

*Владимир Козлов  
Александра Козлова*

# **Коммуникации в управлении:** *влиять или воздействовать?*



Александра Козлова

**Коммуникации в управлении:  
влиять или воздействовать?**

«Русская школа управления»

2019

УДК 159.9  
ББК 88.8

**Козлова А. А.**

Коммуникации в управлении: влиять или воздействовать? /  
А. А. Козлова — «Русская школа управления», 2019

ISBN 978-5-91485-040-8

Успех менеджера в значительной степени зависит от наличия у него навыков делового общения. Руководитель должен оценивать эффект и последствия собственных коммуникаций. Его цель – не просто воздействовать на подчиненных, клиентов и партнеров, а влиять, то есть воздействовать осознанно, целенаправленно, результативно. Эта книга поможет вам расширить свой арсенал влияния. Авторы – известные бизнес-тренеры, эксперты в области управления сложными коммуникациями (переговоры, конфликты, групповая медиация) – поделятся своим опытом. В книге вы найдете теоретические обобщения и практические примеры, сможете примерить на себя наиболее эффективные технологии.

УДК 159.9

ББК 88.8

ISBN 978-5-91485-040-8

© Козлова А. А., 2019

© Русская школа управления, 2019

# Содержание

От авторов	6
Раздел 1	7
МИФ 1	8
МИФ 2	10
МИФ 3	12
МИФ 4	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Владимир Козлов, Александра Козлова**

## **Коммуникации в управлении: влиять или воздействовать?**



Книга подготовлена в рамках издательского проекта Русской Школы Управления. Наша цель – поделиться знаниями и опытом ведущих преподавателей Школы, которые вы сможете применить на практике. Надеемся, что свежие идеи вдохновят вас на покорение новых вершин.

Русская Школа Управления – федеральный учебный центр с офисами в 10 городах России. Мы специализируемся на обучении топ-менеджеров компаний и входим в топ-5 лучших бизнес-школ России по версии журнала «Эксперт».

Линейка образовательных программ Русской Школы Управления – это 2000 семинаров по 30 направлениям обучения, доступных очно, онлайн и дистанционно. Участники наших программ получают профессиональные и управленческие компетенции, которые увеличивают эффективность их работы и открывают новые возможности для развития бизнеса.

Ежегодно в Русской Школе Управления обучаются 10 000 человек, в их числе сотрудники крупнейших российских и международных компаний.

## От авторов

Коммуникации менеджера воспринимаются окружающими как целенаправленные, даже если он сам об этом не задумывается. Именно поэтому руководитель обязан оценивать эффект и последствия собственных сообщений (вербальных и невербальных), стремиться не просто воздействовать на подчиненных, клиентов и партнеров, а влиять, то есть воздействовать осознанно, целенаправленно, результативно.

Закон влияния гласит: когда привычные инструменты воздействия уже не работают, их надо менять. Универсальных приемов не существует. Менеджер должен владеть целым набором инструментов, и чем шире этот персональный набор, тем более вариативен и успешен руководитель.

Цель этой книги – расширить ваш арсенал влияния в управленческих коммуникациях. Мы разберем мифы о коммуникациях, расскажем, как меняются цели и инструменты влияния на разных этапах работы человека в организации, рассмотрим наиболее эффективные технологии, изложим теоретические обобщения и приведем практические примеры.

Не ищите в книге конкретных рецептов вроде «делай раз – и все получится», она не для любителей легких путей. Эта книга для тех, кто готов осмыслить собственный опыт, рассмотрев его через призму влияния в коммуникациях.

Мы надеемся, что вы получите удовольствие от занимательного чтения. По крайней мере, мы старались сделать его таким.

Мы делимся опытом – вы влияете!

## Раздел 1

### Мифы о коммуникациях

Начнем свое повествование с определения. **Коммуникация** – это процесс взаимодействия людей друг с другом, организованный в зависимости от целей профессиональной системы и максимально защищенный от всех искажающих факторов.

