

Медиаменеджмент

Пособие для руководителей СМИ



Ирина Халлинг

Москва 2016

Ирина Халлинг. Медиаменеджмент. Пособие для руководителей СМИ/ Пер. с шведского В. Менжун, перевод 4,9, 11 глав – В.Азбель, 2016 г.

Предлагаемое пособие посвящено вопросам управления и развития медиакомпаний. Автор пособия – Ирина Халлинг – на протяжении многих лет работала в одном из крупнейших изданий Швеции Expressen, входящих в концерн Bonnier. За годы работы в издании автор книги подготовила многих медиаменеджеров среднего и высшего звена. В этой книге Ирина Халлинг собрала и обобщила накопленный за годы преподавания в Медиауниверситете Bonnier, Стокгольмском университете, а также медиаинституте Fojo опыт.

Книга предназначена для руководителей среднего и высшего звена редакций, а также для тех, кто планирует развивать свои управленческие качества. Издание книги осуществлено при финансовой поддержке Шведского агентства международного сотрудничества в области развития Sida.

Воспроизведение данного издания или отдельных его частей без разрешения автора/института Fojo запрещается.

2016 FOJO, Linnéuniversitetet, fojo, 391 82 Kalmar, Sweden
www.fojo.se

© Ирина Халлинг, 2016
© Fojo Media institute, 2016

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

На медиа-рынке мира происходят стремительные изменения. Новость во все времена оставалась новостью, но оцифровка медиа приводит к совершенно новым для многих предпосылкам. Внезапно не востребованными оказываются привычные методы работы, меняются способы доставки и распространения СМИ. Цифровые площадки открывают новые возможности для СМИ, но, к сожалению, не медийные ресурсы развиваются быстрее, активно занимая эту нишу и по сути дела конкурируют с СМИ. Конвергенция в СМИ предъявляет новые требования к руководителям и сотрудникам редакций.

Приказной порядок и авторитарный стиль руководства больше не работают, новая ситуация на рынке медиа требует значительных перемен. Для достижения изменений необходима такая атмосфера, в которой есть место для диалога и взаимодействия. Нужен климат, в котором руководители разных уровней и сотрудники берут на себя ответственность за принятие решений, и готовы апробировать новые методы и новые технологические решения. Быть руководителем в классическом понимании этого слова уже не достаточно, так же как не достаточно давать указания, сегодня нужно уметь слушать.

Эта книга написана и для тех, кто стал руководителем совсем недавно и для тех, кто уже несколько лет возглавляет редакцию. Книга может использоваться и руководителями проектов, и специалистами, временно возглавляющими рабочие группы.

Разбивка на главы облегчает поиск интересующей вас информации. В каждой главе есть фактическая составляющая и практические задания, которые можно выполнять индивидуально или в своей рабочей группе.

Автор – Ирина Халлинг – работала много лет в одном из крупнейших таблоидов Швеции Expressen, в том числе на руководящих должностях. Ирина также входила в редколлегию издания. В течение семи лет она преподавала на курсах по менеджменту в Bonnier Media University (Медиа университет Бонниэр), а также являлась заместителем директора и руководителем шведских и зарубежных образовательных программ группы Бонниэр – крупнейшего

медиаконцерна Швеции. Ирина Халлинг преподавала в Стокгольмском университете и вела семинары для российских издателей и редакторов, организованные шведским институтом Fojo (Университет имени Карла фон Линнея) при финансовой поддержке Шведского агентства международного сотрудничества в области развития Sida.

При составлении книги автор ориентировалась на наиболее часто задаваемые в среде медиаменеджеров вопросы, а также те инструменты в работе руководителя, которые получили наиболее высокую оценку у участников различных семинаров и тренингов.

В книге даются ссылки на научные исследования и теории психологии и организационного устройства, а также исследования, имеющие отношение к менеджменту.

Мы живём во времена перемен. Добиться изменений без сотрудников невозможно, поэтому логично, что именно они должны быть в центре нашего внимания. В книге поднимаются вопросы мотивации и вовлечения сотрудников в редакционные процессы, разрешение конфликтов и создание креативной атмосферы, предлагаются методы анализа деятельности и ведения сложных бесед. Мы искренне надеемся на то, что эта книга, поможет вам развить управленческие качества, что в свою очередь поможет найти оптимальные решения для ваших редакций во времена стремительных перемен.

Институт Fojo работает в России с конца 1990-ых годов. В мероприятиях, организованных и проведённых совместно с различными партнёрскими организациями, приняли участие тысячи российских журналистов, фотографов, дизайнеров, редакторов и топ-менеджеров. Мы давно хотели издать книгу, посвящённую медиаменеджменту. И вот она здесь! Это пособие стала достойным пополнением в коллекции книг, изданных Fojo ранее.

Читайте, изучайте, двигайтесь вперёд!

Ирина Халлинг
Вероника Менжун, руководитель
проектов Fojo

СОДЕРЖАНИЕ:

- Глава 1. Быть шефом** **5**
Самопознание и понимание того, как вас воспринимают сотрудники, помогают вас чувствовать себя увереннее
- Глава 2 Вести совещания и создавать предпосылки для диалога** **12**
Когда-то начальник мог управлять, ссылаясь на долгосрочные стратегии и детальные планы. Однако во времена стремительных изменений нужны другие подходы к менеджменту.
- Глава 3. Коучинг – вести вперед и мотивировать** **18**
Как помочь сотрудникам использовать собственные ресурсы, брать ответственность на себя и находить свои решения проблемам, возникающим на работе?
- Глава 4. Сложные беседы** **21**
Положа руку на сердце, правда, бывают такие беседы, которые вести совсем не хочется? Скажем, когда одни из сотрудников сеет в коллективе смуту, разносит сплетни, или когда вам нужно сообщить сотруднику о предстоящем увольнении. В этой главе предлагается методика ведения таких бесед и приводятся примеры, которые позволят вам поднять неприятную тему.
- Глава 5. Помочь сотрудникам с мотивацией** **26**
Что больше мотивирует: кнут или пряник? Ответ: ни то, ни другое. Есть иные способы мотивировать людей.
- Глава 6. Делегировать, чтобы достичь большего** **30**
Делегирование – непревзойдённый инструмент повышения мотивации и вовлечённости сотрудников. Оно повышает эффективность работы и результативность.
- Глава 7. Похвала и критика** **33**
Как говорить с сотрудниками без приторной лести или тумана в формулировках, но при этом, не обижая и не унижая их? Обратная связь – чрезвычайно важный элемент для развития деятельности и профессионального роста сотрудников.
- Глава 8. Как добиться слаженности в группе и ее развития?** **37**
Одной из основ для нормально работающих групп является четкость в организации и в определении функций команды. Однако, есть целый ряд других методов, которые помогут вам развить свой коллектив.
- Глава 9. Разрешение конфликтов** **42**
Закрывая глаза на конфликт, вы получите ещё большую проблему. Знания о том, как можно урегулировать разногласия значительно облегчат вам жизнь.
- Глава 10. Управление во времена изменений** **51**
Чтобы вести группу вперед необходимо понимать, что происходит во времена изменений. Не бывает преобразований, реализованных волей одного человека. Чтобы повести людей за собой вам понадобятся коммуникация, сотрудничество и продуманная методика.
- Глава 11. Анализ SWOT** **56**
SWOT является стратегическим методом анализа для понимания сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз для развития. Это базовый и универсальный инструмент в процессе изменений.
- Глава 12. Решение проблем и план действий** **59**
В чем разница между обычным шефом и хорошим шефом? Обычный шеф видит, как проблемы собираются в кучу, но лишь хороший шеф может найти решение проблемам. Станьте хорошим шефом!

ГЛАВА 1.

БЫТЬ ШЕФОМ

Самосознание и понимание того, как вас воспринимают ваши сотрудники, помогают вам чувствовать себя увереннее.

Руководитель не может быть волком-одиночкой. Он/она должен взаимодействовать со своими подчинёнными, коллегами и вышестоящим руководством. Знания об эффективных способах коммуникации, проведении совещаний, мотивации сотрудников, разрешении конфликтных ситуаций значительно облегчают участь руководителя, а также позволяют сохранять позитивный настрой в возглавляемой вами группе. Чем позитивнее атмосфера в редакции, тем лучше конечный результат труда.

Начинающий руководитель должен поставить перед собой несколько задач:

- почувствовать себя увереннее в своей новой роли.
- научиться избегать ошибок.
- заложить основу для собственного стиля руководства.

Для того, чтобы понимать, как к вам относятся сотрудники необходимо понять, что менеджмент состоит из разных частей.

Формальное руководство

Оценивая себя в качестве руководителя, важно различать между формальным руководством и персональным менеджментом. На должность человек, как правило, назначается. Вы берете на себя обязательства отвечать за группу сотрудников/отдел/ подразделение компании вместе с которыми вам предстоит выполнять определённые задачи в обозначенные сроки, в рамках оговорённого бюджета. Руководство компании наделило вас полномочиями, формальной властью и формальным авторитетом. В этом и заключается ваша **формальная** роль руководителя.

Стратегический менеджмент

Став руководителем вы должны четко донести до группы, чем вы собираетесь заниматься.

В понятие стратегический менеджмент входит не только понимание текущего положения дел, но и видение целей компании на будущее. Руководитель должен донести это видение до своих подчинённых и до других задействованных в процессе достижения целей лиц. В задачу руководителя также входит формулировка путей достижения поставленных перед компанией целей. В этом и есть суть **стратегического менеджмента**.

Персональный менеджмент

Персональный менеджмент необходим для того,

чтобы завоевать доверие коллектива. Вы получили мандат на руководство от «верхов», но чтобы успешно справляться со своими задачам, вам необходимо иметь поддержку «низов». Постоянная работа с людьми требует развития персонального подхода, понимания своих сильных и слабых сторон, развития управленческих навыков. Знания в области управления помогают вам укрепить свои позиции на руководящей должности, а также завоевать авторитет сотрудников, когда они увидят, что вы относитесь к своей новой должности ответственно.

Необходимо понимать, что четкой границы между формальным, стратегическим и персональным менеджментом нет, и все они имеют равный вес и равное значение для успешного руководства. Управление, это с одной стороны, лидерство, а с другой – взаимоотношения и коммуникация. Как показывают свежие научные исследования, чувство защищённости и доверия являются важнейшими факторами для создания творческой атмосферы в коллективе.

Менеджмент требует обширной компетенции, которая достигается отработкой навыков и опытом. То, что вы получили на семинаре, прочитали в книге, услышали от коллег должно быть проверено на практике, оценено, адаптировано и возможно, пересмотрено. Руководитель, наделённый формальными полномочиями сверху, и получивший мандат от своих подчинённых на то, чтобы вести свою группу/отдел вперед, имеет оптимальные предпосылки для успеха.

Рисунок 1. Ваша роль



Для успешного руководства лишь формальных полномочий и стратегического видения не доста-

точно. Вы должны вести людей за собой, а это требует персональных подходов в менеджменте.

Случай из практики. «У меня нет времени...»

Елену только что назначили редактором, она ведет свою первую планерку в новой роли. Проработав несколько лет в редакции, она прекрасно знает, как проходят планерки, но ей хочется продемонстрировать сотрудникам свой персональный стиль. Она предлагает Павлу сделать опрос прохожих о том, как люди относятся к идее погасить на один час свет в ходе акции «Час земли».

Павел: «Опросы – это не мое. И вообще ты прекрасно знаешь, что мы этим в редакции не занимаемся, по-моему – это оскорбительное задание, спроси любого, они тебе скажут, что думают по этому поводу».

Елена: «А что в этом оскорбительного – задать вопрос прохожим на улице? На мой взгляд, это как раз пример хорошей журналистики. Мне кажется, тебе нужно переоценить свое отношение».

Павел: «Ты – редактор, тебе и решать. В любом случае, сегодня у меня все равно нет времени на такую ерунду. Все в редакции знают, что я готовлю материал о реконструкции стадиона. Мне нужно доработать статью. Наша редакция хочет заниматься именно такой журналистикой, а не опросами прохожих, это ясно каждому, кто работает у нас. наших читателей интересуют серьезные материалы».

Павел обводит взглядом собравшихся на планерку журналистов, явно ища у них поддержки в его споре с новоиспеченным шефом.

Елена понимает, что ей нужно «застолбить» свои позиции здесь и сейчас, иначе, ей придется долго бороться с сопротивлением Павла. Она прекрасно знает, что во многих редакциях есть неформальные лидеры, это могут быть опытные журналисты, бывшие руководители, или просто сильные личности, которых уважают в коллективе. Елена понимает, что Павел, который в их редакции давно играл роль неформального лидера, бросил ей вызов перед всеми сотрудниками.

Как поступить Елене?

Собственно говоря, у Елены есть всего лишь три альтернативы:

- Дать понять в жесткой форме, что решения принимает она, и заставить Павла выполнить задание
- Сделать вид, что ничего страшного не произошло, и отправить на выполнение задания другого журналиста
- Поговорить с Павлом наедине и объяснить свою позицию.

Нет стандартных решений, работающих всегда и везде. Елена оказалась в ситуации, в которой она должна проявить стойкость. Какое бы решение она

не приняла по поводу опроса, она должна как можно скорее поговорить с Павлом о сложившейся ситуации с глазу на глаз. Если взаимоотношения с Павлом были непростыми и ранее, возможно, Елене стоит посоветоваться с вышестоящим руководителем или коллегой. Для Елены важно не перегнуть палку, поскольку Павел – опытный журналист, но она должна показать, что окончательные решения принимает она, а не ее подчиненные. Самое неудачное решение – игнорировать то, что произошло на планерке, и продолжать, как ни в чем не бывало. В таком случае, Елена ставит себя в угол, из которого ей будет крайне сложно найти выход.

Новоиспеченному руководителю, необходимо задумываться над тем, есть ли у него/нее в группе неформальный лидер, если да, то нужно искать пути взаимодействия с ним. Если вы найдёте «ключик» к неформальному вожаку, то он может стать вашим помощником, особенно в тех случаях, когда он/она разделяют ваше видение целей и задач организации. Если же вы решите встать на тропу войны с неформальным лидером, вы рискуете проиграть битву и потерять авторитет и доверие своих подчиненных.

Из сотрудников в шефы

В редакциях нередки случаи, когда самому болевому и опытному журналисту предлагают занять руководящую должность. Все мы, конечно, понимаем, что хороший журналист не обязательно станет хорошим руководителем. Конечно, сложно руководить журналистами, не зная специфики этой профессии, в то же время, журналистское чутье и хороший слог не дают гарантии того, что человек автоматически отлично справится с руководящими функциями. По сути дела менеджер – это отдельная профессия, которой нужно учиться, как и всем другим профессиям.

«Ничего особенного в моей новой роли нет. Буду продолжать работать как всегда, буду дружить со своими коллегами, как и раньше». Увы, так думают многие новоиспеченные руководители, не понимая, что обманывают себя. В тот день, когда коллективу станет известно, что вас назначили руководителем, ваши сотрудники будут смотреть на вас новыми глазами. Они прекрасно понимают, что отныне вы обладаете формальными полномочиями оценивать их труд, учитывать рабочее время, решать, кто может поехать в престижную командировку или на учебу. Ваши подчиненные также понимают, что став руководителем, вы раньше их получаете информацию о происходящем в организации. Все вместе это приведёт к тому, что дистанция между вами и подчинёнными неизбежно увеличится.

“Молчание ягнят”

Еще несколько дней назад вы были «одним из них», сегодня, когда вы заходите в помещение ньюсрума, сотрудники мгновенно замолкают. Важно понимать, что в этом нет ничего личного, это нормальная дистанция между шефом и подчинёнными. Иногда сотрудникам просто необходимо говорить между собой о том, что не должно стать достоянием руководителя.

Чаще всего сотрудники не хотят панибратского отношения с шефом, поскольку такие отношения свидетельствуют о несерьёзном отношении того к своей роли. Они хотят, чтобы вы четко доносили их желания и потребности организации вышестоящему руководству. Им также необходима информация о том, что происходит в компании, они хотят четкого распределения обязанностей, и конечно, хотят испытывать чувство, что с их мнением считаются, хотя бы в какой-то мере.

Все это не должно вести к ухудшению отношений с вашими коллегами, но взаимоотношения с ними будут иными. Это нужно понимать, и к этому нужно готовить себя.

«Ну, хорошо, я понимаю, что днем я начальник, но после работы я же могу выпить пива с моими ребятами, как в старые добрые времена?»

Не проблема. В свободное от работы время руководитель вправе общаться со своей командой в неформальной обстановке. Стоит, однако, помнить о том, что для сотрудников вы остаётесь начальником даже с кружкой пива в руках.

Двойное представительство

Будучи руководителем, вы представляете разные стороны. Конечно же, вы представляете интересы своего отдела/редакции/издания по отношению к другим подразделениям компании как в контактах с ними, так и в контактах с другими компаниями. В то же время вы являетесь представителем работодателя по отношению к своим подчинённым.

Такое двойное представительство сопряжено со многими сложностями для любого уровня руководства, и может стать причиной некой растерянности. Нужно проанализировать свою ситуацию для понимания того, как можно избежать попадания в «жернова» двойного представительства по отношению к своему вышестоящему руководству и возглавляемой вами группе.

Ожидания сотрудников

У вашей команды большие ожидания от вас, особенно в ситуации, когда вы до назначения сами были частью коллектива. Сотрудники надеются, что все, что не было решено вашим предшественником, будет решено вами, они ждут рая на земле. Они надеются на то, что вы поставите точку стрессу, заслон неоплачиваемой в неурочное время работе, наве-

дёте порядок в несправедливой, по их мнению, системе оплаты труда, раздадите новые полномочия «ветеранам».

«Ты же знаешь, в каком стрессе мы работаем перед выпуском газеты! Ты уж проследи за тем, чтобы там наверху наняли еще одного сотрудника».

«У нас тут жутко тесно, сидим друг на друге, позабойсья, чтобы нам дали хотя бы еще один кабинет!»

«У нас почему-то самые низкие зарплаты во всем издательском доме. Ты просто обязан поднять вопрос о повышении наших зарплат до уровня маркетингового отдела».

«Я работаю в этой организации 15 лет, организуй мне повышение!»

Сначала тон таких требований может быть шуточным, тем не менее, они указывают на недовольство в группе. Как быть руководителю в такой ситуации?

Лучше всего не давать ложных обещаний, стараться объяснить ситуацию такой, какая она есть. «Да, отныне я руководитель, я отдаю себе отчет в том, что нужно приложить все усилия для того, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Но топ-менеджмент и владельцы считают, что ресурсы очень ограничены и должны быть использованы максимально рационально».

Старайтесь доносить информацию о том, что говорится «наверху». Иногда одной информационной встречи в месяц недостаточно, в таком случае лучше договориться о коротких, но регулярных летучках, в ходе которых вы сможете донести до своих сотрудников, какие решения принимаются топ-менеджментом.

Ожидания руководства

Раз руководство назначило вас шефом и, если речь не идет о кумовстве или о безысходной ситуации, значит, оно верит в то, что вы вместе со своей командой добьётесь хороших результатов. Став руководителем, вы подписались на то, что будете представлять сторону работодателя. До тех пор, пока вы сообщаете сотрудникам о положительных решениях и хороших новостях, проблем нет. Однако иногда вам приходится доносить до своих сотрудников и не очень популярные или совсем не популярные решения топ-менеджмента. Многие доносят такие решения до сотрудников, прикрываются тем, что они тут, якобы, совсем не причём: «так решили владельцы» или «коммерческий директор требует снизить затраты», «совет директоров недоволен».

Это неправильная тактика. Будучи руководителем, вы должны разделять ответственность за решения, принятые руководящим звеном, даже, когда они без обсуждения спущены сверху. Свою точку зрения вы можете и должны отстаивать на совещаниях руководящей группы. Если вам не удалось защитить свою позицию, вам придётся смириться с решением ру-

ководства и проявить лояльность по отношению к работодателю. Это касается и тех случаев, когда вы не разделяете точку зрения руководства. Если вы все-таки решите сообщить подчиненным о том, какую позицию в том или ином вопросе заняли лично вы, наперекор другим участникам дискуссии, вы можете получить одобрение со стороны своего коллектива, но при этом, потерять доверие других членов руководящего звена. Со временем вы рискуете потерять уважение и сотрудников.

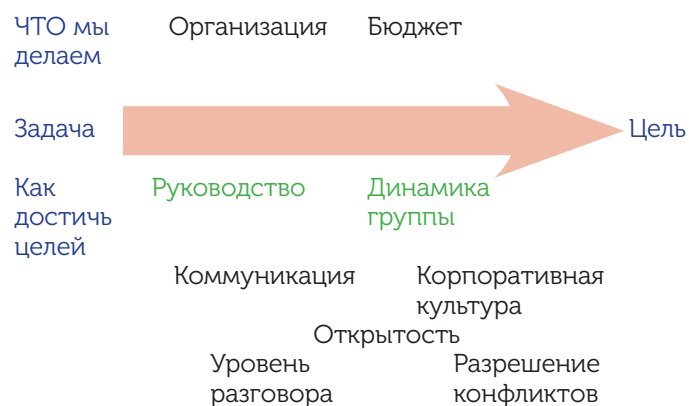
Представление о том, что критика вышестоящего руководства может повысить ваши ставки у подчиненных, ошибочно. Со временем сотрудники начнут ставить под сомнение ваше поведение. Зная, как легко вы ругаете вышестоящее руководство, они могут начать подозревать, что вы также легко можете плохо отзываться на совещаниях руководства и о них. Кроме того, они начнут задаваться вопросом, почему никто из вышестоящих не прислушивается к вашему особому мнению. Может, вы не такой уж ценный работник?

Что же делать, если обсуждая важный вопрос с руководством, вы действительно имеете другую точку зрения?

Выбор альтернатив не велик. Либо вы должны вынести вопрос на обсуждение, но проиграв бой, согласиться с решением руководства, либо, если вы категорически не согласны с руководством, вам придется покинуть свой пост, показав тем самым, что вы не готовы разделить ответственность за предлагаемое ими решение.

Недавно заступившие на пост руководители нередко забывают, что они несут ответственность не только за своих подчиненных, но и отвечают за свои действия перед вышестоящим эшелоном руководства. Очень важно понимать двойную ответственность руководителя и продумывать свои действия с этой точки зрения.

Рисунок 2. Как мы взаимодействуем?



Нужно разделять между тем ЧТО ваша группа должна делать и КАК добиться поставленных целей. Понятие

персональный менеджмент включает в себя коммуникацию, отношения и взаимодействие, нацеленные на достижение группой под вашим руководством поставленные цели наиболее эффективным образом.

Самоанализ

Стиль руководства начинает формироваться в первые же дни работы на новой должности, это понимаете вы сами, и это заметно для вашего окружения. Вам предстоит провести медовый месяц, нередко в среде менеджеров говорят о правиле «ста первых дней», в течение которых окружение и подчиненные приглядываются к тому, как вы справляетесь со своей новой ролью. По истечению этого срока у них сформировалось представление о вас. Поэтому время от времени в течение этих ста дней, вам полезно делать самооценку своему стилю руководства, это поможет вам скорректировать некоторые погрешности в своем менеджменте.

Задавайте себе критичные вопросы. Например, такие:

- Удалось ли мне внести ясность в тот или иной вопрос?
- С каким успехом?
- Хорошо ли это для достижения результатов?
- Как отнеслись к этому сотрудники?
- Соответствует ли их оценка ситуации моей?

Делайте краткие записи, пытайтесь оценить какие качества/навыки вам следует развивать.

Стиль руководства можно развивать самостоятельно, но в то же время надо понимать, что на нем сказывается целый ряд факторов. В вашем багаже – личные качества, характер, воспитание, образование, опыт и сфера работы. Все это так или иначе оказывает влияние на стиль руководства. Определенным образом влияет и взаимодействие с другими людьми. Характер взаимоотношений в группе, которой вы руководите, может также ограничивать ваши поступки или образ поведения.

Советы:

- Оцените свою новую роль
- Уточните, не откладывая, в чем заключается ваша задача, и какими полномочиями вы обладаете. Это желательно сделать еще до того, как вы приступили к исполнению обязанностей.
- Узнайте, какие ожидания вызывало ваше назначение у сотрудников. Если они лелеют надежду на то, что у них будет меньше нагрузка и выше зарплата, лучше указать на нереальность этих ожиданий сразу же. Будьте предельно четким в описании того, в чем заключается ваша роль, и каковы ваши полномочия.
- Стремитесь к открытым и непринужденным отношениям со своими сотрудниками, одна-

ко, избегайте панибратства и фамильярности. Помните о том, что быть руководителем и «компанейским парнем» - не одно и то же.

Задание:

Ниже приводятся некоторые вопросы, над которыми вам предлагается подумать. Ответы желательно записать. Записи должны стать основой для разговора с вашим непосредственным начальником/владельцем.

Вопросы имеют отношения к темам первой главы книги. Есть четыре основные вехи на пути к профессиональному менеджменту: авторитет, роль, задачи, границы.

