



Методологический аспект коммуникации



Михаил ДЕГТЯРЕВ,
бизнес-тренер, директор Центра
коммуникативных технологий.
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».

Успешность коммуникаций, как мы уже знаем, зависит от работы в одной системе ценностей. Причем если конкретизировать идею работы в одной системе ценностей, то можно сказать, что в существенной мере успешность доведения информации, как и ее получения, зависит от того, кто нам ее передает. Одна и та же информация, сказанная одному и тому же человеку разными людьми, воспринимается совершенно по-разному. Как говорил великий Цицерон: «Аудитория слушает не речь оратора, она слушает оратора, произносящего речь». Таким образом, *субъект коммуникативного воздействия должен спозиционироваться в глазах объекта как личность с более проясненными ценностями*. И базовой проясненной ценностью здесь является владение методологией коммуникативных процессов.

В рамках методологии коммуникативных процессов можно выделить две группы методологий (см. Рис. 1).

Теоретическая методология тесно связана с философией мудрости и названа теоретической условно – мы еще увидим ее практическую значимость, а практическая методология связана с факторами успешности компании. Рассмотрим каждую группу в отдельности.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИЙ, ИЛИ МЕТОДОЛОГИЯ БЛАГОПРИОБРЕТЕННОЙ МУДРОСТИ

Одна из высших ценностей, которую признает большинство людей независимо от социального положения, – это мудрость. Зачастую в повседневной жизни мы имеем дело с мудростью врожденной, природной или боговдохновенной. Интуитивно многие люди, и менеджеры здесь не исключение, совершают мудрые поступки. Это хорошо, но вот беда – вдохновению и интуиции невозможно обучить, а ведь мы хотим видеть в своем бизнесе именно

мудрого менеджера. К счастью, есть и мудрость приобретенная. Именно так – мудрости можно научиться, нужно только иметь волю применять полученные знания в дальнейшем.

Что же такое мудрость как методология коммуникативных процессов? А это не что иное, как технологии мудрости, в основе которых лежат общедialeктические принципы мышления. Их, по крайней мере, десять.

10 принципов мудрости

- Принцип целостности
- Принцип объективности
- Принцип историзма
- Принцип детерминизма
- Принцип всеобщей взаимосвязи
- Принцип восхождения от конкретного к абстрактному
- Принцип внутренней системности
- Принцип внешней системности
- Принцип конкретности истины
- Принцип относительности

Коротко прокомментируем эти принципы.

1. Принцип целостности (всесторонности): при исследовании любых явлений рассматривай их со всех точек зрения, во всех их проявлениях.

Согласитесь, немудрым будет при рассмотрении какого-то явления (человека, ситуации) из всего многообразия характеристик выхватить только одну, довести ее до абсолюта и признать за единственную и определяющую. Это яркий пример глупости. В качестве примера можно привести женщину, которая, рыдая, говорит о желании развестись со своим мужем только потому, что он десять лет отказывался мыть за собой посуду. Спрашивается – это что, единственная характеристика мужа, больше ничего сказать об этом человеке нельзя?

2. Принцип объективности (беспристрастности): при изучении любых явлений рассматривай их такими, какие они

есть на самом деле, а не такими, какими они могут тебе казаться.

Сложность этого принципа состоит в том, что мы все являемся индивидуальностями как раз в силу нашего индивидуального, пристрастного подхода. Это данность. Но мудрость состоит в том, чтобы помнить об этом. Да, мне может казаться, что кто-то плохой человек, но мудрец говорит: «Стоп, а может, мне это только кажется?» Здесь может произойти совпадение или несовпадение с действительностью. Но еще раз повторим – мудрость в том, чтобы помнить, что наш подход пристрастен. Этот принцип направлен против всякого рода клише и стереотипов. Например, существует расхожее мнение, что очереди в СССР были потому, что существовал дефи-

4. Принцип детерминизма (причинности, каузальности): при исследовании любых явлений не ограничивайся их фиксацией, а ищи их причины и предполагай следствия.

