

УРОК 5

РУКОВОДЯЩИЕ УЧАСТВУЮТ В ПРОЦЕССЕ КОММУНИКАЦИИ

Афке — руководящий мужской группы служения. Он увлечен новым проектом.

«Это пре красная воз можность по трудиться для на шей церкви, — говорит он жене. — Все бра тья в моей группе — добрые христиане, и все они горят желанием послужить Господу. Кро ме того, это спо собные лю ди. Не смотря на за ня тость, они го товы посвятить время этому проекту. Я при ло жу все силы, чтобы им работалось легко».

И вот он вы ступает на со брании груп пы. «Вы без тру да справитесь с заданиями, — с улыбкой уверяет он братьев, — потому что я продумал все до мелочей».

Мистер Андберг — новичок в груп пе, раньше он состоял в другой церкви, где был активным работником. Он надеялся, что и здесь ему по ручат служение. Он считает, что обладает ценным опытом, и же лает послужить Господу. На со брании груп пы, во вре мя обсуждения проекта он сме ло заявляет: «Ничего слож ного в этом про екте нет. Вам не нуж но продумывать каждую мелочь. Я выполню свою работу».

«Думать о ме лочах — это моя обя занность, — от вечает Афке. — Я рас пределю поручения, как толь ко закончу разработку планов».



«...Считает себя самым умным»

«Не желает работать в команде...»

Вечером мисс Тер Андберг жалуется жене: «Этот Афке считает себя самым умным. Не хочет делиться властью и всех считает бездарями. Говорит, что старается облегчить нам работу. Думает, что кроме него никто не хочет слушать Господу».

Афке тоже жалуется жене: «Этот мистер Андберг считает себя самым умным, хочет пустить пыль в глаза. Совершенно не желает работать в команде».

В поведении Афке и мисс Тер Андберга присутствует момент, который вполне можно назвать одной из самых острых проблем христианского руководства. Это неумение руководителей сделать свои мысли понятными сотрудникам. Данный урок посвящен тому, как распознавать и решать такого рода проблемы.

План урока

Иисус Навин — руководящий, способный четко излагать свои мысли

Коммуникационный процесс

Руководящие преодолевают барьеры

Цели урока

Завершив изучение данного урока, вы сможете:

- В повествовании об Ии сусе Навине вы делить принципы руководства и при менять их, дать оп ределение по нятию коммуникации и привести соответствующие примеры.
- Объяснить значение прин ципов ком муникации для слу-жения руководящего.
- Научиться слушать и устанавливать обратную связь.

Учебные задания

1. Прочитайте И. Нав. 1; 3:1-13; 4:1-8; 6:6-17; 18:1-8; 21:43-45; 22.
2. Изучите материал урока и ответьте на учебные вопросы.
3. В конце урока ответьте на во просы для са мопроверки и сверьте ответы.

Ключевые слова

восприятие
интуитивный
коммуникация
лексика
метафорический
обратная связь
предрассудок

Разработка урока

ИИСУС НАВИН — РУКОВОДЯЩИЙ, СПОСОБНЫЙ ЧЕТКО ИЗЛАГАТЬ СВОИ МЫСЛИ

- Цель 1. *В Книге Иисуса Навина найти примеры коммуни-кации; назвать семь перечисленных в уроке типов коммуникации.*

Жизнь и служение Иисуса Навина изобилуют примерами практически всех качеств и типов поведения, присущих руководящим. Он научился у Моисея прежде всего по слушанию, а затем умению руководить народом и вдохновлять соплеменников. Он не находил понимания в народе и, перестав искать водительства у Господа, допустил ряд ошибок. Он составил подробные планы. Он показал пример смелости. Он осуществлял на меченные за дачи, для чего действовал при посредстве других людей, на пример, соглядатаев и Раавы. Иисус Навин, несомненно, обладал всеми задатками руководящего и мог бы послужить примером во многих отношениях. Однако сейчас нас интересует лишь одно из множества замечательных качеств Иисуса Навина: уникальная способность строить общение. Он знал и применял основные принципы коммуникации, знал, как общаться с Богом и людьми.

В начале урока мы рассмотрели ситуацию, иллюстрирующую не умение руководящего правильно строить процесс коммуникации. Ахис полагал, что его подследователи — люди одаренные, но чрезвычайно занятые. Он искренне желал помочь им. Мисаил и Андберг столь же искренне стремились потрудиться для Господа. И всё-таки они неправильно поняли намерения друг друга.

Пример из Книги Иисуса Навина показывает, что дети Божии не всегда понимают друг друга. Вспомним, что колена Рувимово и Гадовое и половина колена Манассиина получили свои уделы к востоку от Иордана. Вместе с остальными племенами Израиля они шли, чтобы завоевать землю к западу от Иордана, а когда сражения за вершились, Иисус Навин благословил и отпустил их в принадлежащую им землю (И. Нав. 22).

«Пришедши в окрестности Иордана, что в земле Ханаанской, сыны Рувимовы и сыны Гадовы и половина колена Манассиина соорудили там подле Иордана жертвенник» (И. Нав. 22:10). Когда об этом узнали другие племена Израиля, возмущение их было таково, что они собирались идти войной на своих братьев. Ранее было решено, что единственный жертвенник будет находиться в Силоме — что бы полностью отделить поклонение истинному Богу от поклоне-

ния языческих богам, совершаемого у жертвенников, которые ставились в любом месте. Поэтому израильтяне обвинили своих братьев в нарушении договора и преступлении перед Богом.