1. Авторитет

Формальный авторитет имеет отношение к мандату, полученному вами от вышестоящего руководства. Достаточно ли предоставленных вам полномочий для достижения поставленных целей? В чем конкретно заключаются ваши полномочия? В каких вопросах вы можете принимать самостоятельные решения? Принимаете ли вы их? Что, по вашему, должно было входить в ваши полномочия?

Авторитет руководителя зависит от ваших взаимоотношений и полномочий, предоставляемых вам командой, которой вы руководите. В каких вопросах вы можете повлиять на группу? Прислушиваются ли ваши сотрудники к вашим идеям и предложениям? Как обстоят дела на самом деле? Как, по вашему мнению, должно было быть?

Ваш личный авторитет имеет отношение к вашим личным качествам и мандату, предоставленном себе самому. Какими полномочиями вы себя наделили? Как выглядят ваши внутренние ресурсы? Как вы воспринимаете себя в роли руководителя? Как воспринимают вас? Какими качествами должен обладать идеальный руководитель?

2. Роль

Формальная роль. Как вы воспринимаете свою формальную роль в своей группе/организации? Вы координатор, генератор или контролёр? Постарайтесь найти другие эпитеты, описывающие вашу роль в организации.

В чем она заключается? Какой бы она должна была быть в идеале?

Неформальная или социальная роль. Как воспринимают вас сотрудники? Бригадир? Проповедник? Учитель? Мама/папа? Клоун?

Правы ли они? В чем должна заключаться ваша роль в идеале?

3. Задача

Какой вклад в общее дело вносит ваша группа/отдел/подразделение? В чем заключается ваша задача?

Насколько конкретно сформулирована задача? Довольны ли вы результатами? В чем, по вашему мнению, должна была бы заключаться задача?

4. Границы

Рамки работы

Всем ли понятно, где проходит граница ваших полномочий и задачи? Где проходит граница между вами и вашими сотрудниками? Между вами и руководителями других структур организации/компании? Какими вы видите эти границы в идеале?

Граница между работой и частной жизнью

Насколько четко очерчены границы между работой и вашей частной жизнью? Между рабочим временем и отдыхом? Между работой и семьей? Удастся ли вам разграничивать частную жизнь и работу? Как выглядят такие границы в идеале?

Постарайтесь тщательно ответить на каждый вопрос. Если вы решили обсудить их вместе с коллега-

Ваш персональный подход к руководству играет такую же важную роль, как и стратегический менеджмент и формальная роль

ми, обсудите их в группе. Важно понимать различия между существующим порядком и тем, чего бы вам хотелось иметь или идеальной ситуацией.

Какой из вопросов наиболее актуален для вас? Что, по вашему мнению, вам необходимо изменить? Что вы можете сделать, чтобы добиться изменений? Что вы можете сделать самостоятельно, и с чем вам нужна помощь ваших сотрудников? Желательно поделиться выводами, сделанными по результатам этого опроса с вашим вышестоящим руководством для общего понимания ситуации.

Персональные психологические тесты

В программу изучения менеджмента очень часто входит прохождение персональных тестов, в которых оцениваются ваши лидерские качества. Нужно понимать, что такие тесты никогда не могут быть абсолютно справедливыми, но их результаты могут стать хорошим основанием для дискуссии, а также навести на размышления о сильных и слабых сторонах ваших управленческих качеств.

Один из самых распространенных тестов – тест Белбина. Этот тест был разработан британцем Реймондом М. Белбином и опубликован в книге «Команды менеджеров», изданной в 1981 году. Эта модель используется для понимания роли и поведения одного из членов команды по отношению к другим. Теория Белбина основана на представлении о том, что в каждой команде есть разные типа-

жи. У каждой характерной роли есть свои сильные и слабые стороны. По мнению Белбина, в наиболее успешных командах есть разные роли. Очень полезно провести этот тест в своей команде, чтобы понять, какие роли представлены в вашем коллективе. Ниже приведены описания основных командных ролей по Белбину.

ОРГАНИЗАТОР

Характеристика. Организаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени организаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов, но могут восприниматься как консерваторы, поскольку не восхищаются грандиозными планами или отдалёнными целями. Не подходит для руководящих должностей, но отличный администратор.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределёнными задачами, высокая степень целеустремлённости. Зрелый, опытный и уверенный, Координатор охотно раздаёт поручения и знает, как эффективно распределить ресурсы. В межличностных отношениях он/она быстро раскрывает индивидуальные наклонности и таланты и мудро их использует для достижения целей команды. Иногда консервативен отношению к новым идеям, но очень спокойный и взвешенный человек, с удовольствием работает в команде.

ТВОРЕЦ

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадностью достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремлённые, любящие поспорить. Нередко берут на себя роль руководителя во время отсутствия того, но далеко не всегда справляются успешно с этой ролью. Часто им не хватает простого человеческого понимания.

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

Характеристика. Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть

интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Это, пожалуй, самые креативные в команде люди. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления. Имеют тенденцию «угасать» если их не стимулируют или «подстегивают».

ПЕРЕГОВОРЩИК

Характеристика. Переговорщики зачастую энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми и зачастую становятся душой компании. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они легко распознают, что уже есть в наличии и что еще предстоит сделать. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается, зачастую они не в состоянии довести идею до реализации.

ЭКСПЕРТ

Характеристика. Это серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они не очень креативны, но умеют анализировать ситуацию и оценивать чужие идеи. Способны критически мыслить и умеют быть пронизательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. Эксперты редко ошибаются. Они редко воспринимаются окружением как источник вдохновения, но зато легко находят слабые пункты в новом проекте/идее.

ДИПЛОМАТ/ПОМОЩНИК

Характеристика. Это люди, которые поддерживают в группе командный дух. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях. На первый взгляд не заметны, но если они отсутствуют, то их очень не хватает.

ИСПОЛНИТЕЛЬ

Характеристика. Обладают способностью доводить дело до конца и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами и педантами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делеги-

рованию, предпочитают выполнять задания самостоятельно. Не всегда пользуются популярностью в группе.

Другие персональные психологические тесты

Ниже приводятся примеры других персональных тестов. Эти тесты можно найти в интернете, однако, пройдя тест вам будет необходимо услышать мнение эксперта, разбирающегося в методологии проведения и оценки результатов тестирования, поскольку сделать собственные выводы по результатам опроса достаточно сложно.

МВТИ – тест на тип личности по Мейерс-Бриггс

Это самый популярный тест в мире. К нему прибегают для развития навыков, обсуждения сильных и слабых сторон человека, и для самопознания. Тестирование основано на теориях Карла Юнга.

ДМО – Диагностика межличностных отношений

В процессе тестирования ДМО можно попробовать получить информацию о том, какое впечатление производит человек на людей в своем окружении. В процессе взаимодействия с окружением личность проявляется в определенном стиле межличностного поведения. Реализуя потребность в общении и в осуществлении своих желаний, человек соотносит свое поведение с оценками значимых других на уровне осознанного самоконтроля, а также (неосознанно) с символикой идентификации.

Этот тест был разработан еще в 1970-ых годах и переведён на многие языки мира. Способность чело-

века адаптироваться к различным условиям и взаимоотношениям является одним из основных факторов успешного руководства.

Самое важное в этой главе

Роль руководителя включает в себя разные стороны: формальное руководство, стратегический и персональный менеджмент. Формальная сторона руководства имеет отношение к тому ЧТО предстоит сделать вам и вашей команде, стратегический менеджмент имеет отношение к тому КАК достичь поставленных целей. Ваш персональный подход к руководству играет такую же важную роль, как и стратегический менеджмент и формальная роль.

Двойное представительство может привести к тому, что вы окажетесь зажатыми в тиски между своим вышестоящим руководством и вашей командой, ведь вы всегда представляете отсутствующую сторону.

Авторитетом вас могут наделить сверху – ваши шефы, его вы можете получить и от своей команды, есть и внутренний авторитет, который имеет отношение к вашему личному пониманию руководства.

Развивайте свой стиль руководства, ориентируясь на авторитет, роль, задачу и границы.

Прохождение персональных психологических тестов может помочь вам найти слабые стороны в своем руководстве и восполнить пробелы. В свое время Белбин пришел к выводу, что успешной команде нужны люди, выполняющие разные роли. Этот тест можно пройти индивидуально или в группе. Сам тест можно найти в интернете.

РУКОВОДИТЬ СОВЕЩАНИЯМИ И СОЗДАВАТЬ ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ КОММУНИКАЦИИ

Когда-то начальник мог управлять, ссылаясь на долгосрочные стратегии и детальные планы. Однако во времена стремительных изменений нужны другие подходы к руководству. Сегодня необходимо высвобождать внутренние ресурсы организации, а, следовательно, старый стиль руководства уже не подходит.



Коммуникация – основа основ менеджмента. Без коммуникации руководить просто невозможно. Слово “коммуникация” происходит от латинского слова *communicare*, которое означает “делать совместно”.

Опросы, проводимые среди руководителей, показывают, что около 80% их рабочего времени уходит на коммуникацию. И как же они коммуницируют? Времена односторонней коммуникации, когда указания спускались сверху вниз, прошли. Совещания, планерки и другие формы внутренней коммуникации должны преследовать цель донести до сотрудников общую картину деятельности и дать необходимые знания о задачах, поставленных перед группой. Если вам, помимо того, удастся создать атмосферу открытого и доверительного диалога, то вы укрепите у сотрудников чувство сопричастности к общему делу и командный дух.

Контекст

Ситуация должна рассматриваться в своём контексте. Здесь можно провести аналогию с паззлом – когда не хватает отдельно кусочка, картина не является полной. Нехватка фактов восполняется слухами и домыслами.

Нужна открытая и прямая коммуникация, чтобы сотрудники не тратили время и энергию на сплетни, домыслы и собственные теории о том, что происходит в компании или в их отделе. Особенно важно информирование персонала во времена перемен.

В медийных компаниях коммуникация ещё важнее. Ваши сотрудники – люди, работающие в сфере коммуникаций, они понимают, когда от них кто-то что-то скрывает, и они умеют искать информацию. В любой компании важна коммуникация между руководством и сотрудниками, но в медиа, возможно, информирование персонала имеет ещё большее значение.

Скучные совещания

Довольны ли вы тем, как проходят совещания и планерки, на которые вы приглашаете своих сотрудников? Нет универсального ответа или быстрых решений того, как проводить продуктивные и конструктивные встречи. Все мы присутствовали на непродуктивных планерках, скучных и затянутых встречах, бесцельных и бесполезных совещаниях.

К “плохим” можно отнести встречи, включающие следующие элементы совещания:

- Разбивают рабочий день на не связанные друг с другом компоненты
- Встреча не подготовлена
- Поднимает вопросы, не имеющие к вам отношения
- Участники совещания опаздывают
- На каждом совещании есть хотя бы одна баблболка (говорит долго и не всегда по делу)

- Участники совещания пассивны, сидят в интернете, читают смс-сообщения.
- Совещания постоянно выходят за рамки отведённого времени.

Вы наверняка можете продолжить этот список. В задачу руководителя входит проведение регулярных совещаний/встреч со своей командой, от вас зависит, насколько эффективно проходят эти встречи. Стремитесь к тому, чтобы совещания не проводились без повода, а следовательно не так часто. Совещание не должно быть времяпрепровождением, но напротив, экономить ваше время и время ваших сотрудников. Но как добиться того, чтобы совещания были одновременно и эффективными и креативными?

Эффективные совещания

Ниже приводятся несколько базовых требований к эффективному совещанию:

- Встреча должна быть подготовлена
- Начинайте вовремя
- Каждое совещание должно иметь четко сформулированную тему
- Придерживайтесь основной линии совещания
- Приглашайте на совещание тех, кого непосредственно затрагивает тема этого совещания
- Отложите в сторону мобильный телефон и компьютеры и попросите сделать то же самое участников совещания
- Завершайте совещание во время.

Если вы смогли отметить большую часть этих критериев, значит, вы нашли эффективную форму для проведения совещаний.

Участники совещания опаздывают?

Не ждите опоздавших, начинайте совещание!

Остановить «баблболку». Будучи шефом, вы обладаете правом давать слово. Остановите того, кто говорит много и не по делу, передайте слово другому. Следите, чтобы каждый участник совещания был включен в диалог.

Совещания часто затягиваются? Попробуйте проводить встречи стоя.

Творческие подходы, идеи, отсутствие запретных тем для обсуждения? Чтобы достичь такого уровня вам нужно как следует потрудиться. Этого уровня достигают, как правило, те команды, которые работают в открытой атмосфере, сознательно созданной руководством.

Задание:

На следующем совещании задайте своей команде вопрос о том, как, по их мнению, можно проводить совещания эффективнее. Если предложения дельные, используйте их. Вовлечение участников в процесс выработки правил планёрки или летучки – это хоро-

ший способ на пути достижения большей эффективности.

Другие конкретные предложения:

- Проведите мозговой штурм с командой (желательно не на территории редакции), целью штурма должно стать появление новых идей для обновления контента.
- Пригласите на ваши обычные совещания эксперта, который может быстро проанализировать ваш продукт.
- Организуйте совещание с участием других подразделений (например, с участием представителей дирекции и службы подписки)

От поверхностного к глубине

Вы, конечно же, уже заметили, что любой разговор может развиваться в разных направлениях. Иногда разговор остаётся пустым, не давая возможности углубиться в тот или иной вопрос. В других случаях, эмоции остаются за рамками разговора, а бывает, что чувства бьют через край, пресекая возможность вести рациональный диалог.

В теории менеджмента принято говорить о модели бесед четырех уровней, для того, чтобы понять, насколько глубоко или поверхностно взаимодействие членов команды. Модель помогает анализировать беседы, хотя, понятно, что далеко не все разговоры можно «поймать в сети» этой модели. Однако, ее можно использовать для понимания, почему иногда мы говорим, не слыша друг друга, а иногда понимаем друг друга почти без слов.

Четыре уровня бесед

Уровень 1 Разговоры о погоде и ветре

Такого рода разговоры ведутся на самые неприятные темы, такие как погода, ветер, общие знакомые. Это просто социальные разговоры, не преследующие глубоких целей. Это ни к чему не обязывающие разговоры, которые ведутся в курилке, у кулера с водой, при первом знакомстве, или с сослуживцами при приходе на работу.

Уровень 2 Предметные разговоры

На этом уровне мы обсуждаем вопросы, имеющие отношение к работе (либо семейные вопросы дома). Речь может идти о новой идее серии репортажей, или бизнес-идеи. В таких ситуациях не включаются эмоции и не включаются механизмы власти. Это эффективный уровень обсуждения в том, случае когда мы одинаково понимаем свои задачи и цели.

Уровень 3 Косвенные разговоры

Мы говорим об отсутствующих – о коллеге, или о общих знакомых. Такие беседы выполняют важную функцию, избежать их невозможно. Человеку свойственно говорить о других, сравнивать себя с другими. Нужно, однако, следить за тем, чтобы такие

разговоры не переросли в сплетни, или превратились в жаргон. Бывает, что за жаргоном скрывается нежелание или неумение справиться с чувствами или поведением, вызывающим непонимание и раздражение.

Уровень 4. Прямые разговоры

Ваш собеседник сидит напротив вас вы напрямую, без обиняков говорите друг с другом о том, что происходит и как мы к этому относимся. В те моменты, когда нам удастся говорить откровенно и открыто о непонимании, мы можем разрулить конфликт. Этот уровень беседы основан на доверии и чувстве безопасности, бывает, что его называют беседа «Ты и я». Мы говорим о взаимоотношениях, о наших чувствах, даем друг другу обратную связь.

Беседы всех уровней выполняют определённую функцию, зачастую мы свободно перемещаемся

**Больше слушайте, меньше говорите.
Понять другого так же важно,
как и быть понятым**

между разными уровнями в течение одного дня. Разговоры о «погоде и ветре» - важный социальный «смазочный материал», каждый из нас без особых усилий может социализировать на этом уровне. Все остальные уровни бесед требуют от нас определённых усилий. Четвёртый уровень требует наибольшей энергии, в то же время именно эти разговоры дают результаты, когда взаимоотношения (на работе или в семье) дают трещину. На работе, нам зачастую приходится вести разговоры на первом и втором уровне, однако, если руководитель хочет создать открытую и креативную атмосферу, ей/ему нужно иметь представление и уметь вести беседы четвертого уровня.

Понимание разных уровней бесед дает нам возможность анализировать то, как мы говорим друг с другом. Эти знания используются как в обучении менеджменту, так и в психотерапии (источник: Fujishin, R (2007), Creating Effective Groups, The Art of Small Group Communication).

Анне не нравится «наезд» шефа

Ниже приводится пример типичного «косвенного разговора» со стороны руководителя.

Шеф: Очень мешает то, что вы постоянно опаздываете. Я должен начинать все сначала, повторять заново уже сказанное. В следующий раз все должны приходиться во время.

Анна пунктуальна и приходит во время практически всегда. Тон начальника вызывает у нее раздражение, она считает, что «наезд» был сделан в том числе на нее, без всяких на то оснований. Она не может сдержаться и говорит:

«Интересно, но вы же сами опоздали на прошлое совещание. Я лично всегда прихожу во время, и не хочу выслушивать эти жалобы».

Это очень типичная ситуация, когда выволочку получают те, кто ее не заслужил. Получается, что замечания приходится выслушивать тем, кто пришёл во время, в то время как те, кто постоянно опаздывают, не услышали его. Лучшим способом решения таких ситуаций – разговор с глазу на глаз с «виновниками».

Задание:

Вспомните ваши разговоры с кем-то из ваших сотрудников. Какая из бесед привела к конфликту или не тому результату, которого вы ожидали?

На каком уровне проходила эта беседа? Как получилось, что вы выбрали этот уровень?

Были ли беседы с подчиненными, результаты которых превзошли ваши ожидания?

На каком уровне проводились эти беседы? Как получилось, что вы выбрали этот уровень?

Уровни разговора

Уровень 4 Прямой разговор

Уровень 3 Косвенный разговор

Уровень 2 Предметный разговор

Уровень 1 Погода и ветер

Отвечать за слова

Одним из способов создания ясности является использование «языка ответственности», или высказывания от своего имени, вместо того, чтобы использовать неопределенные местоимения. Говоря от своего имени (от первого лица), вы даете понять, что вы отвечаете за свои слова.

Словарь:

Вы не отвечаете/ Вы отвечаете за слова

Кто-то/ Мы, Я

Кто-то/ Ты

Я могу/ не могу

Я должен/ не должен

Мне следовало/ не следовало Я хочу/ не хочу

Я постараюсь

Невозможно

Да, но/ Нет, но... Да или нет

Возможно да/ Возможно нет. Да/ Нет

Но/И

Говоря от первого лица (Я, мы) означает, что вы в полной мере отвечаете за то, что вы говорите. Вы не прячетесь за неопределенными формулировками, выражающими сомнения.

Задание:

Представьте себе ситуацию, в которой вам не удалось достичь в разговоре понимания. Беседа привела к защитной реакции собеседника. Попробуйте проработать эту ситуацию, говоря от первого лица. Ниже приведены примеры того, какие формулировки

можно использовать в разговоре с вечно опаздывающим сотрудником.

- Опишите поведение сотрудника как можно более четко: «Я обратил внимание на то, что за последние три недели каждый понедельник ты приходил на работу с опозданием в полчаса».
- Опишите, что вы чувствуете по этому поводу. «Обычно я не очень реагирую на опоздания, если оно не превращается в привычку, однако, меня возмущает, когда я вижу твой пустой стул утром каждого понедельника, в то время когда остальные сотрудники уже всю работу делают».
- Скажите, каких изменений вы ожидаете.
- Получите подтверждение того, что сотрудник готов ответить на ваши требования.

Конечно, можно попытаться потребовать изменений, задав вопрос «Почему ты опаздываешь каждый понедельник?», однако слово «почему» как правило, вызывает защитную реакцию у собеседника. Если речь идет о еще более крупных проблемах, чем опоздания, разговор нужно вести от своего имени, используя «Я». Защитная реакция в таких случаях менее выражена, и означает, что вы скорее добьетесь от собеседника согласия на требуемые вами изменения.

Использование безличных предложений, неопределенных местоимений и форм глаголов, или местоимения «мы» привносит неясность в ваши требования, показывая, что вы прячетесь за спинами других, что нередко даёт повод для активной защитной реакции со стороны собеседника. Помните о том, что говоря от своего имени, вы скорее добьетесь изменений в поведении или отношениях. Конечно, частые обращения от первого лица могут восприниматься как демонстрация власти, поэтому используйте этот метод только тогда, когда это действительно необходимо.

Умение слушать

Не стремитесь к тому, чтобы все время говорить. Слушайте! И вы услышите то, о чем вы даже не догадывались, и узнаете то, что может очень облегчить нелёгкую ношу начальника.

"Ты меня слушаешь?"

Как часто вы слышите этот вопрос? Думаю, достаточно часто, особенно от своих родственников и близких. Возможно, вы слушаете, но весьма рассеянно, поскольку вы думаете о чем-то другом. К сожалению, хуже всего мы слушаем самых близких нам людей – спутника жизни или детей. Мы уверены в том, что прекрасно знаем, что они собираются сказать, поскольку слишком хорошо их знаем. Есть люди, которым природой дан дар слушать других, но это умение можно и нужно воспитывать в себе. Речь идет о навыках и отношении. Умение внимательно

слушать ведет к развитию руководящих навыков и укреплению отношений.

Конечно, все мы можем иногда отвлекаться на посторонние мысли во время разговора с другими людьми. Активное слушание может стать слишком тяжелым бременем, если вы будете выслушивать всех и всегда. Но иногда это просто необходимо. Например, когда в команде назревает конфликтная ситуация, или что-то воспринимается членами вашего коллектива, как проблема. В таком случае важно уметь слушать и слышать людей.

Уметь слышать других

Чтобы научиться слышать других, вам придётся проявлять любознательность и интерес к своему собеседнику, чтобы понять, что он или она пытаются вам сказать. Внимание, уважение и умение слышать иную точку зрения (не обязательно соглашаясь с ней) поможет вашему собеседнику говорить с вами откровенно и открыто.

Дайте вашему собеседнику возможность договорить, активное слушание означает, что вы не просто улавливаете слова, но пытаетесь понять, что же пытается до вас донести ваш собеседник.

Исследования показывают, что человек думает в три раза быстрее, чем говорит. Поэтому, даже слушая собеседника, вы успеваете думать о другом, например, о том, что вы ответите ему/ей, или о своих ассоциациях в связи с услышанным, возможно, вы вообще начнете думать о чем-то совершенно ином. В худшем случае вы не дождётесь, пока собеседник закончит, и, перебив его, заговорите о своем. Представление о том, что вы и так знаете, что хочет сказать ваш собеседник, опасно, поскольку отвлекаясь, вы рискуете упустить важную информацию. Что испытываете лично вы, когда кто-то уверен в том, что знает, что вы хотите сказать, а посему слушает вас не внимательно?

Активное слушание означает, что вы можете подбадривать собеседника кивком головы, или уточняющими вопросами, призывом объяснить какой-то момент. Задайте необходимые вопросы, чтобы понять. Покажите собеседнику, что вы его понимаете, но воздержитесь от советов, по крайней мере, в начале беседы.

Процесс активного слушания можно условно разделить на **4 стадии**:

- 1. Слушать**
- 2. Слышать**
- 3. Прислушиваться**
- 4. Слушать вдумчиво**

Активное слушание происходит на ступеньках три и четыре. В активном слушании важен язык тела. Повернитесь лицом к собеседнику, примите позу, показывающую интерес. Не складывайте руки на груди, не откидывайтесь вальяжно на спинку кресла/стула, не смотрите во время разговора в окно или

в мобильный телефон, не переключайте бумаги на столе, и уж ни в коем случае не зевайте.

«Мы созданы для контактов. Если вы смотрите в окно или в сторону во время встречи, это означает, что другие люди вам не интересны. Это социальная эксклюзия, которая воспринимается вашим окружением очень остро», - считает шведская исследовательница мозга Катарина Госпик. Что делаем мы, когда слышим что-то, что вызывает у нас ярость или грусть? Спонтанная реакция на слова собеседника тоже важна, и бывают ситуации, когда нам приходится завершить беседу, поскольку она слишком тяжела эмоционально. Но не стоит прерывать беседу лишь потому, что то, что говорит ваш сотрудник, вызывает у вас раздражение или негативные чувства. Продолжайте слушать, поскольку, возможно, вы услышите то, чего совсем не ожидали в начале разговора. Не бойтесь пауз, иногда лучше выдержать паузу, чем заполнять её пустыми словами.

Советы:

- Настройтесь на то, чтобы слушать, постарайтесь не отвлекаться на посторонние мысли
- Покажите собеседнику дружелюбие и заинтересованность
- Задавайте уточняющие вопросы, если вам что-то непонятно
- Помогайте собеседнику, не отклоняться от темы разговора
- Слушайте, вслушивайтесь, используйте язык жестов
- Иногда вам просто необходимо прервать собеседника. Некоторым людям свойственно нытье или самобичевание, их необходимо прервать, чтобы перевести разговор в иное русло
- Заканчивайте беседу, вопросом, нацеленным на будущее, например, «Как ты видишь ближайшее будущее»? «Что произойдет, по твоему мнению, в ближайшем будущем?»

