

Серия «Библиотека журнала «Директор школы»

Е.В. Акчурина

Общение в деятельности директора



Москва
2016

УДК 371.1.015.3
ББК 74.204 + 88.6
А44

Библиотека журнала «Директор школы» основана в 1995 году

Акчурина Е.В.

А44 Общение в деятельности директора. — М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. — 224 с. — (Библиотека журнала «Директор школы».)
ISBN 978-5-88753-158-8
ISBN 978-5-4441-0214-5

Для каждого руководителя образовательной организации эффективное общение является важной составляющей его работы. Автор книги на практическом уровне рассказывает, что такое вербальное и невербальное общение, в чем суть умения вести беседу тет-а-тет, каково содержание, место и роль межгруппового общения в коллективной деятельности педагогов, как организовать дистанционное общение. В каждый раздел книги включены необходимые методики, тесты и тренинги для того, чтобы научить директора школы правильно общаться с коллегами, предотвращать возникающие конфликты или с успехом разрешать их.

ББК 74.204 + 88.6

ISBN 978-5-88753-158-8
ISBN 978-5-4441-0214-5

© Акчурина Е.В., 2015
© Издательская фирма «Сентябрь», 2015
© Оформление. ООО «Национальный книжный центр», 2016

Содержание

Вступление	4
Вербальное и невербальное общение	7
От общения до коммуникации	8
Что такое разговор	31
О невербальном общении	38
Говорить, слушать или слышать?	50
Искусство говорить	51
Умение слушать	82
Лидерство в коллективном общении	100
Феномен лидерства	101
Продуктивное совещание	107
Характеристика рабочих групп	117
Публичное выступление	139
Прелюдия	139
Ход выступления	148
Итоги	156
Общение на расстоянии	159
Общение по телефону	159
Деловая переписка	170
Виртуальное общение	175
Влияние на собеседника	180
Манипуляция как позиция	181
Манипуляция как негатив	189
Незабвенный Макиавелли	197
Бесконфликтное общение	201
Другой взгляд	202
Что лежит в основе конфликта	210
Заключение	221
Рекомендуемая литература	222

Вступление

Человек — существо социальное, нормальной средой обитания которого является общество других людей. А существование в обществе себе подобных, разумеется, невозможно без постоянного общения с окружающими нас людьми. Казалось бы, все достаточно просто и элементарно, но именно в этой очевидности и заключается вся сложность. Все мы разные и живем в различных условиях. У каждого из нас свое мироощущение и миропонимание других людей. Но тем не менее нам ежедневно приходится общаться друг с другом. Может быть, именно поэтому большая часть проблем, существующих в межличностных взаимоотношениях людей, сводится к сложностям человеческого общения.

Давайте попробуем немного конкретизировать. Вы — директор школы! Разве есть что-то, что вы не знаете об общении с другими людьми? Ведь общение — это ваша работа, да, собственно, и жизнь тоже. Да вы бы просто никогда не стали директором школы без виртуозного владения этим навыком! Именно поэтому вы думаете, что знаете о межличностном общении ВСЕ? Поверьте, мне тоже так казалось, пока я не занялась раскрытием этой темы на страницах журнала «Директор школы».

Но чем больше я в нее вникала, чем больше читала и прорабатывала различные публикации, тем больше я начинала понимать, что практически НИЧЕГО не знаю об общении. Например, чем общение отличается от коммуникации? Что такое разговор? Насколько хорошо вы разбираетесь в кинесике?

Дальше — больше! Общение — процесс двусторонний, в котором необходимо не только говорить, а еще и слушать своего собеседника. Но согласитесь, что слушать — это не всегда слышать то, что вам пытаются сказать. Вы уверены в том, что всегда слышите все, что вам говорят? Безусловно, вы, как директор школы, владеете хорошими навыками проведения деловых бесед. Но всегда ли правильно с точки зрения теории управления вы их проводите?

