

# КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Елизавета Ефремова*

*Все мы постоянно находимся в общении, но коммуникация на работе – это взаимодействие особого рода, в котором часто возникают конфликты. Причем «конфликт» в психологии – это отнюдь не ругательное слово, это лишь индикатор необходимости договариваться. Поэтому такую коммуникацию нужно просчитывать, обращать внимание на тонкости, продумывать свое поведение. В любом общении побеждает максимально подготовленный! Перефразируя товарища Сухова, «коммуникация – дело тонкое», и от умения разбираться в хитросплетениях отношений во многом зависит бизнес-успех.*

## Общаться с боссом. Как?

Генеральные директора, собственники бизнеса, учредители компании – это люди «альфа». Они крепко держат в своих руках ресурс, а проще говоря, деньги – управляют бюджетом, могут дать средства на тот или иной проект или не дать их. Очень часто на этот ресурс претендуют в компании все, все от людей «альфа» чего-то хотят. Это приводит к тому, что «альфа» перегружены коммуникативными запросами. В подобной ситуации совершенно естественно, что они начинают защищаться, фильтруя, отсеивая партнеров. Поэтому люди из высшего руководства компаний принимают за правило жесткую доминанту в отношениях, например, «альфа» может высказаться следующим образом: «Все, что вы мне сейчас предложили, это полная ерунда» или так: «Мне сейчас совершенно некогда с вами разговаривать, все потом». Эта защитная психологическая игра вполне естественна для «альфа». Те, кто не может выдержать такой прессинг, прогибаются,

отказываются от своих идей и больше ни с какими предложениями не выходят на уровень руководства. В этом случае «альфа» начинают воспринимать их как слабаков. Особенно сильно эта особенность проявляется в крупных организациях. Чем больше компания, чем больше ступенек до начальства, тем сложнее добиться ресурса. Очень остро ощущают эту сложность те люди, которые перешли из небольшой компании в крупную. Они говорят о том, что на новом месте пыльным цветом расцвела бюрократия, что здесь нормой является хамство, даже позитивные, полезные изменения приходится «выбивать». На самом же деле это естественные испытания, которые должен пройти новичок.

**Что делать?** Показывать свою экспертную силу – приходя на переговоры, обсуждая с начальником ту или иную ситуацию, не надо грузить его проблемами, люди не хотят слышать о том, что не так. Напротив, нужно принести несколько вариантов решений,

которые можно предложить по данному вопросу. Причем будьте готовы к тому, что человек будет изначально настроен критически. Все, о чем вы скажете, будет воспринято через сопротивление и негатив. Поэтому подготовьте экспертное доказательство своего предложения. Например, если вы собираетесь менять поставщика, представьте руководству простые и понятные финансовые выкладки. Приходите к генеральному как к инвестору, говорите, что вы у него возьмете, а что в итоге отдадите. Продавайте свою идею!

## Бета-взаимодействие

«Бета» – это коллеги, поставщики, клиенты, то есть те, с кем вы на равных. Чего ждать от переговоров с «бета», то есть с равноправными партнерами? Какую игру можно наблюдать на этом уровне? Нормальная поведенческая реакция для «бета»-взаимодействия – это конкуренция. Например, если вы говорите поставщику: «Я предлагаю обсудить стратегию цено-



**Елизавета Ефремова**

*Преподаватель-консультант  
Русской Школы Управления по  
направлениям «Личная эф-  
фективность управленца»,  
«Управление персоналом»,  
«Сервис в организации», «Пси-  
хология внедрения изменений».  
Преподаватель программы  
Mini-MBA по теме «Личная эф-  
фективность управленца».*

*www.efremova.biz*

вого взаимодействия», он, вполне вероятно, ответит: «Вы знаете, в связи с кризисом и обвалом рынка резко повысились цены на энергоносители, поэтому...» Другими словами, разговаривать о снижении цен не будем. Или другой пример: приходя в соседний отдел, вы предлагаете заполнить ту или иную бумагу коллегам. В ответ, конечно же, слышите: «У нас, к сожалению, все сотрудницы заняты, мы никак не сможем этого сделать». Репертуар «бета»-игр довольно широк: «Вы говорите правильные вещи, но у нас это не пройдет»; «В прошлом мы делали так, и у нас все отлично срабатывало»; «Нашим клиентам это не понравится»; «Я читал такую-то книжку – там было сказано по-

другому». Все это конкурентное взаимодействие, в котором человек начинает выставлять перед вами свою экспертную позицию.

