

## ГЛАВА 2

# КОНТЕКСТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

### РАБОЧИЕ КОНТЕКСТЫ

**М**ы постоянно взаимодействуем с другими людьми, оказываясь с ними в тех или иных контекстах. Порой всё ограничивается одним контекстом, например, соседством по даче. Но если выяснится, что сосед такой же, как и вы, рыбак, возникнет ещё один контекст взаимодействия. А там, глядишь, вы его и к себе на работу возьмёте. И тут уже количество контекстов возрастёт: «соседский», «рыбацкий» и несколько рабочих контекстов.

Мы с вами рассмотрим только те контексты, которые связаны с работой. Кроме того, что мы обязательно находимся в контексте *Управления*, мы достаточно часто взаимодействуем со своими коллегами (являющимися по-прежнему подчинёнными) на профессиональные темы (*контекст Специалисты*); так или иначе нам приходится кому-то передавать знания или получать их от других (*контекст Обучения*); в конце концов, мы общаемся на общечеловеческие темы, говорим о погоде, политике, спорте, дружим, любим, враждуем (*Личностный контекст*).

В любом контексте существует *ролевая пара*. Роли могут быть одинаковые и разные. Например, в *контексте Специалисты* мы оказываемся при обсуждении решения какой-то проблемы, где мы на равных выдвигаем гипотезы, спорим, доказываем и т.д. А вот в *контексте Обучения* роли отличаются друг от друга: обязательно один — *учитель*, а другой — *ученик*.

Ролевая пара может существовать только при наличии обеих ролей. Для каждой роли есть своё *ключевое правило взаимодействия*.

**КОНТЕКСТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Роль существует тогда, когда соблюдается базовое правило взаимодействия с другой ролью. Если один из участников это правило нарушает, то он фактически выходит из своей роли, следовательно, разрушается ролевая пара, и в эту же секунду автоматически прекращает своё существование заданный контекст.

На его месте может возникнуть другой, через некоторое время может быть восстановлен прежний.

Давайте разберем для примера *контекст Обучения*.

Вам наверняка приходилось кого-то обучать на рабочем месте тому, что связано с профессиональной деятельностью подчинённого.

Ролевая пара — *учитель/ученик*.

В отличие от учебных заведений любого уровня мы учим не теории, а практике, то есть способу получения результата — технологии.

Небольшое отступление от *контекста Обучения*. Крайне важно для дальнейшей работы с книгой понимание понятия «технология».

Вот определение:

**Технология** — это передаваемый способ устойчивого получения определённого результата.

Если способ непередаваемый, то есть как бы вы не пытались показать или объяснить, как вы это делаете, но этим способом никто, кроме вас, не может получить результат, то это ваши уникальные способности или возможности, а такой способ нетехнологичен. Другие так не могут и не смогут.

Если переданный способ не обеспечивает стабильного (регулярного) получения результата, то это опять же нетехнологично. Другие могут, но то есть результат, то его нет.

Ну и наконец, если наличие результата постоянно, но он каждый раз разный, то это нельзя назвать технологией. Другие так могут, но то тот результат, то не тот.

Вернёмся к *контексту Обучения*. Подчеркну, что речь идёт об обучении в процессе работы, а не об учебных заведениях.

Базовым условием этого контекста является то, что учитель обладает навыками получения результата, а ученик — нет.

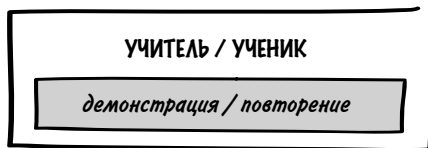
Какой самый надёжный и простой способ научить?

Конечно же, показать. При этом хороший учитель показывает самый простой и понятный для некомпетентного ученика способ, делает это медленно и с комментариями. В процессе обучения результат вторичен, а порой и отсутствует, если это не обучение в «полях».

То есть происходит *демонстрация* способа. А как вы поймёте, что ученик научился? Кивка головы явно недостаточно. Тут требуется, чтобы он мог *повторить* то, что ему продемонстрировал учитель. Сделать так же, как показали.

Таким образом, ключевым правилом взаимодействия в *контексте Обучения для учителя* является *демонстрация*, а для ученика — *повторение*.

