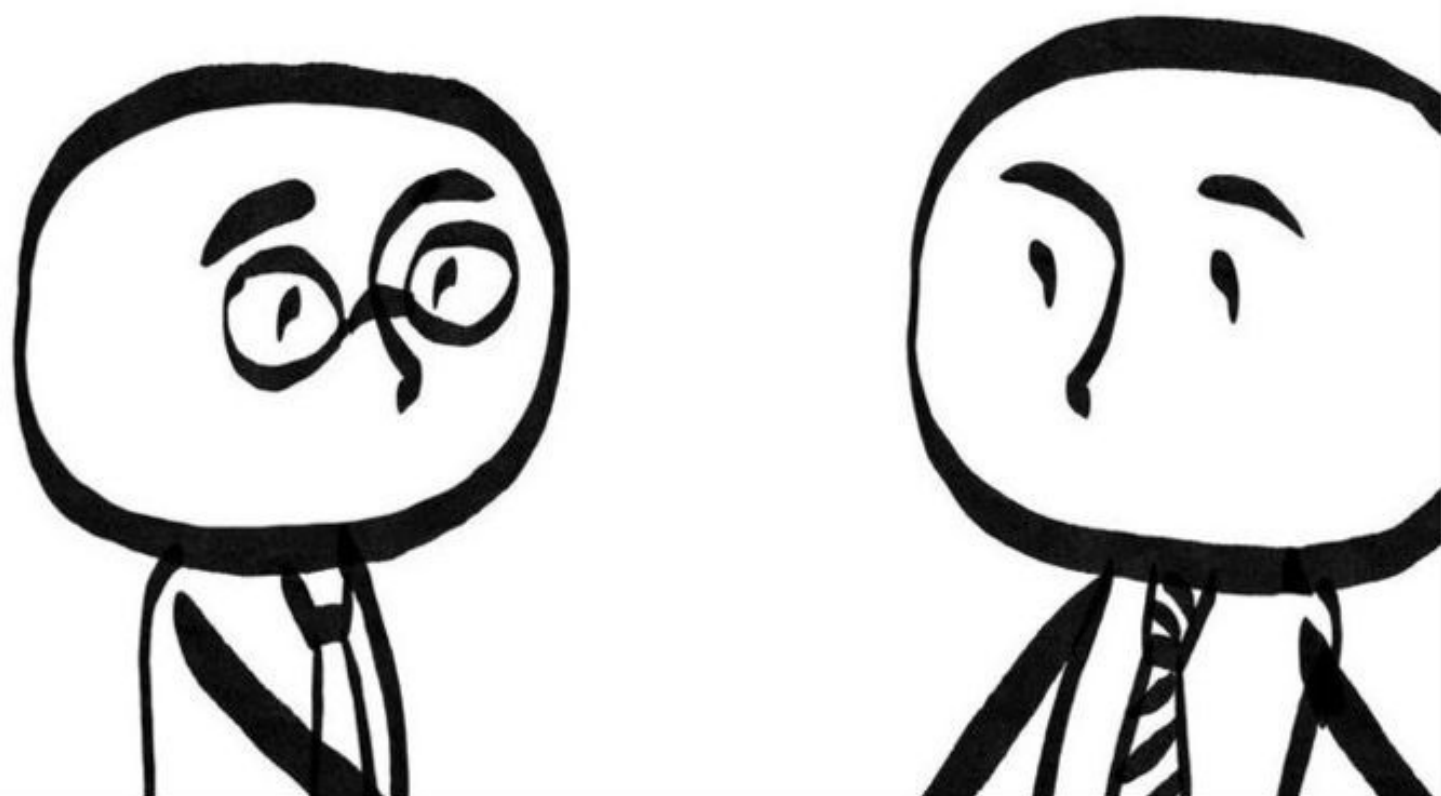


18+ Мария Кушель

---

*Простые  
рецепты  
рабочих  
коммуникаций*

---



Мария Кушель

**Простые рецепты  
рабочих коммуникаций**

«Издательские решения»

**Кушель М.**

Простые рецепты рабочих коммуникаций / М. Кушель —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-961940-2

Небольшая методичка о том, как сделать рабочее взаимодействие простым и комфортным. Набор правил и примеры, которые позволят любому быстро перестроить коммуникации в конструктивное русло.