Что же такое мифы о коммуникациях? Это заблуждения, свойственные множеству людей. Они ведут к искажению смысла коммуникации и превращению задуманного результата взаимодействия (хотели как лучше) в закономерный (получилось как всегда). Рассмотрим конкретные примеры.

## МИФ 1

### Мы общаемся, только когда сами сознательно и преднамеренно выбираем общение

**РЕМАРКА 1.** Закон одной десятитысячной (1/10 000). На единицу информации, которую фиксирует наше сознание, приходится 10 000 единиц информации, фиксируемой нашим подсознанием.

**Пример.** Когда специалист вводит человека (назовем его X) в так называемое измененное состояние сознания, у него появляется возможность получить от X самую неожиданную информацию. Например: сколько шагов X прошел сегодня во время прогулки; какие диалоги (дословно) произошли утром до момента выхода X из квартиры; как были одеты люди, которые встречались ему по дороге на работу. X выдаст информацию, которая фиксировалась его мозгом, но в сознании была отмечена как незначимая. Определение степени значимости информации – это осознанный процесс. Оценка – тоже прерогатива сознания. Именно поэтому X не скажет специалисту, понравилась ему прогулка или нет, хорошо или плохо, стильно или аляповато были одеты встречные прохожие.

Почему важен закон одной десятитысячной в коммуникациях? Потому что мы управляем только тем, что осознаем, все неосознаваемое управляет нами. Логические инструменты воздействия обращаются к сознанию человека, в то время как он принимает решения на основании десяти тысяч единиц неосознаваемой информации. Поэтому, если мы хотим управлять коммуникацией, мы обязаны учитывать (и использовать) действие тех самых 10 000 единиц информации, которые не осознаются даже их носителем.

**РЕМАРКА 2.** Отсутствие коммуникации – тоже коммуникация.

Человек, который хочет влиять, должен работать не только с тем, что сказали люди, но и с тем, о чем они подумали или даже могли бы подумать.

Например, если вы обещали своему партнеру позвонить, но не позвонили, скорее всего, он интерпретирует этот факт, как нежелание продолжать сотрудничество. Отсутствие коммуникации в этом случае будет восприниматься как сигнал о незаинтересованности. Если вы вовремя не скорректировали выводы оппонента о том или ином событии, вы фактически их одобрили. Недаром говорят: молчание – знак согласия.

Важно считывать ожидания оппонентов и управлять ими.

**РЕМАРКА 3.** Кроме явной, существует косвенная коммуникация, которая обусловлена наличием зрителей.

**Пример 1.** После визита к начальнику ваш коллега с серьезным выражением лица сел за рабочий стол и начал нервно обзванивать клиентов, терзать отделы срочными запросами. С шефом вы не виделись, коллега ничего вам лично не сказал. Однако ваши наблюдения за поведением коллеги позволяют сделать вывод не только о его настроении, но и о настроении шефа. Так действует косвенная коммуникация.

**Пример 2.** На презентации значимого для всех проекта руководитель похвалил двух работников. Какие выводы сделают остальные присутствующие? Скорее всего, большинство подумает: «Я не справился» или «Он опять меня зажимает». Руководитель ничего не сказал прямо, но слушатели эту информацию получили, а точнее домыслили. Это тоже косвенная коммуникация.

**Пример 3.** По завершении коллегии в мэрии одного из крупных городов мэр сказал: «Если бы все работали так, как работает компания Y, у нас было бы гораздо меньше проблем. Считаю, что нам необходимо сотрудничать только с компанией Y!» Через некоторое время

собственник и руководитель компании, которую публично похвалил мэр, были вынуждены обратиться в полицию из-за постоянных угроз.

«Нам не дано предугадать, как слово наше отзовется...»

Итак, **косвенная коммуникация** – это сигналы, которые мы подаем тем, кто наблюдает за нами со стороны. Это домыслы и выводы, которые рождаются у зрителей в процессе наблюдения за нашей коммуникацией. Мы можем не осознавать посылаемые зрителям сигналы, они могут быть непреднамеренными. Но и в этом случае они – часть коммуникации.

