предсказуем в коммуникации?

Если учитель в школе даёт ученикам задание, которое не выполнили – ученик должен ощутить ярко обозначенную негативную реакцию (неважно в какой форме – низкая оценка, устный выговор, наказание). Если нет негативной реакции – какой смысл напрягаться в следующий раз? Можно также ничего не делать без последствий и угрызений совести. Также может работать не только негативное, но и позитивное подкрепление – когда ученик выполнил задание и получил похвалу, внимание педагога.

Позитивное или негативное подкрепление – это тоже вопрос метода. Иногда нужно одно, иногда другое. Но суть в том, что без четко прописанных ожидаемых реакций не может происходить конструктивной коммуникации и точно не может быть никакого обучения (разделение информации).

Встречаясь с другом, вы хотите рассказать какую-то историю. Но, предположим, что история не интересна вашему другу. Он может:

а) сделать вид, что история интересна, хотя сам будет испытывать дискомфорт от общения в данный момент

б) остановить вас не объясняя причин, поскольку не хочет слушать

в) перебить вас и начать рассказывать свою историю

г) уйти, потому что ему скучно

можно придумать еще ряд сценариев с описанием ситуации, но все они будут выглядеть агрессивно и сформируют для вас негативный опыт, при условии – что ваш друг не объяснит своё отношение к данной истории. Не скажет «прости, мне не интересно, я хочу поговорить о другом...» и дальше может быть любое из предложенных выше предложений, которые сразу станут выглядеть гораздо более конструктивно.

Т.е. банальное отсутствие информации о базовой реакции вашего собеседника может полностью исказить ваше восприятие событий.

А теперь представим, что подобное происходит на работе – в связке подчиненный-руководитель.

Очень часто можно встретить отношение, когда руководители, находясь в информационном потоке внутри компании многие вещи воспринимают как очевидные или базовые. Из-за этого их реакция может существенно отличаться от реакции нового сотрудника или просто менее опытного сотрудника.

Теперь представим, что сотрудник выполнил какое-то поручение, результатом которого он поделился с руководителем. Смоделируем возможные реакции и их проявление:

1. Результат выполнения устраивает, но требуется доработка:

1.1 Сообщить о том, что задание не выполнено полностью и нужно доделывать. Не объяснять в чем проблема.

1.2 Сообщить о том, что задание выполнено не полностью, «но переделывать не нужно – сам сделаю». Без дополнительных комментариев.

1.3 Отметить то, что большая часть выполнена корректно, однако не хватает ряда результатов. Объяснить почему они важны. Попросить завершить задачу, самостоятельно придумав решение.

1.4 Отметить то, что большая часть выполнена корректно, однако не хватает ряда результатов. Пояснить как делать корректно.

1.5 Принять результаты работы и поблагодарить. После – переделать самому.

1.6 Заставить переделывать работу, пока она не будет сделана «нормально». Смотри как у других, ищи ошибку.

2. Результат выполнения не устраивает. Нужно переделать:

2.1 Спросить – как сотрудник решал задачу. Проследить логику и объяснить, в каких моментах логику следует скорректировать, и какие выводы сделать.

2.2 Обвинить сотрудника в некомпетентности (и за что только деньги получает?), отправить изучать служебные инструкции или интернет – чтобы понять, как сделать задачу правильно.

2.3 Подробно рассказать, как надо делать задачу, исходя из тех методов, которыми пользовались ранее. Заставить записать инструкцию и четко следовать ей.

Реакции я описал наиболее яркие и однозначные, чтобы сразу стало ясно – на какое поведение и как вам самим хочется реагировать, с точки зрения подчиненного.

Если разбирать данный конструкт, то в первую очередь для сотрудника нужна информация о том – выполнил ли он задание корректно или некорректно. Желательно это должно быть сформулировано прямым текстом, без междометий, рассуждений и прочих иносказаний.

Далее должна быть оценка того, насколько хорошо/плохо, полно/не полно выполнена задача и оценивает ли это руководитель как нечто плохое или вполне допустимое. Например, часто в отдельных сферах бизнеса – внутри компании очень много локальных особенностей и

правильно выполнить задание с первого раза невозможно. В таких ситуациях, неверно выполненное задание – это ожидаемый результат и процесс обучения, интеграции, погружения в информационное поле. В других же ситуациях это может быть недопустимо – например в работе врача или спасателя.

Далее наступает этап исправления/доработки. Тут может быть вариант, ближе к «ищи ответ сам», а может быть подробное описание того, как надо делать. Оба случая не идеальны – т.к. в одном случае сотрудник не получит информации о внутренних особенностях, а в другом – получит строгую инструкцию, без понимания процессов.

Лучше всего разобраться в порядке размышлений и поняв, на каком этапе ошибка – дать недостающие вводные, чтобы указав на обстоятельства, подтолкнуть сотрудника к верному решению, но не давая его прямо.

Иначе говоря – ***прямая, четкая и недвусмысленная оценка результата – критически важна для выстраивания знаний об окружающем мире.***

Это работает с детьми, которые учатся отличать опасное от безопасного, хорошее от плохого, полезное от вредного.

Также это работает с работниками, которые должны быстро разобраться что важно, а что не важно. Какие ожидания от их работы у руководителя, как найти ту или иную информацию и какими методами следует решать возникающие проблемы.