Задание

Менеджерам продаж тоже полезно слушать своих клиентов. Если в вашей команде есть сотрудники отдела продаж, попросите их выполнить следующее задание:

- Оцените, сколько времени (в процентном отношении) говорит он/она и сколько времени говорит клиент (в ходе встречи с клиентом)
- Что произойдет, если клиенту будет дана возможность говорить больше, чем сегодня?
- Попросите проверить это на практике сегодня же.

Человеку свойственно желать быть понятным. Шефы тоже хотят понимания со стороны их подчинённых. Научившись слушать активно, вы можете

поменять перспективу, а именно сознательно стремиться к пониманию.

Самое важное в этой главе:

Слово "коммуникация" происходит от латинского слова *communicare*, которое означает "делать совместно". Коммуникация является основой менеджмента.

Памятка для эффективного проведения совещаний:

- Встреча должна быть подготовлена
- Начинайте вовремя
- Каждое совещание должно иметь чётко сформулированную тему

- Придерживайтесь «красной нити» совещания
- Приглашайте на совещание тех, кого непосредственно затрагивает это совещание
- Отложите в сторону мобильный телефон и компьютеры и попросите сделать то же самое участников совещания
- Завершайте совещание в четко обговорённое время

Пользуйтесь всеми четырьмя уровнями бесед. Говорите от первого лица, когда вы хотите вызывать у собеседника изменения в поведении.

Больше слушайте, меньше говорите. Понять другого так же важно, как и быть понятым. Стремитесь стать шефом, который задаёт вопросы, а не даёт ответы всем, всегда и везде.

КОУЧИНГ – ВЕСТИ ВПЕРЕД И МОТИВИРОВАТЬ

Как помочь сотрудникам использовать собственные ресурсы, брать ответственность на себя и находить свои решения проблемам, возникающим на работе?

Коучинг как инструмент менеджмента не имеет практически ничего общего с футбольными тренерами, задача которых прокричать важные инструкции своим игрокам. Тем не менее, методика пришла к нам из мира спорта. В 1970-ые годы спортивные тренеры стали распространять свою методику в мире бизнеса. Наибольшей известности добился тренер по теннису Тимоти Голви, который пришёл к выводу, что худшим врагом спортсмена является его собственный ум: противник в собственной голове намного сильнее соперника по ту сторону сетки. Основная задача тренера – помочь игроку устранить внутренние препятствия, и создать у игрока ментальное представление себя самого как победителя.

В середине 1970-х годов Тимоти Голви издал книгу «Внутренняя игра в теннис», в которой впервые описал своё видение коучинга. Цель «внутренней игры» – уменьшить любое вмешательство в раскрытие потенциала человека.

Джон Уитмор развил в 1990-ые годы идеи Голви в применении к бизнесу и менеджменту, ввел термин "коучинг" в бизнес-менеджмент, написал книгу-бестселлер «Коучинг высокой эффективности». Сегодня есть бизнес-коучи, и лайф-коучи. Появилось много школ, предлагающих обучение коучингу. Коучинг в менеджменте основан на исследованиях и опыте организационной и спортивной психологии, а также теориях коммуникации.

От указаний к коучингу

Каждый шеф использует разные методики управления и определения рабочих задач, начиная от указаний и приказов и заканчивая коучингом. Коучинг не является универсальным решением для любой ситуации. Ниже приведена ступенчатая модель, которая показывает различия в методах.

1. Инструктаж

Что: Вы даёте четкое указание, что должно быть сделано

Как: Не давая поля для дискуссий о том, как зада-

ние должно быть выполнено.

Кто управляет: Будучи инструктором, вы отвечаете за выполнение задачи и максимальное управление. Инструктор говорит: «Ты должен, тебе не следует, не забудь...»

Сотрудник не несет ответственность за задание и отвечает «Да, конечно, я это сделаю!»

В роли инструктора вы хотите, чтобы сотрудник выполнил задание верно и во время, вы абсолютно не заинтересованы тратить время на диалог. Инструктаж не дает поводов для интерпретации задания, и приемлем в тех случаях, когда задание нужно выполнить оперативно, например, в кризисной ситуации, когда шеф принимает решение и берет ответственность за него на себя.

2. Консультации

Что: Вы поручаете выполнить задачу, дав несколько полезных советов.

Как: Есть возможность обсудить, как задача должна быть выполнена

Кто управляет: Шеф в роли консультанта отвечает за выполнение задания и сохраняет контроль над ним. Консультант говорит «Ты можешь», « мой тебе совет...»

Сотрудник берет на себя малую толику ответственности, он отвечает: «Да, я сделаю именно так», «Да, я могу попробовать сделать так».

«Консультация» - это, возможно, тот метод, которым вы пользуетесь чаще всего. Недостатком этого метода является то, что он может отнять много времени, когда сотрудники возвращаются к вам за дополнительными советами. Это наиболее оптимальный метод для работы с новичками на работе. Однако, если вы стремитесь к тому, чтобы развить своего сотрудника, поднять его на новые высоты, то вам нужно овладеть основами коучинга.

3. Путеводитель

Что: Сотрудник получает задание с четко очерченными рамками для его выполнения.

Как: Сотрудник управляет процессом выполне-

ния задания самостоятельно до тех пор, пока он/она придерживаются очерченных рамок.

Кто управляет: в этом случае руководитель передал большую часть ответственности и управление процессом выполнения задания сотруднику, шеф в роли «путеводной звезды» говорит сотруднику: «ты мог бы выбрать, сотрудник же отвечает «Похоже, что это ...»

Разница между этим стилем и консультациями в том, что вы будучи «путеводителем» не вмешиваетесь в процесс выполнения задания, вы лишь очерчиваете рамки для его выполнения. Это хороший метод работы с самостоятельными сотрудниками, привыкшими брать на себя ответственность.

4. Коучинг

Что: Вопросы вместо инструкций

Как: Коуч помогает сотрудникам выйти на собственное решение проблемы

Кто управляет: Коуч передает ответственность сотруднику, говоря: «в какие варианты решения ты веришь?» «Что бы ты хотел делать?»

Сотрудник работает самостоятельно и полностью берет на себя ответственность за задание, отвечая «Ага, теперь я знаю, как...»

Коуч помогает внести ясность. Коуч не даёт советы или предложения, как решить ту или иную проблему, но задаёт открытые вопросы с тем, чтобы сотрудник нашёл своё решение проблемы. Сотрудник берет ответственность на себя за формулировку целей, решение проблем и выполнение задачи. Как правило, владелец проблемы имеет ответы на вопросы и имеет представление о решении проблемы. Задача коуча вывести сотрудника на них.

Когда нужен коучинг?

Коучинг – это способ делегировать ответственность. Пользуйтесь этим методом сознательно тогда, когда вы хотите помочь вашим сотрудникам подняться на новый уровень или когда вашей организации необходимы новые идеи и новые решения.

Зачастую, когда ваши сотрудники приходят к вам с проблемой, вы думаете, что самое лучше, что можно сделать в этой ситуации, это взять решение проблемы «в свои руки», вы немедленно начинаете давать советы о том, как можно решить эту проблему. Однако чаще всего больше помощи и толка будет от совсем другого подхода.

Воспринимайте пришедшего к вам сотрудника «владельцем проблемы». Сдержите свой порыв давать советы руководителя. Задайте несколько простых и открытых вопросов. Как правило, когда человек получает возможность сформулировать проблему, он/она находят решение ей. Очень часто, владелец проблемы сам видит решение, однако, по разным причинам, боится или не хочет представить его руководству. Коучинг помогает озвучить решение таким образом,

что человек обретает веру в себя, это дает возможность довести решение задачи до победного конца.

Умение задавать открытые вопросы

Основа основ хорошего коучинга – умение задавать вопросы. В журналистской среде мы часто говорим о технике интервью. Хороший репортёр и хороший коуч имеют много общего. И тот и другой должны уметь задавать открытые вопросы, то есть вопросы, которые не наводят собеседника на отве-

Коучинг – это способ делегировать ответственность

ты, но помогают тому самому найти решения проблемы.

Такие вопросы начинаются, как правило, с:

- Что?
- Кто?
- Где?
- Когда?
- Как?

Открытые вопросы являются антонимом закрытых. К закрытым можно отнести вопросы, предусматривающие односложные ответы (да или нет). Закрытые вопросы, как правило, подразумевают скрытые советы, нередко их задают, чтобы продемонстрировать свои знания, и чтобы доказать, что ты не дурак. Коучу совсем нет необходимости демонстрировать высокий уровень знаний, он/она не должны быть экспертом в той или иной области. Лучшие открытые вопросы – очень простые, иногда на грани глупых. Но именно такие вопросы выводят людей на собственные решения проблемы.

«Припаркуйте» свое стремление блеснуть знаниями в той или иной сфере, сфокусируйте внимание на постановку таких вопросов, которые помогут вашему сотруднику нащупать решения проблемы.

Не все думают как вы

У каждого человека свой мир, каждый исходит из своей системы ценностей, собственных рисунков поведения, своих личных качеств. Коуч должен уважать иной образ мышления сотрудника, и что этот человек думает и действует не так, как это делаете вы. Ваши собственные представления и нормы должны остаться за рамками разговора. Независимо от того, говорите ли вы о рабочем задании, взаимоотношениях с коллегами или семейных проблемах, вам необходимо выйти на три основных сферы: чувства, мысли и действия.

- Что ты чувствуешь?
- Что ты думаешь?

- Что ты делаешь/что бы ты хотел делать?

Эти вопросы дополняют друг друга, и помогают не дать сотруднику увязнуть в своих чувствах или бессистемно перескакивать с одного на другое в поисках решения.

Можно ли давать советы?

Что делать, если сотрудник все-таки хочет получить от вас совет? Запрещено ли давать советы? Конечно же, нет. Помните о том, что вы, подобно канатоходцу, должны найти баланс между ролью коуча и консультанта. Но слова шефа для многих – закон, поэтому ваши советы могут превратиться в «руль управления».

Начальник, конечно, доволен собой, когда он/она может дать дельный совет. И все-таки сдержите в себе порыв стать советчиком. Гораздо сложнее задать вопрос: «есть ли у тебя самого предложения, как решить эту проблему?» Пусть сотрудник попробует сам сформулировать свои мысли по этому поводу. Это позволяет сотруднику расти и развиваться, а вы растете в своей роли руководителя.

Однако бывают и другие крайности. Некоторые настолько увлекаются коучингом, что начинают отвечать вопросом на вопрос в любой ситуации, по поводу и без повода. Если вас спрашивают «Который час?», возможно, будет не очень уместно ответить: «А какие у вас есть мысли по поводу того, который сейчас час?». Это, конечно, шуточный пример, но помните о том, что нужно избегать обеих крайностей – и постоянного стремления дать совет и постоянного коучинга, независимо от того, насколько важен вопрос.

Отнимает ли коучинг много времени?

Многие считают, что коучинг занимает очень много времени. Конечно, гораздо быстрее дать приказ или предложить самому решение вопроса. Но это сомнительная экономия времени. Опыт показывает, что чем самостоятельнее и ответственнее ваши сотрудники, тем эффективнее работает организация и тем меньше времени вы тратите на инструктаж и советы. Кроме того, сотрудники чувствуют себя более мотивированными и креативными. Время, потраченное на коучинг сегодня, экономит в два раза больше времени завтра.

Шведский организационный консультант Сюзанн Гьерде приводит в своей книге «Коучинг» три важных ингредиента в рецепте успешного коучинга:

- **Доверие** – Коуч должен верить в то, что у сотрудника достаточно компетенции для того, чтобы найти собственные ответы на вопросы. Сотрудник должен верить в то, что у его шефа нет скрытого умысла.

- **Уважение** – не используйте свое руководящее положение для демонстрации власти или своего опыта. Сотрудник должен чувствовать к себе уважение с вашей стороны, чтобы у него/нее появилось желание откровенно поделиться проблемами.

- **Смелость** – она необходима для того, чтобы не бояться пробовать применить новые мысли и идеи. Смелость нужна для того, чтобы мыслить масштабно и быть честными по отношению друг к другу.

Задание

Навыки коуча лучше всего осваивать в процессе. Внимательно прочитайте рекомендации в этой главе, и немедленно постарайтесь применить их на практике.

- Когда к вам следующий раз обратится опытный сотрудник с каким-то вопросом, попробуйте применить принципы коучинга.
- Задавайте открытые вопросы, проявляйте интерес к ответам. Фокусируйте внимание на человеке, а не на проблеме.
- Поставьте перед собой цель найти решение проблемы.
- Сдерживайте порыв дать советы.
- Слушайте собеседника. Задавайте короткие вопросы. Чем короче вопрос, тем более развернутый ответ вы получите. Ниже приведены примеры таких вопросов:

Чего ты хочешь достичь?

Когда ты хочешь приступить?

Какие шаги нужно предпринять?

Что это означает для тебя?

Что ты хочешь получить на выходе?

Кто в этом участвует?

Что тебе мешает?

В чем сложность?

Кто может помочь?

Кто может вдохновить?

С кем ты хочешь сотрудничать?

Когда ты планируешь завершить?

Как я узнаю, если ты наткнешься на проблему?

Как я узнаю, что ты выполнил задание?

СЛОЖНЫЕ БЕСЕДЫ

Положа руку на сердце, правда, ведь бывают такие беседы, которые вам очень не хочется вести? Скажем, когда одни из сотрудников сеет в коллективе смуту, разносит сплетни, а может, вам нужно сообщить сотруднику о предстоящем увольнении. В этой главе приводится методика ведения таких бесед и примеры, которые позволят вам справиться с беседами на неприятную тему.



Что такое тяжёлый разговор?

Люди по-разному отвечают на этот вопрос. Каждый сам знает, что тяжело лично ему/ей. Кто-то избегает конфликтов, а кто-то наоборот обожает острые и сложные ситуации. Кто-то не любит обсуждать чувства, а кто-то наоборот охотно раскрывает свою душу.

Сложные беседы могут касаться вопросов невыполнения работы, случаев травли отдельного сотрудника, осложнений в коллективе, перевода на другую должность или увольнения. Они могут касаться злоупотреблений алкоголем, несоблюдения личной гигиены, или жизненных кризисов отдельных сотрудников. Список примеров сложных бесед можно продолжить.

Но что именно делает беседу сложной? У всех легких разговоров есть один общий знаменатель: в качестве шефа вы вызываете сильные чувства у своих подчиненных, вы задеваете чувство их собственного достоинства. В ответ вы получаете огорчение или возмущение.

Что именно вы понимаете под тяжелым разговором зависит от того, кем вы являетесь и каков ваш собственный опыт, сложившийся в процессе взросления. Возможно, вам неприятно огорчать или разочаровывать другого человека. Возможно, вас беспокоит страх встречи с эмоциями, которые может вызвать беседа, возможно, вы просто хотите избежать разговора, отложив его на потом. У каждого разговора есть так называемая зона комфорта. Под этим понимается некий негласный уровень того, что считается приемлемым, вежливым и удобным для обсуждения и, соответственно тем, что считается слишком сложным, слишком личным, или запретным для обсуждения, пишут Марика Ронти-Эстберг и Сюзан Розендал в своей книге «Развивающие беседы». Беседы, не выходящие за рамки этого комфорта легки и приятны, тогда как беседы, нарушающие эти рамки – сложны и неприятны.

Выбирайте свои битвы

Нужно ли обсуждать абсолютно все? Нет, в вашу задачу не входит разбирать и заниматься каждой проблемой, возникающей на рабочем месте. Будучи шефом, вы сами выбираете свои битвы. Еще до того, как вы решили провести сложную беседу, необходимо продумать чего вы желаете достичь. Есть вещи, которые постепенно могут разрешиться сами собой и без вашего вмешательства. Но эта глава как раз о тех случаях, когда вмешательство необходимо. Например, когда проблема стала настолько явной, что она сказывается на коллективе и негативно отражается на результатах работы. Или, когда проблема с каждым днём нарастает, становясь все серьезней. В этих случаях любое ожидание только ухудшает ситуацию.

Трусливый шеф

Один из моих первых шефов, главный редактор, назовём его Леннарт, имел обыкновение заказывать обед в свой кабинет и приглашать на него того сотрудника, с которым у него должен был состояться неприятный разговор. Однажды я была приглашена к Леннарту на обед в его кабинет. Конечно, я нервничала. Я хорошо справлялась со своими обязанностями, претензий ко мне быть не могло, но я понимала, что готовится нечто очень неприятное. Неужели он собирался уволить меня?

Пока накрывался стол, главный редактор наигранно бодро (как мне в моем состоянии казалось) рассказывал о результатах последнего футбольного матча, о сегодняшнем номере и т.д. Я сидела на стуле как на иголках, механически, без всякого аппетита заглатывая пищу, и гадала, зачем меня вызвали. Время шло очень медленно. Только за кофе Леннарт наконец-то сказал, зачем он меня пригласил: «Да, кстати, есть одно дело к тебе. Я хочу что бы ты согласилась на работу в местной редакции в ... (он называет город в 600 км от столицы). Это означает, что ты должна уехать из Стокгольма».

Эти слова вызвали у меня такую же реакцию как удар в солнечное сплетение. Времени на размышления нет. По закону управленческой культуры - ты либо соглашаешься, либо уходишь из редакции. Обед закончен, а вместе с ним и беседа. Что было дальше? Я согласилась на новое назначение, но как только появился случай, сразу же уволилась. К счастью мне удалось сделать это довольно скоро. Когда я затем на новой работе в качестве руководителя познакомилась с правилами проведения сложных бесед, с так называемым, методом «Три шага» (см. ниже) я поняла, что правильно было бы сообщить мне важное решение в самом начале беседы. Уклончивый способ оглашения решения вызывал вместо чувства уважения ощущение, что мной манипулируют.

Сложные беседы

Наверняка ещё до того, как вы стали шефом вы на себе испытали, что такое плохо проведённый разговор. Подытожьте собственный опыт и в ходе чтения этой главы, подумайте что именно вы могли бы изменить и улучшить в этом направлении.

Давайте ознакомимся с одним из методов проведения сложных бесед. Этот метод, разработанный в результате изучения мирного разрешения конфликтных ситуаций, входит сегодня в программу обучения менеджменту. Одним из научных исследователей разрабатывавших этот метод является Томас Йордан из Гетеборгского университета в Швеции.

Применение психологии на практике показывает, что этот метод собеседования применим в тех случаях, когда тема беседы предполагает вызвать у собеседника сильную реакцию. Этот метод помо-

гает шефам учиться проводить сложные беседы и оглашать неприятные решения. Цель данного метода заключается в том, чтобы проявить к сотруднику чувство уважения даже в том случае, когда тема беседы тяжела и неприятна.

Метод носит название «Три шага» и состоит из трех моментов:

- **конфронтации**
- **фокуса**
- **вовлечения**

Давайте представим себе, что нам действительно предстоит сложная беседа. В этом случае надо быть хорошо подготовленным.

- Продумайте чего вы хотите достичь в ходе беседы
- Спланируйте, где и когда будет происходить беседа. Будьте заранее готовы к тому, что сложная беседа может занять минимум час. Заранее найдите помещение, где ничто и никто не будет мешать. На время беседы отключите мобильный телефон.
- Заранее продумайте и подготовьте возможные альтернативные решения или возможные предложения о мерах помощи.
- Заранее подготовьте как к лучшему, так и к худшему сценарию.

Первый шаг – конфронтация

Обозначьте тему беседы в самом начале разговора – то есть о чем вы хотите поговорить. Это и есть конфронтация. Коротко и ясно изложите тему беседы.

Ведите разговор от первого лица (см. главу 2), когда вы ссылаетесь на поведение или поступок, легший в основу вынесенного вами решения. Говорите о том, чему вы были очевидцем или что вы лично наблюдали, и какие последствия это имело для коллектива, компании или клиентов. Важно иметь наготове и упомянуть только реальные и подтвержденные факты.

Не бойтесь открыто и честно говорить о собственном чувстве разочарования, раздражения, негодования, и т.д., вызванном поведением этого сотрудника.

Сделайте паузу. Молча и не перебивая, дайте возможность сотруднику проявить свои чувства и высказать реакцию на услышанное, предоставьте собеседнику возможность объясниться или оправдаться.

Проявите сочувствие, особенно если речь идет об увольнении, переводе на другую должность, или о другом радикальном решении, особенно в случае, если это не было вызвано негативным поведением самого сотрудника. В роль руководителя не входит роль утешителя, но важно проявить понимание и сочувствие в ответ на реакцию сотрудника.

Люди, уволенные менеджером, который четко и ясно изложил причину увольнения, уходят с чувством сохранившегося самоуважения. Исследования, про-

ведённые Консультативным центром по вопросам занятости Швеции, показывают, что лица, к которым в процессе увольнения проявили уважение, чувствуют себя намного лучше и быстрее находят новую работу.

Второй шаг – фокус

Сохраняйте нить беседы, не давая собеседнику возможности перевести разговор на других. «В данный момент мы говорим только о вас и о конкретных обстоятельствах и ни о чем другом». Не упускайте из фокуса внимания ту тему, которую решили обсудить. Четко излагайте свои мысли. Будьте предельно конкретны.

Третий шаг – вовлечение

Сложные беседы вызывают сильные эмоции, как у шефа, так и у подчинённого.

У вашего сотрудника не было возможности заранее подготовиться к беседе, и он возможно даже не отдавал себе отчет в существовании проблемы, которую вы хотите обсудить. Сообщение об увольнении без предупреждения может обернуться настоящим шоком. На такое сообщение сотрудник может отреагировать по-разному – от ярости до апатичного уныния.

Проверьте, что сказанное вами дошло до сознания сотрудника. Проверка может состоять в том, что сотруднику задаются вопросы, например о том, есть ли у него пожелания по поводу дальнейшей помощи в связи с увольнением, или о том, какие действия сотрудник собирается предпринять, чтобы начать сдавать материалы в срок. Можно поинтересоваться, что он/она намерен сделать для того, чтобы перестать опаздывать на работу, или о его намерении предпринять иные действия в целях изменения создавшейся ситуации. Тем самым вы вовлекаете собеседника в процесс выработки верного решения. Даже в самых тяжёлых ситуациях у людей остается ощущение, что к ним относятся с уважением, если им предоставляется возможность повлиять на свою ситуацию. Этого не всегда можно добиться в ходе первой беседы. В таком случае можно предложить сотруднику обдумать сказанное и подойти попозже с готовым предложением.

Не всегда удаётся пробиться к сознанию сотрудника через выстроенную стену оправданий или самомнения. Предоставьте тогда в конце беседы самому сотруднику возможность подытожить сказанное, подтвердив таким образом, что он понял, что вы хотели ему/ей сказать.

Не надо бояться эмоций

Когда вам предстоит провести сложную беседу, будьте заранее готовы к сильным эмоциям. Ваш собеседник может начать кричать на вас, а может, в приступе упадка духа начнет рыдать. Собираясь ознакомить человека с неприятным решением необ-

ходимо дать ему/ей возможность прореагировать и проявить свои эмоции.

Здесь требуется умение проявить эмпатию. Проявление эмпатии говорит о том, что вы понимаете чувства своего сотрудника. Однако это совсем не означает, что вы готовы согласиться с его/ее доводами или поменять собственную точку зрения.

К обычным реакциям относятся агрессия, огорчение или апатия. Нормальная ответная реакция человека на плач - желание утешить. Но шеф должен сохранять свою профессиональную роль в любой ситуации. К задачам руководителя относится и уведомление сотрудника о пусть неприятном, но уже принятом решении. В профессиональную роль шефа входит уважительное обращение с сотрудником, а вот утешение в эту роль не входит.

Дайте сотруднику время проявить свои эмоции. Можно задать вопрос «Вы хотите сделать перерыв и вернуться к разговору чуть позже?». Когда сотрудник немного успокоился, можно подтвердить, что вы видите, что он/она огорчен, но считаете, что важно продолжить беседу для того, чтобы совместно найти решение, наметить путь к изменению ситуации или заняться поиском необходимой помощи.

Так же стоит относиться к проявлению агрессии. Молча выслушайте сотрудника. Подождите, пока улягутся страсти. Подтвердите несколькими словами, что вы видите, что сотрудник раздражён или в ярости, тем не менее, продолжайте говорить на ту же тему, и постарайтесь в ходе этой или последующей встречи склонить сотрудника к совместному поиску решения проблемы.

Сотрудник, для которого ваши слова являются большим разочарованием, может отреагировать на них проявлением апатии, поскольку не видит смысла бороться за себя или свою позицию. Возможно, ваш собеседник воспринимает себя как жертву. И в этой ситуации вы можете проявить понимание к тому, что человек испытывает чувство бессилия, но одновременно можно требовать от сотрудника отказа от восприятия себя в роли жертвы.

Нужна ли ещё одна встреча?

Сильные эмоции вызывают отключение сознания, человек закрывается и перестает воспринимать информацию. Это приводит к отрицанию услышанного в ходе встречи, а при условии сильного шока, мы стираем из сознания встречу как таковую. Шок может пройти через несколько минут, но может длиться несколько дней. Когда шок пройдет, вернуться и отключённые ранее чувства. Человек вновь начинает искать структуру в своем существовании и постепенно может воспринимать все больше и больше информации.