ISBN 978-5-44-961940-2

© Кушель М.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	7
Как читать	8
Часть 1. Немного теории	9
Глава 1. Процесс коммуникации	9
Глава 2. Правила коммуникации	13
Часть 2. Кейсы	16
Введение	16
Глава 1. Коммуникации с подчинёнными	17
§1. Поставить задачу	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

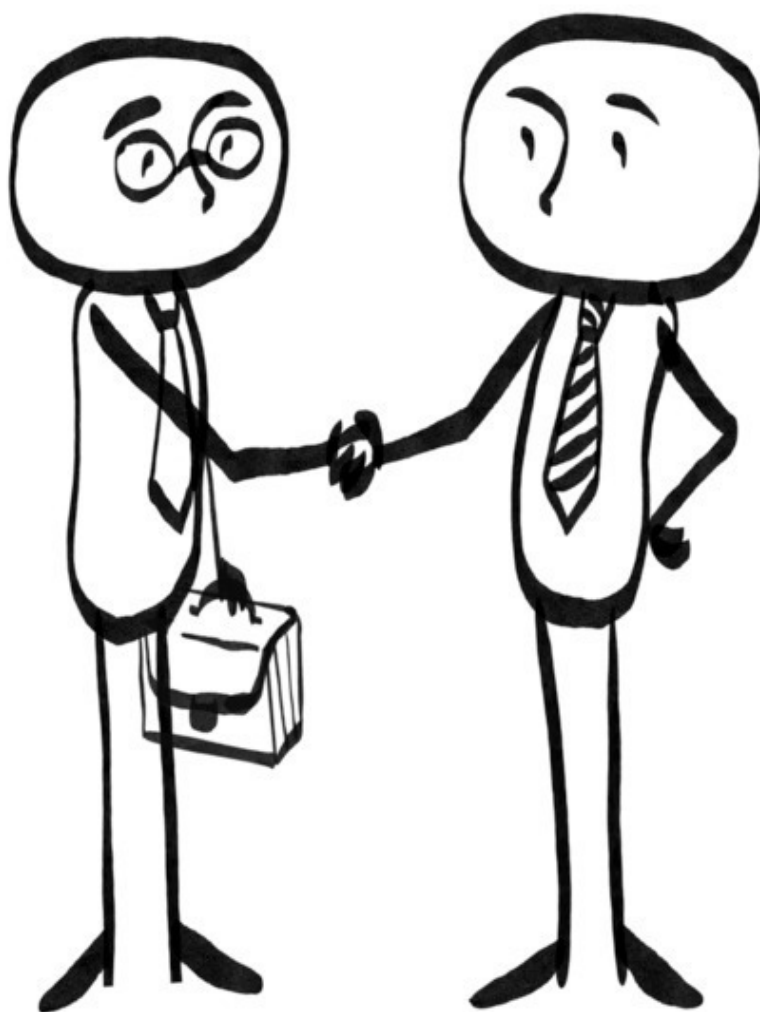
# **Простые рецепты рабочих коммуникаций**

## **Мария Кушель**

© Мария Кушель, 2019

ISBN 978-5-4496-1940-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



## **Введение**

Коммуникация – это взаимодействие, целью которого является передача информации от одного субъекта к другому. Рабочие коммуникации – всё то общение с окружающими, которое происходит в процессе работы.

Это общение может быть устным или письменным, формальным или неформальным, различаться по множеству разных признаков, иметь разные цели, но, в любом случае, это инструмент решения задач, к которому прибегает каждый из нас.

Конечной целью большинства рабочих коммуникаций является действие. Мы разговариваем с человеком, потому что нам важно, чтобы он что-то сделал – решил задачу, которую мы ему ставим, или ответил на вопрос. Даже чисто информационное сообщение, в котором не содержится явного побуждения, предполагает, что собеседник примет его к сведению и будет поступать соответствующим образом. Поэтому эффективная коммуникация – это та, которая с минимальными усилиями привела к ожидаемому действию.