Внешний вид человека, его поведение, реакции, а также их отсутствие – все это составляющие коммуникации, которые оказывают влияние на окружающих независимо от того, насколько человек это осознает.

Надеемся, что трех ремарок к первому мифу достаточно, чтобы вы убедились в том, что это миф.

## МИФ 2

### Слушатель понимает слова так же, как мы

**РЕМАРКА 1.** Слушатель часто не понимает произносимых нами слов.

Сложный язык – значительный барьер для эффективной коммуникации. Как часто о людях, достигших вершин профессионализма, можно услышать: «Страшно далеки они от народа». Оставаться понятным, говоря о незнакомых для слушателя вещах, – отдельная компетенция, которая не всем покоряется.

**Пример.** Папа забирает семилетнего сына из школы, сажает его в машину и дает яблоко. Мальчик откусывает сочный плод, а через некоторое время задает вопрос: «Папа, а почему яблоко становится коричневым?» Папа, воодушевленный предоставленной возможностью обучить сына, объясняет: «Понимаешь, сын, яблоко содержит много железа. Когда ты нарушаешь оболочку яблока, свободные ионы кислорода вступают в соединение с частицами железа, образуя так называемые окислы железа. Я не помню точной химической формулы, но эти окислы железа имеют специфический рыжий цвет, за что люди называют их ржавчиной. Вот такой процесс окисления железа ты и наблюдаешь на своем яблоке». Помолчав немного, сын спрашивает: «Папа, а с кем ты сейчас разговаривал?»

**РЕМАРКА 2.** Слушатель часто не хочет понимать наших слов.

Есть такой анекдот: «„Господи, почему ты мне не помогаешь?“ – Ну не нравишься ты мне!“». Одни не любят блондинок, другие – людей с именем ... (впишите свой вариант), третьи полагают, что неопрятно одетые люди не могут быть аккуратными в работе. В процессе коммуникации имеют значение убеждения людей и их предубеждения. Говорят, ничто так не мешает видеть, как точка зрения. Это важно учитывать.

Самое сложное в коммуникации (особенно влияющей) – работать с негативными установками других людей. Неприязненное отношение могут вызывать тема или персона. Если мы имеем дело с первым случаем, все решается довольно просто: тему нужно грамотно подать («сервировать», как говорил один наш коллега). Сложнее, если работает негативная установка к персоне. Тогда любые содержательные высказывания будут «выворачиваться наизнанку». Например, жена кипит, а муж пытается сгладить конфликт: «Ягодка моя, успокойся, все будет хорошо». И слышит в ответ: «А за арбуз ответишь!»

В дальнейшем мы будем говорить о таком важном элементе влияющей коммуникации, как снятие предубеждения.

**РЕМАРКА 3.** Слушатель часто додумывает смысл произносимых нами слов.

**Пример.** Муж, читая газету, слышит замечание жены, что на улице собирается дождь. Желая поддержать разговор, он говорит: «Вообще-то осадков не обещали». Жена мысленно выстраивает следующую цепочку рассуждений: «Муж со мной не согласен; он считает, что я ошибаюсь; считает, что я говорю неправду; считает, что я вру; значит, я брешу». После этого вслух кричит: «Мама, этот гад меня собакой обозвал!»

Домысливание значения получаемой информации происходит на основе наших собственных ожиданий, опасений, внутренних установок. Как сказал классик: «Ах, обмануть меня не трудно!.. Я сам обманываться рад!»

Обязательно нужно учитывать характер домывливания, которое может возникнуть у слушателя в ходе коммуникации.

**РЕМАРКА 4.** Слушатель часто не получает предназначенную для него информацию.

Часто возникают проблемы с каналами коммуникаций, например, их перегрузка. Признаками такой перегрузки могут стать блуждающий взгляд слушателя, изменение цвета кожи (вегетативные проявления усталости), повторяющиеся мобилизующие движения (постукива-

ние ручкой, покачивание ногой). Другие причины неполучения информации мы рассмотрим в дальнейшем.