Пример тут самый простой. Кто-то опоздал на встречу. Так вот вместо того чтобы становиться в позу и с ходу обвинять опоздавшего во всех смертных грехах, излишним будет спросить о причинах задержки. Причины ведь могут быть разные. Кроме того, мудрый человек, думая о последствиях, понимает, что ничего страшного на самом деле не произошло, катастрофы от этого опоздания не случилось. Так есть ли смысл создавать конфликт? Способность взвешивать эти вопросы и определяет мудрость руководителя.

Быть причиной – значит порождать какое-то явление. Такой причиной, порождающей успешное управление, являются ценности собственника, понимание им своей миссии.

чит. При объективном подходе видно, что наличие очередей в магазинах и дефицит товаров никак между собой не связаны. Возьмите лучший, по моему мнению, магазин в Европе в своем ценовом сегменте «Теорема» и оставьте там только одну кассу – получится километровая очередь, несмотря на все обилие товаров, которые там представлены.

3. Принцип историзма (развития): при исследовании любых явлений не ограничивайся их фиксацией на данном моменте.

Нужно смотреть на то, чем это явление было, чем оно является и чем, возможно, станет. Причем нужно видеть динамику развития – от прогрессивного к регрессивному или наоборот. Например, мудр ли менеджер, принимающий решение о наказании подчиненного на основании того, что тот две недели писал отчет? Если не ограничиваться фиксацией на данном моменте времени, то может оказаться, что еще недавно ему на это требовалось два месяца, потом месяц, а теперь две недели. Налицо положительная динамика, а мы его премии лишаем!

5. Принцип всеобщей взаимосвязи: при исследовании любого явления рассматривай все возможные его связи с другими явлениями.

Обстоятельства, причинно связанные с другими обстоятельствами, делятся на три уровня. Есть причина (то, что порождает следствие), есть некие необходимые условия действия причины (они не являются причиной, но без них она не организуется) и есть релевантно сопутствующие обстоятельства (они либо усиливают, либо ослабляют действие причины). Эти уровни, увязываясь, составляют структуру эффективных связей.

Рассмотрим пример. Быть причиной – значит порождать какое-то явление. Такой причиной, порождающей успешное управление, являются ценности собственника, понимание им своей миссии. Необходимым условием реализации этой причины является генеральный директор (главный менеджер). Релевантно сопутствующими обстоятельствами будут исполнители – персонал. В этом случае компания эффективна с точки зрения причинной зависимости. Такой же подход может

быть реализован и на каждом низлежащем уровне. Генеральный директор является необходимым условием действия причины собственника, но, в свою очередь, является причиной для персонала. Персонал для него – необходимое условие, а релевантно сопутствующими будут обученность персонала, наличие технологий и т. п. Персонал может быть причиной хорошей продукции, а необходимым условием действия этой причины является наличие ресурсов, тогда как релевантными обстоятельствами становятся степень подготовки, технологии, да и сам рынок. Все это определяет успешность компании, и если собственник выделяет только себя как причину, а остальные условия не берет в расчет, он рано или поздно проигрывает. Таким образом, мы не можем делать заключение о состоянии компании, не поняв внутреннюю и внешнюю структуры ее взаимосвязей.

6. Принцип восхождения от конкретного к абстрактному: при исследовании любых явлений рассматривай их с более общей точки зрения, в более широкой системе координат.

В бизнесе этот принцип является ядром миссии предприятия. Допустим, менеджер говорит сотруднику: «Петрович, ты что сделал-то?» – «Да вот гайку неправильно закрутил». – «Да нет, брат, ты не гайку неверно завернул, ты нарушил технологический процесс, произвел некачественную продукцию, нанес удар по фактору, который приносит деньги компании – по нашему имиджу». Теперь, спускаясь от абстрактного к конкретике, менеджер может спросить: так что сделал работник – гайку неправильно закрутил или лишил компанию денег? Без этого принципа нет и не может быть корпоративной культуры. Качество деятельности в существенной мере зависит от того, как персонал осознает ценность этой деятельности, в какой системе координат, на каком уровне обобщения. Как уборщица осознает свою деятельность – как подбирание мусора за бездельниками или как создание чистоты и уюта для людей, которые зарабатывают для нее деньги? От того, на какой позиции она находится, и зависит эффективность и успешность ее деятельности. Этот принцип очень важен в коммуникации, которая не может осуществляться успешным образом без осмысления уровня обобщения, на котором она происходит.