Руководителю необходимо знать, как человек реагирует на кризисные ситуации, равно как уметь

различать реакции, которые вызывает беседа. Даже когда речь идет о менее острых ситуациях, чем потеря рабочего места, важно понимать что при получении очень неприятного или неожиданного сообщения сознание людей может временно отключиться. Будьте готовы, к тому, что вам придется продолжить беседу на следующий день. Самые сложные беседы редко укладываются в один единственный разговор.

Отработка навыков ведения сложных бесед

Применяя метод «Три шага» потренируйтесь в введении сложной беседы. Вы можете выбрать любую из приведённых ниже тем. Тренинг лучше всего проводить в группе из двух-трех коллег из руководящего звена. В ходе ролевых игр вы по очереди исполняете роль шефа или подчинённого.

Халатный сотрудник

До недавнего времени вы руководили работой слаженной команды, состоящей из 9 человек, как женщин, так и мужчин. От одного из своих сотрудников вы узнаете, что в последнее время один из них начал отлынивать от работы, и что остальным приходится помогать, выполняя работу за него. Сотрудникам это надоело и они недовольны.

Вы и сами замечали, что этот человек часто опаздывает, но не придавали этому большого значения, считая это единичными случаями. Вы вызываете сотрудника к себе в кабинет.

Подготовьте беседу исходя из метода «Конфронтация – Фокус – Вовлечение». Особо тщательно отнеситесь к планированию начала разговора.

Кто-то в группе играет роль сотрудника, вы играете роль руководителя, остальные - зрители. Играющий роль сотрудника должен постараться исполнить ее как можно правдивее, его задача найти всевозможные объяснения проблемы. Играющий роль руководителя должен проводить беседу так, как если бы это была настоящая беседа на работе.

Выберите место для проведения беседы. Проведите игру.

По окончании игры, обсудите со зрителями, что было успешно, а что не очень. Проведите «разбор полетов» по итогам ролевой игры.

Нарушитель дедлайнов

Этот разговор можно, например, начать словами: «Я больше не намерен терпеть постоянные задержки и нарушение дедлайна!», поскольку ваша задача поставить на вид и пресечь постоянные нарушения сроков сдачи материалов. С другой стороны, такой разговор может дать сотруднику возможность объяснить, почему он/она постоянно срывают сроки, и подумать над тем, как изменить ситуацию к лучшему.

Сотрудник, не желающий писать на сайт

Один из ваших сотрудников не желает следовать

новым должностным инструкциям. Помимо статей в следующий номер газеты его обязали в течение дня по несколько раз обновлять новости на сайте. Однако он отказывается это делать, говоря, что это не входит в его прямые обязанности, и ему за это ничего не платят.

Как вы будете вести эту беседу, если речь идет о заслуженном и компетентном журналисте, который всегда вовремя сдает качественный материал, а вы понимаете, что редакция нуждается в нем?

Потерявший интерес к работе

«Мне кажется, ты потерял интерес к работе. Я тебя просто не узнаю». Разговор с сотрудником касается скорее временной утраты интереса, а не постоянно плохих показателей труда. Скорее всего, вы стали замечать, что поведение этого сотрудника изменилось. Может, работник испытывает временную утрату веры в себя в связи с изменениями на работе или в силу семейных причин. В этом случае ваша задача - помочь сотруднику справиться с временными трудностями и совместно найти решение проблемы.

Злоупотребления на рабочем месте

Любой шеф рано или поздно сталкивается с теми

или иными формами злоупотребления алкоголем или наркотиками среди сотрудников. Человек внезапно перестал выходить на работу, а ближайшие коллеги скрывают происходящее, чтобы защитить ушедшего в запой коллегу. В этом случае нужны конкретные наблюдения и доказательства, чтобы иметь возможность устроить конфронтацию.

Злоупотребляющий человек - мастер заговаривать зубы и придумывать самые невероятные объяснения. Будучи руководителем, вы не можете отказаться от проведения беседы, и не имеете права откладывать неприятный разговор. Вы также обязаны проследить за тем, чтобы сотрудник получил профессиональную помощь. Помните о том, что вы не можете быть опекуном своих подчиненных.

Самое важное в этой главе:

Метод проведения сложных бесед состоит из трех шагов:

- Конфронтация – начинайте разговор сразу по теме
- Фокус – Не терять нить разговора
- Вовлечение – ведите беседу в форме диалога

ПОМОЧЬ СОТРУДНИКАМ С МОТИВАЦИЕЙ

Вопрос: Что больше мотивирует: кнут или пряник?

Ответ: ни то, ни другое. Есть другие способы мотивировать людей.

Самый распространённый вопрос, который задают участники курсов по менеджменту: «Как мотивировать сотрудников?»

Отличные статьи создаются в креативной атмосфере, когда появляется желание творить. Принуждение к креативу вряд ли даст плоды. Мотивированные сотрудники пишут лучше, они делают хорошие программы, которые в свою очередь нравятся зрителям, слушателям и читателям. Для менеджеров в сфере СМИ вопрос мотивации сотрудников, пожалуй, важнее, чем для многих других профессиональных сфер.

Исследователи в области психологии изучали с середины 1990-х годов поведение человека в рабочей обстановке. Что движет человеком в плане работы, если есть крыша над головой и еда на столе? Почему нам нравится или не нравится наша работа? Как влияет командный дух на социальные отношения и результаты труда. В чем причина нашего поведения? Что нас мотивирует? В этой сфере есть две основные теории: теория потребностей Абрахама Маслоу и психологическая теория мотивации Фредерика Герцберга.

Потребности, управляющие нашим поведением

По теории Маслоу люди удовлетворяют свои потребности в иерархическом порядке – от базовых потребностей – таких как еда, жилье и др – до стремления самореализовываться. Потребности меняются по мере продвижения вверх по лестнице, когда удовлетворены базовые биологические потребности, мы движемся вверх по ступенькам, стремясь достичь безопасности и надежности. Во времена кризиса, однако, мы готовы жертвовать жизнью ради хлеба и воды.

Лестница потребностей Маслоу

Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но разделял их на пять основных категорий:

- Физиологические: голод, жажда, половое влечение и т. д.
- Потребности в безопасности: комфорт, постоянство условий жизни.
- Социальные: социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность.
- Престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост.
- Духовные: познание, самореализация, самовыражение, самоидентификация.

По мере удовлетворения потребностей более низкого уровня, актуальными становятся потребности более высокого уровня, место предыдущей потребности занимает новая, когда прежняя удовлетворена полностью. Таким образом, можно сказать, что нашим поведением, по Маслоу, управляют неудовлетворённые потребности.

Сегодня многие критики хотят перевернуть лестницу, другие говоря, что модель не учитывает особенности культуры общества, в котором человек живет, его вероисповедание и систему ценностей. Несмотря на критику, теория Маслоу по-прежнему используется в исследованиях, посвящённых мотивации.

Задание:

Попробуйте адаптировать лестницу потребностей Маслоу выглядеть к вашему рабочему месту. Например:

Ступень 1. Биологические потребности. Если исходить из того, что ваша компания работает в обществе с функционирующей социальной сетью, то биологические потребности можно определить, как наличие графика и ограничения продолжительности рабочего дня, перерывы на обед и уровень зарплаты, на который можно прожить.

Ступень 2. Безопасность. Безопасная рабочая среда. Угрозы терактов в адрес шведских и датских

редакций привели к тому, что многие медийные компании пересмотрели правила безопасности с тем, чтобы не допустить доступ в редакцию посторонних людей.

Ступень 3. Социальная общность. Вы следите за тем, чтобы никто в редакции не чувствовал себя изгоем, чтобы каждый сотрудник чувствовал сопричастность к той или иной группе в коллективе. Результаты исследований показывают, что сотрудник чувствует себя значительно лучше, если у него/нее есть дружеские отношения хотя бы с одним из коллег.

Ступень 4. Потребность в признании достижений. В этом вы можете помочь вашим сотрудникам. Позвольте своим подчинённым брать ответственность за разные участки работы на себя – таким образом они будут чувствовать себя вовлечёнными в разные процессы. Давайте им возможность проявлять себя в том, в чем они компетентны, это позволяет им почувствовать, что их ценят. Не скупитесь на похвалу!

Ступень 5. Потребность в самореализации. Это самая сложная ступень, которая требует мыслительного труда со стороны сотрудника и со стороны руководителя по отношению к сотрудникам. Как я, будучи шефом, могу помочь подчинённым самореализоваться? Шеф может помочь сотрудникам увидеть контекст, в котором они растут, почувствовать, что то, что они делают наполнено смыслом, что у них есть возможность бросать вызов самим себе, чтобы достичь новых высот.

Обсудите с коллегами, занимающими руководящие посты, как можно использовать лестницу Маслоу на вашем рабочем месте. Испытывают ли все сотрудники чувство сопричастности? Есть ли у них желание и возможности показать свои способности? Хвалят ли их? Что важнее для ваших сотрудников – возможность заниматься любимым делом или зарплата?

Повышать зарплаты или...?

Правда же, нам было бы намного проще выполнять свою роль руководителя, если бы повышая зарплату, мы могли повысить мотивацию? Однако исследования в области организационного устройства показывают, что повышение зарплаты вызывает лишь ожидания следующего повышения оклада. Повышения зарплаты не достаточно для повышения желания работать лучше или мотивации сотрудников.

Ответ на вопрос, как мотивировать сотрудников, намного сложнее, чем мы думаем. Пытайтесь исходить из себя: что заставляет вас «загореться» каким-то проектом? Что мотивирует вас на новые свершения: повышение зарплаты, шикарный рабочий стол, премия? Или может, вам хотелось бы получить

похвалу, признание коллег, достичь новых высот, получить большую степень ответственности, почувствовать сопричастность?

Если вы сможете найти ответ на вопрос, что мотивирует вас в вашей работе, то, скорее всего, пой-

Теория Герцберга предполагает, что высокий уровень заработной платы не относится к факторам мотивации

мёте, как можно мотивировать других. У всех людей разная степень драйва, но чаще всего нами движут одни и те же мотивы. Поняв себя, вы будете лучше понимать других.

Теория мотивации Герцберга

Теория мотивации Герцберга основана на теории потребностей Маслоу. Она была разработана еще в 1950-ые годы Фредриком Герцбергом. Теория мотивации Герцберга используется и по сей день. По его просьбе были опрошены 200 сотрудников одной крупной фирмы, которые описали такие ситуации, когда их работа приносила им особое удовлетворение и когда она особенно им не нравилась. В результате экспериментов Герцберг пришел к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе (по определению Герцберга, гигиенические), и факторы, мотивирующие к работе.

Внешние факторы (гигиенические факторы):

- Чувство защищённости
- Зарплата
- Условия
- Условия рабочей среды
- Премия/бонусы

Внутренние факторы (мотиваторы):

- Ответственность
- Самоопределение
- Вовлечённость
- Признание результатов работы
- Быть частью сообщества
- Возможность профессионального роста
- Возможность быть увиденным
- Обратная связь

В том случае, когда факторы мотивации (мотиваторы) отсутствуют, квалифицируются как неадекватные, удовлетворённость работой не возникает. А наличие мотиваторов (ответственность, признание, чувство общности, возможность иметь обратную связь с руководством) создает чувство удовлетворения, мотивируя сотрудника к работе.

Теория Герцберга предполагает, что высокий уро-

вень заработной платы — не относится к факторам мотивации.

Иметь возможность принимать решения

Людей мотивирует возможность принимать решения, мы должны иметь возможность определять цели в своей работе и работать на их достижение. «Теория самоопределения», разработанная исследователями Эдвардом Деси и Ричардом Райаном, описывает механизмы мотивации человека в довольно широком контексте. Согласно этой теории, мотивацию у нас вызывает целый ряд факторов. Внутренняя мотивация, по Э. Деси, — это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой деятельности. Этой наградой является «момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование».

Теория Деси объясняет, как вознаграждения, основанные на результате, могут усиливать или разрушать внутреннюю мотивацию, влияя на ощущение человеком собственной компетентности и самостоятельности. По мнению Деси, наказания в соответствии с плохими результатами работы, угрозы, жесткие сроки, навязанные сверху цели, жесткий надзор и оценки будут вести к нисходящей спирали, т.к. воспринимаются людьми как противоречащие их автономности, и поэтому интерес и энтузиазм в жестко контролируемых видах деятельности снижаются. Контроль может исходить от начальства, родителей или учителей.

Шведский учёный из университета Линчепинга Томас Юнгерт, участвовавший в международном исследовательском проекте, посвящённом мотивации, пишет о том, что у нас всех есть потребность в том, чтобы "чувствовать себя компетентными, мы хотим самоопределения и мы испытываем стремление налаживать отношения с другими".

«Коллеги имеют большее значение для мотивации, чем начальник. И тем не менее, для того, чтобы команда работала и жила, необходим хороший руководитель, который может развивать сотрудников, предлагать им коучинг, и тем самым обеспечивать предпосылки для самоопределения», говорит Томас Юнгерт.

Если объединить в одно целое теории Маслоу, Герцберга и теорию о самоопределении, то получается, что самое лучшее, что может сделать шеф для мотивации сотрудников — это дать им как можно больше ответственности за свой участок работы. Ответственность за то, чтобы предоставлять сотрудникам возможность выбора, влияния на свой круг задач, определения приоритетов в работе возложена на руководителя. Поэтому именно вы во многом влияете на степень мотивации работника.

Лучше искренняя угрюмость, чем наигранный позитив

Датский эксперт в области мотивации Александр Кьерульф сформулировал целый ряд полезных для руководителей мыслей. Он подчеркивает значимость искренности: «Мотивация и радость, которую мы получаем от работы, совсем не одно и то же, что наигранный позитивный мышление. Некая доля сварливости и угрюмости в кризисные или сложные времена не помешает».

И еще несколько советов от датского эксперта:

- Результаты исследований показывают, что «принуждение к позитиву» со стороны начальства вызывает стресс у сотрудников
- Человек, которого не радует его работа и который постоянно находится в стрессе, будет чувствовать себя еще хуже от попыток показать окружающим наигранный позитивизм.
- Раздражение и некая доля негативизма абсолютно естественны для человека и дома и на работе. Не стоит пытаться «задушить» эти чувства, ищите пути использовать их конструктивно.
- Бьющий через край позитив на работе приводит к тому, что коллектив не хочет/не способен видеть проблемы, и замалчивает их, дабы не портить «картину счастья».
- Принудить человека к счастью невозможно. Ирония в том, что для того, чтобы стать счастливым, нужно дать волю всем своим чувствам. В этом, пожалуй, и заключается секрет успеха — каждый из нас должен знать свои хорошие и плохие стороны.

Задание:

Обсудите вместе с коллегами, или поразмышляйте сами, как можно использовать мотивационные факторы в вашем коллективе. Ниже приведён пример того, как такой разговор может проходить.

Сотрудники: Мы хотим получить признание и чувствовать себя компетентными

Что может сделать менеджер: наладить обратную связь, стремиться к поддержанию у сотрудников чувства компетентности в своей сфере (если так оно и есть, конечно)

Сотрудники: Хотят ответственности и самоопределения

Что может сделать менеджер: Дать сотрудникам как можно больше ответственности и свободы в рамках допустимого.

Сотрудники: Мы хотим быть увиденными!

Менеджер: Здороваетесь ли вы с сотрудниками по утрам. Смотрите ли вы им в глаза? Есть ли у вас интерес к ним? Замечаете ли вы, что сотрудница поменяла причёску? Зачастую живое внимание к сотрудникам означает для них больше, чем премия.

Сотрудники: мы хотим испытывать сопричастность!

Менеджер: работает над созданием команды и чувства сопричастности каждого. Проявляйте эмпатию и поддерживайте сотрудников.

Самое важное в этой главе:

Маслоу в свое время пришел к выводу, что люди хотят удовлетворять свои потребности в определенном порядке. Ступень первая: еда, вода, крыша над головой. Ступень вторая: чувство защищенности. Ступень третья: социальная общность. Ступень четвертая: достижения. Ступень пятая: самореализация. Маслоу считал, что как только мы удовлетворили потребности

первой ступени, мы поднимаемся на вторую ступень.

Фредрик Херцберг показывает в своих исследованиях, что повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению мотивации. Он говорит о внешних факторах (гигиенических) и внутренних (мотивационных). Достигая определенной степени защищенности и некоего стандарта уровня жизни, нами начинают двигать стремление к сопричастности, профессиональному росту и повышению ответственности.

Людей мотивирует самоопределение, возможность формулировать цели деятельности и работа над их достижением, считают авторы «Теории самоопределения» Эдвард Деси и Ричард Райан.

ДЕЛЕГИРОВАТЬ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ БОЛЬШЕГО

Отличный инструмент повышения вовлечённости сотрудников в работу, повышения эффективности и достижения более высоких результатов.

Одна из самых распространённых ловушек, в которую попадают менеджеры, в том, что они берутся за все сами, думая, что так будет быстрее и проще, вместо того, чтобы доверить выполнение разных задач сотрудникам.

Вы, конечно же, узнаете такой ход мысли: «Да лучше я сделаю сам, чем объяснять все это кому-то еще, а вдруг он/она не поймет или сделает не так?» Конечно, делегирование отнимает время, но это ставка на будущее, поскольку потратив на объяснение время, вы вернете его сторицей позже.

Ослабьте узду

Быть всегда в доступе, работать с утра до ночи – это очень статусно. Это признак того, что шеф – важный человек, который не жалеет своих сил для пользы дела. А, может, наоборот? Может, шеф-сверхчеловек слишком переоценивает себя? Может он/она очень многое выиграл бы, если бы научился делегировать полномочия и перестал контролировать каждую мелочь?

Руководитель, делегирующий ответственность за разные участки своим подчиненным, высвобождает время на то, чтобы непосредственно решать управленческие задачи. Успешные менеджеры, как правило, – люди, умеющие делегировать. Увы, это похоже, не всегда аксиома шефов. Возможно, потому, что некоторым очень сложно отказаться от контроля.

Делегирование – важный компонент в руководстве, собственно говоря, это квинтэссенция менеджмента. Шеф – это человек, под чьим руководством, люди выполняют поставленные задачи.

Делегирование – это не про рутину

Делегирование не означает, что вы поручаете сотруднику выполнить ту задачу, которая и так входит в его должностные функции или другую рутинную работу. Поручая сотруднику полить цветы в офисе, вы выходите за рамки его должностных функций, но это занятие не ведет к его профессиональному

росту. Делегирование означает, что вы передаёте часть своей ответственности сотруднику, а, следовательно, наделяете его властью. Вы согласовываете с работником цель и задачи проекта, но при этом передаёте ему/ей ответственность за выполнение проекта и его результаты.

Важно быть готовым к тому, что сотрудник выполнит задачу несколько иным образом, чем вы сами, не пытайтесь вникать в детали каждого рабочего момента, приучите себя к тому, что работа не обязательно будет выполняться так, как делали бы вы.

Одной из сильнейших сторон делегирования является перенос ответственности за принятия решение на уровень сотрудников – людей, которые в нашем контексте имеют прямой контакт с аудиторией или рекламодателями. Для сотрудников делегирование означает повышение их степени ответственности, профессиональный рост и получение новых компетенций, а это, в свою очередь, является мощным фактором мотивации и повышения уверенности в себе.

Таким образом, делегирование как осознанный и запланированный процесс, выгодно для руководителя, компании и сотрудников.

Задание:

Вы планируете уйти в служебный отпуск на месяц. Вам хотелось бы, чтобы на вашем рабочем столе за этот месяц не накопились горы дел. Поразмышляйте, или обсудите с коллегами:

- Какие, из своих полномочий, вы можете делегировать другим?
- Кому именно вы можете делегировать некоторые полномочия?
- Доверяете ли вы своим сотрудникам?
- Нужна ли сотрудникам специальная подготовка для выполнения делегированных полномочий?
- Будут ли результаты отвечать вашим ожиданиям?

Конечно, вы найдёте целый ряд проблем и сложностей, которые вашим сотрудникам нужно пре-

одолеть, чтобы справиться с делегированными им задачами. Вы будете говорить себе, что было бы быстрее и проще, если бы вы все сделали сами, вам могут сказать, что эти задачи, не входят в должностные функции, однако, практически все сложности можно преодолеть. Делегирование принесет отличные плоды, если вы возложите ответственность на того, кто созрел для новых свершений.

Несколько советов перед беседой с сотрудником

Итак, о чем вам нужно подумать перед тем, как встретиться с сотрудником по поводу делегирования:

- Цели и задачи, которые вы собираетесь достичь? Позвольте вашим сотрудникам участвовать в обсуждении постановки задачи и планов по выполнению поставленных целей. Будьте предельно ясны в формулировках своих ожиданий от сотрудника.
- Уточните, как выглядит нагрузка сотрудника в данный момент
- Нужны ли ей/ему специальная компетенция или полномочия?
- Какие ресурсы необходимо задействовать для достижения целей?

Мониторьте, что происходит после того, как вы делегировали полномочия. Не надо вмешиваться в каждую деталь, но справляйтесь время от времени, что и как происходит. Назначьте время для брифингов по ходу выполнения поставленной задачи. Обязательно оцените результаты по окончании проекта.

Избегайте двусмысленности в формулировках

Елена, будучи главным редактором, принимает решение запустить новое экономическое приложение к изданию. Она вызывает к себе журналиста Андрея.

«Андрей, я знаю, что я могу положиться на тебя, знаю, что ты справишься с новым проектом по запуску экономического приложения. Занимайся этим проектом там и тогда, когда это тебе лучше всего подходит. Я не хочу контролировать каждый твой шаг, но всё-таки мне бы хотелось, чтобы ты занимался этим проектом, когда я на работе».

Последняя фраза воспринимается очень двусмысленно, и для Андрея она скорее говорит о том, что его начальница лишь говорит, что она ему доверяет, но на практике это совсем не так, и скорее всего она будет проверять каждый его шаг.

Елене следовало бы высказаться так: «Было бы, конечно, здорово, если бы ты мог заниматься проектом, когда я на работе. Но ты вправе решать сам, когда ты сможешь уделять время проекту».

Если же она не уверена в том, справится Андрей с задачей или нет, то, наверное, можно было сказать так: «Поскольку я впервые поручаю тебе заняться вы-

пуском специального приложения, я предлагаю, чтобы ты занимался этим проектом, когда я на работе, поскольку в таком случае я смогу подсказать и помочь тебе, если это будет нужно. Я верю в то, что ты справишься, но в то же время, понимаю, что это очень большая ответственность и поэтому готова помогать тебе».

Это гораздо честнее и понятнее Андрею, чем завуалированная под заботу тревога.

Что такое компетенция?

Компетенция – это совокупность знаний, умений и жизненной позиции.

Знания можно получить на курсах и в книгах

Умения – это действия, которые мы принимаем, основываясь на знаниях

Позиция – это желание и смелость делать что-то новое

Не подвергайте сотрудников ненужному стрессу

Делегирование требует компетенции, как от шефа, так и от сотрудника, которому поручают что-то новое. Оно требует баланса. Банально, но, тем не менее, некомпетентный сотрудник будет переживать ужасный стресс, получив задание, требующее ответственности. В то же время, люди с низким уровнем компетенции так и останутся пассивными и равнодушными, если вы не будете постепенно повышать степень их ответственности. Сотрудники с высоким уровнем компетенции испытывают потребность в более высоких требованиях к себе и хотят быть активными.

Рис. Распределяйте задачи адекватно

Активность	Стресс	Высокие требования на работе
Расслабленность	Пассивность	
Высокая компетенция	Низкая компетенция	Низкие требования

На чашах весов: стресс и пассивность. Сбалансируйте степень сложности задания с уровнем компетенции сотрудника

Ловушки в делегировании

Делегирование не всегда заканчивается так, как мы себе это представляем. Ниже приведены моменты, которые могут стать ловушкой:

- Контроль деталей и постоянное управление с вашей стороны приведут к тому, что и вы и сотрудник, которому вы что-то поручили, будете

испытывать чувство неудовлетворения.

- вы переоценили степень компетентности сотрудника
- вы боитесь, что сотрудник не справится, а поскольку ответственность возложена на вас, то переживаете, что вышестоящее начальство подвергнет вас критике
- вы боитесь конкуренции со стороны сотрудника
 - вдруг, справившись с заданием, ваш подчинённый покажет, что он/она справляются с некоторыми задачами лучше, чем вы, это поставит ваш авторитет под сомнение
- вам нравится справляться с некоторыми задачами, обычно вы делегируете только самую скучную и неинтересную часть работы.

Для создания в группе креативной и эффективной среды необходим определённый уровень защищённости и доверия в команде. Делегируя, вы должны испытывать чувство доверия к сотруднику, вы также

должны быть готовы к тому, что он или она предложит решение, которое может быть лучше вашего собственного. Сотрудник должен чувствовать себя уверенно, и не бояться, что его осудят за то, что он не справился с заданием. Если такой атмосферы нет, то никто и никогда не захочет брать на себя ответственность за новые проекты, опасаясь быть пригвождёнными к «позорному столбу».