На этом мои вопросы не заканчиваются! Являясь директором школы, т.е. «лидером по определению», вам, скорее всего, частенько приходится подтверждать и отстаивать свое лидерство в управлении процессом общения, поскольку мы знаем, что в педагогическом коллективе каждый классный руководитель — это лидер, привыкший управлять процессом общения. Кроме того, вы, как и любой другой руководитель, постоянно проводите различные совещания. Насколько они эффективны для их участников и как они к ним относятся? Интересно? А рабочие группы для решения текущих вопросов? Как правильно их сформировать и мотивировать участников на максимально продуктивную работу?

Отдельный разговор о ваших собственных публичных выступлениях. Очевидно, что в вашей практике случались выступления, которые были «выше всяких похвал», но, наверняка, случались и такие, о которых не хочется не то что рассказывать, но и вспоминать сам факт «их присутствия» в вашей жизни. От чего это зависит? От темы самого выступления или от ее восприятия слушателями? А может быть, все дело в вашем настроении и жизненной ситуации, в которой вы находились в тот момент, или других текущих проблемах? Или же есть что-то еще, от чего зависит успешность публичного выступления?

Говоря об общении руководителя в современном мире, невозможно обойти стороной интенсивно развивающиеся информационно-коммуникационные технологии. С одной стороны, они, безусловно, способствуют упрощению общения с собеседником, находящимся на значительном расстоянии от нас, но, с другой стороны, меняют

самую процедуру «человеческого» общения, подчас превращая его в достаточно простое механическое взаимодействие на расстоянии. Мы не можем отвергать достижения научно-технического прогресса и поэтому должны научиться правильно пользоваться современными коммуникационными технологиями на благо нашего общения. Все ли правила ведения телефонных разговоров и деловой переписки вы знаете? А насколько правильно и безопасно (что тоже немаловажно!) вы общаетесь при помощи интернет-технологий?

Любая руководящая должность подразумевает манипулирование своими подчиненными. В данном случае директора школы можно представить как игрока в некой виртуальной шахматной партии, где шахматные фигуры — это члены вашего педагогического коллектива. От того, насколько правильно вы сможете расставить свои «фигуры» на игровом поле и насколько удачно сможете управлять ими, зависит не только успех вашей образовательной организации, но и ваш личный успех как управленца, как администратора и как человека. Как манипулировать людьми так, чтобы они не только не замечали ваших манипуляций, но и с радостью принимали их? Кроме того, никогда не следует забывать, что и ваши подчиненные тоже пытаются манипулировать вами. И, поверьте, у них это неплохо получается. Как противостоять этому? Как не стать марионеткой в руках своего педагогического коллектива?

Насколько часто в вашей школе происходят конфликты? Как вы к ним относитесь? Стремитесь ли вы к бесконфликтному общению? Если да, то на чем основан прогресс в развитии вашей образовательной организации? Ведь конфликт — это столкновение чьих-то интересов, и именно на этом стыке возникают новые идеи, позволяющие продвигаться вперед. Но не следует забывать, что любой конфликт обязательно несет в себе как позитив, так и негатив, и поэтому он должен быть управляем вами, как руководителем, т.е. безусловным лидером. Поэтому, как говорится, «продолжение следует...»!

Вы до сих пор уверены, что знаете все об общении? Тогда читайте!

Вербальное и невербальное общение

Представьте себе вполне обычную ситуацию. Вы идете по улице и встречаете свою знакомую. Здравствуйте и начинаете разговор. Типично? Да! Вы общаетесь! Далее вы заходите в транспорт и просите передать деньги за проезд. Человек рядом с вами просит сделать то же самое. Опять общение! Вы благополучно добираетесь до работы. Здесь у вас, как у директора школы, вся ваша деятельность — это одно сплошное общение. Но благо все имеет свое окончание. И даже самый напряженный рабочий день когда-нибудь заканчивается. Но ваше общение продолжается! Где? Да везде! По дороге с работы вы зашли в магазин. Дома пообщались со своей «второй половинкой», детьми, родителями, соседями и т.д. При всем этом стоит еще упомянуть о вашем сотовом телефоне, электронной почте и социальных сетях. И тогда становится понятно, что вся наша с вами жизнь состоит из общения! А пытались ли вы когда-нибудь разложить сам процесс общения «по косточкам»? Давайте попробуем?