#### КОНТЕКСТ ОБУЧЕНИЯ



Данная конструкция является жёсткой: контекст есть тогда, когда распределены роли — есть ролевая пара, и каждый выполняет соответствующее роли правило.

Если ученик не повторяет (и не важно — не может или не хочет) то, что ему продемонстрировали, то он не является учеником, и *контекст Обучения* не состоялся. Если учитель вместо демонстрации рассказывает, как он в 17-м брал Зимний или какой негодяй начальник транспортного цеха, то повторять нечего (разве что его байки). Опять же нет, да и не было *контекста Обучения*.

Аналогично и в других контекстах.

Количества контекстов, с которыми мы сталкиваемся в рабочей среде, не так много. Перечислю основные: *Управление, Специалисты, Обучение, Личностный*.

Их необходимо знать, различать, уметь их создавать и закрывать, осознанно допускать или не допускать переходы подчинённого из одного контекста в другой. Другими словами — *управлять контекстами*. И вот почему.

С контекстами есть две проблемы, которые очень мешают работать. Первую проблему давайте назовём «Параллельные миры», вторую — «Прыжки в сторону».

## / ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ МИРЫ

Несколько примеров:

Ваш подчинённый (а заодно ещё и одноклассник) завалил порученное дело, и вы начинаете разбираться в причинах, а в ответ слышите: «Я что, специально? Ты же меня всю жизнь знаешь... Что ты меня отчитываешь как мальчишку?» И правда, ведь лучший друг!

Вы выясняете, как идёт процесс выполнения вашего распоряжения у подчинённой, которая ещё и член вашей семьи (не важно, жена, сестра, племянница, тетя и т.д.) И вдруг слышите: «Слушай, не успеваю. Я полдня с сыном математику по телефону делала... Ты же знаешь, какие сейчас у него проблемы». Ну что тут скажешь?!

Вы даёте поручение своему «ветерану труда», он вас прерывает со словами: «Нет! Так не пойдёт! Вы что? Я считаю, что этого вообще

*делать не надо. Могу объяснить доходчиво...*» Так уверенно, что даже не знаешь, может, он прав?

Идёшь к подчинённому, чтобы обсудить с ним какую-то проблему, обменяться мнениями, а он с руками по швам: *«Да как вы скажете, так и будем делать. Вам виднее»*.

Во всех ситуациях вы с подчинённым находитесь в разных контекстах. Одна роль не соответствует другой, и каждый живёт по своим правилам. В рамках своего контекста каждый считает себя правым. И либо кто-то из вас должен перейти в другой контекст, либо кроме раздражения и непонимания ничего не будет.