Эта книга о том, как построить общение так, чтобы прийти к нужному результату.

## **Как читать**

Книга разбита на две части. В первой приведены общие моменты, которые поясняют, как происходит коммуникация между людьми. Вторая описывает конкретные кейсы, которые могут возникнуть в процессе рабочего взаимодействия.

Вторая часть поделена на блоки, ею можно пользоваться как справочником, читать для этого первую не обязательно.

## Часть 1. Немного теории

### Глава 1. Процесс коммуникации

Рассмотрим, как устроена коммуникация между двумя людьми и почему это сложно. На простой схеме взаимодействие будет выглядеть так: Собеседник 1 (отправитель) передаёт сообщение Собеседнику 2 (получателю).

Если считать, что собеседники находятся примерно в одном контексте, предмет разговора обоим знаком, то логично предположить, что они друг друга поймут. Но, на самом деле, этого не происходит. Почему так?

Сообщение, которое мы рассматриваем, состоит из слов, но люди думают не словами. Мысль в нашей голове формируется как набор образов, дальше им подбираются соответствующие речевые определения, мы их произносим – сообщение ушло к получателю. На стороне получателя происходит обратный процесс: слова преобразуются в образы, которые воспринимает мозг. То есть наша схема на самом деле выглядит иначе.

В процессе есть две точки, где сообщение трансформируется: перевод из слов в образы и обратно. Допустим, наше сообщение – это «Кресло». Каждый знает, что такое кресло, никаких искажений быть не должно. Но предположим, что в голове у отправителя было мягкое удобное кресло, в котором хорошо отдохнуть с книжкой, и он, произнося «Кресло», имел в виду именно это. А получатель только что пришёл от стоматолога, и в его восприятии это трансформировалось в орудие пытки. В итоге полученный образ совсем не совпадает с исходным.

Приведённый пример несколько гиперболизированный, но с рабочими коммуникациями может происходить то же самое. Конкретные понятия, скорее всего, не претерпят изменений и будут переданы более точно, а вот абстрактные могут пострадать.

В примере номер задачи в трекере – конкретное понятие, оно пришло от Собеседника 1 к Собеседнику 2 без изменений. «Скоро» – понятие абстрактное, для одного задача не критичная, поэтому «скоро» – это неделя, для другого же задача блокирующая, и он рассчитывает, что «скоро» – это за один день. Ситуация чревата конфликтом, которого можно было бы избежать, если бы Собеседник 1 использовал более конкретное понятие, или Собеседник 2 уточнил, какое именно «скоро» имеется в виду.

#### **Совет. Используйте конкретные понятия.**

Ещё одним фактором, приводящим к изменению сообщения при передаче от одного человека к другому, является язык и терминология. В каждой локальной группе есть свои принятые выражения, свой набор слов для обозначения каких-то понятий, мемы, жаргон. Группа может быть большой и включать целую корпорацию, а может состоять из двух человек, в любом случае, существует вероятность, что за пределами сообщества специфическую терминологию не поймут или поймут неправильно.

#### **Совет. Если понятие допускает разные трактовки, уточняйте.**

Помимо проблем с изменением смысла понятий, есть ещё одна сложность, которая заключается в том, что часть информации вообще не озвучивается. Причиной может быть то, что отправитель посчитал её несущественной или очевидной. Получатель при этом додумывает детали, поэтому у него может сложиться неправильное понимание.

Добавим в кейс с последней картинкой подробностей.

Предыстория: Андрей – заказчик задачи, Петя – руководитель группы разработки. Изначально задачу делал Игорь, но потом Петя решил передать её Васе.

Ситуация: Петя хочет проинформировать Андрея о статусе задачи.

Петя не говорит о передаче задачи другому исполнителю, так как считает, что для заказчика это неважно. Андрей помнит, что задачу делал Игорь, и продолжает так думать. Наступает завтра, задача не сделана, Андрей идёт к Игорю ругаться.

