



БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ СЕГОДНЯ

Проведение встреч и активное
слушание





Огромную часть времени в командной работе занимают встречи между членами команд и другими специалистами. Большая часть вашего общения на рабочем месте будет происходить во время личных или онлайн-встреч, включая различные заседания, совещания, обсуждения и сборы, поэтому ваша профессиональная эффективность будет в значительной степени зависеть от навыков организации и проведения подобных мероприятий. Хорошо организованные встречи могут помочь компании находить решения, разрабатывать идеи и определять новые возможности. Встречи могут быть отличным способом создания команды через опыт социального взаимодействия. Вместе с тем встречи также могут быть пустой тратой времени, если их не планировать и не управлять ими. Вы можете обеспечить продуктивные встречи, проведя тщательную предварительную подготовку, эффективно управляя встречами и разумно используя навыки коммуникаций.

Итак, как нужно готовиться к встречам? Первый шаг в подготовке к встрече – убедиться, что встреча действительно необходима. Заседания могут расходовать драгоценное рабочее время, отрывая людей от их основной деятельности, поэтому не стоит проводить встречу, если существует какая-либо другая более эффективная в данном случае форма общения, например сообщение в корпоративном блоге или чат через мобильный мессенджер.

Если встреча действительно необходима, следуйте четырем основным этапам планирования встреч:

- Определите цель встречи. Встречи могут проводиться для обмена информацией, принятия решений или поиска возможностей. Какова бы ни была ваша цель, укажите тот результат встречи, к которому вы стремитесь. Например, «мы тщательно оценили все три идеи продукта и решили, в какой из них инвестировать». Используйте этот ожидаемый результат, чтобы определить направление и содержание собрания.

- Выберите участников для встречи. Правило здесь простое: приглашайте только тех, кто действительно должен быть вовлечен в процесс. Лишних участников на встрече быть не должно. Чем больше людей участвуют на встрече, тем больше времени у вас займет достижение консенсуса. Встречи, где принимают участие больше 10–12 человек, могут стать неуправляемыми, если вы ждете, что все они должны участвовать в обсуждении и принятии решений.

- Выберите место и время проведения встречи. Онлайн-встречи часто являются наилучшим, а иногда и единственным способом подключить к обсуждению людей, находящихся в разных географических местах. Для личных встреч нужно посмотреть условия. Подойдет ли театральная рассадка, или вам нужен стол для переговоров? Обратите внимание на комнатную температуру, освещение, вентиляцию, акустику и наличие уборных поблизости; эти детали могут помочь или помешать встрече. Если вы можете контролировать сроки, утренние встречи часто более продуктивны, потому что люди, как правило, более внимательны и еще не заняты трудовой рутинной.

- Задайте повестку встречи. Успех встречи зависит от подготовки участников. Заранее распространите среди участников тщательно написанную повестку, предоставляя им достаточно времени для подготовки. Продуктивная повестка дня отвечает на три ключевых вопроса: (1) Что нам нужно делать на этом совещании для достижения наших целей? (2) Какие существуют проблемы, которые нужно обсудить. (3) Какая информация должна быть доступна для обсуждения этих вопросов?

Все участники встречи разделяют ответственность за то, чтобы сделать мероприятие продуктивным. Однако у руководителей или лидеров команд есть дополнительная степень ответственности.

Существуют рекомендации, которые помогают лидерам и участникам сделать встречу более эффективной:

- Следуйте повестке встречи. Хорошая встреча генерирует качественные идеи и информацию, которые может предложить группа. Лидерам время от времени нужно руководить, выступать посредниками, исследовать, стимулировать, обобщать и перенаправлять дискуссии, которые вышли за пределы принятой повестки, обратно в русло обсуждения.



- Соблюдайте согласованные правила. Чем больше собрание, тем более официальные методы вам нужны для поддержания порядка.
- Поощряйте участие. Вы можете обнаружить, что некоторые участники слишком молчаливы, а другие слишком активны. Выявите тех, кто не участвует, и попросите их высказать свое мнение. Чрезмерно разговорчивым участникам вы можете сказать, что время встречи ограничено, и нужно дать другим возможность высказаться.
- Участвуйте активно. Постарайтесь внести свой вклад в ход работы совещания и плавное взаимодействие участников. Используйте свои навыки слушания и возможности наблюдения, чтобы увеличить межличностную динамику группы, а затем адаптировать свое поведение, чтобы помочь группе достичь своих целей. Говорите, если у вас есть что-то полезное, но не говорите или не задавайте вопросы, чтобы продемонстрировать, насколько вы знаете о предмете под рукой.
- Аккуратно пользуйтесь мобильными устройствами. Если вы записываете ключевые моменты и идеи из разговора, используя ваш телефон или планшет, это продуктивный и уважительный способ использования устройства во время собрания. Но чтение личных постов в Facebook или работа над несвязанными со встречей задачами – это контрпродуктивно и неуважительно к другим. Если вы намерены использовать свое устройство для заметок во время встречи, обязательно сообщите об этом руководителю встречи, иначе у последнего может сложиться неверное впечатление.
- Закрывайте встречу эффективно. По завершении встречи убедитесь, что цели достигнуты или, если потребуется, организуйте последующие действия. Обобщите вывод обсуждения и убедитесь, что все участники с ним согласны, чтобы не допустить недоразумения.