Племена Рувим, Гада и половина племен Манассии пришли в ужас: «Нет! У нас и в мыслях не было приносить жертвы на этом месте. Вы не поняли наших намерений. Мы просто хотим, чтобы каждый знал: мы принадлежим к тому народу, который в Силоме поклоняется истинному Богу! Мы хотим чтить Господа, мы хотим, чтобы будущие поколения знали, что мы — часть Его народа!»

Посмотрите, как быстро ополчились друг на друга те, кто еще недавно сражался бок о бок. Но как только выяснилось истинное значение жертвенника, гнев израильтян, ко всеобщей радости, исчез. Ситуация изменилась благодаря обмену информацией.

1-3 Прочитай те И. Нав. 22, особенно внимательно обратите на стихи 11-24. Затем обведите кружочком букву, которой обозначено наилучшее завершение каждого из предложений.

1 Узнав о сооружении жертвенника в Галааде, израильтяне ...

- а) поняли, зачем он нужен.
- б) спрашивали, зачем он нужен.
- в) предполагали, зачем он нужен.

2 Израильтяне разгневались и стали готовиться к войне, потому что ...

- а) другие племена согрешили.
- б) думали, что другие колена согрешили.
- в) им всегда была свойственна подозрительность.

3 Представители Израиля направились к другим коленам и ...

- а) спросили их о назначении жертвенника.
- б) просили их снести жертвенник.
- в) обвинили их в преступлении против Бога.

4 Что могли бы сделать израильтяне, чтобы избежать непонимания?

.....
.....

5 Что могли бы сделать колена Рувима, Гада и половина колена Манассии, чтобы избежать непонимания?

.....
.....

Этот эпизод очень важен: становится ясно, почему народу требовался та кой руководящий, как Иисус Навин. Господу было известно, что в тот момент народ остро нуждался в ясном наставлении и твердом водительстве на всех своих путях. В начале новой жизни обязательно нужен сильный руководитель, который не отступал бы от Господа и вразумлял бы народ.

Под началом Моисея Иисус Навин стал весьма способным военачальником и, что гораздо важнее, научился тщательно хранить и исполнять Слово Божие. Его призвание к руководству состоялось по Божией воле и по Божию обетованию: «...ты на роду своем предай во владение землю... будь тверд и очень мужествен... с тобой Господь, Бог твой, везде, куда ни пойдешь» (Ис. Нав. 1:6-9).

Очевидно, Иисус Навин был о себе не высокого мнения, потому что Бог неоднократно призывал его не бояться. Но когда он уверился в своем призвании, его поведение сразу же стало смелым и решительным. Первым его действием в качестве руководителя стали ясные приказания и четкие наставления надзирателям: «Пройдите по стану, и дайте повеление народу, и скажите: заготовляйте себе пищу для пути; потому что, спустя три дня, вы пойдете за Иордан сей, дабы прийти взять землю, которую Господь, Бог отцов ваших, дает вам в наследство» (Ис. Нав. 1:10-11).

С этого момента Иисус Навин проявляет великодушное владение искусством общения со своим народом и глубокое понимание роли на выходов коммуникации. В Книге Иисуса

Навина отчетливо зафиксированы семь типов коммуникации. Держите Библию под рукой, чтобы просматривать примеры, кратко исследованные в уроке. При же лании пометьте соответствующие отрывки из Писания, чтобы в будущем легко ориентироваться в тексте.

Слова наставления

И. Нав. 2:1; 3:2-4, 9; 8:3-8

Надзиратели прошли по стану, объясняя народу, что надлежит делать. Странниками Иисуса Навина каждый человек своевременно знал и повиновался, которые касались различных сторон жизни народа во время перехода и завоевания. Разным племенам отдавались подробнейшим образом составленные поручения, отдельные лица и группы призывались для специальных заданий. Все, кто был задействован в том или ином событии, получали детальное объяснение каждого своего шага. «Подойдите сюда и слушайте», — говорил Иисус Навин (И. Нав. 3:9). Ни одна деталь не оставалась без внимания, каждый человек получал исчерпывающую информацию, необходимую для того, чтобы он мог выполнить порученное дело.

Плоды столь тщательных наставлений видны в действиях сподвижников, переходе Иордана и в успешных военных кампаниях. Все израильтяне, за малым исключением, действовали «так, как приказал Иисус» (И. Нав. 4:8). Они действовали с уверенностью и слаженно, так как твердо знали, что от них требуется.

Слова ободрения

И. Нав. 3:5; 10:24-25; 23:5

Иисус сказал своим начальникам: «...по дойдите, наступите ногами вашими на вышестоящих... не бойтесь и не ужасайтесь; будьте тверды... ибо так поступит Господь...» (И. Нав. 10:24-25). Он делал торжество с последователями, помогал им увидеть, что кажущаяся победа — это нечто большее, чем военная задача. Это и обещание будущего, внушающее надежду свидетельство благословения Господня. Так люди укреплялись в вере и решимости исполнить свою миссию.

Команды и приказы

И. Нав. 6:16

Иисус, как боевой начальник, считал не обходимым от давать четкие команды и приказы. События у стен Иерихона показывают, что в определенных обстоятельствах руководитель обязан требовать полного повиновения. Иисус показал пример заботливого и уважительного отношения к последователям. Люди очень скоро ответили ему доверием и уважением. Теперь, когда обстоятельства требовали от них полного послушания, они повиновались с готовностью. Это урок всем руководителям, особенно тем, кто работает с детьми и подростками.