Умолчание деталей создало неверное восприятие у получателя сообщения. Это совсем не обязательно приведёт к проблеме – Андрей вполне может не пойти напрямую к Игорю и уточнить сроки у Пети. Но стоит помнить, что подробности могут быть существенными, и лучше сказать больше, чем не сказать важное.

**Совет. Озвучивайте существенные подробности.**

Выше мы рассмотрели случаи, когда искажения происходят на уровне содержания. Но кроме фактов любое сообщение обладает определённой эмоциональной окраской, что ещё больше усложняет процесс.

Отправитель сообщения на уровне эмоций может выразить своё отношение к вопросу и видение себя и других в текущей ситуации. Всё это в устной речи обычно передаётся с помощью интонаций, в письменной – с помощью знаков препинания и смайликов. Но даже отсутствие каких-либо дополнительных символов может быть воспринято как определенный посыл – «он не поставил в конце смайлик, значит он злится» или «этот восклицательный знак в фразе „Да!“ говорит о том, что он ставит себя выше нас».

Возьмём фразу: «Вы же профессионалы!». Если смотреть только на уровень фактов, то в предложении сказано, что слушатели являются профессионалами в обсуждаемом вопросе. Но если добавить сюда эмоции, то можно получить диаметрально противоположные результаты – от восхищения до сарказма.

Итак, в каждом сообщении есть два уровня смысла: фактов и интонаций. Оба они участвуют и в формировании сообщения, и в его восприятии, поэтому один собеседник может услышать совсем не то, что сказал второй.

Рассмотрим диалог:

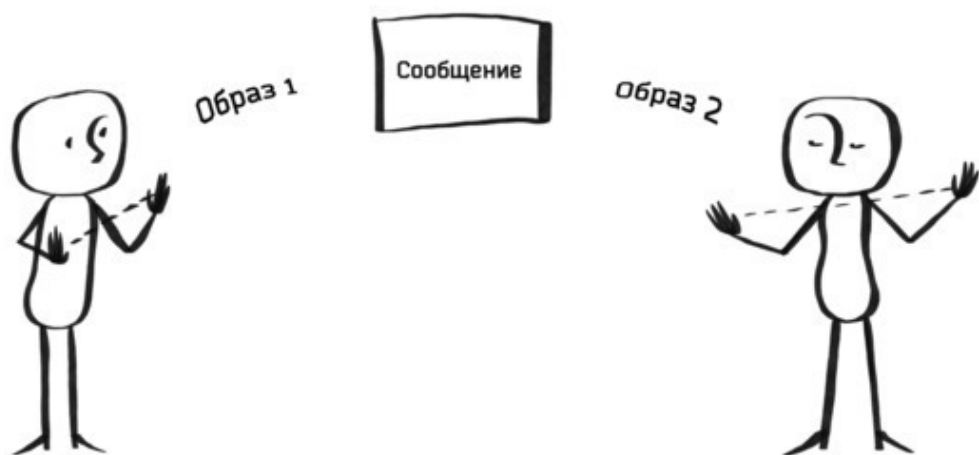
Если предположить, что Собеседник 2 оперирует по большей части фактами, а Собеседник 1 больше склонен видеть эмоции, то для них этот диалог будет означать совершенно разное. Для второго никакого подтекста в вопросе не будет, он видит только уровень фактов и отвечает только на него. Для первого, если за вопросом стоит неуверенность в себе, ответ может прозвучать как: «Ты недостойн того, чтобы я тратил на тебя время», хотя ничего такого его партнёр в сообщение не вкладывал.