7. Принцип внутренней системности (анализа): при исследовании любых

СЛОВАРЬ МУДРОГО МЕНЕДЖЕРА

Методология –

это совокупность наиболее общих принципов осуществления какой-либо деятельности, которая претендует быть эффективной.

Мудрость –

способность применять принципы мудрости этически корректно и психологически адекватно.

Мудрый поступок –

действие, совершенное в соответствии с каким-либо принципом мудрости и не противоречащее остальным.

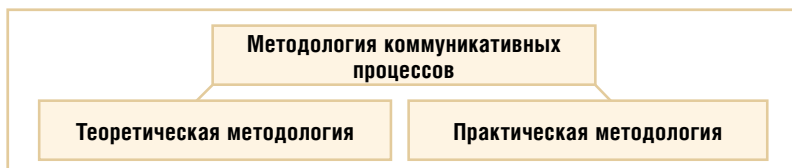
Мудрый человек –

человек, проявивший неоднократную способность к применению принципов мудрости.

Дискомфорт –

это сигнал: остановись! Что-то не так!

Рисунок 1



МУДРЫЕ МЫСЛИ

В коммуникации «мужчина-женщина» каждый дающий не должен помнить о том, что он дал, а тот, кто получил, должен всегда помнить о том, что ему дали.

Есть факты, а есть наши интерпретации этих фактов.

Все имеет цену, но не все можно купить за деньги.

Многозначность выражений – одно из препятствий эффективных коммуникаций.

В основе искусства управления лежат мировоззренческая грамотность и умение думать. А уметь думать – значит обладать технологиями мудрости.

Профессиональный управленец или мастер – это человек не только на своем месте, но и человек, который реализует себя. И на самом деле он управляет даже не организацией, а жизненными процессами, связанными конкретно с ним. Организация есть лишь фон, на котором человек реализует свое предназначение.

явлений рассматривай их как систему, как некое целое, состоящее из частей и элементов.

На примере бизнеса мы можем сказать, что нужно смотреть не просто на компанию как таковую, а как на взаимодействие неких составляющих, на то, как они взаимодействуют, совместимы ли они, короче говоря, на организационную структуру.

8. Принцип внешней системности (синтеза): при исследовании любых явлений рассматривай их как элементы или часть других систем.

Например, в бизнесе маркетинг – это применение принципа внешней системности, который определяет место компании на рынке и ее взаимодействие с другими участниками рынка.

9. Принцип конкретности истины (здесь и сейчас): при исследовании любых явлений все их характеристики должны быть точно соотнесены с конкретными пространственно-временными координатами.

В повседневной жизни это означает, что конкретные ответы мы можем давать только при уточнении конкретных обстоятельств. Об этом говорил еще Гегель, утверждавший, что истина всегда конкретна.

10. Принцип относительности (неабсолютизации): не абсолютизируй ничего, даже вышеперечисленные принципы мудрости!

Этот принцип направлен против абсолютизации всех остальных принципов. Любая самая здравая мысль, доведенная до абсолюта, превращается в абсурд. Мир вращается вокруг ценностей и чувства меры.

Как видим, ничего экстраординарного в принципах мудрости нет. Многие люди неосознанно или интуитивно применяют их в повседневной жизни и в бизнесе. Зачем же мы так подробно перечисляли эти принципы? Для того чтобы структурировать мышление и вытащить их с уровня подсознания на уровень активного использования. Здесь заложена эффективность управленческих решений, которую невозможно повысить без этих, казалось бы, простых вещей. Да, кто-то делает это интуитивно, но, повторимся, интуицией невозможно поделить, невозможно интуитивно повысить успешность менеджерского звена в компании. Кроме того, эти принципы лежат в основе стратегического мышления и профессионализма. Профессионал не может не быть мудрым человеком.