Ознакомление (Наставление)

И. Нав. 24:1-13

Иисус напомнил народу о его истории и предназначении. Он, как руководитель мудрый, знал, что обязан информировать последователей о важных фактах, влияющих на работу в целом. Народу, который трудится для Господа, необходимо постоянно напоминать основополагающие истины и Библейские учения. Иисус не говорил: «Каждому пора это знать», он терпеливо, вновь и вновь повторял слова Божии. Коммуникация — это не проект с точной датой завершения, а процесс, за беспечность и прерывность которого каждый руководитель несет постоянную ответственность.

Убеждение (Увещание)

И. Нав. 23:6-16; 24:14-24

Коммуникация в христианском служении не редко облечена в форму увещания или проповеди. Некоторые руководители полагают, что коммуникация должна осуществляться исключительно в такой форме. Они постоянно призывают людей к действию, убеждают выполнять волю руководителя. Если убеждения слишком настойчивы, они становятся неэффективными. Иисус показал пример разумного употребления наставлений. Господь побуждал его говорить с народом о будущем. Обратите внимание на четыре основных элемента речей Иисуса. Эффективная коммуникация убеждения не построена на этих элементах:

1. *Доводы разума.* «Вы знаете, что было раньше, поэтому поступите разумно, если будете верить, что Бог и впредь останется верным Своему слову» (См. И. Нав. 23:14-16).

2. *Предостережения.* «Если вы пре ступите завет Господа,.. то возгорится на вас гнев Господень...» (И. Нав. 23:16).

3. *Призывы.* «...во всей точно сти ста райтесь хра нить и исполнять всё написанное в книге закона...» (И. Нав. 23:6).

4. *Возможность для ответа.* «...изберите себе ныне, кому служить...» (И. Нав. 24:15).

Записи и отчеты

И. Нав. 12-20

Коммуникацию можно осуществлять как в устной, так и в письменной форме. Иисус показал пример исполнения одной из главных обязанностей руководителя, какой является: ведение подробных записей и сбор отчетов о проделанной работе. Благодаря этому он точно знал, каковы результаты его руководства. Заполнять формы и вести записи — занятие не самое интересное, но необходимое, и все пре успевающие руководящие соглашаются с этим. Если бы избранные руководящие Божии не вели подробных записей, наше знание о Боге и Его народе было бы гораздо более ограниченным.

Коммуникация посредством символов

И. Нав. 4:1-9

«Что означают эти камни?» Коммуникация — это процесс обмена информацией между двумя и более лицами. Информацию можно передавать не только посредством письменной или устной речи, но так же при помощи другого рода символов. Чтобы сообщить исторически важную весть, Иисус воздвиг памятник из двенадцати камней. Коммуникация посредством символов используется в жизни современной церкви: это и особое убранство, например, алтарь, и облачение служителей. Колонопреклонение, аплодисменты, размахивание руками — все это символы, используемые в коммуникации. Хороший руководитель знает, что, хочет он того или нет, люди придают значение его жестам и выражению лица. Поэтому очень важно научиться осуществлять коммуникацию не только в словесной, но и в символической форме.

6 Постарайтесь по памяти перечислить семь типов коммуникации, примеры которых содержатся в Книге Иисуса Навина. Затем каждому типу коммуникации (справа) подберите соответствующий пример (слева).

- | | |
|--|----------------------|
|а «изберите себе ныне, кому служить... а я и дом мой будем служить Господу» (24:15). | 1) Наставление |
|б «И написал Иисус там на камнях список с закона Моисеева» (8:32). | 2) Ободрение |
|в «подойдите сюда и выслушайте слова Господа, Бога вашего» (3:9). | 3) Приказы и команды |
|г «положите на плечо свое каждый по одному камню... Чтобы они были у вас знамением» (4:5-6). | 4) Ознакомление |
|д «не бойтесь и не ужасайтесь; будьте тверды и мужественны» (10:25). | 5) Убеждение |
|е «так говорит Господь, Бог Израилев» (24:2). | 6) Записи |
|ж «Но вы берегитесь заклятого, чтоб и самим не подвергнуться заклятию» (6:18). | 7) Символы |

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Препятствия

Цель 2. *Дать описание коммуникационного процесса и некоторых препятствий на пути обмена информацией.*

Теперь, когда мы ис следовали не сколько при меров ком муникации, при шло вре мя про анализировать сам про цесс ком муникации. Начнем с рас смотра ба зовых эле ментов. Они та ковы: *отправитель* ин формации, то есть ли цо, же-

лающее сообщить информацию. У отправителя имеется *сообщение*, то есть информация: идея, эмоция, сведения. Существует *получатель*, лицо, ко торому пред назначена ин форма ция. Так как получатель обладает способностью *восприятия*, которое всегда глубоко индивидуально, это безусловно отражается в ин терпретации по лученного со общения. От пра витель должен закодировать сообщение, то есть об лечь инфор мацию в ту или иную форму, и выбрать *канал*, или средство передачи сообщения. Задача участников коммуникационного процесса — составить сообщение и использовать такой канал для его пе редачи, чтобы по лучатель продемонстрировал по нимание идеи, произведя действия, которых ждал от него от правитель.

