

О речевой компетенции руководителя



Игорь Родченко,
руководитель компании «IGRO –
Центр современных речевых
технологий», г. Санкт-Петербург

Мы существуем в пространстве речи. Все, что происходит с людьми, отражается в словах, жестах, мимике. Тембр голоса дает знать окружающим о настроении человека, манера произносить звуки сообщает ценные сведения о его характере и происхождении, построение фраз и богатство словарного запаса – об образованности.

Однажды с моим приятелем случилась обыкновенная история. Он серьезно поспорил с женой. Причина банальна – подозрение в измене. Приятель ужасно ревнив. На его очередной вопрос «Было или не было?» супруга ответила усталым голосом: «Зачем спрашиваешь, если знаешь?» В этой фразе можно интонационно поставить ударение либо на «спрашиваешь» – и тогда в подтексте звучит «отстань со своими вопросами», либо на слово «знаешь» – и смысл сказанного становится для приятеля подтверждением подозрений. Жена сделала ударение в конце предложения, и спустя месяц супруги развелись. Интонация повлияла на судьбы людей. Факт измены, кстати, так и не был установлен.

В профессиональной и деловой сфере наша речь – не только средство общения и самовыражения, но и инструмент управления, идеологического, мотивационного и практического воздействия. А любая организация – это движущееся, постоянно меняющееся информационное поле, где потоки сведений, фактов, оценок, отношений переда-

ются от одного сотрудника к другому, уходят во внешнюю среду и создают то пространство, в котором существует бизнес.

Умелая коммуникация в компании ограничивает свободу работников, координирует их возможности ради достижения результата. Если же руководитель не обладает необходимыми навыками для передачи и восприятия информации, не способен описывать явления и вдохновлять на действия – возникает угроза нормальному функционированию бизнеса. Одна ошибка порождает другую, и вольность сотрудников в принятии бессмысленных решений и совершении нецелесообразных действий приводит к банкротству.

На одном из курсов по риторике Центра современных речевых технологий занимался директор страховой компании. Причину, побудившую его пойти на эти занятия, он обозначил так: «Мне не удается в речи точно сформулировать свои соображения. Когда я начинаю говорить, то чувствую, что «растекаюсь мыслью по древу». Мои сотруд-

ники лишь делают вид, что слушают меня. Я понимаю, что им сложно воспринимать ту информацию, которую я пытаюсь до них донести. Тем не менее раздражаюсь, и от этого говорю эмоционально, чем еще больше запутываю дело».

Компания этого директора создана по механистическому принципу: работники – «винтики» в машине, которым руководитель указывает, что надо делать. При «транспортировке» сообщений от начальника к подчиненным случаются сбои, информация остается невыясненной и свободно интерпретируется получателями. Требуются огромные организационные усилия, использование письменных каналов коммуникации для сохранения баланса. Такие действия неминуемо приводят к бюрократизации компании и ее отставанию от более динамичных конкурентов.

По результатам многих исследований, «деятельность руководителя подчиняется принципу постоянной коммуникативной работы – реализации, выражению и передаче организационной и предпринимательской цели»*. Таким образом, если начальник не владеет всем набором средств общения, он существенно усложняет жизнь компании и ставит под угрозу ее развитие. О таком руководителе можно сказать, что он не обладает необходимой речевой компетентностью**. Само это понятие не так давно стало использоваться в науке, и существуют расхождения в определении, но специалистам очевидно, что ее базовые составляющие для управленца сле-

дующие (классификация Т.А. Печеневой):

- собственно речевые умения – ясно и четко излагать мысли, убеждать, аргументировать, выносить суждения, анализировать высказывания;
- умения восприятия – слушать и слышать (правильно интерпретировать информацию, в том числе и невербальную – мимику, позы, жесты и др.), понимать чувства и настроение другого человека (способность к эмпатии, тактичность);
- умения взаимодействия в процессе общения (интерактивные) – проводить беседу, переговоры и обсуждения, задавать вопросы, формулировать требования, решать конфликты, управлять своим поведением в общении.

Очевидно, что чем выше уровень владения этими умениями, тем эффективнее руководитель. Можно ли совершенствовать их, доводя до уровня речевого навыка? Разумеется, да. Особенно хорошо поставлено дело с обучением техникам восприятия. Не найдется менеджера, который не знал бы, что такое активное слушание. Что же касается собственно речевых умений и навыков взаимодействия, то дела с их развитием обстоят хуже.

Суть в том, что отдельно воспринятый прием не меняет общей картины. Руководитель может выучить несколько правил аргументации, но не стать благодаря этому убедительнее; или посетить ряд тренингов по переговорам, но не научиться влиять на поведение партнеров и оппонентов. Так, в одной компании участников программы обуче-

ния основам публичного выступления жестко натаскивали на работу с аудиторией. Были смоделированы три шаблонные ситуации, в которых требовалось выразить конкретное состояние с помощью определенных поз, жестов и даже мимики. Участники старательно заучивали предложенные модели поведения. Спрашивается: разве в жизни повторяются одни и те же ситуации? Такие вызубренные приемы, вырванные из контекста живого общения, лишают их носителя элементарного умения реагировать на изменения. Прием, повторенный дважды, – это уже штамп. Овладев набором штампов, руководитель не станет эффективнее, так как его «богатство» напоминает ящик с игрушками ребенка, в котором можно обнаружить все что угодно, кроме порядка.