Также это важно для любых дружеских/семейных/факультативных групп. Четкое понимание реакций собеседника. Предсказуемость собеседника – даёт возможность развивать взаимодействие друг с другом в нужном русле. Поддержать/похвалить/поругать/проявить заботу или наоборот критиковать.

Реакция руководителя или педагога (фигуры, которая должна нести информацию о причинно-следственных связях) на любую ситуацию должна быть сдержанной, без проявления сиюминутных эмоций. Последовательна, аргументирована и понятна.

Отношение к опозданиям. Оформление отчетов. Точность в расчетах. Вежливое обслуживание. Поведение на занятиях. – существует очень много аспектов работы или учебы. При этом, если требовать однозначного и абсолютного выполнения всего – скорее всего внимание к каким-то отдельным элементам будет нарушено. Поэтому наставник должен акцентировать фокусы внимания, уделяя больше времени обсуждению именно наиболее важных вопросов.

Реакция на проблемы, позитивное или негативное закрепление, готовность выслушать или отреагировать – всё это должно стать инструментами проявления норм внутри информационной системы, частью которой является данный наставник.

Грубый офис-менеджер, который хамовато встретит вас на ресепшене в первый день работы – сразу создаст негативные ожидания от любого дальнейшего общения внутри офиса.

Инструктор по вождению, который кричит на ученика, матерится и ругается, не объясняя ошибок – создает образ поведения всех водителей и формирует отвращение к вождению.

Токсичный сотрудник в коллективе, выходки которого игнорирует руководитель – создает почву для некомфортной среды, отсутствия безопасности в высказываниях. А если такого сотрудника еще и повысить, не объяснив прозрачно для всех причины повышения – это будет однозначным сигналом для окружающих о том, «как надо себя вести в компании, чтобы добиться продвижения».

Таким образом – прозрачность и понятность руководителя/наставника – критически важна для процесса обучения и нормальной работы отдела. А если вы являетесь наставником, погружая других людей в новые для них области информации – убедитесь в том, всегда ли ваши реакции понятны и предсказуемы для окружающих. Всегда ли они понимают, что следует делать, чтобы получить позитивную оценку от вас и каковы причины негативных реакций, когда они случаются.

Успешная коммуникация между любыми людьми – это предсказуемая коммуникация.

План действий. Суть и ценность ИПР в работе.

Если вам, как руководителю удалось освоить предсказуемость в коммуникации с другими людьми или с самим собой – это уже отличный результат для получения ожидаемого результата. Но существует чуть более сложный, но результативный подход – формирование комплексного плана.

ИПР – термин, расшифровывается как **индивидуальный план развития**. Часто применяется при интеграции новых сотрудников в компании, для быстрой адаптации и синхронизации целей.

В чем же суть этого инструмента?

Часто в практике я сталкивался с тем, что руководители ожидают от своих отделов, команд, новичков – быстрого вливания в рабочий процесс и большая часть ожиданий имеют очень абстрактное описание. Директорам хочется, чтобы сотрудники развивались, были инициативными, улучшали хард и софт-скиллы², решали проблемы и развивали своё направление.

При этом, когда даже директоров начинаешь спрашивать о конкретике – сложно получить какой-то детерминированный ответ. Даже оперируя какими-то конкретными примерами действий сотрудника – разные руководители могут оценить ситуации по-разному, т.е. кто-то скажет, что это инициативность и успешный успех, а другой – что это выход за рамки служебной инструкции и должно быть наказуемо.

Поэтому вся хитрость создания плана развития заключается в том, чтобы декомпозировать «ощущения» руководителя о том, как именно должны развиваться сотрудники, в конкретные действия и результаты работы сотрудника. Желательно, в четко измеримых показателях, которые понятны работнику, реализующему составленный план.

Иными словами, превратить образы и ощущения в план действий:

абстрактные ожидания	Сконструированные действия
инициативность	выявил X проблем, на своём или смежном участке процессов. Предложил решения или подробно изложил проблему
профессиональный рост	Освоил навык слепой печати. Освоил комбинированный ABC-XYZ анализ/SQL запросы/регрессионный анализ. Решил X проблему через новый метод
развитие направления	совершил действие N, решил задачу M. Для улучшения показателя X на 3%. Оценил изменения, изложил в отчёте.

На практике, такое преобразование – очень непростая задача для руководителя. Потому что надо очень четко проследить причинно-следственные связи внутри компании, где вы работаете – чтобы оценить важность той или иной задачи. Ведь каждая из этих задач – должна попадать в ожидаемые результаты подразделения и быть восприняты директорами (руководителями руководителей) – положительно.

То есть, абстрактное «быстрее, выше, сильнее» должно быть расставлено по полочкам, оцифровано и конкретизировано. При этом ответственность за эту оцифровку ложится на руководителя. С другой стороны, никто кроме непосредственного руководителя почти наверняка и не сможет сконструировать задачи на таком уровне для сотрудников. Это настоящая проверка мастерства.

² Hard skills (жесткие навыки)— это технические, профессиональные навыки, которым можно научить и которые можно легко измерить.

Однако, если даже для руководителя отдела, задача по формулированию такого четкого плана выглядит слишком сложно – стоит ли ожидать от линейного сотрудника, что он «сам поймет» что ему нужно делать и попадёт в ожидания компании или директоров?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.