Очевидно, что эта за дача не из лег ких. На пу ти сообще ния от от правителя к по лучателю существуют многочислен ные пре грады. Для луч ше го по нимания ком муникационного процесса по лезно знать эти барь еры. То гда бу дет по нятно, как имен но хо рошие ру ководящие обес печивают эф фектив ный ком муникационный процесс. Предлагаем краткое описа ние барьеров, преодоление которых почти всегда представля ет проблему.

1. *Язык*. Слова могут быть мно гозначными, могут иметь разные значения для раз ных людей. Многие Библейские по нятия име ют осо бое или ме тафорическое значение. Вспом ним, с ка ким трудом Ни кодим по стигал смысл по нятия *ро диться свыше* (см. Иоан. 3:1-12). Для эф фективной ком муникации необходимо, чтобы отправитель и получатель одина ково по нимали значение слов, ко торыми пе редано со обще ние.

2. *Символы*. Огромная часть пе редаваемой ин формации облечена в не словесную, то есть в сим волическую, форму. Пастор по ведал, что на мысль о по ступлении в класс изучения Библии его на толкнула ма нера учитель ницы дер жать Библию. «Я знал, что она дорожит этой книгой, — рас сказывал он, — и мне за хотелось выяснить, что кро ется за таким от ношением. Она дер жала книгу ос торожно, с лю бо вью пе релистывала стра ницы». Это при мер по ложительной символической коммуникации. Барьеры возникают тогда, ко

гда символы (жесты, движения, выражение лица, тон голоса) не соответствуют смыслу словесного сообщения. Представьте, например, что человек говорит: «Я люблю Библию», а затем забрасывает книгу в дальний угол и полностью о ней забывает. О чем будет истинное сообщение — о любви или неуважении?

3. *Обычаи.* В каждой группе людей выработаны и действуют определенные правила поведения, то есть обычаи. Очень часто обычаи столь прочно укореняются в группе, что считаются единственно правильной моделью поведения. Например, в некоторых группах женщины при встрече обмениваются рукопожатием, а в других группах принято, что бы женщины приветствовали друг друга касанием щек. В случае несоблюдения укорененных обычаев коммуникация нарушается, подчас вплоть до болезненного непонимания.

4. *Предвззудки.* Все наши попытки установить эффективную коммуникацию обречены на провал, если мы отрицаем, что перед Богом все люди равны. В Библии есть несколько примеров пагубного влияния предвззудков на коммуникационный процесс. По скольку из раильтяне считали самарян, как, впрочем, и всех язычников, людьми низшего сорта, они не смогли адекватно воспринять Евангелие Иисуса Христа. По этой причине Господь говорил с Петром в видении и привел его к преодолению предвззудка (Деян. 10).

5. *Статус.* Для большинства людей проблемным является общение с теми, кто в общественной иерархии занимает ступеньку над ними или ниже их. Двум фермерам, как правило, легче общаться, чем фермеру и наемному работнику. Есть состоятельные христиане, которые никогда не свидетельствуют своим слугам. Есть верующие слуги, которые никогда не свидетельствуют своим начальникам. В таких случаях на пути христианской любви становятся коммуникационные барьеры. Руководящему совершенно не необходимо освоить навыки общения с представителями разных социальных слоев. Первый шаг в этом деле — признать наличие и искренне желать преодоления социальных барьеров.



6. *Пол и возраст.* Социальный статус участников коммуникации непосредственным образом определяется их возрастом и полом. Бывает так, что руководителю в организациях чрезвычайно трудно общаться с молодыми людьми, причиной чего является почти полное несовпадение систем ценностей этого руководителя и молодежи. Например, пастор объявляет, что молодые люди, которые примут участие в проекте, в качестве поощрения будут приглашены в его дом на обед. Молодых людей это не впечатляет: они предпочли бы пикник на берегу озера. Руководитель смущен и разгневан. Проект провалился.

Распространение концепции равенства полов привело к искажению взаимоотношений мужчин и женщин. Христианские руководители не должны упускать из виду этот вопрос. Они молитвенно размышляют об этой проблеме и стараются понять ценности и нужды различных полов, различных возрастных групп. Это сложная задача, но христианским руководителем придает уверенность знание о том, что великая Божья любовь охватывает всех людей без исключения.

7. *Личностные особенности.* Каждый член группы — это личность с особыми, неповторимыми качествами. Главная задача руководителя — утвердить среди сотрудников взаимопонимание и поддержку, с тем чтобы группа продемонстрировала

ривала понимание целей и работала над их осуществлением. Для этого руководящему необходимо общаться на межличностном уровне. Он должен осознавать, что его сообщение будет одинаково интерпретировано всеми членами группы. Он обязан понимать, что конечный результат коммуникации — это не отправление сообщения, а интерпретация его получателем.

7 Дайте свое определение *коммуникации*.

.....
.....

8 Дайте свое определение *барьера коммуникации*.

.....
.....

9 Расскажите о бытовавшей в вашей практике ситуации, когда наличие барьеров коммуникации привело к непониманию.

Значение восприятия

Цель 3. *Объяснить значение восприятия в коммуникационном процессе.*

Мы говорили, что смысл сообщения определяется тем, как его интерпретирует получатель. Иными словами, смысл сообщения в действительности таков, каким его понимает получатель. Следовательно, прежде чем устанавливать коммуникацию с тем или иным лицом, необходимо знать особенности его восприятия информации.