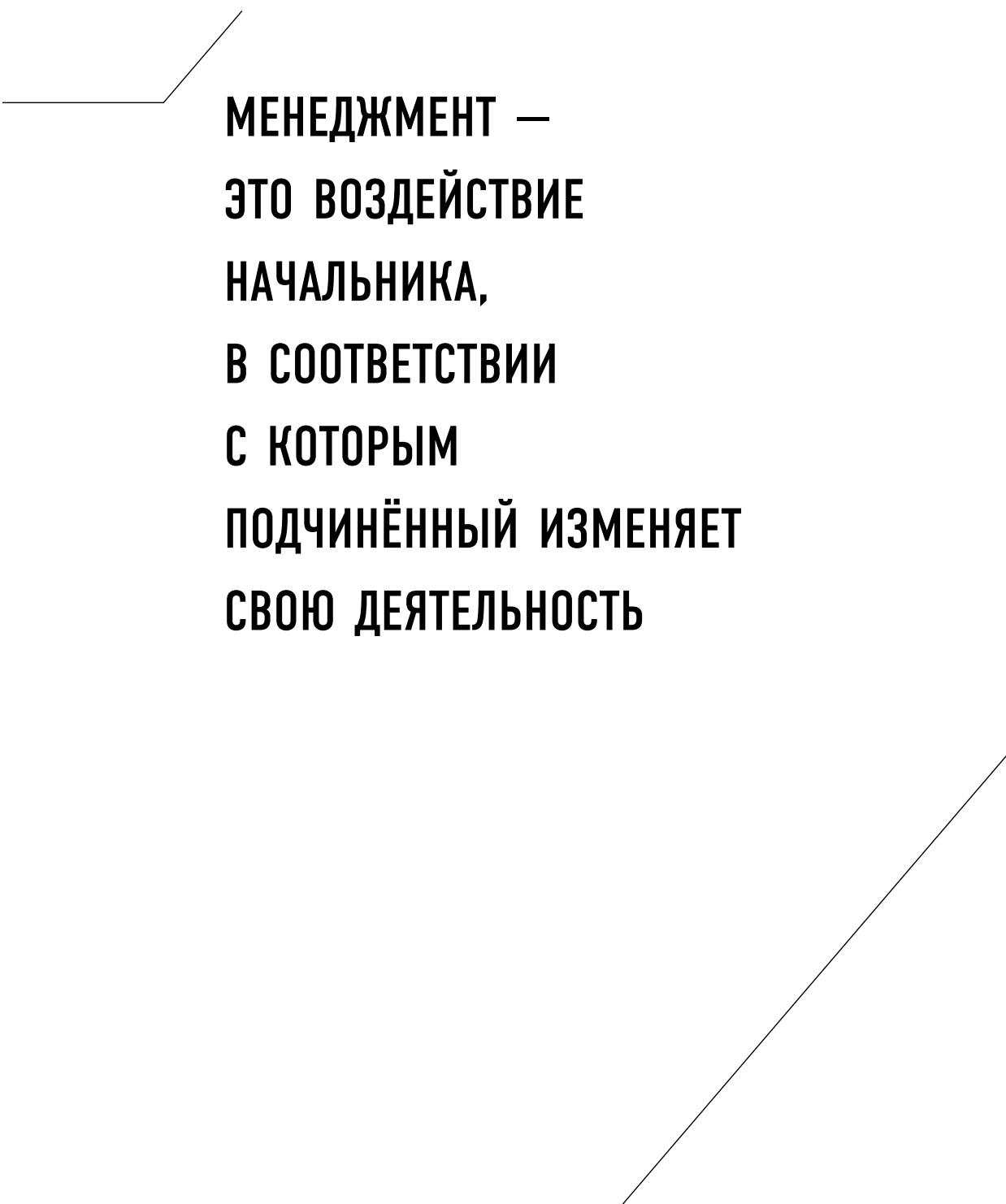
У любого начальника позиция доминирующая. Это означает, что перейти в требуемый контекст должен подчинённый. Если сам не понимает, значит, требуется перевести его в нужное русло. Как это сделать? Чуть позже, когда будем разбирать детально *контекст Управления*, мы вернёмся к этому.

Однако прежде, чем возвращать подчинённого в тот контекст, который задали вы, подумайте, может, стоит перейти в его?

Например, в ситуации, когда подчинённый предельно корректен: *«Извините, но прежде, чем я возьмусь за выполнение вашего поручения, могу ли я высказать свою точку зрения и обсудить её с вами?»* У вас есть право сказать, что сейчас не тот случай, и в другой раз вы непременно его выслушаете, но в данный момент требуется сделать так, как сказали вы. А есть и возможность перейти в *контекст Специалисты*, чтобы обменяться мнениями. И может быть, это надо сделать, чтобы потом не пожалеть.

Если вы видите, что реакция из *Личностного контекста*, и понимаете, что у человека что-то случилось, может, не стоит «включать начальника», а лучше расспросить, поговорить?

Главное, чтобы ваша гибкость не превратилась в мягкотелость, и это не привело к возможности манипулировать вами.



**МЕНЕДЖМЕНТ —  
ЭТО ВОЗДЕЙСТВИЕ  
НАЧАЛЬНИКА,  
В СООТВЕТСТВИИ  
С КОТОРЫМ  
ПОДЧИНЁННЫЙ ИЗМЕНЯЕТ  
СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

## ПРЫЖКИ В СТОРОНУ

Смена одного контекста другим может происходить несколько раз даже в процессе одного разговора. Инициатором этого может выступать любой из участников. Очень типичная картина: начальник начинает с описания поручения, потом переключается на обсуждение какой-то ситуации, по случаю рассказывает анекдот, затем решает поучить подчиненного, и, вернувшись в контекст *Управления*, загружает ответственностью за результат. Что там в голове подчинённого после таких скачков — неизвестно.

Подчинённые легко и непринуждённо могут позволять себе со многими руководителями «менять тему». Для многих такая форма взаимодействия в порядке вещей. Стоит ли это менять? Не стоит, если у вас всё работает чётко, вы никуда не торопитесь, в коллективе прекрасные отношения, вы во всех своих подчинённых души не чаете, они вас просто обожают, а все результаты близки к идеалу...