**Что делать?** Помнить, что те, кто умеют продавать внутри организации, побеждают. Например, разговор с коллегой, начатый с «Вы должны то-то и то-то...» или «А давайте сделаем так...» практически обречен на провал или как минимум на возражения. Грамотная продажа подразумевает определение потребности в твоём предложении у партнера либо создание этой потребности. Для этого наиболее подходящими будут следующие действия:

Шаг 1. Грамотно поставьте вопрос: «Насколько вы довольны нынешней ситуацией (качеством предлагаемой продукции, эффективностью работы сотрудников)?».

Шаг 2. Выслушайте ответ. При этом слушать коллег стоит действительно внимательно, потому что, возможно, неправы вы, а не они.

Шаг 3. Подготовив почву для своего предложения, настройте людей на партнерство, дайте почувствовать коллеге его собственные выгоды от вашего предложения. По сути, нужно взаимодействовать с коллегами как с клиентами – находить область общих интересов, доказывать.

Шаг 4. Если вы чувствуете, что человек мало аргументирует, не обосновывает свою мысль, лучшее, что можно сделать, – давать обратную связь.

- На реплику «В прошлом мы делали так-то» следует ответ: «Сейчас ситуация изменилась. Имеет ли то, что вы говорите, отношение к сегодняшнему дню?».
- «Нашим клиентам это не понравится». – «На чем основано ваше

предположение? Какая информация об этом свидетельствует?»

- «В книге я прочитал...» – «Поясните, пожалуйста, как это связано с тем, что происходит сейчас в нашей компании?»
- «Это, конечно, прекрасно, но у нас это не сработает». – «На чем базируется ваше мнение?» Такие вопросы помогают понять, действительно ли у человека есть весомые аргументы, к которым, возможно, нужно прислушаться и вам. Если же все возражения не более чем манипуляции, необходимо показать, что вы отлично видите те уловки, с помощью которых он искажает коммуникацию. Например, так: «Сейчас вы говорите бездоказательно, поэтому я не могу принять ваше суждение». В любом случае помните, что споры с коллегами, переговоры с клиентами, соперничество – это коммуникативная норма. Главное, чтобы конфликты были конструктивными, а доводы и обоснования – убедительными, основанными на фактах. В общем, к переговорам с клиентами или коллегами нужно готовиться, аргументировать позицию.

## Общение с нижестоящими

«Гамма» – это подчиненные, те, кто работают под вашим началом. Они хотят двигаться в организации вверх. Собственно, те, кто не хотят, просто выполняют то, что им говорят. Люди же, которые строят свою карьеру и стремятся к власти, начинают продвижение вперед. Они претендуют на удобные смены, большие заработки, хотят, чтобы им прощали нарушение правил, например, опоздания. Они понимают, что отношения «сотрудник –

подчиненный» им ничего не дают, поэтому «гамма» манипулируют, пытаясь построить отношения по другим принципам: скажем, демонстрируют свою слабость, по сути, занимают позицию ребенка, вас же ставя в позицию заботливой мамы. В результате уже через небольшой промежуток времени вы ловите себя на том, что вам жалко подчиненного, ведь он «так тяжело работает, и к тому же еще учится, и в семье у него нелады». Ну, а итог прост: вы позволяете сотрудникам работать плохо. Периодически останавливайтесь и оглядывайтесь на свои отношения с «гамма»-людьми: справедлив ли я, предъявляю ли единые требования, отношусь ли к персоналу как к работникам, нанятым для выполнения определенных обязанностей, не играют ли со мной подчиненные. Причем сложность взаимодействия с уровнем «гамма» состоит в том, что подчиненных у руководителя может быть много, а значит, и репертуар манипулятивных воздействий на вас может быть очень широким. Что же за игры в арсенале «гамма»?