Личностные особенности восприятия отчасти обусловлены вышеперечисленными факторами, такими как возрастная и социальная принадлежность, пол, обычаи. Помимо них существуют также важные факторы, как личностные особенности и опыт индивида. Объясняя причины различий в толкованиях одного и того же сообщения, специалисты в области коммуникации используют предложенную Карлом Юнгом классификацию типов личностей. Согласно этой классификации, существуют четыре типа личностей:

1. Рациональный тип. Представители этого типа ждут от руководящего лица четких, логически обоснованных пояснений, построенных на проверенных фактах.
2. Эмоциональный тип. Представители этого типа нуждаются в эмоциональной подпитке и возможности испытать свои силы.
3. Сенсорный тип. Представители этого типа нуждаются в наглядных доказательствах и примерах.
4. Интуитивный тип. Представителям этого типа свойственно принимать поспешные решения и искать скрытый смысл.

Руководящие, которые понимают, что в их группе могут присутствовать личности всех четырех типов, имеют возможность составлять сбалансированные сообщения. Они понимают причины разнообразия реакций участников группы, находят пути индивидуального подхода к сотрудникам и распределяют задачи соответственно потребностям и интересам работников. Они предлагают последователям наиболее эффективное обучение и руководство. Полагая, что поведению людей, принадлежащих к тому или иному типу, имеет фиксированный характер, руководящие спокойно, без обиды и гнева, относятся к случаям неверного толкования их сообщений.

Существует другая система классификации типов личности, основанная на критериях зависимости и независимости. Зависимому человеку (представляющему так называемый *тип, поддающийся влиянию*) необходимы подробные инструкции. Независимому человеку (так называемый *тип, не поддающийся влиянию*) необходима возможность высказать свое мнение. Он ждет, что руководящий ограничится предложениями общего характера и предоставит ему возможность творчески проявить себя в работе. Осведомленность руководящего о том, как личности этих типов способны истолковать его сообщение, нормализует коммуникационный процесс.

Восприятие полностью определяется *опытом*, а коммуникационный процесс строится на общности опыта. Иными словами, сообщения могут быть отправлены и приняты только при условии общности опыта отправителя и получателя, например, языка. Члены группы, обладая неким общим опы-

том, выступают и как носители индивидуального опыта, чем объясняются особенности их мышления и поведения. Сюда относится переживание стрессовых ситуаций, например, участие в военных действиях, и опыт повседневной жизни, например, профессиональная деятельность, вступление в брак. Восприятие реальности в огромной степени зависит от приобретенного опыта. Следовательно, чем богаче индивидуальный опыт, тем прочнее основание для коммуникации. Отправной точкой процесса коммуникации всегда должен быть общий опыт, а все сообщения, которые посылает отправитель, должны быть адекватными опыту получателя. Проиллюстрируем эту мысль с помощью рисунка.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

БАРЬЕРЫ



Коммуникация эффективна при наличии общего опыта
и устранении барьеров

10 Руководитель программы христианского образования ведет собрание персонала. Он говорит:

— Для организации детских яслей необходима отдельная комната. В церкви есть пригодное помещение, нужно только его оборудовать.

— Необходимо приобрести детские кроватки с боковыми сетками и большой запас постельного белья, — говорит мисс Н., воспитательница.

— Прежде всего нужно купить кресло-качалку для ма-терей и игрушки, — говорит миссис О., мать пятерых детей.

Какое утверждение иллюстрирует данный диалог?

- а) Руководящий четко не сформулировал сообщение.
- б) Воспитательница от носится к *типу, не под дающемсяя влиянию.*
- в) Опыт влияет на восприятие.
- г) Мать принадлежит к рациональному типу.

11 Вернитесь к примеру в начале урока. К какому типу личности в клас сификации Юнга вы бы от несли мис тера Анд-берга?

.....

Как вы считаете, мистер Андберг — за висимая или не за-висимая личность?

.....

РУКОВОДЯЩИЕ ПРЕОДОЛЕВАЮТ БАРЬЕРЫ

Цель 4. *Объяснить, каким образом руководящие могут достичь удовлетворительных результатов в обще-нии с подчиненными.*

Итак, мы рас смотрели одну из са мых распространенных ошибок, со вершаемых ру ководящими в ус тановлении ком-муникации. Ошиб ка эта за ключается в сле дующем: чело век уверен, что всё, что он го ворит, правильно понимается слу-шателями. Разумеется, коммуникация — это очень слож ный процесс, целью которого является установление взаимопони-мания. Следующий наш шаг — научить ся достигать уверен-ности в том, что по лучатель наших со общений видел в них тот смысл, ко торый мы хо тели в них вло жить. Мы учим ся преодолевать барь еры, уст ранять их. Вот не сколько прак-тических советов.

1. *Найдите точно, что именно вы хотите сообщить.* По-старайтесь оп ределить, на сколько ус пешно ва ше обще-ние с самим собой. Готовясь к офи циальному вы ступлению или к

передаче важного сообщения, напишите или вслух вы скажите всё, что намереваетесь сказать публично. Вам следует иметь точную цель, а не просто смутную идею о предмете вашего сообщения. Приучите себя делать пометки и составлять развернутый план выступления.

2. *Как можно больше постарайтесь узнать о людях, с которыми вы хотите наладить общение.* Из материала урока мы знаем, что истинный руководитель никогда не скажет того, что может быть неверно истолковано частью подчиненных. Однако великолепных результатов может достичь тот, кто хорошо знает принципы восприятия, кому известно, к какому типу личности при надлежит тот или иной из подчиненных, кто уверен в общности опыта. Чем больше вы знаете о человеке, тем легче вам с ним найти общий язык.