Прыжки могут быть и в рамках одного контекста, но в другой вопрос, в некую «важную ситуацию».

Беда в том, что мы даже не замечаем этого. Нам самим крайне сложно удерживать себя в одном контексте. Если начать с этим работать, то вы в очень короткий срок заметите, что стало гораздо больше чёткости и надёжности в получении требуемого с заметным сокращением потери времени. Разделение контекстов существенно облегчает работу и подчинённым с вами.

## ДИАЛОГ МЕЖДУ НАЧАЛЬНИКОМ И ПОДЧИНЁННЫМ

Пример взят из реальной жизни. Сразу скажу, что начальник не идеальный, обычный, допускающий типичные ошибки.

В тексте и в комментариях начальник обозначен буквой «Н», подчинённый — «П».

Создание и переход в другой контекст всегда имеет инициатора, то есть того, кто просто взял и перешёл. Переход может быть

поддержан другим участником, и тогда у нас поменялся контекст, либо попытка была пресечена, и собеседники вернутся в предыдущий. В диалоге инициатор контекста обозначен буквой «И». Далее указано наименование контекста, в котором сейчас находятся собеседники, либо того контекста, в который идёт попытка перейти.

*Начальник (Н) и подчинённый (П) пришли в компанию несколько лет назад почти одновременно, работали вместе, много общих интересов за пределами работы. Год назад одного из них повысили.*

<p><i>П: Доброе утро! Звал?</i>  <i>Н: Да, привет! Садись, есть разговор. Тут...</i></p>	<p>Н – И. Управление.          Н тем или иным способом вызвал П, чтобы дать ему задание.</p>
<p><i>П: Слушай, извини, у тебя нет минералки?</i>  <i>Н: Возьми в холодильнике. Голова болит?</i>  <i>П: Нет, все нормально. Просто пить хочется.</i>  <i>Н: Мне тоже захвати бутылочку.</i></p>	<p>П – И. Личностный.          П, даже не поняв, зачем его вызвали, пользуясь дружескими отношениями, прервал Н. Тот на некоторое время на это согласился. Возможно, чтобы понять, стоит ли сейчас обсуждать серьёзное дело.</p>
<p><i>П: Вчера мой армейский друг приехал из Тагила, такие вещи рассказывал... Там у них в Тагиле для нас есть неплохие перспективы...</i></p>	<p>П – И. Специалисты.          П переполнен желанием обсудить возможности развития бизнеса в новом регионе.</p>
<p><i>Н: Отлично! Ты мне про Тагил потом расскажешь. Давай с рабочими вопросами разбираться.</i></p>	<p>Н – И. Управление.          Не очень удачная попытка возврата в контекст <i>Управления</i>.</p>
<p><i>П: Так я о работе. У меня есть идея! Мы можем в Тагиле...</i></p>	<p>П – И. Специалисты.          Результат: подчинённый продолжает говорить о своём.</p>
<p><i>Н: Слушай, Тагил – это действительно очень интересная тема. Я готов с тобой её обсудить сегодня после 5 часов, хорошо?</i>  <i>П: Ладно.</i>  <i>Н: В декабре – отраслевая выставка. Мы в ней пару лет не участвовали, теперь принято решение, что будем. Ты...</i></p>	<p>Н – И. Управление.          Уже лучше!          И Тагил не выбросил, и к своей теме наконец-то пришёл.</p>
<p><i>П: Зачем эта выставка? Опять деньги на ветер! Ты вспомни: мы же с тобой на ней пахали! Ты же сам знаешь, что толку было чуть...</i></p>	<p>П – И. Специалисты.          Как же комфортно в этом контексте – всегда можно высказаться, поспорить!</p>