Самое важное в этой главе:

- Делегируя, вы высвобождаете время для решения управленческих задач
- Успешное делегирование ведет к профессиональному росту сотрудников
- Балансируйте степень сложности задачи с уровнем компетенции сотрудника. На одной чаше весов – стресс, на другой – пассивность
- Создайте атмосферу, в которой неудача не воспринимается как конец света.

ПОХВАЛА И КРИТИКА

Как говорить и выслушивать сотрудников без приторности или тумана в формулировках, но при этом, не обижая и не унижая их? Обратная связь – чрезвычайно важный элемент для развития деятельности и профессионального роста сотрудников.

Как узнать, насколько хорошо я справляюсь со своей работой? Представителям некоторых профессий очень легко понять, хорошо или плохо они работают, например менеджеру продаж достаточно сравнить свои показатели с показателями коллег, чтобы понять, насколько он/она успешен. Но цифры не всегда дают адекватную картину, поэтому чаще всего нам все-таки приходится черпать информацию из других источников.

В редакциях некоторые сотрудники имеют постоянный контакт со своими читателями, в то время как другие общаются с представителями их аудитории только тогда, когда у читателя/слушателя/зрителя есть жалоба или претензия. Именно поэтому редакциям чрезвычайно важно создавать систему обратной связи. Результаты многочисленных исследований показывают, что обратная связь в виде похвалы или конструктивной критики очень важна для чувства общности, креативности и результатов труда. Многие исследователи, в том числе и норвежский профессор Поль Мокснес подчёркивали значение обратной связи для способности коллектива найти решение проблеме. Термин обратная связь (фидбэк) начал применяться еще в 1940-ые года в литературе, посвященной менеджменту.

Дефицит похвалы

Если бы вы только знали, насколько ваши сотрудники, и люди вообще, жаждут услышать похвалу! Почему бы нам не начать щедро раздавать комплименты? Похвала заставляет сотрудников расти. Вы скажете, что это банально, и, возможно, вы будете правы. Но свежий опрос, проведенный в Швеции, показал, что 40% работников шведских предприятий никогда или крайне редко слышат из уст начальства как похвалу, так и критику.

Похвала работает как по отношению к вышестоящим, так и к подчинённым. Согласитесь, что вам приятно услышать добрые слова о себе, как от начальства, так и от своих сотрудников. Вы растёте в своих глазах.

Человек – существо социальное, нам нужно признание и поддержка окружения для хорошего самочувствия и желания развиваться. Однако похвала должна быть искренней. Фальшивые дифирамбы не только очевидны, но и напрямую вредны. Лучше уж откровенная конструктивная критика, чем наигранная похвала.

Приводите конкретные примеры

Хваля сотрудника (используя управленческую терминологию «позитивная обратная связь»), важно быть конкретным. Коротко брошенного «Молодец!» и похлопывания по плечу недостаточно. Скажите своему сотруднику что именно вам понравилось и почему. Иначе похвала будет восприниматься как дежурная фраза. Важно не затягивать с позитивной обратной связью, поскольку в таком случае вы показываете, что отметили достижения членов своей команды. Никогда не смешивайте в одно похвалу и критику. Похвала в таком случае моментально забывается, а вот слова критики въедаются в память.

Николай руководит региональным телеканалом. Он посмотрел первый выход в эфир новой ведущей программы новостей – Марии. В целом ее работа ему понравилась, но Николай считает, что Марии есть еще над чем поработать.

«Маша, отличный эфир сегодня! Ты здорово модерировала выступление гостей в прямом эфире, но мне показалось, что некоторые выступления были затянутыми. Тебе нужно было обрывать их». Секунда радости от похвалы, сменяется недоумением. Понравилась ли шефу ее работа? Может, он всё-таки недоволен, но не хотел ее огорчать, а потому похвалил? Похвала должна нести в себе позитив. Если вы хотите отметить какие-то недостатки, лучше обсудить их некоторое время спустя в форме конструктивной критики.

Дайте возможность переварить похвалу

Как это ни странно, но сотрудникам не всегда легко воспринять похвалу. Позитивная обратная

связь может вызывать смущение, правда ли, что шеф действительно доволен? Не ошибся ли он/она хваля именно меня, может он хотел похвалить кого-то другого? Дайте сотруднику время и возможность ответить или среагировать на позитивный отзыв. Повторите свою похвалу некоторое время спустя, если сотрудник действительно заслуживает ее. Похвала должна вызывать гордость и радость от работы.

Несколько полезных советов

Книга «Фидбэк» (обратная связь) норвежского психолога Гуро Ойестада, которая используется в качестве учебной литературы в программах обучения менеджменту, подчёркивает значение позитивной обратной связи. Автор выделила 8 основных моментов позитивной обратной связи:

- Похвала не терпит притворства. Лучше промолчать, чем незаслуженно похвалить. Избегайте двусмысленности. Не преувеличивайте и не приукрашивайте заслуги.
- Высказывайте то, что вы действительно хотели бы сказать. Говорите людям, почему вы цените их.
- Стремитесь к многообразию и объясняйте, почему это важно. Разные мнения и разные люди нужны для развития группы.
- Не забывайте о справедливости. Не давайте оснований понять, что у вас есть «любимчики». Все сотрудники нуждаются в позитивной обратной связи.
- Преподносите сюрпризы, будьте креативны! Иногда можно отметить то, что сотрудник никак не ожидает.
- Не бойтесь повторов! Повторив похвалу, вы увеличиваете позитивный эффект.
- Не преувеличивайте! Используйте интуицию для понимания, что уместно сказать/не говорить сотруднику.
- Не атакуйте позитивом. Избегайте пафоса в похвальбе, будьте конкретны.

Обратная связь – источник энергии

Позитивный отклик требует смелости, поскольку вы высказываете свое мнение по отношению к другому человеку и его окружению. Нередко у нас есть повод похвалить кого-то, но мы почему-то не делаем этого. Вообще похвала стала дефицитом в наше время. Возможно, во многих культурах не принято хвалить.

Тем не менее, хорошо известно, что искренняя позитивная обратная связь чаще всего ведет к тому, что сотрудник хочет работать еще лучше и развиваться. Похвала позитивно сказывается на уверенности в себе, и является одним из основных инструментов мотивации сотрудников. Искренняя позитивная об-

ратная связь отлично работает и в семье, и на работе и в кругу друзей.

Принять похвалу

Людям, не привыкшим к тому, чтобы их хвалили, нелегко принять позитивную обратную связь. Кроме того, возможно, кто-то искренне считает, что ничего

Похвала заставляет сотрудников расти

выдающегося, заслуживающего похвалу он или она не сделал. Как бы там ни было, дайте возможность человеку, решившему похвалить вас, высказаться. Воспринимайте это, как возможность узнать, что думают о вас другие. Примите эти слова как должное, или не делайте этого. Обратная связь не является истиной в последней инстанции – это мнение другого человека о вас или ваших действиях.

Конструктивная критика

Кто-то может спросить: что уж теперь и покритиковать нельзя? Конечно, можно, если критика нацелена на то, чтобы помочь человеку изменить что-то и стать лучше. У всех бывают плохие дни на работе. В такие дни каждый из нас, как правило, и сам знает, что он сделал не так. В такую минуту меньше всего хочется услышать от шефа или от коллег то, что ты понимаешь и без них. Большая часть из нас (конечно, не все) достаточно критичны к себе, и самый жёсткий критик находится внутри нас.

Конструктивная критика – инструмент менеджмента, в то время как нравоучения публичные «порки» и жалобы на сотрудника в его присутствии или за его спиной имеют абсолютно противоположный эффект. Роль руководителя – не только хвалить, но и говорить о том, что не работает, однако делать это конструктивно. Возьмите за правило хвалить прилюдно, критиковать с глазу на глаз. Публичное бичевание вызывает защитную реакцию у объекта критики, а у тех, кто при этом присутствует, вызывает боязнь того, что и с ними могут поступить так же, а, следовательно, ведёт к атмосфере неуверенности и даже цензуры. Люди начинают сознательно скрывать недостатки и промахи, дабы не стать объектом публичной критики. Это приводит к спаду энергии, снижению креатива и боязни рисковать с новыми проектами.

Несколько советов о том, как критиковать

1. Золотое правило – хвалите на людях, критикуйте с глазу на глаз.
2. Если вам нужно высказать критику делайте это сразу же после того, что ее вызвало. Не надо откладывать в долгий ящик

3. Опишите, что вызывало ваше недовольство, избегайте обвинений.

4. Будьте конкретны, не обобщайте, говорите о конкретных поступках или действиях, вызвавших критику. Сотруднику легче воспринять критику, если она касается чего-то конкретного.

5. Критика должна высказываться в отношении того, что можно изменить.

6. Говорите как на духу. Следите за тем, чтобы вашим желанием критиковать не двигали задние мысли, или старые конфликты.

7. Говорите от первого лица. Вы должны говорить от себя, а не от имени коллектива. Вы высказываете свою реакцию на поступок/поведение человека.

8. Не переходите на личности. Критика касается поступка или действий, но не личности критикуемого. Это очень важный момент.

9. Не пытайтесь преподнести критику под прикрытием похвалы. Такие сентенции всегда неискренни и сбивают вашего собеседника с толку.

Будьте готовы к реакции со стороны сотрудника. Дайте ему/ей возможность высказаться, не перебивайте. Если вы увидите, что критика воспринимается болезненно, скажите, что вы понимаете это. Завершите разговор вопросом о том, как можно решить проблему. Подведите собеседника к тому, чтобы он сам предложил решение.

Руководитель, способный создать естественную обстановку, располагающую к похвале, но и не отпугивающую от конструктивной критики, получает на выходе команду, в которой люди чувствуют себя сплочёнными и мотивированными, а, следовательно, готовы работать лучше.

Говорите от первого лица (см. вторую главу),

«Я разочарован. Я сделал подсчёты, которые отличаются от тех, что я получил от тебя. У меня другой метод подсчёта».

Обращение от первого лица подразумевает, что вы высказали свою точку зрения, но готовы услышать мнение собеседника.

Если же вы выскажетесь так: «Ты меня разочаровал, ты предоставил мне обоснование, в котором ты сделал неверные расчёты», то вы закрываете возможность для диалога, вызывая у собеседника желание защищаться.

Говорите о поведении

«Я вижу, что ты часто смотришь на часы»

Избегайте толкования поведения человека

«Ты совершенно не слушаешь меня»

Приводите конкретные примеры поведения

«на этой неделе ты стал участником трех серьезных ДТП»

Избегайте оценочных выражений

«Ты водишь машину как безумец!»

Используйте примеры из практики

«В статье была одна фактическая и три граммати-

ческие ошибки»

Обвинения общего характера вызывают защитную реакцию

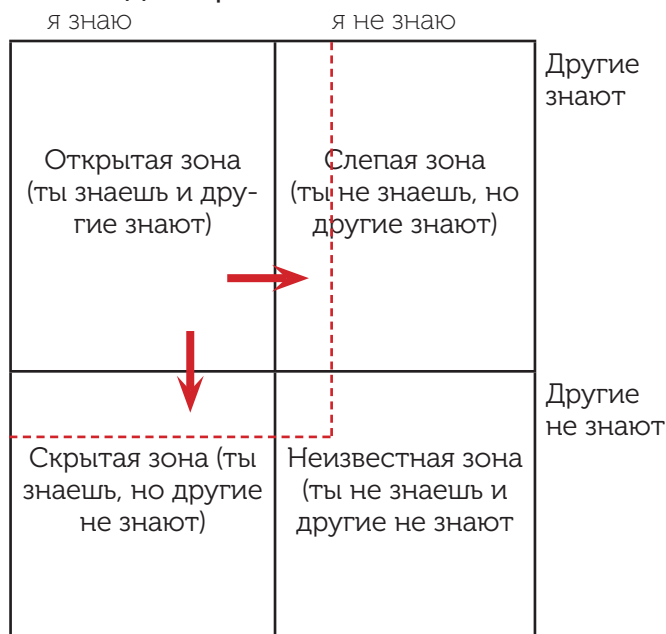
«В твоих статьях часто бывают ошибки ...»

Открытость ведет к доверию

Есть связь между доверием, которое я проявляю по отношению к другим людям, и той открытостью, которую они демонстрируют мне. Обратная связь основана на открытости и доверии. Модель «Окна Джохари» показывает рост открытости, когда человек хвалит других или критикует, и когда он сам получает похвалу или критику. Эта модель была разработана двумя психологами – Джозефом Луфтом и Харри Ингхамом, она широко используется в программах обучения менеджменту для понимания значения открытости.

Обратная связь – это еще и способ рассказать другим о том, почему вы ведете себя так, а не иначе, бывает и такое, что в обратной связи мы открываем свои сокровенные мысли и чувства по отношению к собеседнику.

Окна Джохари



----- граница расширения

Открытую зону нередко называют «Арена». Это наш открытый мир, то, что мы знаем о себе и представляем другим как информацию о себе, то, что другие знают о нас. Здесь ваши чувства и мнения, которыми вы готовы поделиться с другими. Расширяя границу открытой зоны, вы расширяете доверие к себе.

В «Слепой зоне» находится то, что видят в вас другие (через ваши поступки и ваше поведение), однако, вы вполне возможно не знаете о наличии тех или иных черт. Обратная связь может помочь вам понять,

как воспринимают вас люди в вашем окружении, что позволяет лучше понять себя и свои сильные и слабые стороны.

Скрытая зона, «Фасад», это то, что вы знаете о себе, но предпочитаете не показывать другим. Фасад – это маска, которую вы надеваете на себя, чтобы не раскрыть некоторые детали о себе. Вы делаете это, потому что не уверены, что к вам будут относиться по-прежнему, узнай люди в вашем окружении ваши чувства, мысли, поведение. В таком случае обратная связь призвана сократить скрытую зону, повышая открытость, чувство защищённости и доверия в команде.

«Неизвестная зона» - пожалуй, самая сложная. Это то, о чем не знаете ни вы сами, ни другие. Что-то может находиться на подсознательном уровне, другое может быть зарыто так глубоко, что до них сложно докопаться. Эту зону можно уменьшить за счет выявления неизвестных ранее способностей, освоения новых знаний и навыков, расширения своей зоны комфорта. Опять-таки фидбэк может помочь сократить эту зону. Чем больше в группе доверия друг другу, тем лучше в ней атмосфера, тем легче членам группы сотрудничать и работать эффективно. А это сказывается положительно и на креативности группы.

Задание

Несколько вопросов для самоанализа, задайте себе приведенные ниже вопросы, запишите ответы.

- Я говорю о человеке или с человеком?
- Я, как правило, обобщаю или говорю о конкретных случаях?

- Я разговариваю или читаю нотации?
- Вместо того, чтобы сказать «Я не хочу» я говорю «Я не могу»?
- Я использую «Мы» вместо «Я»?
- Я могу твердо сказать «Нет», когда это необходимо, или я избегаю четких ответов?
- Я обращаюсь к конкретному человеку, когда должен похвалить или покритиковать, или ко всей группе, в надежде на то, что то, кому это адресуется, поймет.
- Я выражаю раздражение/недовольство с улыбкой на губах, посылая двойные сигналы?
- Я прибегаю к сарказму и иронии, косвенным выражениям, сложным для толкования?
- Я держу маску, вместо того, чтобы рискнуть и продемонстрировать свое мнение, которое кому-то могут не понравиться?

Самое важное в этой главе:

Фидбэк – один из важнейших инструментов для развития сотрудников и деятельности.

Похвала является дефицитом в наши дни. Стремитесь к созданию атмосферы и культуры, способствующей позитивной обратной связи.

Цель конструктивной критики – развивать сотрудников. Не стоит критиковать людей, если она не может привести к изменению.

Говорите конкретно, приводя примеры того, что именно вы критикуете/хвалите.

Обратная связь помогает повысить степень открытости в группе, а следовательно и доверия. Психологическая модель «Окна Джохари» показывает, как растёт открытость при наличии обратной связи.

КАК ДОБИТЬСЯ СЛАЖЕННОСТИ В ГРУППЕ И ЕЕ РАЗВИТИЯ?

Одной из основ для нормально функционирующих групп является четкость в организации и в определении функций команды. Однако, есть целый ряд других методов, которые помогут вам развить свой коллектив.

Что такое группа?

Есть много определений команды или группы. Представьте себе, что вы едете в метро. Неожиданная остановка поезда в тоннеле становится причиной общения пассажиров между собой. Затянувшаяся стоянка поезда приведет к созданию неформальной группы пассажиров, которых объединяет общая проблема и желание решить ее.

Группой считается любое объединение от трех человек и больше в поисках совместного решения проблемы или достижения какого-то результата. В крупных коллективах есть как формальные, так и неформальные группы. Формальные группы/команды объединены вокруг поставленных перед ними целей, в то время как неформальные группы выполняют скорее социальную функцию.

Результаты исследований показывают, что самыми эффективными являются группы, состоящие из 7-10 человек. Бывает, что коллектив из 25 человек тоже может хорошо справиться с задачами, но в таком случае требуются большие усилия по координации и вовлечению каждого в общее дело. Когда число членов команды переваливает за 9 человек, снижаются возможности диалога, у членов такой команды есть возможность спрятаться «за широкую спину» коллеги, или остаться анонимным. Чем больше команда, тем выше потребность в формализации рабочих процессов, иначе велик риск того, что группа распадётся на подгруппу.

Групповое давление

Давление группы на индивида, является, пожалуй, самой мощной силой после родительского влияния. Групповое давление может сподвигнуть человека на то, что он/она никогда иначе не сделал бы. Большинство из нас считают, что у взрослых людей достаточно сил противостоять такому давлению. Однако это не всегда так, поскольку люди приспосабливаются

к социальным условиям. Многие исследования показывают, что мы готовы поступиться принципами и моралью, подвергаясь социальному давлению со стороны группы.

Психолог Соломон Аш занимался исследованиями того, насколько неохотно люди сопротивляются воле сплочённой группы. В классическом эксперименте, поставленном Ашем, в комнату приглашалось восемь испытуемых. Им предъявлялось три отрезка для сравнения с эталонным. Семеро испытуемых были «сообщниками» экспериментатора и давали заведомо неверный ответ. В результате эксперимента было обнаружено, что 75 процентов «наивных испытуемых» хотя бы в одной серии эксперимента повторяли неверные ответы, которые перед ними высказали остальные члены группы, а 25 процентов систематически следовали групповому «безумию».

Ученик Аша Стэнли Милгрэм стал известен своим экспериментом подчинения авторитету. В своём эксперименте Милгрэм пытался выяснить: сколько страданий готовы причинить обычные люди совершенно невинным, если причинение боли входит в их рабочие обязанности? В ходе эксперимента была продемонстрирована неспособность участников открыто противостоять «начальнику» (в данном случае исследователю), который приказывал им наказывать другого участника за каждый неверный ответ (в реальности подсадного актёра) сильным разрядом электричества. Страдания «наказуемого» не остановили участников эксперимента от исполнения приказов. В конце эксперимента «начальник» отдаёт приказ увеличить дозу разряда до смертельного уровня. 65 % процентов испытуемых были готовы пойти на это, то есть совершить убийство. Результаты показали, что необходимость повиновения авторитетам укоренилась в сознании настолько глубоко, что испытуемые продолжали выполнять указания, несмотря на свои моральные страдания и сильный внутренний конфликт.

Чему может научить руководителей социальная психология? Тому, что на поведении ваших сотрудников и их достижениях в высшей степени отражается атмосфера в рабочей группе. Как показывают результаты экспериментов, групповое давление может повлиять на человека так, что он/она начнут принимать неверные решения, или вести себя бесчеловечно по отношению к другим.

Положительное давление

Давление со стороны группы может быть и положительным. Команда, в которой царит хорошая и креативная атмосфера, может сподвигнуть людей на достижение более высоких целей, на сотрудничество и помощь друг другу. Профессор психологии Сюзан Вилан доказала, что хорошо функционирующие и зрелые группы работают заметно продуктивнее и эффективнее, чем группы, в которых есть неразрешённые конфликты, и члены которых испытывают неуверенность и незащищённость. Хороший коллектив позволяет каждому человеку развиваться и использовать свой потенциал. Исследования показывают, что создание хорошей и защищённой атмосферы в команде - важная для руководителя задача.

Членство не может быть бесплатным

Не существует таких групп, в которых люди живут по своим законам. Будучи членом команды, нам приходится иногда поступаться своими потребностями или желаниями в пользу других. Членство в группе не может быть бесплатным. Но в то же время в хорошем коллективе отказ от своих потребностей может оправдать себя.

Коллектив влияет на тебя

Шеф может повлиять на группу, но и группа может повлиять на шефа. Коллектив может превратить вас в хорошего руководителя или в плохого. Вы можете проявить свои лучшие качества, или показать во всей красе свои самые негативные черты. Для того чтобы стать эффективным руководителем необходимо понять, как ваша группа влияет на вас. В редакциях отделов или группы журналистов настолько сильны, что оказать влияние на них или что-то изменить в них может быть крайне сложно. Это еще одна причина, по которой необходимо использовать методы развития группы.

Каждый человек – отдельная планета

Представьте себя в роли дирижёра. Вы поднимаете дирижерскую палочку и по залу разливаются ...звуки гармонии? Или вы слышите фальшь и какофонию? Руководитель – дирижёр, сотрудники – музыканты оркестра. Каждый сотрудник - отдельный мир, кто-то предпочитает быть анонимным, прячась за спины коллег, кто-то, напротив, в любой ситуа-

ции хочет попасть в центр внимания, стать единственным солистом, заглушить всех других. Для того чтобы добиться гармонии в оркестре нужно много репетировать.

В любом коллективе, на любом рабочем месте нам приходится работать с людьми с разными характерами и разной степенью мотивации. Сотрудники, являясь частью рабочей группы, получают зарплату за определённый набор функций. При этом у каждого из них свой драйв. Кто-то лоялен и эффективен, другого больше волнует собственное «я» и собственная выгода от работы, третий работает спустя рукава, выполняя самое необходимое, но не более того.

С чего начать?

Развитие группы начинается с ряда факторов:

- Группе необходимы общие цели, которые должны быть поняты и приняты каждым сотрудником
- Роли и функции в вашем коллективе должны быть четко прописаны, так же, как и рабочий порядок
- Разработайте общие для всех нормы поведения и коллегиальности
- Во времена перемен необходимо напоминать об истории организации и группы с тем, чтобы люди лучше понимали текущий момент
- Выделяйте в графике работы группы время на встречи и диалог.

Следующий шаг: Создать условия для диалога и открытости

Человек всегда хочет понимать контекст, в котором он/она находится и работает. Чем больше информации об этом у группы, тем эффективнее она работает. Чем больше информации они получают от вас, тем меньше повода для домыслов и сплетен о том, что происходит в компании или в коллективе. Ниже приводится список мер для снижения «фантазий».

- Открытость: вы открыто говорите о том, что вы видите, думаете, чувствуете по поводу происходящего в вашей группе («Окна Джохари»).
- Конструктивная критика (седьмая глава)
- Демонстрируйте группе, что вы следуете тем правилам, которые вы сформулировали для всех
- Давайте возможность группе проводить совместные встречи, дающие возможность обсудить наболевшее
- Создайте атмосферу для диалога, сотрудники должны чувствовать, что их видят и слышат, что они уважаемы и вовлечены в процессы.

Сделать шаг назад

Развитие и поддержка членов группы может привести к тому, что коллектив станет настолько сильным и самостоятельным, что начнёт создавать свои цели работы. Цели и задачи формулируются руководством (вами и вышестоящим начальством), а бразды правления должны находиться в ваших руках. Будьте внимательны, доверяйте своей интуиции, в случае необходимости сделайте шаг назад.

Фазы развития группы

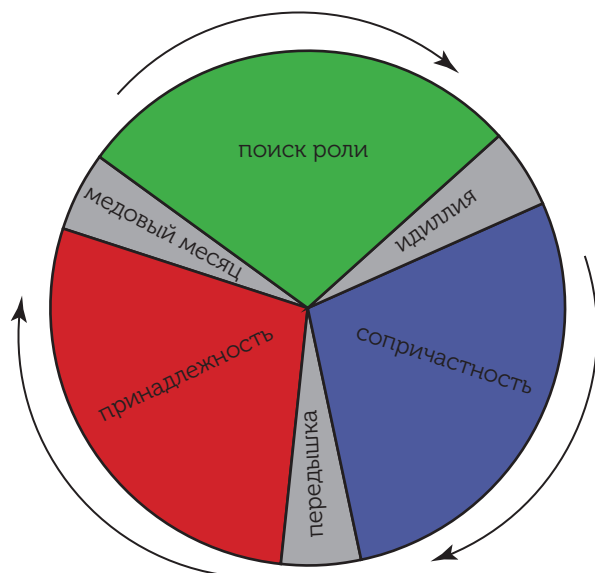
Все группы проходят разные фазы развития. Каждая фаза ознаменована определенным поведением группы. Вам будет полезно иметь представление о каждой из этих фаз, поскольку они требуют разного стиля руководства. Понимание того, какой стиль руководства нужен на разных этапах развития группы, поможет вам также вывести ее на новый уровень. Такой подход называется ситуационно обусловленный менеджмент.