Перечисленные принципы, кстати, помогут нам определиться с такими понятиями, как мудрость, мудрый поступок и мудрый человек. Получается, что мудрый поступок – это поступок в соответствии с каким-либо из этих принципов, а мудрый человек – это человек, который продемонстрировал свою способность неоднократно применять

Любая самая здравая мысль, доведенная до абсолюта, превращается в абсурд. Мир вращается вокруг ценностей и чувства меры.

эти принципы. Однако перечисленные принципы – интеллектуальные, а сама мудрость – это комплексное явление, которое может быть обозначено как способность применять перечисленные выше интеллектуальные принципы мудрости этически корректно и психологически адекватно. То есть не нарушая ценности и в зависимости от ситуации. Соответственно, мудрая компания – это компания, руководители которой постоянно реализуют принципы мудрости. Такая компания зрелая, профессиональная и в состоянии справиться с любой трудностью.

ПРАКТИЧЕСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИЙ

Факторы успешности

Итак, если менеджер не демонстрирует своей мудрости, выраженной в теоретической методологии, то он не будет успешен. Но мы говорим о методологии бизнес-коммуникации и потому неизбежно приходим к тому, что бизнес-коммуникации должны быть как-то увязаны с факторами успешности и эффективности компании. На факторы, определяющие успешность бизнеса компании, есть разные точки зрения. И каждая из них имеет право на существование. Начнем с того, что само выражение «фактор успешности бизнеса» разделяется на два смысла – есть факторы, свидетельствующие об успешности, и факторы, обуславливающие успешность (см. Рис. 2).

С факторами, свидетельствующими об успехе, все понятно, каждый может

перечислить несколько. Но нас в соответствии с «принципом причинности» интересуют именно факторы, обуславливающие успех (см. Рис. 3). Факторы, являющиеся причиной успеха компании, можно разделить на внешние и внутренние. Успех компании во внешней среде, в свою очередь, также зависит от двух факторов – прямых и косвенных. Пря-

мые – это, прежде всего, покупатель, потому что прибыль в бизнесе обеспечивает покупатель, другого источника нет. Затем поставщики, конкуренты и законодательство (у вас может быть великолепная команда менеджеров, великолепный продукт, но Госдума примет закон о повышении НДС на 60 %, и вашему бизнесу конец). Косвенные внешние факторы – это общее состояние экономики, политическая ситуация, научно-технический прогресс и социокультурно-демографическая ситуация.

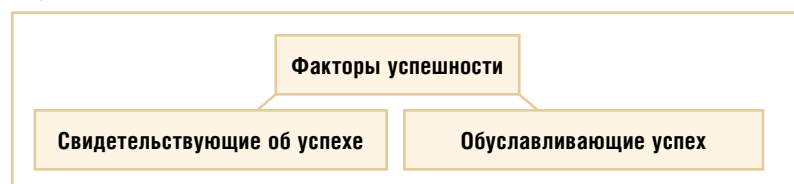
Теперь вернемся к внутренним факторам, обуславливающим успех компании. Их, по крайней мере, пять.

1. Цель и стратегия компании – фактор, вытекающий из самого определения успешности, которая есть не что иное, как способность достигать цели.
2. Структура компании, которая, как правило, выстраивается под цели.
3. Применяемые технологии.
4. Задачи, т. е. предписанные действия по достижению цели.
5. Ресурсы, которые подразделяются на материальные (финансы, материалы, оборудование и т. д.) и человеческие ресурсы (персонал).

В рамках персонала можно выделить исполнителей и менеджеров. Таким образом, собственник или генеральный должен понимать, что персонал – это не просто ресурс, это фактор успешности его компании.

Постепенно мы подошли к очень важному вопросу. Когда мы говорим о персонале вообще и о менеджерах в

Рисунок 2



частности как о ресурсе и факторе успешности, мы можем обозначить более тысячи характеристик, которыми должен обладать успешный менеджер, но поставим вопрос по-другому: а что мешает ему быть успешным? Отвечая на этот вопрос, мы должны говорить об ограничениях личной эффективности менеджеров.

Базовые ограничения личной эффективности менеджера

1. Размытые ценности.