В большинстве случаев значение встречи не исчезает с ее завершением. Например, необходимо дальше работать над проблемами или возможностями, которые обсуждались на встрече. Все решения, которые были приняты, должны исполняться, а ключевые решения должны быть распространены среди всех, кого это касается, но кто не смог принять непосредственное участие на встрече. Письменная, звуковая или видеозапись собрания также дает участникам возможность проверить их впечатления и выводы.

Обычный способ записи заседаний – это письменные протоколы и отчеты о том, какая информация была предоставлена на встрече и какие решения были приняты. Чаще всего для ведения заметок в ходе встречи назначается отдельное лицо.

Конкретный формат протокола менее важен, чем то, что вы записываете всю ключевую информацию, особенно в отношении обязанностей, которые были назначены во время собрания. Типичные элементы протокола заседания включают в себя список присутствующих и список тех, кто был приглашен, но не смог участвовать, время начала и окончания мероприятия, все основные решения, принятые на встрече, все задачи, поставленные перед участниками, и все вопросы, которые были отложены на более позднюю встречу.

Кроме того, протоколы объективно суммируют важные обсуждения, отмечая имена тех, кто внес значимый вклад. Любые раздаточные материалы, слайды или подтверждающие документы могут также быть прикреплены к протоколам.

В зависимости от технологий, которые имеются в вашем распоряжении, вы можете использовать специальное программное обеспечение, предназначенное для записи, распространения и хранения протоколов собрания.

Некоторые подобные системы автоматически пересылают сообщения каждому сотруднику, делают аудиозаписи для последующего воспроизведения и сохраняют все соответствующие документы и файлы в одном удобном месте.

Сегодняшние компании используют ряд технологий для улучшения или даже замены традиционных личных встреч. Проведение виртуальных встреч может значительно сократить затраты и использование ресурсов, уменьшить нагрузку на сотрудников и предоставить командам доступ к более широкой базе экспертных данных.

Мгновенные сообщения (IM) и телеконференции – это самые простые формы виртуальных встреч.



Видеоконференция позволяет участникам видеть и слышать друг друга, демонстрировать продукты, и передавать другую визуальную информацию. Телеприсутствие позволяет проводить реалистичные конференции, в которых участники, находящиеся за тысячи километров друг от друга, будто бы присутствуют в одной комнате. Способность передавать невербальные тонкости, такие как выражения лиц и жесты, делает эти системы особенно полезными для переговоров, совместного решения проблем и проведения других сложных дискуссий.

Более сложные интернет-системы для встреч объединяют лучшие возможности коммуникаций в реальном времени, виртуальных рабочих мест и видеоконференций с другими инструментами, такими как виртуальные доски, которые позволяют командам сотрудничать в режиме реального времени. Такие системы используются для всего – от спонтанных дискуссий между небольшими командами до тщательно спланированных формальных мероприятий, таких как пресс-конференции, учебные занятия, презентации по продажам и вебинары. Одним из новейших виртуальных инструментов является мозговой штурм онлайн, с помощью которого компания может проводить генерацию идей от своих сотрудников.

Проведение успешных виртуальных встреч требует дополнительного планирования и больше усердий во время встречи. Признание ограничений виртуальных встреч является ключом к успешному использованию данного формата. Поскольку виртуальные встречи предлагают меньше зрительного контакта и меньше невербального общения, чем личные встречи, руководители должны убедиться, что все участники постоянно остаются вовлеченными в процесс проведения встречи и имеют возможность внести свой вклад. Участники, в свою очередь, несут ответственность за то, чтобы внимательно наблюдать за встречей и не отвлекаться на другие задачи.

Эта внимательность очень тесно связана с навыками активного слушания.