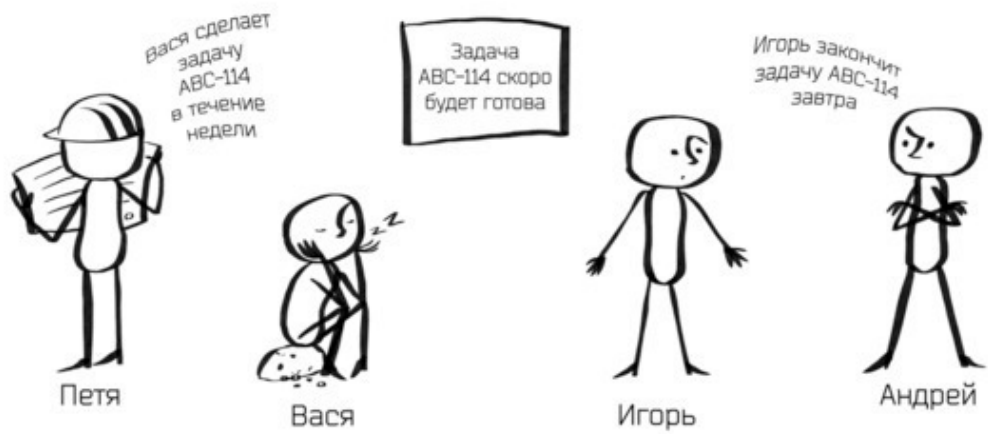
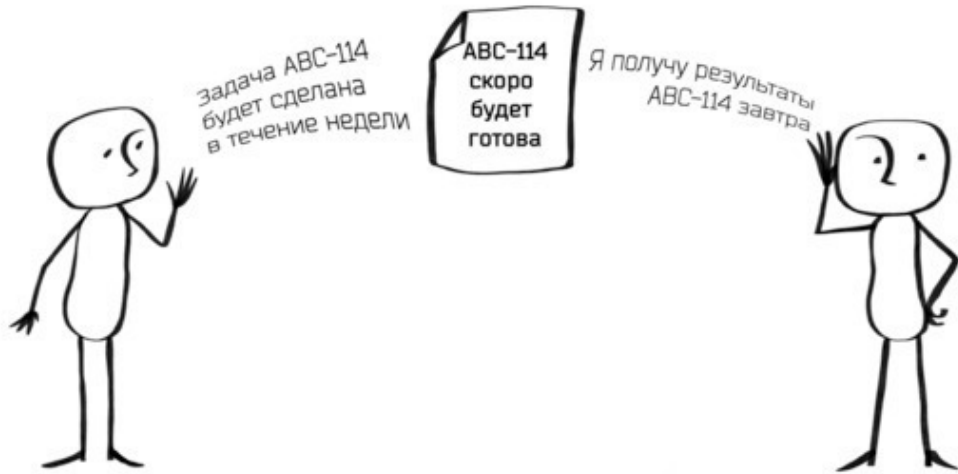
Может случиться и обратная ситуация – человеку, привыкшему больше полагаться на факты, трудно уловить оттенки смысла, увидеть намёки и вычленив из текста ту информацию, с которой он сможет дальше работать, поэтому он уходит с ощущением, что много говорили, но ничего не сказали.

В рабочих коммуникациях уровень фактов всегда выходит на первое место, но это не значит, что эмоции пропадают совсем. Поэтому, если при общении ощущается наличие второго уровня, лучше уточнить, что именно собеседник имеет в виду, так взаимные ожидания станут более прозрачными, а взаимодействие в целом более эффективным.

**Совет. Делайте упор на уровень фактов, так общение станет более конструктивным.**

Полностью избежать искажений информации при общении практически невозможно, но есть приёмы, которые позволяют свести негативный эффект к минимуму. Их мы рассмотрим во второй главе.





## Глава 2. Правила коммуникации

В разговоре о том, как правильно строить коммуникации, нужно определиться с целью. Поскольку речь идёт про рабочее взаимодействие, оно, в первую очередь, должно быть эффективным, то есть приводить к желаемому итогу с минимальными затратами. Под желаемым итогом чаще всего понимается какое-либо действие – мы разговариваем с человеком, когда нам нужно, чтобы он что-то сделал или когда ему нужно, чтобы что-то сделали мы. Таким образом, общую цель рабочей коммуникации можно сформулировать как «совершение необходимого действия с минимальными затратами времени».