Теория развития группы FIRO

Теория развития группы «Фундаментальная ориентация межличностных отношений» была разработана американским социальным психологом Уильямом Шутцем. Впервые теория была представлена в 1958 году. Шутц задался вопросом, почему отдельные группы военно-морского флота функционировали лучше, чем другие, несмотря на то, что уровень образования и предпосылки были одинаковыми для всех. Теория «FIRO» дорабатывалась другими учёными, сегодня она является общепризнанной моделью изучения групповой динамики в программах обучения менеджменту.

На пути к эффективности и слаженности группа проходит пять фаз развития. Поведение членов группы и их потребности отличаются на каждой фазе. Ситуационно обусловленный менеджмент означает, что руководитель адаптирует стиль руководства под потребности группы на разных фазах развития.

FIRO демонстрирует процесс формирования группы/круг



FIRO – классическая модель, показывающая, что происходит с группой по ходу ее развития

Пять фаз модели FIRO:

Принадлежность

Хочу ли я принадлежать группе или нет? Сотрудники задаются вопросом, насколько хорошо или плохо они «вписываются» в коллектив. Они присматриваются друг к другу и пытаются понять, принимают ли их другие члены коллектива, или нет. Члены группы пытаются ответить на вопрос, хотят ли они быть частичкой этой группы, или они чувствуют себя здесь неуютно, а может они чувствуют себя «белыми воронами».

Недавно созданную группу отличают неуверенность, непонимание норм и ролей. Люди осторожно «притираются» друг к другу.

Сотрудники:

Испытывают потребность в управлении ими, нуждаются в четких инструкциях по поводу их ролей, должностных обязанностей и задач. На этой фазе сотрудники ожидают, что руководство/шеф создаст структуру и наведет порядок.

Ситуационно обусловленный менеджмент:

Четкий посыл сотрудникам, что вы шеф и что бразды правления в ваших руках. Вы распределяете обязанности и контролируете выполнение работы. Вы отвечаете за то, чтобы группа поняла стоящие перед ней задачи, и ваши ожидания от каждого члена команды. Организуйте встречи, в том числе неформальные с тем, чтобы сотрудники могли лучше познакомиться друг с другом.

Некоторые группы останавливаются на этой фазе развития. Это может объясняться тем, что задачи неясны или другими причинами. Коллектив попадает в замкнутый круг, кто-то уйдет на другую работу, чтобы избежать застоя. Однако большая часть групп переходит в следующую фазу.

Медовый месяц/душевность

Вторая фаза характеризуется душевностью. Коллектив попадает в фазу медового месяца. Все, кто остался в группе, принял решение быть вовлеченным в неё, члены группы уже знают друг друга. В коллективе хорошие предпосылки к сотрудничеству. Разногласия редко всплывают на поверхность, хотя они есть. Длительное пребывание в этой фазе может привести к застою или недовольству, как отдельных членов группы, так и коллектива в целом.

Сотрудники:

Демонстрируют друг другу свои самые положительные стороны, все подчеркнуто вежливы друг с другом. Социальные функции в большем приоритете, чем рабочие задачи.

Ситуационно обусловленный менеджмент

Ваша важнейшая функция на этой фазе формирования группы – продолжать управлять и напоминать о выполнении поставленных задач с тем, чтобы волна социальной душевности не захлестнула группу.

Поиск ролей

На этой фазе члены группы начинают искать свое место/роль. Конфликтов в группе все больше, и они все серьезнее. Обстановка накаляется, тон разговоров ужесточается, стычки учащаются. На этой фазе достается и шефу. Многие недовольны вами, другие конкурируют с вами за роль лидера – формального или неформального.

Сотрудники:

Показывают на этой фазе свое истинное я, они сравнивают свою компетенцию с компетенцией коллег, и пытаются выбить себе важные позиции. Они начинают предъявлять более жесткие требования и готовы соревноваться друг с другом за большую степень влияния и ответственности.

Ситуационно обусловленный менеджмент

На этой фазе мы вам необходимо следить за тем, чтобы группа работала над достижением общих целей. Вам нужно направлять сотрудников и поддерживать их, мотивировать и приветствовать естественное распределение ролей между членами группы. Не оставляйте без внимания конфликты, возникающие в группе, организуйте мероприятия, укрепляющие команду, настраивайте людей на сотрудничество. Избегайте всего, что может привести к состязаниям между сотрудниками, поскольку это замедляет процесс развития группы.

Идиллия

Конфликты изнуряют и пожирают энергию, эта эмоциональная нагрузка заставляет группу «найти спокойную гавань». Внезапно устанавливается практически идиллия. Как правило, до этого группа пережила очень серьезный конфликт, возможно, даже кризис, и все члены группы испытывают облегчение после разрешения конфликта.

Сотрудники:

На этой фазе сотрудники настолько устали от конфликтов, что они испытывают острую потребность в чувстве сопричастности.

Ситуационно обусловленный менеджмент

Ваша группа на пути к зрелой стадии, продолжайте развивать группу, следите за тем, чтобы цели, которые ставят перед собой сотрудники, совпадали с целями группы.

Сопричастность

Стадию «сопричастность» называют иногда в учебной литературе «аффект». На этой стадии группа работает наиболее эффективно. Каждый член группы самостоятелен, но при этом все взаимозависимы и близки друг другу. Группу характеризует открытость и доверие друг к другу. Конфликты не являются проблемой, они решаемы. Эта фаза характеризуется зрелостью группы.

Сотрудники:

Уважают друг друга, несмотря на роли, характеры, функции в коллективе. Доверяют друг другу и обсуж-

дают открыто все вопросы, а также открыто выражают как позитивные, так и негативные чувства.

Ситуационно обусловленный менеджмент

На этой стадии вы можете уйти на второй план, однако будьте внимательны к тому, что происходит в группе. На этой стадии степень открытости между вами и группой очень велика, вы делегируете ответственность за выполнение разных задач сотрудникам, повышая степень их ответственности.

Не все группы вступают в фазу сопричастности

Если члены группы не смогли преодолеть состязательный дух, развитие группы затормаживается, и фаза сопричастности достигнута быть не может.

Конечно же, не стоит думать, что пятая фаза абсолютно лишена проблем. Это не так, многие внешние факторы могут влиять на атмосферу в группе, некоторые члены команды уходят «на повышение», в группу приходят новые сотрудники.

Каждый новый член команды уводит группу на предыдущую фазу. Однако зрелая группа быстрее проходит разные фазы, и поэтому может достаточно быстро вернуться на фазу сопричастности.

Задание:

Ниже приводится задание, которое вы можете выполнить с членами своей группы

Просмотрите перечень, в котором перечисляются признаки эффективной и неэффективной групп.

- В ходе одного из совещаний выберите пару пунктов из списка и обсудите с членами вашей команды, является ли группа к эффективной или нет
- Дайте сотрудникам возможность записать конкретные примеры достижений и неудач группы
- Обсудите вместе с группой, какие уроки можно извлечь из неудач, и что можно изменить в группе.

Чек-лист:

Цели и задачи группы:

Эффективная группа: четко сформулированные и принимаемые всеми цели

Неэффективная группа: Нечеткие формулировки целей и задач.

Распределение функций:

Эффективная группа использует ресурсы оптимально, проявляет гибкость, трудовая дисциплина на высоте

Неэффективная группа: распределение функций расплывчато и несправедливо, люди отказываются от выполнения отдельных задач

Атмосфера в коллективе:

Эффективная группа: открытая, без напряженности, неформальная

Неэффективная группа: Напряженная, истощающая, безразличие

Коммуникация:

Эффективная группа: Без обиняков, высокая степень открытости, люди активны

Неэффективная группа: много пустых разговоров, нежелание слушать друг друга, пассивность

Власть:

Эффективная группа: естественное распределение ответственности, шеф принимает окончательные решения

Неэффективная группа: борьба за власть мешает работе

Руководство:

Эффективная группа: Руководящая роль передается в зависимости от специфики решаемых задач

Неэффективная группа: Несколько человек в группе доминируют, остальным не дают возможность высказаться

Конфликты:

Эффективная группа: конфликты бывают, но открыто обсуждаются и решаются

Неэффективная группа: конфликты замалчиваются и не решаются

Эмоции:

Эффективная группа: считает, что важно открыто говорить о своих чувствах

Неэффективная группа: чувства – не имеют значения и даже опасны, не должны проявляться открыто

Фидбэк:

Эффективная группа: конструктивная, постоянная и взаимная обратная связь

Неэффективная группа: хаотично, оценочная критика, ведущая к напряжению, или не ведущая ни к чему

Самое важное в этой главе:

Несколько итоговых советов, как использовать Firo для развития группы:

Каждый сотрудник должен иметь описание функционала (на бумаге) и понимать свою роль в группе

Создавайте открытую атмосферу на совещаниях так, чтобы каждый мог поднять актуальные вопросы, высказать критику и отрицательные чувства

Помогайте своей группе «разруливать» конфликты

Предоставляйте группе возможность мониторить прогресс развития группы, отмечать успехи и обсуждать новые цели

Взаимная обратная связь очень важна!

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Когда и каким образом шефу необходимо вмешаться в конфликт на рабочем месте? Как поступить, когда вы сами оказались в эпицентре конфликта? Не решаемые конфликты приобретают все большие масштабы. Знания о природе и способах решения конфликтных ситуаций облегчают ношу руководителя.



Конфликты могут быть полезны

Противостояния и конфликты возникают в тех коллективах, где царит открытая атмосфера, в которой у сотрудников есть свобода мыслить, говорить и реагировать. В такой среде конфликты идут на пользу деятельности, поскольку являются признаком того, что сотрудникам не безразлична их работа. Столкновение разных точек зрения закладывает основу для дискуссий, которые ведут к развитию. Коллектив, в котором не бывает конфликтов, может свидетельствовать о застое деятельности и пассивных сотрудников.

Конфликты несут в себе как новые возможности, так и угрозы. Когда распри встают на пути развития деятельности или когда сотрудники тратят все своё время на обсуждение деталей конфликта вместо того, чтобы работать, то вмешательство начальника просто необходимо.

Различные виды конфликтов

Конфликт возникает тогда, когда наши интересы и потребности сталкиваются с интересами и потребностями других. Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* и означает столкновение. Первое, что необходимо сделать, пытаясь разрешить конфликт, - изучить, что является его источником. Одной из самых распространённых причин конфликтов, как в быту, так и в работе является непонимание.

Второй шаг – определить, о каком виде конфликта мы говорим. Нередко конфликты настолько запутаны и сложны, что очень трудно добраться до их первопричин. Ниже приводятся шесть основных типов конфликта на рабочем месте:

1. Различие в понимании сути

Сотрудники не могут договориться о сути вопроса, что такое хорошо и что такое плохо, что позволительно, а что недопустимо. В таких конфликтах речь идет не об отношениях, а о том, как нужно выполнять определенное задание.

Что можно сделать: поговорить с сотрудниками, объяснить цели, задачи и ожидаемые результаты проекта. Донесите очень четко и понятно до сотрудников правила и методы работы.

2. Конфликт ролей

Разногласия по поводу содержания работы. У кого-то могут быть свои представления о том, что входит в его/ее права и обязанности, которые расходятся с представлениями остальных сотрудников или начальства. Это вызывает неясность в вопросе кто за что отвечает, и приводит к тому, что какие-то рабочие моменты не выполняются никем, в то время как выполнение других дублируется.

Что можно сделать: проведите «инвентаризацию», и если необходимо, перепишите должностные инструкции.

3. Конфликт интересов

Сотрудники преследуют различные цели и имеют разные интересы, они по-разному воспринимают цели, поставленные перед организацией. Это зачастую приводит к подковерной борьбе, которая может быть связана с заслугами, формальными титулами, возрастом, престижем. Зачастую этот конфликт становится очевидным при изменениях в организации и ее структуре, когда появляются новые посты, за которые начинается борьба.

Что можно сделать: доведите до каждого сотрудника цели и задачи деятельности, объясните причины изменений в организации, требования, необходимые для того или иного поста, покажите альтернативу для тех сотрудников, которые считают, что они потеряли в процессе преобразований.

4. Личностный конфликт

Этот конфликт нередко называют конфликтом поведения. Речь идет о таком поведении одного или нескольких сотрудников, которое воспринимается остальными как недопустимое. Речь идет о чертах характера человека. Бесконечные поучения, агрессивность, издевательство и насмешки, эгоизм/эгоцентризм, самолюбование - все это может стать причиной конфликтных ситуаций между обладателем этой черты/черт и группы, члены которой воспринимают такое поведение как недопустимое, и не видят возможности сотрудничать с этим человеком (в этой ситуации может оказаться и руководитель).

Что можно сделать: провести беседу с сотрудником, постарайтесь выяснить, что лежит в основе такого поведения. Речь может идти о ревности, чувстве непризнания заслуг, ответной реакции на травлю, или проблем частного характера. Такие конфликты могут уходить корнями в дела минувших дней, распри, которые не были разрешены тогда, и приобрели вселенский характер сейчас. Оцените потребность в проведении общего собрания о приемлемом поведении в коллективе. Постарайтесь понять, кто инициировал противостояние – сам сотрудник, или группа. Речь может идти о травле, что не так уж и необычно. Напоминайте о том, что все отвечают за создание такой атмосферы, в которой различия и разнообразие являются силой. Речь идет об умении сотрудничать с самыми разными людьми.

5. Конфликт, основанный на различиях в ценностях

В таких конфликтах речь идет о различиях в морали, идеологии, веры и отношении к человеку. Система ценностей формирует человека, отражаясь на его самооценке и отношении к окружающим. Столкновение двух противоположных систем ценностей могут привести к пропасти во взаимоотношениях.

Что можно сделать: Разрешить такого рода конфликты практически невозможно, поскольку неприемлемость жизненных позиций и ценностей будет мешать достижению компромисса. Единственно, с

чем можно работать в такой ситуации – это попытаться создать атмосферу уважения, несмотря на различия во взглядах.

6. Псевдоконфликты

Иногда конфликт может уходить корнями в недовольство, или желание разрядить обстановку, они могут быть признаком растерянности или негативного отношения к предстоящим изменениям. Незначительные разногласия раздуваются до вселенских масштабов, хотя всем понятно, что они не стоят споров.

Что можно сделать: самое лучшее – игнорировать конфликт, дайте возможность сотрудникам выпустить пар. Уточните, однако, не является ли источником проблемы непонимание или сбой в коммуникации.

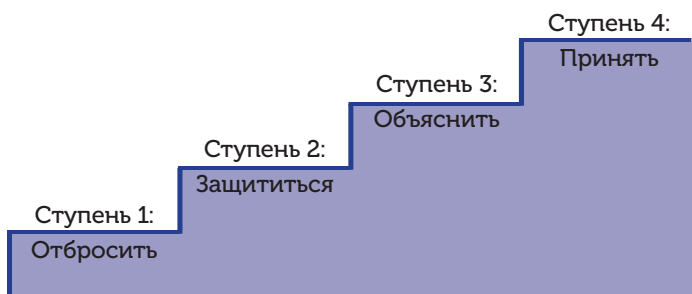
Мы реагируем по-разному

Все мы реагируем на конфликты по-разному. Бывают дни, когда мы слишком чувствительны. Пребывая в хорошем настроении, мы видим все в радужном свете, в то время как в плохом настроении мы можем сделать из мухи слона. Нас могут раздражать личные качества человека, его внешний вид или поведение. Окружение также влияет на степень нашей нетерпимости. Новичок в коллективе проявляет осторожность, в то время как корифеи могут позволить себе гораздо большее.

Справляться с яростью

Да, мы реагируем на конфликты по-разному. Кто-то проявляет ярость и гнев открыто, кто-то молча переваривает свои эмоции. Руководителю необходимо научиться справляться с приступами ярости. Осознавая и давая понять, что мы эмоционально реагируем на происходящее, мы можем также продемонстрировать, что эта реакция необязательно должна быть угрожающей для окружения, применяя технику «Я-сообщений». Важно понимать, что вспышки гнева нередко являются последствиями других сильных эмоций, например, беспокойства, страха, разочарования.

Первый импульс – защита



В конфликтной ситуации мы часто сталкиваемся с

разными объяснениями или защитной реакцией, для диалога необходимо время

Стена сопротивления

Когда вы вступаете в конфронтацию с сотрудником, вам нужно подготовиться к стене сопротивления. Первой реакцией со стороны сотрудника будет попытка откеститься от всего и «задушить» ваши доводы. Эта модель напоминает лестницу. Первая ступенька – это естественное желание отбросить все обвинения, вторая ступень – защитная реакция, третьей шаг – объяснения или отговорки. И лишь на четвертой ступеньке открывается возможность для диалога. Для того, чтобы добраться до этой ступени вам придется, возможно, не раз встречаться с сотрудником.

Когда конфликт разрастается

Конфликты отнимают много времени и сил, как правило, нерешенный конфликт со временем становится все серьезнее, а следовательно поглощает еще больше энергии и сил.

Помехи

Конфликт начинается с небольших помех, сбоев в повседневной жизни. Кто-то хлопнул дверью, не дослушав аргументы. Или постоянные подколы и иронические комментарии в адрес одного из сотрудников, публичная стычка между двумя работниками. Кто-то считает, что стычка – это хорошо, поскольку она позволяет выпустить пар, другие из-за таких стычек чувствуют себя некомфортно. Кто-то в коллективе скажет, что нет ничего страшного в том, что у нас меняется настроение, это естественно, другие считают, что на работе нужно держать себя в руках. На этой стадии шеф, как правило, еще не знает о том, что на голубом небосклоне появились тучки.

Что можно сделать: Если до вас дошла информация о сбоях, соберите сотрудников на короткое совещание, чтобы вместе обсудить и решить проблему.

Сложности

Раздражение в группе растет, задачи не выполняются совсем или выполняются недостаточно качественно. Стороны конфликта начинают заходить на территорию друг друга. Возможно, кто-то пытается разрулить ситуацию, однако, никто не борется с корнями конфликта, острые углы которого сглаживаются.

Что можно сделать: сесть за стол и проанализировать все проблемы. В чем суть конфликта: в разногласиях между членами команды или в различиях в понимании целей и задач? Будучи руководителем, вы должны распределить обязанности и еще раз напомнить членам команды целях и задачах группы.

Проблема

Конфликт становится очевидным для других подразделений компании. Появляются слухи и слухи о причинах и действующих лицах конфликта. Втянутые в конфликт люди ничего не предпринимают для его

решения. Группа устала от затянувшегося конфликта. Требуется колоссальная энергия для того, чтобы сохранять маску при плохой игре, не показывая, что конфликт порастил каждого члена группы.

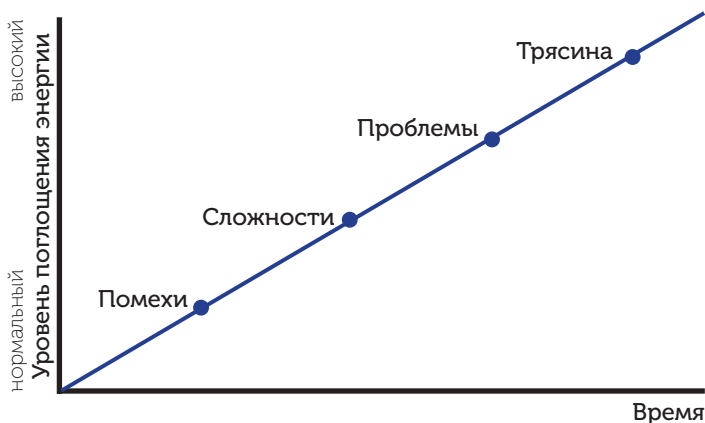
Что можно сделать: Вы шеф и в вашу обязанность входит задача разрешать конфликты. Поговорите с каждой стороной конфликта, обратитесь к группе с вопросом о том, как они видят и понимают проблему. Внимательно выслушивайте своих подчиненных. Постарайтесь создать атмосферу для диалога, который будет нацелен на составление плана действий.

Трясина

Конфликт принял такие масштабы, что мешает функционировать как членам группы, так и другим подразделениям компании. Обстановка становится угрожающей, ситуация зашла в тупик. Сотрудники тратят практически все свое время и энергию на обсуждение конфликта, что контрпродуктивно и неэффективно.

Что можно сделать: распространённым способом разрешения этой стадии конфликта является реорганизация, перевод сотрудника в другой отдел или увольнение. И все-таки вам нужно постараться докопаться до самого корня. Возможно, первоисточником конфликта были ошибочные решения руководства или недоработка в процессах, в таком случае перевод сотрудника ничего не решит. Если причина скрывается не в сотруднике, а в самом рабочем месте, то конфликт рано или поздно вспыхнет вновь.

Как разрастается конфликт



Чем дольше вы откладываете решение конфликта, тем больше он разрастается и тем больше он поглощает энергию вовлеченных в него людей

К какому типу поведения в конфликте относитесь вы?

Управление конфликтом на рабочем месте – это процесс с участием минимум трех сторон – двух конфликтующих (иногда их больше) и того, кто этот конфликт пытается разрешить (как правило, это ближайший начальник, но иногда и приглашенный консультант).

Все конфликты разные, поэтому и пути решения их тоже отличаются.

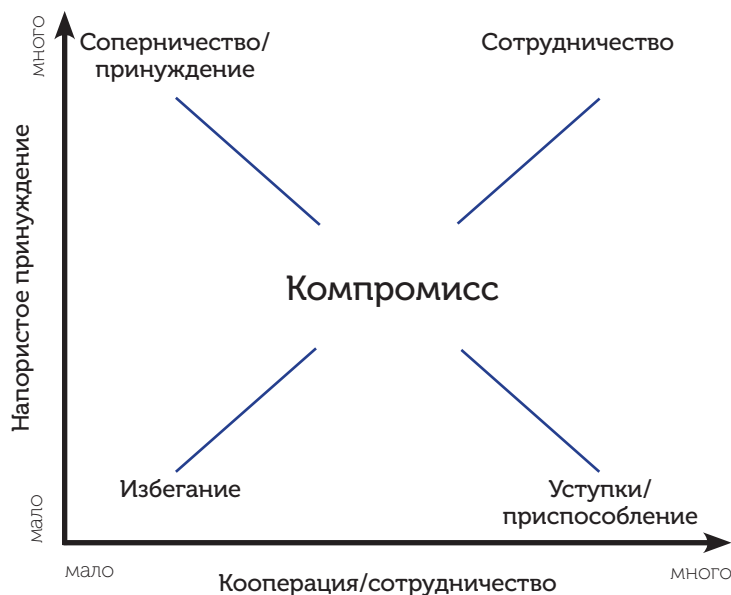
В 1970-ые годы были представлены результаты исследования, которые помогли выделить 5 основных стилей управления конфликтом. Протестируйте себя, к какому типу поведения в конфликте относитесь вы. Тест можно пройти вместе с коллегами, и вместе обсудите результаты.

Не хотите проходить тест?

Ну что же, и не надо. Вы можете почитать литературу, посвященную теме конфликтов и их урегулирования.

Одной из самых распространённых методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации является опросник Томаса Кеннета "Определение способов урегулирования конфликтов". Он совместно с Ральфом Килманном предложил двухмерную модель урегулирования конфликтов, одно измерение которой – поведение личности, основанное на внимании к интересам других людей; второе – поведение, подразумевающее игнорирование целей окружающих и защиту собственных интересов.

Исследователи выделили пять способов урегулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями – кооперация и приспособление.



Стиль, уместный для решения одного конфликта, может совсем не подойти для решения другого конфликта

Текст опросника Томаса -Килмана

Инструкция: Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть «правильных» или «ошибочных» ответов.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте крестик возле одного из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Постарайтесь не раздумывать над ответом.

1. **А.** Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
В. Вместо того, чтобы обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. **А.** Я стараюсь найти компромиссное решение.
В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов- и других и моих собственных.
3. **А.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
В. Я стараюсь успокоить другую сторону и сохранить наши отношения.
4. **А.** Я стараюсь найти компромиссное решение.
В. Иногда я жертвую своими интересами ради интересов другого человека.
5. **А.** Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать ненужной напряженности.
6. **А.** Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.
В. Я стараюсь добиться своего.
7. **А.** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. **А.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.
9. **А.** Думаю, что не стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
10. **А.** Я твердо стремлюсь достичь своего.
В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. **А.** Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все спорные вопросы.
В. Я стараюсь успокоить вторую сторону и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. **А.** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
В. Я даю возможность второй стороне в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.
13. **А.** Я предлагаю серединное решение.
В. Я настаиваю, чтобы было сделано по моему.
14. **А.** Я сообщаю оппоненту свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. **А.** Я стараюсь успокоить вторую сторону и, главным образом, сохранить наши отношения.
В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.
16. **А.** Я стараюсь не задеть чувств другого.
В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. **А.** Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. **А.** Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.
В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. **А.** Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.
В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. **А.** Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.
21. **А.** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.
22. **А.** Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
В. Я отстаиваю свои желания.
23. **А.** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. **А.** Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. **А.** Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. **A.** Я предлагаю среднюю позицию.
B. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. **A.** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
B. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. **A.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
B. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у второй стороны.
29. **A.** Я предлагаю среднюю позицию.
B. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. **A.** Я стараюсь не задеть чувств другого.
B. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Бланк опросника

№	A	B
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		

Ключ к опроснику

- Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
- Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.
- Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
- Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
- Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25В, 27В, 30А.