В психологии проблема общения интенсивно разрабатывалась в 20–30-х годах XX века. Среди отечественных

ученых впервые попытался осветить эту проблему В.М. Бехтерев. Он говорил, что общение служит механизмом объединения людей в группы, и выделял подражание и внушение. В.М. Бехтерев считал, что чем богаче и разнообразнее общение человека с окружающими его людьми, тем успешнее будет осуществляться развитие личности. Но способы общения членов группы зависят от конкретных характеристик коллектива: его размера, содержания совместной деятельности, ситуации, в которой осуществляется взаимодействие. В.М. Бехтерев стал зачинателем разработки проблемы общения в социальной психологии.

От общения до коммуникации

В психологии под общением понимают взаимодействие людей, основанное на обмене информацией и взаимном понимании, с целью установления взаимоотношений, влияющих на совместную деятельность. Таким образом, общение является многоплановым процессом развития контактов между людьми, порождаемым потребностями совместной деятельности. То есть общение можно рассматривать как коммуникацию, как деятельность и специфическую форму взаимодействия субъектов (рис. 1).

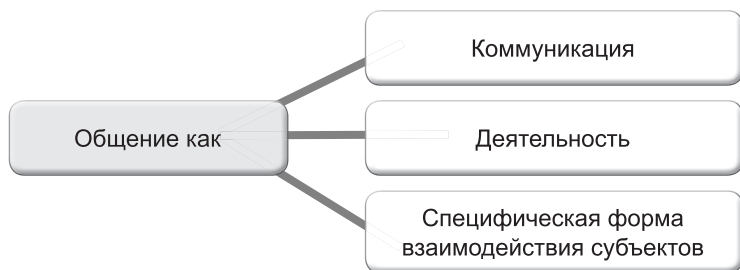


Рис. 1. Многогранный характер общения

Общение включает в себя обмен информацией между участниками совместной деятельности, который можно считать коммуникативной стороной общения.

Второй стороной является взаимодействие общающихся — обмен в процессе речи не только словами, но и действиями и поступками, то есть общение — это деятельность.

И третья сторона предполагает восприятие общающимися друг друга, то есть общение является специфической формой взаимодействия субъектов.

Таким образом, в процессе общения можно выделить три стороны: коммуникативную (передача информации), интерактивную (взаимодействие) и перцептивную (взаимовосприятие). Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

Наверное, невозможно опровергнуть тот факт, что знание закономерностей общения и развития навыков и способностей общения особенно важно для руководителя образовательной организации, профессиональные задачи которого могут быть успешно решены только в том случае, если ему удастся организовать продуктивную совместную деятельность всего педагогического коллектива, которая возможна только через отлаженное взаимодействие и взаимопонимание.

Итак, мы выяснили, что коммуникация — это только одна из сторон общения. То есть понятие «общение» получается шире понятия «коммуникация». Но, с другой стороны, не все виды коммуникации являются общением, однако любое общение является частным видом коммуникации.

Поэтому давайте определимся с тем, что такое коммуникация. Под *коммуникацией* понимается процесс создания и передачи значимых сообщений в неформальной беседе, групповом взаимодействии или публичном выступлении. В процессе коммуникации присутствуют участники, контекст, сообщения, каналы, шумы и обратная связь (рис. 2).



Рис. 2. Составляющие процесса коммуникации

Участники процесса коммуникации — это люди, которые участвуют в данном процессе в роли отправителей или получателей сообщений. Участники-отправители формируют сообщения и передают их через вербальные символы и невербальное поведение. Участники-получатели обрабатывают полученные сообщения и реагируют на них. Причем каждый из участников попеременно выступает в роли то отправителя, то получателя сообщения. Собственно в этом как раз и состоит элементарная схема коммуникационного процесса двух участников.