## МИФ 3

### Мы общаемся в основном с помощью слов

РЕМАРКА 1. Паузы и акценты меняют характер домысливания.

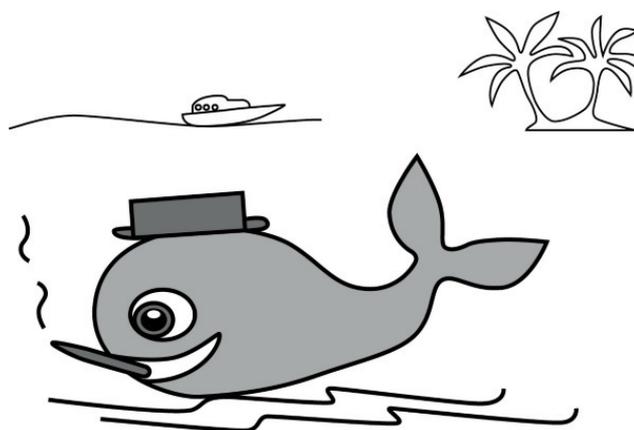
**Пример.** Рассмотрим, что домыслит слушатель, если говорящий будет по-разному расставлять акценты в одной и той же фразе: «Я не говорил, что он украл эти деньги». Проверьте себя.

«Я не говорил, что он украл эти деньги»	Это сказал кто-то другой...
«Я <u>не говорил</u> , что он украл эти деньги»	Написал или подумал...
«Я не говорил, что <u>он</u> украл эти деньги»	Украл кто-то другой...
«Я не говорил, что он <u>украл</u> эти деньги»	Спрятал, потерял, ...
«Я не говорил, что он украл <u>эти</u> деньги»	Он украл другие деньги...

РЕМАРКА 2. Закон образного восприятия: мы говорим слова, а люди воспринимают образы.

**Эксперимент 1.** Подготовьте лист бумаги, карандаш (ручку) и часы, чтобы засечь время. Выполните небольшое задание.

Идя по улице, человек увидел кита со шляпой и сигаретой<sup>1</sup>. Нарисуйте то, что увидел человек. Качество рисунка роли не играет – оценивать художественную сторону никто не будет. У вас одна минута. Время пошло...



**Комментарий.** У большинства людей получается нечто похожее на кита с сигаретой во рту (вероятно, она дымится) и со шляпой (кепкой, папахой, цилиндром) на голове. При этом возможны некоторые добавления: кит плавает по волнам, на заднем плане виднеется остров с пальмой или пароход, в небе парят облака, летают чайки, светит солнышко и т. д. В общем, вероятнее всего, у вас получилось примерно следующее.

**Важно!** Выполнение этого эксперимента в группах показывает, что рисунки совершенно разных людей очень схожи с приведенным выше вариантом. Если ваш рисунок отличается, мы рады приветствовать в вас толику самостоятельного творческого начала.

<sup>1</sup> Минздрав России предупреждает: курение вредит вашему здоровью.

А теперь рассмотрим некоторые вопросы, которые позволят нам проиллюстрировать действие принципа образного восприятия (а заодно и домысливания).

### 1. Почему у многих людей рисунки получаются очень похожими?

Мы много раз видели нарисованного кита в одних и тех же книгах, мультфильмах. Предыдущий опыт определяет наши образы. Управление коммуникацией – это в том числе и формирование у людей нужных нам образов (лучше заблаговременно). Возможно, в следующий раз, когда вы увидите рисунок шляпы или пальмы, то вспомните нарисованного вами кита.