Ваши долгосрочные карьерные перспективы тесно связаны с вашей способностью эффективно слушать. Здесь бы я хотел еще раз подчеркнуть разницу между «слышать» и «слушать». Слышать – это физически различать органами слуха некие звуки извне. Слушать – это внимать и понимать то, что вам говорит собеседник. По факту около 80 % топ-менеджеров говорят, что слушание – это самый важный навык, необходимый для исполнения рабочих задач. Кроме того, сегодняшние молодые сотрудники высоко оценивают возможность быть услышанными, поэтому слушание становится еще более важным для менеджеров.

Эффективное слушание усиливает организационные отношения, открывает для организации возможности инноваций и позволяет ей управлять растущим разнообразием как среди сотрудников, так и среди клиентов, которых она обслуживает. Компании, чьи сотрудники и менеджеры слушают эффективно, всегда остаются в курсе событий. И наоборот, плохие навыки слушания могут стоить компаниям миллионы долларов в результате упущенных возможностей, юридических и других ошибок. Эффективное слушание также жизненно важно для процесса укрепления доверия между организациями и отдельными лицами.

Эффективные слушатели адаптируют свои подходы к слушанию в разных ситуациях. Главная цель слушания – понять сообщение говорящего и сохранить информацию.

Поскольку во время слушания вы не оцениваете информацию, не имеет значения, соглашаетесь ли вы с собеседником или нет, одобряете или не одобряете сообщение – важно только то, что вы понимаете. Для этого необходимо сосредоточиться на информации.

Цель критического слушания – понять и оценить смысл сообщения на нескольких уровнях: логика аргументации, сила доказательств, правомерность выводов, смысл сообщения, намерения и мотивы собеседника, и упущение любых важных или релевантных моментов. Если вы настроены скептически, задавайте вопросы, чтобы изучить точку зрения докладчика. Остерегайтесь предвзятого отношения, которое может помешать вам понять истинный смысл сообщения.

Цель эмпатического слушания – понять чувства, потребности и желания собеседника, чтобы вы могли оценить его или ее точку зрения, независимо от того, разделяете ли вы высказываемое мнение или нет. Слушая с эмпатией, вы помогаете человеку справиться со своими эмоциями, которые препятствуют спокойному, четкому разговору. Избегайте искушения вступать с советами, если человек конкретно об этом не просит. Кроме того, не судите о чувствах говорящего, и не пытайтесь сказать людям, что они не должны испытывать



те или иные эмоции. Вместо этого дайте собеседнику знать, что вы цените его или ее чувства и понимаете ситуацию. После того, как вы установили эту эмпатическую связь, вы можете помочь собеседнику перейти к поиску решения.

Независимо от того, в каком состоянии эффективные слушатели находятся в любой момент времени, они всегда используют свои навыки, сознательно отключая свои собственные фильтры и предубеждения, чтобы действительно услышать и понять, что говорит другая сторона. Они задают вопросы для проверки ключевых моментов и поощряют собеседника к разговору с помощью невербальных сигналов.

Слушание – это гораздо более сложный процесс, чем думают многие люди, и большинство из нас в этом не очень хороши. Процент эффективного слушания у людей обычно не превышает 25-процентной нормы. Люди помнят только половину того, что было сказано в течение 10-минутного разговора, и забывают эту половину в течение следующих 48 часов. Более того, когда их спрашивают о том, что они только что услышали, то, скорее всего, произойдет путаница фактов.

Почему такая, казалось бы, простая деятельность настолько сложна? Причина в том, что слушание – это далеко непростой процесс. Слушание следует той же последовательности, что и общая модель процесса коммуникаций, о которой мы говорили на второй лекции, но только с учетом того, что это происходит в режиме реального времени.

Чтобы эффективно слушать, вам необходимо успешно пройти пять этапов:

1. Первый, это получение сообщения. Вы сначала физически слышите сообщение и подтверждаете его получение. При этом данный процесс может быть заблокирован физическим шумом, нарушением слуха или невнимательностью. Некоторые эксперты также включают невербальные сообщения в эту фазу, поскольку эти факторы влияют на процесс слушания.

2. Второй, это декодирование или расшифровка. Ваша задача – придать смысл словам и фразам, которые вы слышите. Вы чаще всего делаете это в соответствии с вашими собственными ценностями, убеждениями, идеями, ожиданиями, ролями, потребностями и личными историями. На декодирование также влияют такие обстоятельства, как тон говорящего, мимика лица, жесты и другие невербальные сигналы. Например, если кто-то говорит: «Ну, отлично!», саркастический тон сигнализирует о том, что предполагаемое значение противоположно буквальному смыслу слов. Собеседник, скорее всего, недоволен ситуацией, а не считает, что все отлично.