Под *контекстом* понимается физическое, социальное, историческое, психологическое и культурное окружение, в котором происходит сам процесс коммуникации (рис. 3).

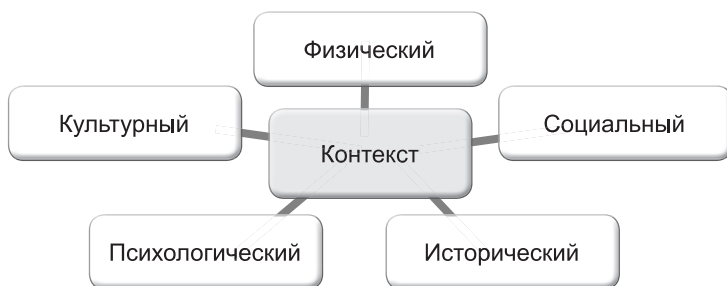


Рис. 3. Контекст коммуникации

Физический контекст включает местоположение, условия окружающей среды (температура, освещение, уровень шума), физическое расстояние между участниками и время суток. Не следует забывать о том, что каждый из этих факторов влияет на процесс коммуникации. Социальный контекст включает цель коммуникации и существующие взаимоотношения между участниками. Исторический контекст включает связи, сформировавшиеся между участниками в предыдущих коммуникационных эпизодах и влияющие на текущую ситуацию. Психологический контекст включает настроения и чувства, которые каждый из собеседников вносит в общение. Культурный контекст включает убеждения, ценности, отношения, социальную иерархию, религию, роли групп и время, в котором происходит коммуникация.

Сообщение представляет собой сочетание наших мыслей и чувств; символов, выражающих их конкретное содержание; процесс трансформации идей и чувств в слова, звуки, действия (кодирование)

и процесс обратной трансформации сообщений в идеи и чувства (декодирование).

Под *каналом* понимается маршрут сообщения и средства его передачи. Люди при непосредственном контакте в основном пользуются двумя основными каналами: звуковым (вербальные символы) и зрительным сигналами (невербальные символы). Однако в действительности мы можем общаться и, собственно говоря, общаемся посредством любого из пяти сенсорных каналов. Таким образом, чем больше каналов вы используете для передачи своего сообщения, тем вероятнее, что ваша коммуникация будет более успешной.

Любой внешний, внутренний или семантический раздражитель, вторгающийся в процесс обмена информацией, называется *шумом*. К внешним шумам относятся звуки и другие воздействия окружающей обстановки, отвлекающие внимание от коммуникативного процесса. Внутренние шумы — это наши мысли и чувства, мешающие процессу общения. Под семантическими шумами понимают значения, непреднамеренно переданные посредством различных символов и препятствующие точности декодирования полученного сообщения.

Ну и, конечно же, никакая коммуникация невозможна без *обратной связи*, то есть реакции на полученное сообщение.

Именно обратная связь указывает, было ли получено отправленное вами сообщение вашим собеседником, и если да, то как именно оно было воспринято и понято. Ведь если вы увидите или услышите с помощью вербальной или невербальной реакции вашего собеседника, что подразумеваемое вами значение не было усвоено, то можете попытаться попробовать закодировать сообщение другим способом, подчеркнув при этом свое понимание передаваемой мысли. Хотя, в свою очередь, ваше перекодированное сообщение также является обратной связью для вашего собеседника. И этот процесс бесконечен и неисчерпаем.

Как часто вы испытываете потребность в общении с другими людьми? Насколько часто это общение приносит вам моральное удовлетворение? Да и вообще, что такое потребность в общении и каковы ее истоки? На первые два вопроса вы ответите сами себе, а вот последний вопрос до сих пор является дискуссионным в научных кругах профессиональных психологов. Ученые пытаются выяснить,

является ли потребность в общении (коммуникативная потребность) специфической потребностью, отличной от других социальных или духовных потребностей, или это всего лишь их разновидность. И далее, если потребность в общении все-таки существует, то каково ее происхождение: врожденное (базовое) или вторичное (формируемое в процессе социализации)? Не будем вдаваться в научные дебаты, а просто немного коснемся этого вопроса.