3. *Относитесь ко всем без исключения подчиненным с равной долей уважения.* Это касается и их талантов, способностей и интересов. Убедите их в том, что всё, что вы говорите, имеет особую важность как для них, так и для вас.

4. *Пользуйтесь адекватной лексикой.* Говорите честно и открыто. Избегайте недосказанностей: не давайте людям понять, что вы утаили часть сведений. Будьте точны. Не следует пользоваться такими оборотами как *много, чуть-чуть, через не которое время*. Если возникла проблема, обсудите ее с подчиненными открыто. Не оставляйте у людей впечатления, как будто вы впадаете в ее возникновении кто-то не названный. Определенно найдется тот, кто вас не правильно поймет и рассердится.

5. *Поощряйте инициативу и заинтересованность.* Один из способов определить, поняли подчиненные ваше общение или нет, заключается в следующем: не обходимо выслушивать их вопросы и комментарии. Если вы возглавляете определенную группу людей, необходимо установить постоянные каналы информации. Назначьте ответственных за доклады и объявления. Дайте подчиненным понять, что вы приветствуете уместные замечания.

12 вспомните мистера Афке. Какие из не речисленных правил он нарушил?

- а) Точное знание того, что собираешься сообщить.
- б) Избрание адекватной лексики.
- в) Четкое знание особенностей характеров тех, с кем пы таться наладить общение.

Умение слушать как часть коммуникативного процесса

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщение. Необходимо уметь слушать. Существует четыре этапа процесса слушания. Во-первых, это *слышание*. Иными словами, физическое восприятие звуковых колебаний. Во-вторых, *внимание*. Мы слышим множество звуков, на которые не обращаем внимания, поскольку они для нас бессмысленны. Но избирательный подход к тому, что мы слышим, называется вниманием. Следом за ним возникает *понимание*, то есть восприятие звука как сообщения. Последняя ступень — это *запоминание*. Восприняв сообщение и запечатлев его в памяти, мы можем утверждать, что завершили процесс слушания.

Эффективность слушания определяется вниманием к тому, что говорит другой человек. Слушание, разумеется, требует определенных усилий. К примеру, взрослый человек может слышать, что говорит ему ребенок, но на самом деле это еще не означает, что он слушает. Слова ребенка не представляются ему достаточно важными, и он не прилагает усилий к тому, чтобы услышать, чего фактически ребенок хочет. Человек, который спешит или думает о чем-то другом, слышит обращенные к нему слова и, возможно, даже что-то отвечает, однако на самом деле не слушает.

Имея побуждение научиться слушать, можно развить в себе это качество. Скажите себе: «Я действительно хочу понять, в чем идея (проблема) этого человека». Поверьте, что для собеседника чрезвычайно важно то, что он хочет вам сообщить. Для эффективного слушания следует помнить следующие правила.

1. Сосредоточьтесь на слушании.

2. Языком собственных поз, жестов, движением глаз дайте понять о своем интересе и внимании к объекту предмету.
3. Не перебивайте говорящего.
4. Не высказывайте неодобрения, прежде чем говорящий не закончит свою мысль. В случае согласия — кивните головой. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
5. Старайтесь не «за висать», не «за цикливаясь» на отдельных словах.
6. Будьте терпеливы. Не пытайтесь покачать говорящему, что вы спешите.
7. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и свидетельствует о вашем внимании к тому, о чем он говорит. По старайтесь, чтобы вопросы прозвучали объективно.
8. Сдерживайте эмоции. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
9. Попробуйте прояснить грань между фактами и мнениями, чтобы создать основу для оценки сообщения и базис для ответа.
10. Попробуйте определить, какого отклика ждет от вас говорящий — сообщения тех или иных сведений, помощи или просто участия.

13 Один из членов группы говорит: «Дьявол хочет помешать нашим планам, и на собраниях отсутствуют шесть человек. Что делать?» Руководящий отвечает: «Передайте во всем винить дьявола». В чем, на ваш взгляд, заключается нарушение процесса коммуникации со стороны руководителя?

.....

Обратная связь как часть процесса коммуникации

Успешные руководители хорошо знают, как реагировать на полученную информацию. Цикл коммуникации включает в себя передачу ее отправителем получателю, а затем возврат ответного сообщения, которое и называется *обратной связью*. Ответ может быть вербально и невербально.

Рассматривая искусство слушания, мы говорили о том, что умение слушать есть одним из типов обратной связи.

При наличии обратной связи от правителя и подчиненных меняются коммуникативные роли. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонним: обратная связь не обходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководителю не следует думать, что сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он замыслил. Точно так же подчиненный, не видя же лаемого отклика у руководителя, ощущает его пренебрежение и сам отключается от дальнейших контактов. Приходилось ли вам записывать свою речь на магнитофон или просто говорить вслух в пустой комнате? Согласитесь, такая практика сильно отличается от беседы с живым человеком. Различие как раз в обратной связи. Как может чувствовать себя человек, который говорит, но его не слышат?

Обратная связь чрезвычайно важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое подчиненным, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Формы обратной связи многообразны, одна из них — невербальная. О понимании или непонимании сообщения свидетельствуют выражение лица собеседника, мимика, интонация голоса.

Помните, что обратная связь влечет за собой формирование самооценки. Мудрый руководитель использует обратную связь, чтобы поддержать подчиненных, оказать им помощь и убедить в том, что они способны справиться с поставленной задачей и достичь намеченной цели. Слишком негативная обратная связь (указание на ошибки, промахи, упреки в адрес подчиненных) лишает энтузиазма и на неопределенный период отодвигает получение конечного результата.