3. Третий, это запоминание. Прежде чем вы сможете использовать полученную информацию, вам необходимо сохранить ее. Как мы уже говорили, входящие сообщения сохраняются сначала в краткосрочной памяти, а потом переносятся в долгосрочную память для постоянного место хранения.

4. Четвертый, это оценка. Вы оцениваете сообщение, применяя навыки критического мышления, отделяете факты от мнений и проверяете качество доказательств.

5. Пятый, это ответ. После того, как вы оценили сообщение от отправителя, вы реагируете на него. Если вы общаетесь один на один или в небольшой группе, первоначальный ответ обычно принимает форму словесной обратной связи. Если вы один из многих в аудитории, ваш первоначальный ответ может принимать форму аплодисментов, смеха или молчания.

Если какой-либо из этих этапов пропущен, процесс слышания становится менее эффективным или может даже полностью потерпеть неудачу. Как в качестве отправителя, так и получателя, вы можете уменьшить возможность провала, осознавая и преодолевая множество физических и психических барьеров для эффективного слушания.

Как эти барьеры преодолеть?

Хорошие слушатели ищут способы преодоления потенциальных барьеров во время процесса коммуникаций. Возможно, вы не сможете контролировать некоторые факторы, такие как комнатная акустика в месте проведения встречи или медленный Интернет. Однако вы можете управлять другими факторами. Например, не прерывать и не отвлекать собеседника.



Такие действия, как отправка сообщений или даже проверка ваших часов, могут прервать собеседника и привести к сбою процесса общения.

Избирательное слушание является одним из наиболее распространенных препятствий для эффективных коммуникаций. Эта форма избирательного восприятия человека имеет тенденцию к блокированию новой информации, особенно если она противоречит существующим суждениям.

Так в информации о вреде курения ее получатель (курящий человек) замечает только то, что подтверждает его суждение («мол, все курят и ничего»).

Сообщение, которое противоречит уже сложившимся представлениям личности, либо игнорируется, либо искажается так, чтобы оно соответствовало ее представлениям. Иными словами, если мы слышим только то, что хотим услышать, наша реальность не будет нарушена.

Одной из причин, по которой слушатели часто отвлекаются от темы разговора, является то, что люди думают быстрее, чем говорят.

Большинство людей говорят примерно от 120 до 150 слов в минуту, но слушатели могут обрабатывать аудио информацию со скоростью до 500 слов в минуту или более. Следовательно, ваш мозг имеет много свободного времени, когда вы слушаете, а если оставить его без контроля, он найдет тысячу других вещей, о которых нужно подумать. Приложите усилия, чтобы сосредоточиться на том, что говорит собеседник и использовать дополнительное время для анализа того, что вы слышите.

Преодоление барьеров восприятия может быть затруднено, потому что вы можете их даже не осознавать до конца. Как мы говорили на второй лекции, избирательное восприятие приводит слушателей к тому, что они меняют получаемые сообщения в соответствии с их собственными концептуальными рамками. Слушатели иногда принимают решение еще до того, как они полностью услышали сообщение, или же они включают защитное слушание, которое отвергает все, что не подтверждает их убеждения или их мнение о себе.

Даже когда вы по-настоящему хотите выслушать и понять собеседника, вы все же можете неправильно интерпретировать сообщения, если вы и ваш собеседник, к примеру, не владеете языком в достаточной мере. Именно поэтому профессия переводчика все еще актуальна. Если в процессе общения родной язык или жизненный опыт вашего собеседника отличается от вашего, попытайтесь перефразировать идеи этого человека.

Дайте собеседнику возможность подтвердить правильность того, что вы услышали и исправить любое неверное истолкование.

Если информация, которую вы услышите, будет важна для использования позже, запишите ее. Не полагайтесь на свою память. Если вам нужно что-то запомнить, вы можете хранить эту информацию в краткосрочной памяти, повторяя ее про себя или преобразуя длинный список предметов в несколько более коротких списков.

Существуют четыре метода, которые могут помочь вам хранить информацию в долгосрочной памяти: (1) нужно связать новую информацию с чем-то уже знакомым (например, ресторан в который вы встретили нового клиента), (2) нужно классифицировать новую информацию в логические группы (такие как список имен по алфавиту), (3) нужно визуализировать слова и идеи как изображения и (4) нужно создавать мнемоники, такие как акронимы или рифмы. Реклама подтверждает, что короткие рифмы быстро запоминаются и остаются в памяти надолго.