**2. Почему сигарета именно во рту, а шляпа обязательно на голове? Заметьте, в задании об этом не было сказано.**

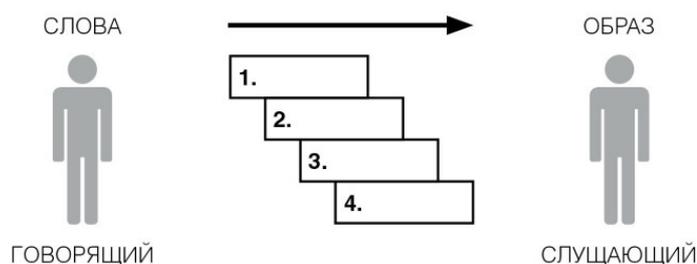
Предметы рисуют там, где им полагается быть. Есть понятие «геиштальт» – целостный образ. Люди увязывают все события и информацию в единый образ – так ее удобнее «хранить». Раздельно (дискретно) информацию могут воспринимать профессиональные аналитики (их этому специально учат), а также люди с некоторыми серьезными психическими отклонениями (они по-другому не могут).

### 3. Почему изображают волны, пальмы, солнце, пароход, остров и т. д.?

Это результат домысливания. У каждого могут возникнуть свои домыслы, как рациональные (вода нужна – в ней кит плавает), так и эмоциональные (курить вредно, поэтому кит будет без сигареты). Сколько новых деталей появилось, если бы у вас была не 1 минута на выполнение задания, а 3 или 5!

Этот простой эксперимент дает нам понимание, что поступающая информация претерпевает в мозгу человека изменения (искажения). В связи с этим для коммуникатора становится важным грамотное управление образами, возникающими в голове собеседника. Давайте рассмотрим, как именно формируются образы и за счет чего ими можно управлять. Проведем еще один эксперимент.

**Эксперимент 2.** Человек произносит слова, а адресат получает образ. Для превращения в образ получаемое слушателем сообщение проходит четыре содержательных фильтра, имеющих форму вопросов: кто? что? как? зачем? Определите порядок этих фильтров для слушателя. В какие ячейки вы впишете вопросы?



**Комментарий.** Так и хочется сказать: «А теперь – правильный ответ!» Но воздержимся. Мы не будем вас убеждать в правильности приведенного ниже варианта. Если наши мнения совпали, вы утвердитесь в своем видении. Если не совпали, мы просим обдумать пару дней новый для вас порядок восприятия информации, а потом уже принять решение относительно корректности того или иного подхода. Итак, наш рейтинг.



Для человека слушающего содержательные фильтры, определяющие качество итогового образа, имеют следующий порядок.

1. **КАК** со мной говорят? Агрессивно, пассивно, непонятно, неуверенно и пр.
2. **КТО** со мной говорит? Имеется в виду не только статус, но и каков он, «человек говорящий», – знающий или неопытный, жесткий или мягкий, серьезный или шутник.
3. **ЗАЧЕМ** мне это надо? Очень важно актуализировать полученную информацию, иначе выйдет как в известном анекдоте: «„Доктор, я буду жить?“ – „А смысл?“» Если этот фильтр мотивации не пройден, информация из головы попросту «вылетит».
4. **ЧТО** мне сообщают? Вот тут, наконец, и появляется образ.

Как же подготовиться к коммуникации человеку говорящему? Ему необходимо пройти следующие этапы.

1. Сначала нужно ответить на вопрос: «**ЧТО?**» То есть определить, какой образ должен остаться в голове у адресата после нашего общения. Это – цель коммуникации.
2. Затем необходимо ответить на вопрос: «**КТО** тот человек, с которым вы общаетесь, у кого нужно сформировать нужный вам образ?». Это – объект коммуникации. Заметьте, что в качестве объекта может выступать один человек или группа людей. В групповом формате убеждения надо управлять образом в голове каждого. «Это сложно?» – спросите вы. Да, непросто. Но есть определенные закономерности такого восприятия, о которых мы будем говорить в следующих разделах.
3. Надо учесть, **ЗАЧЕМ** слушателю нужен ваш образ. Это – мотивационное обоснование коммуникации.
4. После этого появляется понимание, **КАК** донести до человека нужный вам образ: как себя подать, какими словами выразить, с какой интонацией, устно или письменно и т. д. Это – характер коммуникации.