Выделяют следующие группы коммуникативных потребностей в:

- другом человеке и взаимоотношениях с ним;
- принадлежности к социальной общности;
- сопереживании и сочувствии;
- заботе, помощи и поддержке со стороны других;
- оказании помощи, заботы и поддержки другим;
- установлении деловых связей для осуществления совместной деятельности и сотрудничестве;
- постоянном обмене опытом, знаниями;
- оценке со стороны других, в уважении, авторитете;
- выработке общего с другими людьми понимания и объяснения объективного мира и всего происходящего в нем.

У людей потребность в общении выражена по-разному, в связи с чем можно говорить об экстраверсии и интроверсии. Под *экстраверсией* — *интроверсией* понимают характеристику типических различий между людьми, которой присуща преимущественная направленность человека на внешние объекты у экстравертов или на собственный субъективный мир у интровертов.

В каждом человеке присутствуют как черты экстравертивного, так и интровертивного типа. Разница лишь в соотношении этих черт и их преобладании у конкретного человека. Деление людей на экстравертов и интровертов осуществляется с учетом коммуникабельности, разговорчивости, честности, напористости, активности и т.д. Экстраверсия — интроверсия в значительной степени зависят от врожденных особенностей человека. При этом экстравертов больше среди мужчин, а интровертов — среди женщин.

Считается, что в обществе число экстравертов превышает число интровертов в три раза. Это является следствием того, что интровертам приходится рано развивать в себе способность противостоять давлению, стремлению изменить их и сделать такими, как остальные.

В любом коллективе верховодят экстраверты, с большим мастерством нейтрализуя интровертов и привлекая к себе больше внимания, чем того заслуживают. Но это отнюдь не значит, что в работе они добиваются больших успехов, чем интроверты.

В реальности экстраверт порой становится проблемой даже для другого экстраверта, потому что способен вести себя так, что будет не только отнимать время у окружающих, но и частенько сотрясать воздух пустой болтовней. Но особенно от такого экстраверта может страдать интроверт, которому периодически необходимо бывать одному, чтобы что-то обдумать, просеять информацию и принять правильное решение. А экстраверт может не только посягать на чужое время, но и пытаться полностью им завладеть.

Что касается интровертов, их поведения в коллективе и общения, то вам, как руководителю, необходимо помнить следующее. В отличие от экстравертов, характер которых всегда на виду, интроверты часто не раскрываются. Если экстраверты такие, какими мы их видим, то в случае с интровертами все намного сложнее. То, что мы видим, отражает характер интроверта только частично. Самая важная и сокровенная часть его характера скрыта от внешнего мира. Интроверты начинают раскрываться не сразу, а только в том случае, если доверяют вам или в исключительных обстоятельствах. В нашем обществе принято поощрение экстраверсии, и поэтому мы часто недооцениваем интровертов: их явную способность приносить в наш мир пунктуальность, воображение, объективность и проницательность.

Разницу между экстравертами и интровертами можно описать следующим образом.

Экстраверт	Интроверт
Общительность	Замкнутость
Потребность во взаимодействии с другими людьми	Сосредоточенность на своих мыслях и чувствах
Особое внимание к внешнему миру	Особое внимание к внутреннему миру
Широкий, но поверхностный охват происходящих событий	Глубокий анализ и осмысление всех происходящих событий
Посещение многочисленных мероприятий	Стремление к уединению
Обширные дружеские связи	Ограниченные дружеские связи
Потребление энергии от общения с другими людьми	Расходование энергии при общении с другими людьми и ее «восстановление» в одиночестве
Внешнее выражение эмоций	Внутренние переживания