1. «Не подмажешь – не поедешь»: «Вы такой понимающий человек, вы наверняка войдете в мое положение» – чем тоньше лезть, тем легче ей поддаться.

2. «Закосить под дурачка»: «Вы знаете, что-то я совсем ничего не понимаю, не могу разобраться, как нужно сделать, помогите» – и вот вы уже делаете работу за своего сотрудника.

3. «Все по-тихому»: сотрудники договариваются друг с другом о том, что не будут ставить вас в известность, например, о конфликте с клиентом.

4. «Бить на жалость»: вы сообщаете сотруднику о жалобе, которая

на него поступила, он тут же начинает плакать и оправдываться. Еще вариант: приходя на работу, вы замечаете, что подчиненный не смотрит на вас, надувает губы, здоровается сквозь зубы – в общем, демонстрирует обиду. И ваше сердце екает: «Может, я и впрямь был не прав?».

5. «Вода камень точит»: «Нам нужен новый компьютер» – каждый день слышите вы от своего сотрудника, и наконец, соглашаетесь, лишь бы отвязаться, на то, что совсем и не нужно.

6. «Сплетни и интриги»: «Я не хотела вообще-то говорить, но у нас в коллективе сложилась такая ситуация». Сначала сотрудник действительно приносит объективную информацию о реальных событиях, а затем начинает интерпретировать события в свою пользу, вертеть тем, что говорят и делают другие, выискивая свою выгоду.

7. «Псевдооткровенность»: «Я вам скажу по секрету, вы только никому не говорите – у меня такая ситуация: муж запил...» – общение переводится из отношений руководителя – подчиненного в «особые отношения», в дружбу.

#### Что делать?

Шаг 1. Проговаривайте то, что происходит: «Я вижу, что вы сейчас плачете», или «Когда я вас встречаю, вы мне все время говорите одно и то же», или «Мне приятно, что вы меня считаете понимающим человеком, но давайте вернемся к тому, что вы хотели попросить».

Шаг 2. Четко скажите о том, соответствует ли ситуация формату ваших отношений: «У вас произошел конфликт с клиентом, о котором вы умолчали. В нашей компании это недопустимо!».

Шаг 3. Внесите конструктивное предложение, выход из ситуа-

ции. Говоря «так нельзя», подскажите, как можно. Например, так: «Если у вас возникнет подобная ситуация, позвоните мне, пожалуйста, сразу же» или «Я вижу, что вы сейчас плачете, и это мешает нам обсудить ту ситуацию с клиентом, которая сложилась. Давайте я налью вам водички, вы успокоитесь, и мы все обсудим».

Важно! Будьте заказчиками отношений с вашими подчиненными, сами задавайте формат общения!

### Конфликтовать или замалчивать?

Бывает, что разрешить ситуацию мирным путем не удастся, придется вступать в конфликт. Однако конфликт – не ссора, как мы привыкли думать, а повод для поиска точек соприкосновения.

В конфликтных ситуациях возможны пять моделей коммуникативного поведения:

1. Стратегия «Сбежавшая невеста» – избегание, уход от конфликта. Такое поведение характерно для человека, неуверенного в себе и не доверяющего окружающим. Вместо замалчивания конфликтов нужно поднимать и обсуждать спорные вопросы, следовать золотому правилу: «Если конфликт возник,строй коммуникацию так, чтобы решить проблему раз и навсегда!»
2. Стратегия «Умный в гору не пойдет, умный гору обойдет» представляет собой склонность во всех спорных ситуациях идти на уступки, сглаживать острые углы, чрезмерная лояльность. Даже если начальник действительно понимает ситуацию сотрудника, нельзя соглашаться на условия, невыгодные компа-

нии, ведь это создает определенный прецедент: что можно одному, то можно и всем остальным. Конечно, здесь есть болезненный момент – понятно, что везде, где работают не механизмы и машины, а люди, польза дела во многом зависит именно от отношений. Поэтому перед руководителем стоит сложная задача по отделению манипуляций от действительных проблем, необходимость поиска способов соединения требовательности и лояльности.