Они проявляются в неумении ответить на вопрос, в чем состоит ценность и в чем ее суть, неумении классифицировать ценности и расставлять приоритеты. Яркий пример размытости ценностей можно наблюдать и на тренингах. Менеджер приходит обучаться. При этом его, конечно, никто не освобождал от выполнения функциональных обязанностей. И вот он сидит на тренинге, вроде бы реализуя интеллектуальную ценность (обучаться, совершенствоваться), а в его сознании крутятся клиенты и документы, отвлекая какие-то части его сознания. Да еще, не дай Бог, в семье какие-то проблемы. И все – он в раздразе. Он неэффективен и на тренинге, и на работе, и в семье.

2. Смутные цели.

Цель – это следствие осознания ценностей, поэтому в какой степени размыты ценности, в такой степени смутны и цели.

3. Неумение управлять собой.

Если вы не находите времени для решения какой-то задачи, то это значит, что вы не осмысливаете эту задачу в качестве приоритетной, то есть не умеете управлять временем, эмоциями, здоровьем и т. п. Что означает, например, ненахождение менеджером времени на выполнение чего-то –

неосознание этого чего-то в качестве ценности, а значит, не ставится и цель, а если не поставлена цель, значит, под нее не бюджетуется время – круг замкнулся.

Сейчас очень популярны тренинги по тайм-менеджменту – это полная профанация, если в них нет глобальной работы с ценностями. Основа управления временем состоит в том, чтобы отделить важное от срочного. Что значит «важное»? Это и есть ценности. Но, не классифицируя ценности, то есть имея размытые ценности, это сделать просто невозможно. Поэтому составление таблиц, умение пользоваться оргайзером – это все лечение следствий, которое не победит главную прогрессирующую болезнь – отсутствие проясненных ценностей.

4. Остановленное саморазвитие.

Здесь речь не идет о недостатке знаний. Речь об отсутствии стремления к инновациям, к личностному развитию. Иллюстрируют это ограничение две фразы: «Я все знаю» и «Мне переучиваться поздно». Причем, обращая внимание, это ограничение никак не связано с возрастными рамками.

5. Непонимание особенностей управленческого труда.

То есть невладение искусством управления, неумение исполнять функции управленца.

6. Отсутствие алгоритмов анализа проблем и принятия решений.

Если для эффективного умножения одного числа на другое нужно знать и уметь пользоваться четким алгоритмом действий, то для того чтобы анализировать и решать управленческие проблемы, их четкие алгоритмы нужны тем более. Иначе при решении даже типичных задач мы вынуждены все время изобретать велосипед, терять время, силы и эффективность.

7. Недостаток творческого подхода.

Это ограничение можно преодолеть с помощью простого вопроса: «А нельзя ли это сделать иначе?» Но, к сожалению, не ответив на этот вопрос, зачастую задают другой: «А нужно ли это?» – и потому ситуация не изменяется.

8. Слабые коммуникации.

Это ограничение можно разделить на три группы:

- неумение обучать (прискорбно, но мы потеряли институт наставничества);
- неумение влиять на людей (искусство убеждения);
- слабое командообразование (неумение участвовать в команде и неумение создавать команды).

Все эти ограничения, так или иначе, влияют на эффективность персонала как фактор успешности компании. Однако не будем забывать и о внешних факторах. Ведь покупатели, конкуренты, поставщики – это также объекты наших коммуникаций. И эти коммуникации надо уметь выстраивать. Надо понимать, что мы не Ивану Ивановичу хамим, а представителю поставщиков, которые являются фактором успешности нашей компании. И тогда мы осмысливаем, что наши коммуникации (в частности, во внешней среде) – это не наше личное дело, это интересы компании! Если это осознание происходит, начинается формирование новой корпоративной культуры.

Итак, мы познакомились с философией мудрости, поняли, что является факторами успешности компании, и увидели ряд ограничений, которые нужно преодолевать. Преодолевать их можно различными путями, но начать следует с главного – с размытых ценностей и смутных целей. Вот о целеполагании мы и будем говорить в следующий раз. □

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО МИХАИЛА ДЕГТЯРЕВА

«Если вы не находите времени для решения какой-либо задачи, то это значит, что вы не осмысливаете эту задачу в качестве приоритетной».

Рисунок 3