Обратная связь в значительной степени влияет на результативность. Исследования показывают, что рабочие, не имеющие обратной связи, быстрее теряют интерес к выполняемой работе. Высокая продуктивность отчасти является результатом высокой самооценки. Помимо этого, подчиненный

испытывает чувство удовлетворения, осознавая, что руководителю известно о том, чем занимается каждый сотрудник, и что к каждому он проявляет неподдельный интерес. Руководя людьми, по святившимися себя христианскому служению, следует помнить, что обратная связь позволяет оказать более действенную помощь и наиболее точно оценить сделанное. К примеру, вы руководите группой учителей и хотите помочь им повысить результативность работы. В широких обсуждениях и индивидуальных беседах вы даете им знать, какими видятся вам результаты и как вы соко выцените их труд. Вот некоторые предложения, следуя которым, вы сможете наладить эффективную обратную связь.

1. Обращайте внимание на качество работы, независимо от личности. Слова «Это не обходимо исправить» должны прозвучать так, чтобы у сотрудника не сложилось впечатление, что вы обвиняете его в халатности и равнодушии к делу Божию.
2. Избегайте категоричности в оценках. Лучше сказать, что тому или иному сотруднику следует работать над собой, нежели сообщить ему, что он ленив.
3. Важнейшее значение имеет момент, в который осуществляется обратная связь. Если сотрудник просит вас о помощи или пришел к вам за советом, необходимо действовать немедленно, если только это возможно. Не следует одергивать чело века, делая ему замечания, упрекать, если он расстроен или если времени для полноценной беседы недостаточно.
4. Не следует слишком затягивать процесс коммуникации: обратная связь должна быть дозированной. С другой стороны, руководитель не должен оставлять сотрудника в неопределенности. Умейте разумно сочетать.

14 Кратко опишите коммуникативный процесс.

.....
.....

15 Каковы главные обязанности руководителя в коммуникативном процессе?

.....
.....

Вопросы для самопроверки

1 Иисус Навин, будучи вождем Израиля, продемонстрировал важнейшие принципы руководства. Что из указанного НЕ является одним из этих принципов?

- а) Все, кто был за действован в том или ином со бытии, получали от него подробное объяснение каждого своего шага (Слова наставления).
- б) Он отдавал особые повеления и требовал безоговорочного повиновения (Команды и приказы).
- в) Он обращал особое внимание на послушание и звал к памяти тех, кто согрешил (Угрозы).
- г) Он говорил о своей убежденности в вере на рода, в его преданности (Ободрение).

2 Израилю необходимо было знать Божии повеления — народу нужна была *информация*. Иисус Навин с твердой верой говорил об их духовном долге (*убеждение*). Для доступного доступа к информации необходимо:

- а) наличие устного предания и установление эффективной коммуникации.
- б) наличие институты священников, которые толковали бы предание и руководили всеми богослужебными церемониями.
- в) наличие культуры, которая дорожит ценностями прошлого.
- г) запечатленные повеления об ответственности и привилегиях духовной жизни.

3 Джаспер вошел в переполненную церковь. Вид поклоняющихся людей, поклонивших колена в молитве, чтевшие Слова и даже крепкие дубовые скамьи и массивная кафедра порождали в нем чувство благоговения и умиротворения. Его впечатления были результатом ...

- а) коммуникации посредством символов.
- б) воспитанной с детства набожности.
- в) его чрезвычайной чувствительности к вопросам религии.
- г) восприимчивости к духовным проявлениям, характерной для данной культуры.

- 4 Цель коммуникативного процесса — достичь того, чтобы получатель информации ...
- а) услышал сообщение, отправленное другим человеком.
 - б) точно понял смысл сообщения: воспринял именно то, что было задумано отправителем сообщения.
 - в) по-своему воспринял смысл полученного сообщения.
 - г) и отправитель действовали в идентичных рамках.
- 5 Коммуникация является неэффективной, до тех пор пока отправитель и получатель информации ...
- а) не научатся одинаково воспринимать действительность.
 - б) не будут придерживаться одних и тех же взглядов.
 - в) не будут одинаково понимать значения слов.
 - г) не научатся понимать метафорические высказывания.
- 6 В стране, где живёт Фред, друг друга принято приветствовать троекратным поцелуем в щеку. Вернувшись из-за границы, Фред пренебрегает этой традицией, что вызывает у людей неприязнь к его иноземным замашкам. Поскольку возникло взаимное непонимание, можно смело утверждать, что ...
- а) люди в этой стране имеют массу предрассудков.
 - б) Фред совершил тягчайший грех.
 - в) населению этой страны следует пересмотреть своё отношение к традициям.
 - г) коммуникативный процесс был нарушен.
- 7 Конечный результат коммуникативного процесса — ...
- а) восприятие смысла, заданного отправителем сообщением.
 - б) смысл, который каждый человек приписывает тому или иному сообщению.
 - в) смысл, воспринятый получателем сообщения.
 - г) прямой смысл, в котором употреблены все слова данного сообщения.

8 Величайшая ошибка, которую часто совершают руководители, заключается в следующем: они уверены, что ...

- а) могут быть поняты любым человеком.
- б) всё, о чем они говорят, хорошо понятно слушателям.
- в) между ними и последователями существует огромная пропасть, которую можно преодолеть только посредством коммуникации.
- г) большинство их сторонников готовы слушать всё, что они говорят.