Человек говорящий приходит к пониманию «как» в последнюю очередь, а слушатель именно это воспринимает в первую очередь. Такое «порядковое» несовпадение делает коммуникацию достаточно сложным процессом, а нежелание (неспособность) учитывать это при подготовке коммуникации приводит говорящего к краху задуманного.

**РЕМАРКА 3.** Кроме слов, существуют невербальные сигналы общения.

О них – в разборе следующего мифа.

## МИФ 4

### Невербальное общение – это язык жестов

РЕМАРКА 1. Не только язык жестов дает собеседнику информацию. Есть другие языки.

#### Язык запахов

Природа на уровне естественных запахов «кодирует» восприятие человеком человека. Действие этого механизма основано на тех самых 10 000 единицах информации, фиксируемых нашим подсознанием.

**Пример.** Однажды был проведен любопытный эксперимент. Группе людей, среди которых были и совершенно незнакомые люди, и близкие родственники, предложили в течение одного дня заниматься повседневными делами в выданных им одинаковых чистых майках. В конце дня каждому из участников группы предложили по запаху маек оценить желание продолжить контакт с тем или иным человеком. Интересно, что в группу стойкого неприятия запаха попадали близкие родственники участников эксперимента.

Получается, что запах может стать причиной нашей симпатии или, наоборот, неприязни к человеку. Можем ли мы знать, как наш запах действует на партнера по коммуникации? Вряд ли. При этом есть возможность страховаться от неосознанного неприятия с помощью искусственных запахов. С этой целью был создан нейтральный деловой парфюм и развита культура его использования.

#### Язык касаний

Как часто рукопожатие определяет для нас восприятие партнера: рука вялая – партнер ненадежен, рука твердая – партнер уверен в себе, рука горячая – партнер волнуется. Эти выводы не всегда соответствуют истине, однако подобные стереотипы действуют на подсознательном уровне.

**Пример.** Помните, в кинофильме «Игрушка» с Пьером Ришаром в главной роли одного из служащих уволили только потому, что у него были мокрые руки?

А. И. Куприн в романе «Колесо времени» писал: «Сколько есть на свете мокрых, грязных, вялых, точно распаренных, или сухих и жестко горячих, явно враждебных, несомненно преступных и просто отвратительных рук. И каждую из них вы при случайном знакомстве должны пожать, несмотря на то, что ваша рука – этот тончайший инструмент чувствительности – содрогается и протестует всеми своими нервами...».

#### Язык сопутствующих звуков (жестов)

Речь идет о причмокиваниях, «эканьях» и «мэканьях», а также о словах и жестах – паразитах. Особенность сопутствующих звуков и жестов – их способность перетягивать на себя произвольное внимание слушателей: они «забывают» каналы получения содержательной информации.

**Пример.** Например, если вы будете говорить, одновременно постукивая карандашом по столу, то через полторы минуты окружающие будут слышать только это постукивание.

В практике нашей работы был лектор, который часто вставлял в речь вопрос «что?». Выступление могло быть примерно таким: «Я вставляю вопрос «что?», чтобы студенты... Что?.. Задумывались и потом... Что?.. Более осознанно воспринимали... Что?.. То, что говорит преподаватель». Студенты считали количество этих вопросов, делали ставки. Лекции проходили весело, но безрезультатно.

#### Язык аксессуаров

По нашему внешнему виду человек дорисовывает (домысливает) наши характеристики.

Представьте: в вашу фирму по продаже автомобильных запчастей с деловым предложением пришел человек в зеленых джинсах, классическом белом пиджаке, бордовой в клетку рубашке с галстуком-бабочкой, черно-белых кедах. Что вы сказали бы о нем? В какой обстановке подобный имидж будет уместен?

**РЕМАРКА 2.** Ключевая особенность невербальной коммуникации – ее почти невозможно подавить.

Поскольку подаваемые человеком невербальные сигналы (особенно мимика и жесты) часто неосознаваемы, они более искренни. Именно поэтому в случае расхождения слов и невербальных сигналов люди верят последним. Возможно, отсюда следует один из универсальных принципов восприятия информации – «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

## **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.