Чтобы это произошло, нужно иметь ответ на три основных вопроса – что нужно сделать, зачем это делать и почему это должен делать я. Минимизация затрат состоит в том, чтобы за наименьшее количество итераций ответить на эти вопросы или получить на них ответ, если мы выступаем в роли исполнителя. Ответ на третий вопрос чаще всего следует из самой ситуации, но в некоторых случаях и на него нужно отвечать явно.

**Совет. Держите в голове три вопроса: «что?», «зачем?» и «почему я?».**

Даже если ответы на эти вопросы понятны для одного, остаётся задача донести их до собеседника. Чем более полная и чёткая информация будет предоставлена сразу, тем меньше будет уточняющих вопросов, и тем быстрее это получится сделать. Самое главное препятствие на пути к пониманию – изменение сообщения при передаче и восприятии, поэтому нужно подбирать формулировки, которые будут максимально раскрывать уровень фактов.

или

Факты можно изложить по-разному. Текст, содержащий максимальное количество информации, может быть сложно воспринимать из-за того, что он перегружен и нелогичен.

В письменном виде такой текст можно разобрать, если прочитать несколько раз. Если же говорить в таком стиле вслух, то, скорее всего, слушатели перестанут слушать, потому что за такой перегруженной речью тяжело следить.

Чем более простым языком изложены факты, тем легче и быстрее их смогут воспринять.

Поэтому:

1. Не используйте причастные и деепричастные обороты.
2. Не употребляйте затейливые термины, если их можно заменить на более простые.
3. Откажитесь от вводных слов, они не несут дополнительного смысла.
4. Избегайте слов «кажется», «имхо» и т.п., они не смягчают текст, а придают ощущение, что говорящий не уверен в том, что говорит.
5. Разбейте сложные предложения на простые, за связями частей предложения бывает сложно уследить.
6. Уберите лишние местоимения, когда они не добавляют полезной информации. «Я сделал» – упор на то, что сделал именно я, а не кто-то другой, «Готово» – упор на результат.
7. По возможности оперируйте точными данными. Скоро – в днях, много – в штуках.
8. Используйте меньше восклицательных знаков и нестандартных шрифтов в письмах.
9. Всегда помните про то, что хотите сказать, не уходите от темы.
10. Если сообщение письменное, перед отправкой прочитайте полностью с самого начала, что получилось.

**Совет. Включайте больше фактов, делайте текст проще.**

Уровень фактов отвечает за скорость и количество итераций в обсуждении, но есть не менее важный момент – собеседник должен вообще хотеть с нами разговаривать. За эту часть отвечает уровень эмоций.

Никто не захочет помогать человеку, с которым неприятно общаться, а значит цель коммуникации не будет достигнута.

Чтобы общение было комфортным:

1. Будьте конструктивны. Не забывайте о трёх основных вопросах: что, зачем и почему я.
2. Избегайте агрессии и сарказма, они создают напряжённую атмосферу.
3. Не давайте оценку человеческим качествам, говорите о последствиях действий.
4. Не сейте панику. Сообщение «Всё плохо!» не добавляет значимости и важности, но вызывает раздражение, масштаб проблемы лучше всего передают числа.
5. Не обижайте собеседников. Даже если они совершили промах, это можно обсудить, не переходя на личности.
6. Откажитесь от выяснения, кто виноват, сосредоточьтесь на том, что сделать сейчас и в перспективе.
7. Не демонстрируйте превосходство, избегайте неуважительных высказываний.
8. Проявляйте интерес к собеседнику, слушайте, что он говорит.
9. Не давайте ложных обещаний и уклончивых ответов. Если прямо сейчас не можете ответить по существу, скажите об этом прямо и возьмите паузу.
10. Улыбайтесь.