9 Умение слушать — одна из важнейших частей коммуникативного процесса. Акт слушания можно считать свершившимся, если ...

- а) слушатель воспринял звуковые колебания, то есть услышал сообщение.
- б) выслушал сообщение с вниманием.
- в) внимательно выслушал и понял смысл сообщения.
- г) понял смысл сообщения и зафиксировал его в памяти.

10 Обратная связь, то есть передача информации отправителем получателю, а затем возврат ответного сообщения, завершает цикл коммуникации. Ниже перечислены высказывания, объясняющие причину чрезвычайной важности обратной связи. Какое утверждение НЕ входит в их число?

- а) Обратная связь обеспечивает взаимопонимание между говорящим и слушающим.
- б) Обратная связь — важнейший фактор формирования самооценки человека.
- в) Наличие обратной связи позволяет судить о реакции человека на особенности установленного порядка.
- г) Обратная связь является также фактором, обуславливающим результативность труда.

11 К каждому препятствию коммуникации (справа) подберите соответствующее описание (слева).

- | | | |
|-------|--|---------------------------|
|а | Уникальные особенности человека, которые вы разделяете с остальной массой людей | 1) Язык |
|б | Особенности, которые позволяют отличить одного человека от другого и обуславливают типы поведения мужчин и женщин. | 2) Символы |
|в | Используемые человеком слова, несущие то или иное значение. | 3) Традиции |
|г | Отказ воспринять всех людей равными перед Богом. | 4) Предубеждения |
|д | Нормы поведения, принятые в той или иной группе людей. | 5) Статус |
|е | Трудности, испытываемые в общении с теми, кто стоит выше или ниже в социальной иерархии. | 6) Возраст и пол |
|ж | Невербальные средства коммуникации (жесты, выражение лица, интонация, движения тела). | 7) Личностные особенности |

12 К каждому из советов (слева) подберите соответствующее описательное название (справа).

- | | | |
|-------|--|-------------------------------------|
|а | Необходимо заранее знать, каков уровень восприятия слушателей, к каким типам личности они принадлежат, а также, каков их опыт. | 1) Знание материала |
|б | Следует избегать незначительных терминологий, говорить открыто и честно. | 2) Знание особенностей аудитории |
|в | Поощрять вопросы и комментарии. Отмечать вклад каждого. | 3) Уважение к слушателям |
| | | 4) Использование адекватной лексики |
| | | 5) Поощрение отклика |
| | | 1) Знание материала |

-г В равной степени демонстрировать признательность к людям, к их талантам, способностям, отдавать должное их интересам.
 -д Репетировать выступление, чтобы убедиться в ясности изложения мысли. Пользоваться записями, развернутым планом.
- 2) Знание особенностей аудитории
 - 3) Уважение к слушателям
 - 4) Использование адекватной лексики
 - 5) Поощрение отклика

ВЕРНО-НЕВЕРНО. Перед каждым **ВЕРНЫМ** высказыванием впишите букву **В**, перед каждым **НЕВЕРНЫМ** — букву **Н**.

- ... 13 Понимание различий типов личности помогает руководителю совершенствовать процесс коммуникации.
- ... 14 Зависимый человек будет внимателен и подчиненным наставления руководства.
- ... 15 Независимый человек, как правило, берет на контроль со стороны руководства и не нуждается в подробных наставлениях.
- ... 16 Когда между отправителем и получателем сообщения имеется общность опыта, можно считать, что они обладают основным элементом, необходимым для успешного проведения коммуникации.
- ... 17 Люди в рамках конкретной группы обладают приблизительно одинаковым опытом, поэтому можно предсказать их мысли и поступки.

Ответы на вопросы урока

- 8 Ваш ответ. Могу предложить следующее: препятствием к эффективной коммуникации можно назвать всё, что не позволяет воспринять смысл сообщения так, как того хочет его отправитель.
- 1 в) предполагали, зачем он нужен.
- 9 Ваш ответ.
- 2 б) думали, что другие колена согрешили.
- 10 в) Опыт влияет на восприятие.
- 3 в) обвинили их в преступлении против Бога.
- 11 К интуитивному. Такой человек способен быстро делать выводы и находить скрытые значения. Независимая.
- 4 Прежде всего они могли бы спросить у иных коллен, для чего они построили жертвенник, прежде чем бросать им обвинения и готовиться к сражению.
- 12 в) Четкое знание особенностей характеров тех, с кем пытаешься наладить общение.
- 5 Они могли бы сообщить израильтянам, почему они поступили именно так.
- 13 Не соблюдено правило 5: «зависать», не «зацикливаться» на отдельных словах.
- 6 а) 5) Убеждение.
б) 6) Записи.
в) 1) Наставление.
г) 7) Символы.
д) 2) Ободрение.
е) 4) Ознакомление.
ж) 3) Приказы и команды.
- 14 Ваш ответ должен содержать следующее: передача информации отправителем получателю, а затем возврат ответного сообщения называется *обратной связью*.

- 7 Ваш ответ. Коммуникация — это передача смысла сообщения от одного человека к другому.
- 15 Обязанности руководителя в коммуникативном процессе таковы: 1) сделать свое сообщение четким и ясным; 2) убедиться в том, что сообщение воспринято и понято; 3) обеспечить адекватную обратную связь. Долг всякого руководителя — обеспечить возможность отклика.