Результаты теста

Обсудите с коллегами результаты теста. Насколько они совпадают с реальностью? Есть ли повод что-то изменить? Что именно?

1. Соперничество/принуждение

Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения. Метод порождает победителей и проигравших. Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. Вы используете свою власть и авторитет, чтобы принудить стороны к принятию решения.

Преимущества: Самый быстрый способ решения конфликта, хорошо срабатывает в условиях, когда ещё не очень опытные и не очень уверенные сотрудники группы доверяют вашему опыту и авторитету. Это хороший метод для претворения в жизнь непопулярных решений, например, о сокращении персонала, либо в тех случаях, когда дисциплина и порядок важнее, чем инициатива и креатив.

Недостатки: этот стиль урегулирования конфликтов неприемлем, если вы хотите вовлеченных сотрудников. Если вы руководите компетентной группой, вы не сможете принимать решения, не получив поддержку ее членов. Ваши единоличные решения задушат мотивацию сотрудников и подорвут трудовую мораль. Кроме того, ситуация, в которой есть победители и проигравшие подливает масло в огонь новых конфликтов.

2. Сотрудничество/решение проблем

Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех большое значение, то при таком подходе возможны всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников. Вы вместе с конфликтующими сторонами пытаетесь понять суть конфликта и вместе выработываете альтернативные решения.

Преимущества: Этот метод хорош для поиска решений, нацеленных на перспективу, речь идет о таком решении, которое позволит сторонам продолжать сотрудничество. Этот метод отлично подходит для создания высокой степени доверия в группе, поскольку сотрудники учатся рассматривать вопрос в

разных ракурсах и могут обмениваться друг с другом своим видением проблемы и предложить свои пути урегулирования.

Недостатки: Этот стиль не подходит для решения банальных проблем, или конфликтов, требующих немедленного урегулирования. Метод сложно использовать в группе, где уровень и компетенция сотрудников очень разные, или в случае, если у конфликтующих сторон несовместимые системы ценностей или взглядов

3. Компромисс

Действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего в какой-то мере обе стороны, при котором никто не выигрывает, но и не теряет

Преимущества: Такой стиль применим при условии временного прессинга, а также в ситуации, когда метод сотрудничества/решения проблемы не дал результатов. Это неплохое решение, когда вы лучше промежуточное решение, чем никакого решения.

Недостатки: Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.

Губительной может стать привычка прибегать к компромиссным решениям только лишь для того, чтобы избежать истинного урегулирования конфликта.

4. Уклонение/избегание

В некоторых организациях к конфликтам относятся как к катастрофе. И руководитель, и подчинённые всячески стараются скрыть свои мнения по поводу конфликта. Возможно, вы ждёте, когда вам предоставится удобный случай взять быка за рога, однако, такой случай, никак не предоставляется. Может, по натуре своей вы боитесь или не любите конфликты и всячески стараетесь их избежать. Уклонение от урегулирования может решить проблему временно, однако готовьтесь к тому, что конфликт вспыхнет с новой силой, когда оппоненты столкнутся друг с другом вновь.

Преимущества: метод работает в том случае, когда предмет спора тривиален и не имеет решающего значения ни для одной из сторон. Стороны могут изменить свою позицию или отношению к субъекту спора, что снизит градус напряжения. Таким образом, уход от урегулирования сработает позитивно.

Недостатки: Чаще всего, чем дольше вы откладываете урегулирование конфликта, тем больше он разрастается. Уход – плохой метод, если от разруливания проблемной ситуации зависит принятие других решений. Этот стиль губителен для организации, если вы уклоняетесь от урегулирования конфликта с тем, чтобы избежать неприятной для себя ситуации или из-за нежелания вступить в конфронтацию.

5. Уступки/приспособления

Это один из способов постараться «стереть» различия и подчеркнуть общее для обеих сторон. Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины в этом случае иные. Человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Преимущества: Эффективный способ в том случае, если вы понимаете, что вы неправы, и пытаетесь найти более успешный способ решения конфликта. Неплохой вариант как временное или промежуточное решение. Хороший способ позволить своим сотрудникам научиться на собственных ошибках.

Недостатки: не работает в ситуации, в которой вы должны выбрать сторону и проявить силу воли. Этот метод может снизить уважение к вам, а следовательно и ваше влияние на группу также уменьшается.

В завершении необходимо подчеркнуть, что у каждого из пяти методов есть свои преимущества и свои недостатки. Эффективное урегулирование конфликтов требует освоения теории и практики для понимания сильных и слабых сторон каждого из методов в разных ситуациях.

Принимайте поддержку и советы

Руководителю совсем не обязательно справляться со всем самостоятельно. Есть ли в организации человек, на которого вы можете положиться, и чей опыт и совет может вам пригодиться? В случае, когда конфликт зашел слишком далеко, можно обратиться за помощью извне – например, к консультанту, специализирующемуся в области психологии группы. Иногда бывает очень полезно взглянуть на конфликт «незамыленным» глазом, возможно в нем есть что-то, чего вы сами не замечали.

Для урегулирования конфликта можно пригласить также посредника, нейтрального по отношению к обеим сторонам конфликта. Однако этот подход требует участия в диалоге всех конфликтующих сторон. Посредник может помочь оппонентам лучше понять природу конфликта, что в свою очередь может помочь выработать совместный подход к урегулированию конфликта. Помните о том, что посредником может быть только человек, абсолютно нейтральный по отношению к сторонам и предмету конфликта.

Когда группа находит «козла отпущения»

В некоторых группах решением конфликта считается поиск виноватого. Это способ снять с себя ответственность за конфликт, переложив ее на другого. Временно такой подход может создать иллюзию спокойствия, однако велика вероятность того, что «виновника» подвергнут травле, или превратят его/ее в изгоя. Атмосфера пропитывается фальшью, ни организация, ни руководитель уже не в состоянии

урегулировать конфликт. Увольнение или перевод в другое подразделение «козла отпущения» приведет к временному перемирию, но при первой же возможности конфликт расцветет вновь. Группа скорее всего попытается его решить назначением нового «козла отпущения».

Такой рисунок поведения характерен для групп, члены которой не очень уверены в себе, а шеф пассивен. К таким выводам пришли психиатр Бу Аренфельт, изучающий процессы в организации и Роланд Бернер, исследователь в области психологии предприятий, занимающийся сегодня развитием деятельности организаций.

Аренфельт и Бернер отмечают также значение среды, в которой мы выросли, и наши наблюдения за тем, как взрослые в нашем окружении решали конфликты.

Многим из нас очень сложно решать конфликтные ситуации конструктивно, и поэтому мы стремимся избегать их. Детская боязнь конфликтов наследуется нами во взрослой жизни.

Преобразования ведут к конфликтам

Изменения в рабочих процессах или организации зачастую становятся причинами конфликтов. Это ведет к тому, что шефу приходится уделять больше времени и энергии урегулированию конфликтов, чем работе по внедрению изменений. Конфликты и внутренние состязания в коллективе ведут к снижению производительности и частым выходам на больничный. В такой ситуации умение справляться с конфликтами имеет особенное значение, вы можете сэкономить время и силы, распознав признаки и урегулировав его. Руководитель несет ответственность за работу организации. Исследования показывают, что чем лучше руководитель владеет искусством урегулирования конфликтов, тем меньше распрей в руководимом им коллективе. Если вы не можете справиться с конфликтом самостоятельно – приглашайте эксперта извне.

Задание:

Вместе с членами своей команды или сторонами конфликта попробуйте сделать следующее:

Попросите оппонентов конфликта А и Б поменяться ролями и ответить на два вопроса о своих потребностях:

Наше взаимодействие улучшилось бы, если бы ты (назвать три фактора)

Наше взаимодействие улучшилось бы, если бы я (назвать три фактора).

Дайте возможность остальным членам группы обсудить, как на них влияет конфликт.

- Посадите А и Б в отдельный кабинет, и скажите, что вы они могут покинуть кабинет, после того, как найдут решение проблемы (этот подход возможен

только в том случае, если оба оппонента достаточно сильны).

Задание:

Ролевая игра на урегулирование конфликтной ситуации

Лучше всего проводить игру на собственных примерах, ниже приведены две ситуации, которые вы можете использовать, если в вашей редакции нет актуальных примеров.

Читатели жалуются: «почему вы не пишете о нашей футбольной команде?»

Все больше читателей обращаются в «Вечерку» с жалобами на то, что газета много и часто пишет об одной футбольной команде города («Черемуха»), но почти никогда не сообщает о команде «Сирень». Болельщики «забытой» команды угрожают, что они перестанут покупать «Вечерку». Главный редактор Дмитрий и сам не раз замечал, что одной из команд уделяется больше внимания, чем другой, но он все время надеялся на то, что вопрос решится сам собой. Дмитрий знает, что каждый из двух выпускающих редакторов, работающих посменно, болеет за «свою» команду. Он часто слышит, как они вступают в перепалку друг с другом. Издание находится в сложной экономической ситуации, утрата читателей означает ещё большие потери. Дмитрий решил пригласить обоих выпускающих редакторов в свой кабинет.

Дмитрий ставит перед собой цель: объяснить финансовые задачи и заставить обоих согласиться с тем, что они должны согласиться с внутренней политикой издания, которая в частности, гласит, что на новостных полосах издания должно быть взвешенное и сбалансированное освещение всех сторон.

Распределите роли. Один сотрудник играет роль главного редактора Дмитрия, второй играет роль выпускающего редактора, болеющего за «Черемуху», третий – редактора, болеющего за «Сирень».

Вам также понадобятся два наблюдателя, которые могут остановить беседу, если она заходит в тупик, и дать совет, как можно лучше вести разговор.

На игру выделяется около 10 минут, после чего все участники совместно оценивают, что прошло хорошо, а что не очень.

Реклама сдается с опозданиями, газета теряет средства

Сотрудники издания не раз жалуются главному редактору Наталье на то, что реклама сдается с большими задержками. Руководитель рекламного отдела Андрей утверждает, что руководитель отдела верстки Анастасия не считает приоритетной работу над рекламой, отдавая предпочтение верстке редакционного материала. Отвечая на критику, Анастасия говорит, что Андрей говорит ерунду, просто его сотрудники постоянно срывают сроки сдачи рекламы, и поэтому попадают в конец оче-

реди на верстку. Наталья понимает, что такая ситуация приведет к потере доходов от рекламы, ей необходимо наладить сотрудничество между двумя отделами, и добиться того, чтобы реклама сдавалась в срок.

Распределите роли. Один сотрудник играет роль главного редактора Натальи, второй играет роль руководителя отдела рекламы Андрея, третий – Анастасии.

Вам также понадобятся два наблюдателя, которые могут остановить беседу, если она заходит в тупик, и дать совет, как можно лучше вести разговор.

На игру выделяется около 10 минут, после чего все участники совместно оценивают, что прошло хорошо, а что не очень.

Самое важное в этой главе:

Три этапа работы по урегулированию конфликта:

- 1 Признать, что в коллективе есть конфликт и дать понять всем сторонам, что конфликт очевиден
- 2 Понять причины конфликта, и чем он грозит
- 3 Выявить возможности и ресурсы.

Предание конфликтной ситуации огласке ослабляет мощь конфликта. В процессе урегулирования конфликта вы сможете лучше понять, к какому типу он относится и выбрать оптимальный стиль его урегулирования.

Примеры вопросов, которые вы можете задать сотрудникам для понимания конфликта:

Как ты сам оцениваешь ситуацию? Конфликт или нет?

Как давно длится эта ситуация?

В чем причины конфликта?

Что привело к разрастанию конфликта?

Кто несет ответственность за конфликтную ситуацию?

Пытался ли ты решить конфликт?

Что сработало? Что не сработало?

Готов ли ты предпринять дополнительные шаги, чтобы урегулировать конфликт?

Есть ли у тебя свои предложения как это сделать?

Что произойдет, если эти меры не помогут решить конфликт?

Кто должен нести ответственность за то, что конфликт так и не будет решён?

УПРАВЛЕНИЕ ВО ВРЕМЕНА ИЗМЕНЕНИЙ

Чтобы вести группу вперед необходимо понимать, что происходит во времена изменений. Не бывает преобразований, реализованных волей одного человека. Чтобы повести людей за собой, вам понадобятся коммуникация, сотрудничество и продуманная методика.

Медиа отрасль меняется сегодня быстрее, чем когда либо. Цифровая революция означает, что аудитория потребляет медиа по-новому. Изменившиеся алгоритмы в потреблении медиапродукта требуют новых идей и подходов в работе с разными каналами передачи информации. Такие стремительные изменения предъявляют новые требования к руководителям и сотрудникам медиа. Раньше мы относились к изменениям как к временному отклонению от привычного ритма, сегодня изменения стали естественной частью жизни. Многие понимают, что изменения нужны и важны, однако, они нередко требуют от нас большой энергии.

Как выглядит способность человека приспособиться к меняющейся среде? Как помочь людям не пугаться изменений, но видеть возможности, быть гибкими, открытыми и креативными? Чтобы понять, как вести людей за собой во времена перемен, нужно обратиться к самому себе и задать вопросом: как я сам реагирую на изменения?

Результаты исследований показывают, что 70% изменений в организациях обречены на провал. Чаще всего это объясняется тем, что ресурсы во времена перемен вкладываются в большей мере в технику и технологии, а не в сотрудников. Добиться изменений без сотрудников невозможно, поэтому логично, что именно они должны быть в центре вашего внимания. Вовлечение членов команды в процессы преобразований помогут вам повысить степень их мотивации. Кроме того, компания нуждается в идеях и компетенции сотрудников, поскольку именно они зачастую знают, что им нужно, чтобы преодолеть проблемы.

Кто инициирует изменения?

Инициатива изменений может быть проявлена разными сторонами:

Извне: изменения в мире вызывают необходимость перемен в вашей компании, например, развитие интернет-технологий отражается на медийной отрасли. Изменения в законодательстве также могут стать причиной перемен в вашей компании.

Сверху: владельцы и руководство приняли решение об изменениях во всех структурах компании. Это может быть вызвано требованием оптимизации расходов.

Снизу: инициатива исходит от сотрудников. Например, пишущие репортеры хотят работать с веб-телевидением, что требует определенных изменений в структуре редакции и обучения персонала.

Поэтапные изменения

Чаще всего инициатива изменений все-таки исходит сверху. Однако, возможно, что этот подход устарел.

В Японии хорошо известен метод Кайдзен (иногда называется Кайзен) – этот метод нацелен на постоянный процесс улучшений. Разработал эту методику Масааки Имаи вместе с Тайити Оно во времена развития производственных процессов в компании Toyota. Метод Кайдзен основан на том, что процесс развития основан на непрерывном процессе улучшений, которые внедряются мелкими шажками в производство. Предложения об улучшениях должны поступать снизу, от людей, которые хорошо знают и понимают производственные процессы, а также способны сами внедрить эти изменения. Сотрудники должны быть не только «исполнителями», но и «мыслителями». После поэтапного внедрения изменений легче «обрубить» те ветки в процессе изменений, которые не работают.

Руководство несет ответственность за процессы изменений и оценивает, какие из предложений

вписываются в концепцию долгосрочных целей компании. Компании с жесткой вертикалью власти, инициируя изменения сверху, должны быть готовы к сопротивлению и нежеланию меняться со стороны сотрудников. Это вполне закономерно, нам легче принять и понять те изменения, которые мы выбрали сами, поскольку они развивают. Спущенные сверху директивы воспринимаются нами как нечто, что навязывается, а посему вызывают зачастую сопротивление и неприятие.

Сотрудники думают о себе

Вы выступаете перед сотрудниками. Вы хорошо подготовились, у вас есть презентация в PowerPoint, вы рассказываете о том, как тяжело сейчас приходится медиаотрасли, что все меньшее число людей должно справляться с все большей нагрузкой. На этих словах вы потеряли своих слушателей, поскольку те начинают думать о своём, например, о том, что им предстоит, возможно, заняться чем-то, чего они не умеют и не знают, возможно, им придется поменять график работы, а, может, они вообще попадут под сокращение.

Человеку свойственно сопротивление по отношению к изменениям, исход которых для них лично не ясен. В условиях оптимизации, они в первую очередь видят угрозу растущей нагрузки за прежнюю зарплату, но не видят факторов мотивации.

Информируйте чаще

Опыт показывает, что большая часть из нас хочет сохранить свое рабочее место. При этом человек обладает способностью проявлять гибкость. В книге «Психология рабочих групп» Леннер Аксельсон и Тулефорс приходят к выводу, что люди готовы на перемены, несмотря на естественное сопротивление к ним в начале. Мы обладаем способностью адаптироваться к условиям, некоторые делают это быстро, другие не очень. Руководителю нужно чаще информировать сотрудников о разных процессах, что способствует ускорению процесса.

Сопротивление неизбежно

С каким бы предложением вы не выступили, вы гарантированно столкнетесь с сопротивлением. Дайте поручение своему самому опытному газетчику заняться веб-телевидением. Что вы получите в ответ? Сопротивление.

Объявите агентам по продаже рекламы, что они будут продавать рекламу на все платформы, что вы получите в ответ? Сопротивление.

Предложите сотрудникам переехать в более тесное и дешёвое помещение. Сопротивление.

Руководитель должен понимать и быть готовым к тому, что любые перемены могут стать поводом для сопротивления. Готовность к этому помогает справиться с ситуацией.

Используйте сопротивление во благо

Сопротивление – одно из лучших качеств, которыми наделен человек. Так считает врач и специалист по организационным изменениям Бу Аренфельдт, автор книги «Изменения как естественное состояние». На исторических примерах автор доказывает, что способность сопротивляться изменениям легло в основу эволюции, и именно благодаря сопротивлению, человечество выжило. Сопротивление играет важную роль в процессе изменений.

В среднестатистической группе сотрудников сопротивление к изменениям выглядит, как правило, так: 10% за, 80% - нейтральны, 10% против. Зачастую вся энергия руководителя уходит на то, чтобы мотивировать на изменения противников. Бу Аренфельдт считает, что это в корне неправильно. Руководитель должен слушать противников, поскольку зачастую ими являются равнодушные люди, глубоко вовлеченные в жизнь компании. Противники изменений могут отчетливее увидеть слабые места в реформах и помочь вам сэкономить время и энергию, если вы устраните эти слабые места в самом начале процесса преобразований.

Эмоции позволительны

Процесс изменений не имеет начала и конца. В медиакомпаниях процесс изменений – это обычное состояние. Изменения могут вызывать сильные чувства.

Предоставьте сотрудникам возможность выразить свои чувства. Особенно важно дать возможность выразить свои эмоции тогда, когда процесс изменений идет болезненно. Для того, чтобы преобразования увенчались успехом группе необходимо время. Необходимо так же иметь реалистичное представление о том, какие цели реально достичь в установленные сроки.

Различные фазы процесса изменений

У процесса изменений редко бывает начало и конец, поскольку это бесконечный процесс. Тем не менее, исследователь в области социальной психологии Курт Левин, считает, что нужно выделять различные фазы в процессе изменений, поскольку потребности сотрудников отличаются на разных фазах процесса.

1. Фаза запуска

Первым шагом в процессе изменений является формулировка четких целей и задач, сотрудники должны понимать, в каком направлении собирается двигаться их компания. Чем больше информации получают ваши сотрудники, тем мотивированнее будут сотрудники, вовлекайте их в процесс обсуждения формулировок целей и задач, выслушивайте их пожелания. Конечно, на какой-то стадии вам придется сказать, что обсуждения нужно завершить, чтобы приступить к внедрению изменений.

Результаты исследований показывают, что те организации, которые на ранней стадии информируют сотрудников и вовлекают их в процесс формулировок целей, лучше справляются с процессом изменений.

2. Фаза изменений

В начале этой фазы происходит столкновение разных мнений и представлений, поэтому конфликты неизбежны. Предоставляйте своим сотрудникам возможность обсуждать последствия уже осуществлённых изменений. Цель в том, чтобы сотрудники чувствовали себя частью процесса позитивных для себя преобразований, вместо того, чтобы прийти в шок от неожиданных изменений.

Самым сложным является период, когда старые рутины и новые порядки все еще сосуществуют. Важно как можно скорее отменять устаревшее, чтобы избежать двойной работы. На этой фазе очень важно информировать, поддерживать, давать обратную связь своей группе, а иногда и всей организации.

3. Фаза стабилизации

Если процесс изменений движется в нужном направлении, то рано или поздно наступит период, когда можно будет сказать, что изменения прижились. Самым большим риском на данном этапе является опасность возврата к старым рутинам. Для того чтобы новые подходы закрепились, необходимы время и терпение. Руководителю следует стимулировать интерес сотрудников к новым процессам, продолжая двигаться вперед.

Возврат группы к старым рутинам грозит новыми конфликтами и росту сопротивления. «Зачем мы так мучались, если, в конце концов, все вернулось на круги своя?»

4. Фаза оценки

Новые процессы запущены, настало время их оценить. Достигли ли мы поставленных целей? На вопрос о том, достигли ли мы желаемых результатов, не всегда легко ответить. Зачастую процесс изменений может завершиться несколько по иному, чем мы ожидали того. Любые перемены вызывают сопротивление со стороны сотрудников и тех, на кого эти изменения распространяются. Нередко для того, чтобы добиться хотя бы части изменений приходится достигать компромисса между разными сторонами и их предложениями. И это верно, поскольку люди важнее планов.

Почему изменения происходят с трудом?

Все больше руководителей хотели бы понять, почему процесс изменений вызывает такое отчаянное сопротивление, почему возникают пробуксовки? Психолог и исследователь Клас Янссен разработал модель, которая показывает, как изменения влияют на человека. Эта модель основано на результатах исследований о реакции организаций на изменения, и

используется в программах обучения менеджменту во всем мире.

Клас Янссен назвал модель «Четыре комнаты изменений», она используется для понимания того, что происходит в группе или организации, когда меняются привычные для нее процессы.

В какой из комнат находятся сейчас ваши сотрудники?



АВТОРСТВО ИКОНОК — VECTEEZY

Довольны? В растерянности? Где ваши сотрудники сейчас?

Теория «четыре комнаты изменений» основана на представлении о том, что все люди и организации проходят через четыре психологические «комнаты», когда организация меняется. Эти комнаты можно пройти за несколько часов, лет, или на протяжении всей своей жизни. Теория может применяться ко всем аспектам жизни: к работе, свободному времени, взаимоотношениям. Анализируя, в какой из комнат находятся сотрудники, вы можете лучше понять, почему изменения происходят «со скрипом» и что руководителю нужно сделать, чтобы улучшить процесс. Ниже приводится краткое содержание теории.

Первая комната: удовлетворение

Все воспринимается отлично, как оно есть. Никто не хочет перемен. Сотрудники знают кто за что отвечает, они доверяют друг другу. Работа выполняется эффективно. Удовлетворение создает чувство уверенности. Если организация застревает в этой комнате, то скорее всего наступит стагнация, организация рискует погрязнуть в рутине.

Что нужно делать руководителю?

Время от времени проводите «инвентаризацию»: какие процессы работают хорошо, а что нужно изменить? Не меняйте без особой нужды то, что хорошо работает.

Вторая комната: Цензура/отрицание

Изменения могли наступить внезапно, например, в результате появления сильного конкурента, либо из-

менения происходит медленно и поэтапно, например, в условиях оптимизации расходов. Под цензурой понимается ситуация, когда сотрудники начисто отказываются признавать, что перемены имеют место быть, они ведут себя так, как если бы все было как всегда. Любые разговоры об изменениях пресекаются на корню. Они стремятся к вернуться к старому, в привычную для себя обстановку.

Эта реакция вызвана инстинктом самосохранения, она помогает нам избежать беспокойства по поводу всего, что происходит вокруг. Отрицание необходимо и в условиях лавинообразного потока информации, обрушивающегося на нас. Иногда важно отсортировать все, что не имеет прямого отношения к нам. Креативность гаснет там, где есть постоянный стресс и беспокойство по каждому поводу.

Что нужно делать руководителю?

Беседовать с каждым сотрудником индивидуально, проводить совещания и встречи, на которых они могут обсуждать происходящее. Объяснять, что перемены происходят, и они будут продолжаться, что организация не вернется к старым рутинам. Это повышает понимание сотрудниками ситуации и помогает им двигаться дальше.

Третья комната: растерянность/неопределенность

Все, что казалось надежным и привычным, ушло в историю. Это вызывает чувство растерянности, и становится причиной страха, раздражения и ярости. У кого-то на этой стадии развивается комплекс неполноценности, поскольку велика доля неопределенности и сомнений в том, правильно ли вы действуете, знаете ли вы, к чему стремитесь. Сотрудник или организация должны достичь дна, для того, чтобы понять, что он/она никогда не вернутся к прежним временам. В этой комнате может придти понимание, что нужно отказаться от своей мечты или проекта, с которым вы жили денно и ночью на протяжении долгого времени. Наступает поворотный пункт.