<p>Н: Да, и именно потому, что мы с тобой пахали, тебе и предстоит обеспечить наше участие так, чтобы деньги не были выброшены на ветер. Для меня результат будет удовлетворительным, если мы получим пять контрактов на общую сумму минимум 100 тысяч, обеспечишь?</p> <p>П: Попробовать, конечно, можно... Есть пару мыслей...</p> <p>Н: Значит, так. Сегодня в 5 я жду тебя с твоими мыслями и вариантами организации работы на выставке. Пропиши их пока тезисно и прикинь, что понадобится. Угу?</p> <p>П: Угу.</p> <p>Н: А до 3 часов завтрашнего дня у меня должен быть договор на участие в выставке, предоставишь?</p> <p>П: Слушай, я этими договорами не занимался. К кому, как, чего — не знаю.</p>	<p>Н — И. Управление. Немного через эмоционально-личностное, но всё же не позволил скатиться. Даже произнёс описание требуемого результата. За словом «обеспечишь» идёт запрос на готовность П взять на себя ответственность. Но, нет... Не взял. Разве, что за «подумать». Пришлось Н переформулировать задание, сменив конечный результат на промежуточный. «Угу?» — это запрос на ответственность за план и смету. П подтвердил. Если говорит «угу», а потом не «гу-гу», то надо иначе. Ещё задание! И опять запрос. Не взял ответственность. Поставил Н перед выбором*.</p>
<p>Н: Не знаешь — научим! Все просто: сначала необходимо [...] и, наконец, отправить им два экземпляра курьером... Запомнил?</p> <p>П: Конечно!</p>	<p>Н — И. Обучение (инструкция условная и сокращённая. Здесь это не очень важно).</p>
<p>Н: Вот тебе телефон организаторов выставки. Если там Ольга Смирнова, передай от меня «Привет». Да, и попроси Ольгу (или кто там у них) прислать план выставки с указанием свободных площадей. Подумай, какое место нам лучше взять. Разберёшься?</p> <p>П: Да, все понятно.</p> <p>Н: Значит, так: ты когда сегодня в 5 придёшь, назовёшь срок, к которому будет готов договор и покажешь выбранное тобой место. Всё. Вопросы есть?</p> <p>П: Да нет пока.</p>	<p>Н — И. Управление. В данном случае «привет Ольге Смирновой» — это не личные отношения, а ресурс, позволяющий получить некие преференции. И опять запрос на готовность взять на себя ответственность. Молодец! И даже получил подтверждение. Более того, понятно, что и когда должно быть предъявлено.</p>
<p>Н: Скажи, а ты в каких войсках служил?</p> <p>П: Связь. А ты?</p> <p>Н: Я только на сборы ездил... А где?</p> <p>П: Под Мурманском... (у начальника звонит телефон)</p>	<p>Н — И. Личностный. И чего его туда понесло? Может, решил закончить как-то на дружеской ноте?</p>
<p>П: Я пойду?</p> <p>Н: Давай, жду в 5. Алло...</p>	<p>П — И. Управление.</p>

---

*\* Выбор действительно есть. Когда подчинённый не берет ответственность, ссылаясь на отсутствие опыта (а как её брать, если ты никогда этого не делал?), он начальника ставит в «точку принятия решения». Есть (как минимум) три варианта: поручить другому, научить, в крайнем случае, сделать самому.*

*А что делать, если поручить больше некому, сам понятия не имеешь, как это делается, и, понятное дело, научить не можешь? Значит, на свой страх и риск придётся двигаться по наитию, где подчинённый будет делать, а ответственность нести начальник.*

*За что тогда отвечает подчинённый? За чёткое исполнение каждого шага в соответствии с данными ему распоряжениями.*

Контексты требуют чёткого разделения, умения удерживать себя и своих подчинённых. Иначе — каша. Часть сотрудников, как нитка за иголкой, следуют из контекста в контекст за начальником. Часть легко возвращается, если начальник умеет корректно вернуть. Некоторых «несёт». С ними, возможно, есть смысл на первых порах привязать контекст к территории: у вашего рабочего места — *Управление*, у его — *Специалисты* и *Обучение*, за пределами — *Личностный*. Сигналом для того или иного контекста может быть положение вашего тела в пространстве, изменение тембра голоса и т.д.

Начните с того, что, присутствуя и участвуя в различных диалогах на работе, загибайте под столом пальцы, считая переходы из контекста в контекст в рамках одного разговора. Предупреждаю, пальцев может не хватить. Удерживайте себя в заданном контексте. По крайней мере, переходя в другой контекст, делайте это осмысленно.

И ещё. Пожалуйста, не объясняйте своим подчинённым (не говоря уж о других сотрудниках), что есть разные контексты. Не пытайтесь пока возвращать в требуемый контекст, об этом пойдёт речь ниже.