**Совет. Сделайте атмосферу комфортной, и договориться станет проще.**

Правила, описанные выше, направлены на то, чтобы общение стало простым и эффективным, но бывают ситуации, когда приходится взаимодействовать с человеком, который их не соблюдает. Самое простое, что можно сделать в такой ситуации, – прекратить коммуникацию и передать её кому-то другому. Если такой возможности нет, есть два правила, которые помогут: вести дела письменно, и со своей стороны общаться максимально конструктивно и сдержанно. В письменной речи сложнее кричать и быть грубым с одной стороны, и проще игнорировать эмоциональный накал или дать себе время, чтобы остыть, с другой. Когда в ответ на выпады несдержанный человек получает спокойный и конструктивный ответ, он чаще всего сбавляет тон. Кроме того, в случае эскалации вопроса, в переписке останется наглядное подтверждение причин, по которым коммуникация зашла в тупик.

**Совет. При общении со сложным собеседником не отходите от правил и старайтесь перевести коммуникацию в письменную форму.**

Это все основные моменты, о которых стоит помнить при выстраивании рабочих коммуникаций. Во второй части мы поговорим о конкретных ситуациях, в которых их можно применить.

*Вася сказал, к тебе можно обратиться по поводу задачи ABC-143. Она нам блокирует работу 10 человек, помоги, пожалуйста.*

*Всё сломалось! Мы работать не можем! Почини скорее!*

*Коллеги, посмотрев на отчёт, который вы прислали вчера, я пришёл к выводу, что глобальное изменение процессов, которое мы с вами обсуждали, не приведёт к желаемому результату, а создаст определённые сложности*

*в прохождении основного пайплайна пользователем нашего продукта.  
Кажется, требуется пересмотреть пункты 2,5 и 8 инструкции.*

## Часть 2. Кейсы

### Введение

В этой части приведены конкретные ситуации и список шагов, которые должна включать в себя коммуникация в каждом случае.

Ситуации разбиты на три больших блока: общение с подчинёнными, со смежниками и с руководителем. Часть кейсов в блоках повторяется, поскольку схожие ситуации возникают с разными участниками, но каждый из них имеет свои нюансы, которые и описаны в соответствующих разделах.

Легко выделить три основные правила, на которые можно ориентироваться, и которые помогут сделать общение эффективным и конструктивным:

1. В любой ситуации нужно разобраться – понять, что именно происходит, собрать факты, сформулировать целевое состояние.

2. Всегда стоит помнить, что то, что мы говорим, то, что имеем в виду, и то, что слышит наш собеседник – разные вещи.

3. Общение должно быть построено вокруг цели, чем дальше от неё уходит обсуждение, тем сложнее будет добиться результата.

Эти правила являются основой шаблонов, приведённых в следующих главах.

## Глава 1. Коммуникации с подчинёнными

### §1. Поставить задачу

Самая частая ситуация, которая возникает при общении руководителя с сотрудниками – это необходимость поставить задачу. Форма в этом случае может быть абсолютно разной.

Оба варианта допустимы, но в разных условиях. Объём информации, который руководитель должен предоставить подчинённому, зависит от умений и мотивации последнего, а также от сложности задачи.

Возьмём предельные случаи: небольшая задача, которую нужно дать стажёру, vs новый проект для ведущего разработчика. В первом случае достаточно подробно пояснить, что нужно сделать и какой должен быть результат, и проговорить сроки и способ контроля.

Во втором с исполнителем нужно провести полноценную беседу:

- рассказать о проблеме, которую надо решить / описать проект – что есть сейчас и как должно быть, зафиксировать целевое состояние;
- пояснить, почему задача важна и как она связана с глобальными целями подразделения;
- проговорить примерные сроки, договориться о более точной оценке;
- договориться о формате обсуждения вариантов решения;
- если решение задачи предполагает какие-то дополнительные бонусы для сотрудника, озвучить это.

Чем более сотрудник компетентен и чем больше он мотивирован делать задачу, тем более развёрнутые ответы ему надо предоставить.

В первом примере ответы на вопросы «зачем?» и «почему я?» опущены. Ситуация предполагает, что сотруднику достаточно того, что задача пришла от руководителя, и дополнительные знания о том, откуда эта задача взялась изначально, как она связана с другими проектами, почему её решают именно таким образом, не дадут дополнительного профита в ходе выполнения. Но тем не менее, сотрудник может эти вопросы задать, и тогда ему нужно ответить и предоставить информацию уровнем выше.

## **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.