3. Стратегия «И один в поле воин» характерна для тех, кто воюет даже там, где нет повода для битв и конкуренции, при этом такие люди крайне самоуверенны. Надо понимать, что люди дают руководителю выгоды, создают (иногда поистине уникальный) ресурс развития его компании, поэтому крайне важно научиться выстраивать отношения надолго, считать приоритетным для себя долгосрочное партнерство, а оно не предполагает криков, унижения и давления.
4. Стратегия «Ни нашим, ни вашим» похожа на компромисс, это своеобразная иллюзия договоренности, совместный самообман. На самом деле важно не жить в иллюзии договоренности, а быть честным к себе и партнерам. Кроме того, не стоит выбирать самые легкие решения, нужно доходить до сути проблемы и искать действительно конструктивные пути решения.
5. Стратегия «ты – мне, я – тебе» – это, по сути, кооперация и сотрудничество, уверенность в себе и восприятие другого как возможности для партнерства. Сле-

дующей (наилучшей) стратегии, построить взаимодействие можно по следующему маршруту:

- Выясните, что в этой конкретной ситуации важно для другого человека. Для принятия взаимовыгодного решения нужно абсолютно четко понимать, в чем интерес партнера. Не строя при этом никаких своих предположений, напрямую узнайте, чего хочет партнер. Возможно, у подчиненного или коллеги действительно форс-мажорные обстоятельства.
- Задайте вопрос: «Как вы сами видите выход из этой ситуации? Что для вас будет оптимальным решением?».
- Помните о том, что конфликт включает отстаивание своих интересов, а не только понимание и сочувствие партнеру. Поэтому после выслушивания позиции подчиненного четко обозначьте свои интересы. Особенно важно в этот момент транслировать мысль о том, что вам не просто «вожжа под мантию попала», а под каждым правилом есть некоторая логика и вы можете ее донести. Например: «Я хочу, чтобы вы забирали на работе волосы в пучок, чтобы они не попадали на одежду клиентов». Или: «Я требую приходить ровно в 9, поскольку в это время к нам обычно приходят те клиенты, которые идут на работу».
- Попытайтесь найти то решение, которое действительно устроит обе стороны. Например, можно предложить ценному, но вечно опаздывающему сотруднику другой

график работы. Если аптека сетевая, можно перевести его в ту аптеку, которая расположена ближе к его дому.

Итак, работать в компании в наши дни – это не приятно проводить время, не расслабляться, а строить коммуникацию, понимая, что не все люди будут к тебе благосклонны, не всегда будет комфортно.

## Подверстка

В психологии есть термин «ассертивное поведение», при котором руководитель четко разделяет разные ролевые позиции. Если агрессор руководствуется принципом «ты мне должен, потому что я сильнее», то ассертивное поведение опирается на принцип: «я тебе ничего не должен, и ты мне ничего не должен, мы партнеры».

## Как быть ассертивным?

- Отстаивайте собственное мнение, даже если это сопряжено с какими-либо трудностями.
- Демонстрируйте самоуважение и уважение к другим людям.
- Ведите себя уверенно и спокойно, с достоинством.
- Будьте открыты, честны и прямы в разговоре. Речь идет об умении сказать то, что вы думаете или чувствуете относительно какого-либо вопроса, не задевая чувства партнера.
- Показывайте уверенность и настроенность на позитив.
- Внимательно слушайте и старайтесь понять.
- Во время переговоров ищите объединяющую ваши позиции точку зрения. Подчас возникает потребность найти такой выход из сложившейся ситуации, который бы устраивал все стороны, в ней задействованные.