Для развития речевых качеств нужна система, основанная на едином методологическом подходе, например методика обучения речевому действию. Ее суть в том, что говорящий человек рассматривается как совершающий речевые поступки в процессе общения с другими людьми. Каждый такой поступок – это сумма знаков, движений и действий. То, как излагается информация, влияет на ее восприятие, в этом участвуют не только слова, но и интонация, тело, мимика, пространство. Только комплексный подход, благодаря которому поведение человека становится гармоничным и целесообразным, способен действительно давать результаты в речевом развитии.

Можно выучить все основные правила и нормы русского языка,

* Организационная психология / Под ред. П.К. Власова. – 2-е изд., испр. и перераб. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета. – С. 185.

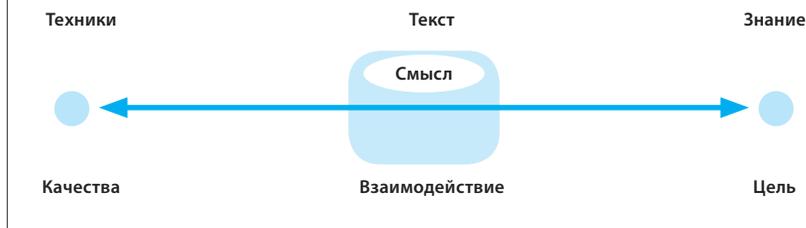
** Речевая компетентность – знания, умения, навыки, необходимые для порождения собственных программ речевого поведения, адекватных целям, сферам, ситуациям общения.

но не стать от этого грамотнее. Полученные знания должны проявляться в поведении, а этому надо специально учиться, встраивая их в систему поступков.

К примеру, в таком разделе учебника по риторике, как «Композиция речи», даются толковые советы о способах логической организации текста (географический, хронологический и т.д.). Существуют десятки композиционных моделей, в учебнике рассказывается, что надо сказать в начале выступления и чем его закончить. Все эти правила полезны, но только при условии их свободно, органичного применения. Руководитель, познакомившись с ними, запоминает понравившиеся и включает их в свою речь. Внимание фокусируется не на аудитории или собеседнике, а на приеме и собственных словах. Он невольно начинает воспроизводить запомнившийся текст. Пропадает живость общения, потому что в такой ситуации игнорируется обратная связь, теряется контакт с людьми.

Благодаря же методике речевого действия человек начинает воспринимать текст не в статике, а в динамике – как средство достижения цели. Это путь к импровизации, возможность быть естественным, не нарушая логику своего сообщения. Например, мы знаем, что в начале любого общения необходимо завладеть вниманием слушателя. Именно под эту задачу, учитывая характер аудитории или партнера и собственную цель, выбирается то или иное средство. А чтобы выполнить ее

Рисунок. Основа программы овладения речевой коммуникацией



эффективно, нужно владеть голосом, быть пластичным, свободным от мышечной зажатости, важно и умение держать паузу. Для управления чужим вниманием существует множество техник. Но на интуицию, способность реагировать на любое изменение, желание поступить так или иначе, откликается только натренированный аппарат. Вот почему много времени в системе обучения речевому действию уделяется голосовому тренингу, упражнениям на развитие телесной свободы, пластичности.

Так, сквозь призму целесообразности и с учетом всех тонкостей общения с партнером в Центре современных речевых технологий рассматривается любое речевое средство. Важно понять, что даже цвет галстука должен диктоваться не вкусами жены, а теми задачами, которые будет решать управленец в речевых ситуациях. Владея речевым действием, можно легко встраивать получаемые навыки аргументации, стилистики или технологии ведения переговоров в стройную систему нашего поведения.

Чтобы руководитель смог хорошо овладеть основами речевой коммуникации, программа обуче-

ния базируется на отработке навыков в шести ключевых направлениях (см. рисунок).

Общение с сотрудниками, партнерами, слушателями будет результативным, если точно, в соответствии с правилами формулировать его цель. Важно оценивать все обстоятельства речевой ситуации и использовать это знание в общении, реагируя на изменения и выбирая ту или иную стратегию поведения. Кроме того, нужно работать с моделями содержания и словесным наполнением (текст), чтобы и они были включены в систему взаимодействия. Все эти умения трудно воплотить в жизнь без владения базовыми техниками, такими как техника видений (визуализация содержания), техника мышечной свободы, голосовые техники и многие другие.

Понимая, что на доверии к говорящему основано восприятие его сообщения, необходимо совершенствовать личностные качества. Так, при условии принятия, понимания и овладения навыками действенной речи, способной изменять мнение и намерения слушателя, участники программы обучения становятся эффективнее в общении. ►◄