Фаза растерянности играет важную роль, поскольку именно на ней появляются желание и стремление к изменениям. Если же группа застревает в этой комнате, то создается удручающая рабочая атмосфера, признаком которой, как правило, служит все более частые выходы сотрудника на больничный.

Что нужно делать руководителю?

Поддерживать своих сотрудников, давать им возможность выпустить пар, говорить о сложностях и неопределенности, которую вызывают перемены, помогать делать осознанный выбор. Вам нужно найти в себе смелость для принятия решения о том, что необходимо изменить для того, чтобы группа могла двигаться дальше.

Четвертая комната: вдохновение и обновление

Эта фаза важна, поскольку именно на ней происходит расцвет креативных идей, которые помогут ор-

ганизации развиваться. Неожиданные и неординарные решения придадут новизну работе, вызовут движение вперед. Чувство общности в группе растет. Удачные идеи помогают создавать новые продукты и проекты, а так же обновляют деятельность.

Что нужно делать руководителю?

Следить за тем, чтобы слова воплощались в дело, помогайте осуществлять идеи. Если группа застрянет в этой комнате, есть риск, что создается ситуация «много слов, мало дела». В то же время здесь есть потенциал для развития организации и новых стратегий, после чего неизбежно наступает фаза «удовлетворенности».

Задание

Расскажите группе о модели «четыре комнаты»

- Попросите членов вашей команды самим определить, на какой фазе они сейчас находятся
- Выберите несколько конкретных примеров обсудите их
- Завершите эту сессию обсуждением того, что необходимо для того, чтобы перейти на следующую фазу, составьте перечень мер

Реакция во времена кризиса

Значительные изменения, вызванные требованиями оптимизации, увольнениями или закрытием компании, могут вызвать у сотрудников шок. Их реакция будет меняться после того, как они получают больше информации, смогут «переварить» неприятные новости и получают возможность лучше понять, что происходит в компании. Многие исследователи описывали процесс кризиса в организациях. В частности, Юхан Кульберг в своей книге «Кривая кризиса – четыре основные фазы», пишет о том, что происходит в коллективе, когда наступает кризис.

Длительность каждой из фаз может отличаться, в зависимости от степени серьезности кризиса и опыта сотрудников.

1. Шок

Признаки: растерянность, страх, тревога, невозможность действовать

Время: от нескольких секунд до суток

2. Реакция

Признаки: отрицание, защитная реакция, неопределенность, подавленность

Время: Несколько недель, иногда дольше

3. Восстановление

Признаки: постепенный выход из подавленности, медленное принятие реалий, поиск выхода

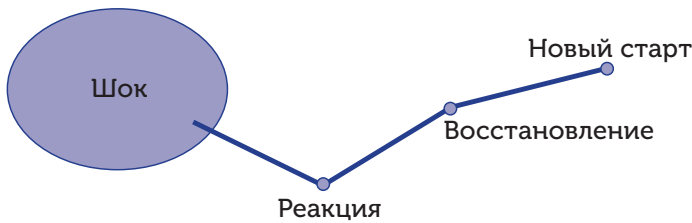
Время: от 6 до 12 месяцев с момента начала перемены

4. Новый старт

Признаки: Открытость к новому, доверие и развитие

Время: варьируется. Зачастую около года, но многое зависит от обстоятельств. Новый старт начинается, когда закончился процесс восстановления.

Кривая кризиса



Реакция после шока меняется по мере того, как у человека появляется возможность понять ситуацию и обдумать последствия. В процессе обработки чувств человек может возвращаться на предыдущую ступеньку, длительность фаз зависит от обстоятельств.

Предложите поддержку

Люди по-разному переживают кризис, в зависимости от его причины и степени его неожиданности. Люди с разветвлённой сетью социальных контактов (семья, друзья, коллеги), как правило, справляются с кризисом быстрее. Во многом обработка психологической травмы заключается в возможности высказаться и быть услышанным человеком, которому вы доверяете. Скандинавский опыт показывает, что люди, подвергшиеся увольнению, получившие моральную поддержку работодателя, начальства и коллег, справляются с ситуацией значительно лучше, чем те, кто был вынужден сражаться с невзгодами в одиночку.

Поддержка со стороны руководителя в такой ситуации может заключаться в желании выслушать человека, подсказать, где и как можно искать новую работу и в коучинге.

Дайте время для понимания происходящего

Когда мы учимся чему-то новому, наш мозг требует времени для того, чтобы понять, что происходит. Мозг ищет то, за что можно зацепиться, то, чем мы уже владеем и то, что мы уже знаем, поскольку это помогает нам чувствовать себя увереннее. Консультант по вопросам развития организаций П.О.Оман, ссылаясь на результаты исследований мозга, напоминает руководителям о том, что крупные изменения не терпят спешки. Когда темп изменений настолько высок, что мозг не успевает за ними, он посылает сигнал «раз не успеваю, значит, буду делать как раньше». Таким образом, вместо того, чтобы пытаться освоить новое, человек возвращается к привычному и понятному порядку вещей, подчиняясь сигналам мозга. «Многочисленные новшества требуют по-

стоянной работы мозга, от чего он устает. В нашем мозгу идет постоянная борьба между старым и привычным, и новым, требующим больших усилий», - говорит П.О.Оман.

Новые мысли думаются медленнее

Привычная мысль «думается» за 0,1 сек, а на новые, неожиданные мысли требуется 0,3 сек.

П.О.Оман объясняет образно мозговую деятельность так: представьте себе сеть дорог. Мысли, которые мозг распознает, потому что они знакомые и привычные, создают широкое полотно шоссе. По шоссе можно мчаться на большой скорости. Новые, непривычные для мозга идеи – это узкие, неизведанные тропы, по которым приходится буквально продирааться вперёд. Как правило, мозг автоматически выбирает шоссе, чтобы добраться к цели.

Снизив темп преобразовательных процессов, мы можем помочь мозгу приспособиться к новым условиям, расширяя «тропы», необходимые для беспроблемной «транспортировки» мыслей.

Самое важное в этой главе:

Процесс изменений, как правило, не имеет начала и конца. Для того, чтобы изменения увенчались успехом, необходимы взаимодействие, коммуникация и хорошо продуманная методика.

Не уделяйте много внимания противникам перемен, но используйте их сопротивление для того, чтобы выделить возможные преграды и ловушки на пути изменений.

Несмотря на то, что у процесса перемен сложно выделить начало и завершение, можно, однако, говорить о четырех фазах этого процесса, на каждой из которой у сотрудников разные потребности.

1. Фаза запуска
2. Фаза изменений
3. Фаза стабилизации
4. Фаза оценки

Для того, чтобы лучше понять, почему процесс перемен не всегда проходит гладко, необходимо изучить теорию Класа Янссена о «четырех комнатах изменений». Янссен говорит о четырех психологических состояниях людей на разных стадиях развития (деятельности или отношений): удовлетворение, отрицание/цензура, растерянность/неопределённость, вдохновение и обновление. Анализируя, в какой из комнат находятся ваши сотрудники, вы можете лучше понять, почему в процессе изменений есть пробуксовки и что с ними делать с точки зрения менеджмента.

Важно понимать, что происходит с человеком в кризисной ситуации. И организация в целом и каждый сотрудник в отдельности нуждаются в помощи и поддержке руководства и компании во времена кризиса.

АНАЛИЗ SWOT (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ, СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ, УГРОЗЫ)

SWOT - это метод стратегического планирования, позволяющий осуществить анализ компании с точки зрения её сильных и слабых сторон, равно как имеющихся возможностей и угроз. Это один из основных инструментов развития и преобразования.

Самые разные организации и компании используют анализ SWOT для методического анализа своего статуса. Футбольная команда, рискующая лишиться места в лиге, IKEA перед тем как открыть новый филиал, редакция СМИ, получившая сильных конкурентов в лице он-лайн медиа. Анализ SWOT стал настолько популярен, что им пользуются не только организации, но и частные лица, например при выборе подходящей профессии.

Инструмент развития и преобразования

Аббревиатура SWOT составлена из английских слов: Strengths – сила (в данном контексте сильные стороны), Weaknesses – слабости (слабые стороны), Opportunities – возможности и Threats – угрозы.

Это проверенный и универсальный метод, применяемый на предприятиях и в организациях. Нередко SWOT заносится в документы стратегического планирования компаний и организаций. Этот метод помогает провести структурированный анализ собственных сильных и слабых сторон, а также открывающиеся новые возможности и представляющих угрозу факторов. Это хороший метод анализа для тех, кто готовится к запуску нового проекта.

Успешно проведённый анализ SWOT, помимо конкретных преобразовательных идей, создаёт атмосферу вовлеченности, улучшает сотрудничество и повышает эффективность работы.

Как проводить анализ SWOT

Соберитесь в том составе – руководство компании, начальники отделов, коллеги из управленческого звена, проектная группа – в котором вы будете работать. Если цель анализа заключается в подготовке почвы для более радикальных изменений, то лучше собрать коллектив из представителей всех звеньев – включая владельцев предприятия, генерального директора, пару руководителей среднего звена, представителя штатных сотрудников. Желательно позвать и пару представителей отдела продаж и отдела связи с читателями, поскольку именно они общаются с клиентами и знают их желания.

Оптимальный состав рабочей группы от четырех до десяти человек, поскольку в таком составе можно добиться креативности, при этом процесс будет прозрачен для разных подразделений компании.

Сильные и слабые стороны являются внутренними факторами развития компании, на которые вы можете повлиять, приняв соответствующие решения. Возможности и угрозы - это внешние факторы, зависящие от ситуации в окружающем мире, например, законы или появление новых конкурентов, экономический кризис в стране и мире. Полезно составить перечень внешних факторов, вынуждающих вас реагировать определенным образом и выбирать ту или иную позицию.

Примеры

Ниже приведено несколько примеров факторов, которые могут возникнуть в среднестатистической российской или шведской медиакомпании, имеющей принт и онлайн-версию. В каждой клетке содержатся вопросы, на которые надо ответить.

Сильные стороны компании:

Брэнд, которому доверяют
Лояльные читатели
Большое количество рекламодателей
Подписчики или розничных покупателей печатного издания оплачивают затраты
Высокие показатели трафика онлайн

Компетентные журналисты

Вопросы:

Что вы делаете лучше, чем ваши конкуренты?

Что, по мнению других, вы делаете хорошо?

Слабые стороны компании:

Затратная доставка
Рекламодатели меняют принт на веб, при этом расценки онлайн значительно ниже, чем в печатном издании

Отсутствие желания перемен среди сотрудников
Низкий уровень компетентности сотрудников
Недостаточная компетентность для производства видео

Высокие затраты на производство продукта
Недостаточно хорошая обратная связь с читателем/клиентом

Расходы растут быстрее, чем доходы

Вопросы:

Что делают конкуренты лучше, чем вы?

Что, по мнению других, вы делаете плохо?

Возможности (явления и решения, принимаемые за пределами компании)

Благодаря развитию техники все больше людей получают доступ к широкополосному интернету и смартфонам

Развитие компьютерной техники позволяет рационализировать ресурсы в таких сферах, как верстка и администрация

Возможность сотрудничества с другими медиа

Вопросы:

Какие явления в обществе и тенденции могут быть выгодны для вашей компании?

Угрозы (в результате явлений и решений, принимаемых за пределами компании)

Экономический кризис
Появление новых конкурентов
Бесплатные новости в сети снижают желание платить за новости

Люди проводят больше времени в социальных сетях, чем на новостных ресурсах

Забавные клипы и «кошечки» в сети привлекают больше, чем серьезный информационный материал
Фрагментация аудитории

Политические решения, влияющие на сферу вашей деятельности

Вопросы:

Выстройте по степени значимости тренды и явления, негативно влияющих именно на вашу компанию.

Какие действия конкурентов могут существенно повлиять на вашу деятельность?

Какое значение имеют слабые стороны компании

Успешно проведенный анализ SWOT создаёт чувство вовлечённости в коллективе, улучшает сотрудничество и повышает эффективность работы

для борьбы с угрозами на рынке?

Четыре поля

Обсудите и предоставьте каждому из участников индивидуально заполнить все четыре графы в таблице SWOT. После этого коллективно обсудите содержание каждого поля, фиксируя все ключевые слова и понятия. Дайте полную свободу мыслям и идеям, отбор и упорядочивание будут производиться на следующем этапе.

Отбор и упорядочивание

На этом этапе вы отбираете и выстраиваете по степени значимости идеи, имеющие отношение к развитию/структурным изменениям вашей команды или организации, а также обсуждаете пути достижения целей.

Разбор важных вопросов

Что необходимо сделать для сохранения и развития Сильных сторон?

Что необходимо предпринять для снижения/устранения Слабых сторон?

Что необходимо сделать для реализации имеющихся Возможностей?

Что необходимо сделать для предупреждения/нейтрализации Угроз?

По окончании этого этапа договоритесь о приоритете выдвинутых предложений, и составьте план действий, гарантирующий претворение этих идей в жизнь.

Глубокая погружённость – залог успеха

Проводя структурированный анализ SWOT, не забывайте, что для успешной работы команды в ходе такого анализа (или нескольких заседаний) необходимо уделить достаточное время для глубокой проработки всех вопросов, а также о том, что рабочая группа должна иметь общий выработанный взгляд на, с одной стороны - нынешнюю ситуацию, с другой – желаемый результат.

Успешно проведённый анализ СВOT помимо конкретных идей создаёт чувство вовлечённости в коллективе, улучшает сотрудничество и повышает эффективность работы.

Самое важное в этой главе:

Анализ СВOT является стратегическим и универсальным методом по выявлению сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз для ее развития

Анализ СВOT стоит проводить либо в полном со-

ставе рабочей команды, либо в смешанном составе из представителей всех подразделений организации

Заполнение граф анализа должно вестись в индивидуальном порядке, а обсуждение полученных ответов – коллективно

Проведите глубокое обсуждение и составьте приоритетный список факторов, попавших в каждое из четырёх полей.

Примите окончательное решение о том, какие сферы считать приоритетными и составьте план действий, гарантирующий претворение идей в жизнь.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ И ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

В чем разница между обычным шефом и хорошим шефом? Обычный шеф видит, как проблемы собираются в кучу, но лишь хороший шеф может найти решение проблемам. Стань хорошим шефом!

Ниже приводятся некоторые методы, которые помогают решать проблемы и составлять план действий. Грань, которая отделяет хорошего шефа от плохого, заключается в способности устранять недостатки в организации.

То есть:

Плохой шеф:

- Констатирует наличие проблемы.

Обычный шеф:

- Констатирует наличие проблемы
- Предлагает решения

Хороший шеф:

- Констатирует наличие проблемы
- Предлагает решения
- Решает проблему и мониторит результат

Несложно понять, когда надвигается непогода, но сложнее сделать план того, как от нее защититься. В роль руководителя изначально входит решение проблем, однако, совсем не обязательно решать все проблемы в одиночку. Вовлечение сотрудников в их решение облегчит вашу участь руководителя.

Сделать шаг назад

Первое, что нужно сделать, понимая, что проблема неизбежна, - сделать шаг назад, и подумать, стоит ли заняться этой проблемой, или нет. Что произойдет, если вы проигнорируете проблему вообще? Что случится, если вы начнете активно ее решать? Анализируя возможные последствия того или иного действия, вы сможете принять решение, нужно ли вам уделять время, и в каком масштабе, решению проблемы.

Выбирайте свои битвы

Руководитель должен уметь выбирать свои битвы. Вам совсем не обязательно решать каждый сбой в работе, вмешиваться в каждый конфликт в коллективе. Тратьте время на то, что дает результаты. Ваше

понимание проблемы имеет значение для ее решения. Можно рассматривать проблему как нечто, что необходимо срочно и решительно устранить, чтобы вернуть все в привычное русло, или отнестись к ней как к возможности развития.

Решайте проблемы как консультант

Представьте себе, что решением проблемы занялись не вы, а приглашенный со стороны консультант, у которого абсолютно нейтральное отношение к тому, что происходит в вашей организации. Консультант, как правило, разговаривает со всеми вовлеченными в конфликт или проблему сотрудниками и руководителями. Консультант не выбирает сторону, его/ее задача – создать собственное представление о том, что является источником проблемы. Вы можете выбрать для себя такой подход для решения проблемы, требующей вмешательства.

Для этого вы должны:

- Забыть на время о своей роли и экспертизе. Стремитесь к тому, чтобы использовать знания и опыт самих сотрудников, прибегайте к своей экспертизе лишь в том случае, когда это необходимо.
- Следить за тем, чтобы все члены команды могли дать свое описание ситуации.
- Удержаться от соблазна предложить собственные решения проблемы. Дайте возможность сотрудникам высказать идеи и предложения. Члены команды на себе испытали проблему, поэтому наверняка у них есть толковые предложения по решению проблемы.

Модель решения проблемы

Чтобы чуть упростить процесс решения проблемы, можно прибегнуть к приведенной ниже модели:

1. Сформулируйте суть проблемы

В чем, собственно говоря, проблема? От кого она исходит и на кого распространяется? В каких ситуациях она проявляется? Кому на руку эта проблема? Попросите тех, кого эта проблема затрагивает, описать, как они её воспринимают. Прежде чем переходить к решениям, нужно постараться создать максимально полную картину происходящего. Иначе есть риск, что вы не сможете устранить первопричину проблемы.

2. Желаемый результат

Чего вы хотите добиться вместе с сотрудниками? Сформулируйте желаемый результат.

3. Предложения по решению проблемы

Настало время поиска решения проблемы, пусть ваши сотрудники предложат максимальное количество решений, не давайте свою оценку их предложениям, все идеи должны приветствоваться на стадии поиска решений.

4. План действий

Отберите наиболее конкретные решения, соответствующие сформулированным целям и задачам. Составьте план действий, в котором будет зафиксировано, кто, что и когда должно быть сделано.

5. Исполнение плана

Вовлекайте сотрудников в процесс реализации плана. Это позволит добиться изменений и развития.

6. Мониторинг и оценка

Соберите свою команду на встречу, посвящённую мониторингу результатов и оценке метода решения проблемы. Достигли ли вы желаемых результатов? Что сработало, а что не сработало? Насколько хорошим был выбранный вами способ решения проблемы для развития деятельности? Смогли ли члены команды объединиться в процессе решения проблемы? Какие выводы можно сделать?

Задание:

Решите чужую проблему

Зачастую решить чужую проблему легче, чем свою. Решение проблемы коллеги – отличная отработка навыков для руководителя. Ниже приводится задание, которое вы можете выполнить вместе с другими руководителями. Вас должно быть такое число, которое позволит создать две команды, не менее 3 человек в каждой команде.

- Создайте две группы (не менее трех человек в каждой). Каждый в группе должен рассказать о реально существующей проблеме (не более 10 мин.)
- Выберите одну из представленных проблем и зафиксируйте ее на большом листе бумаги. Подберите заголовок к проблеме, опишите очень кратко суть проблемы, ее причины и ее последствия (20 мин)

- Передайте лист с описанием проблемы второй группе, в то время, как они передают вам «свою проблему».
- Найдите решение проблемы второй группы, составьте план действий (20 минут)
- Обе группы собираются вместе и обсуждают предложенные решения проблем, а также план действий (10 мин. на группу).

Возможно, что именно в такой форме вы сможете найти решение проблеме коллег.

Время выполнения задания: 70 минут

Задание:

Решение своей проблемы

Выполните это задание с коллегами-руководителями, или со своей командой.

Найдите несколько актуальных и очень конкретных проблем, с которыми команда сталкивается в своей работе. Разделитесь на группы (не менее трех человек в каждой).

В каждой группе должны быть:

Владелец проблемы

Интервьюер

Один или два наблюдателя

Каждая группа получает по 10 минут на поиск кейса, с которым она хочет работать. Опишите суть проблемы на листе ватмана или блокнота для флипчарта.

Интервьюер и владелец кейса садятся напротив друг друга, в то время как наблюдатели садятся в стороне от собеседников.

Задача интервьюера – задавать открытые вопросы с тем, чтобы получить максимально понятное описание проблемы (кто, где, когда, как и тд)

Беседа длится около 15 минут, после чего слово предоставляется каждому из наблюдателей, которые должны в течение 5 минут описать, как они понимают проблему.

После этого все члены группы (включая владельца кейса) в течение 10 минут пытаются предложить решение проблемы.

В завершении процесса наблюдатели также дают оценку тому, как справился со своей ролью интервьюер.

Время выполнения задания: около 50 минут

Как составить план действий

Что нужно сделать для того, чтобы не забыть и не потерять то, что необходимо сделать для решения проблемы? Как мобилизовать себя и других на выполнение необходимых для преобразования процессов? Нет на свете универсальных и скоропалительных решений, которые могли бы облегчить процесс изменений. Преобразования – это процесс, который требует времени. Нужно понимать и то, что мы не

всегда в состоянии изменить все, что хотелось бы изменить, иногда приходится выбирать свои битвы, а, следовательно, и отказываться от чего-то.

План действий – это по сути дела структурированный план работы, в котором четко обозначены цели, задачи и приоритеты. В плане действий следует фиксировать и успехи, и неудачи. Искусству написания сложных планов посвящены курсы и учебники, хотя на самом деле, совсем необязательно усложнять этот процесс.

Пример плана действий по поиску новой аудитории:

Что сделать	Каким образом	Кто отвечает	Сроки
1. Выйти в соц сети	Зарегистрировать аккаунты в FB, В контакте, Инстаграм	Иван, Мария	До 12. 04.16
2.			
3.			

Приоритеты

Определите для себя, что бы вам хотелось изменить на вашем рабочем месте. Это должны быть то, что находится в сфере ваших полномочий и то, что реально можно изменить. Определите для себя, что можно изменить через месяц, что бы вы хотели получить на выходе через полгода и год. Проанализируйте, насколько важны изменения. Считаете ли только вы, что они необходимы, или этого хотят в первую очередь другие? Насколько важны эти изменения для долгосрочного планирования и развития компании? Будьте предельно откровенны, подходите жестко к приоритетам перед тем, как приступить к планированию.

План действий может иметь отношение к тому, что поддается замерам, например, увеличить объем продаж на 20%, либо к тому, что трудно замерить, скажем, развить собственные способности в разрешении конфликтов.

Обозначьте график выполнения отдельных этапов, заложите дополнительное время на сбой или помехи.

Советы

Возьмите лист ватмана и маркеры. Напишите на ватмане слова:

ЦЕЛЬ/ чего мы хотим добиться

ЧТО / необходимо сделать для достижения цели

КАК/ будет проходить работа – меры и необходимые встречи

КТО / будет отвечать за процесс и кто будет вовлечен в него

КОГДА/должен быть выполнен план?

Найдите ответы на вопросы вместе с сотрудниками. Постарайтесь составить график выполнения каждого этапа.

Пример плана действий

ЦЕЛЬ: найти новые способы привлечения аудитории.

ЧТО: трое сотрудников должны создать аккаунты в Фейсбуке и Вконтакте в течение месяца с тем, чтобы увеличить трафик на сайт издания и наладить диалог с аудиторией

КАК:

- встреча с сотрудниками и их непосредственными руководителями, 1 сентября
- брифинг для всех сотрудников, 7 сентября
- создание внутреннего документа по работе с социальными сетями, 7-20 сентября
- короткий тренинг для сотрудников их ближайшего шефа по работе с социальными сетями 20 сентября
- регистрация аккаунта 1 октября
- самопромоушен на сайте «наши сотрудники в Фейсбуке/ Вконтакте» 1 октября

КТО: сотрудники сами отвечают за написание статусов и контакт с читателями, они делают анонсы статей и отвечают на вопросы читателей. Ближайшее руководство следит за соблюдением сотрудниками направляющих линий по работе в социальных сетях.

КОГДА: работа в соцсетях начинается с 1 октября.

Мониторинг результатов проведен 1 ноября.

Приведенный выше план составлен исключительно в учебных целях.

Мониторинг

Удалось ли вам достичь поставленных целей? Что сработало, а что нет? Нужно ли добавить какие-то меры? Что нужно сделать, чтобы закрепить достигнутые результаты? Все были вовлечены в процесс реализации плана действий? Сделала ли команда какие-то выводы в ходе процесса? И на неудачах можно многому научиться, важно оценить и сделать выводы, почему тот или иной проект закончился неудачей.

Радуйтесь!

Радость окрыляет и мотивирует. Радость помогает лучше усваивать новое и создать хорошую психосоциальную атмосферу. Победители в бизнесе и в спорте – те, кто устанавливает планку на приемлемом уровне, создавая атмосферу, в которой люди получают от работы радость, а не те, кто гонится за престижем и высочайшими показателями».

(Бенгт Йоханссон, известный тренер шведской сборной по гандболу, которая неоднократно побеждала в чемпионатах мира в 1990-ые годы).

СПИСОК СПРАВОЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, ИСПОЛЬЗОВАННОЙ В КНИГЕ

Указатель источников к главе 1.

1. «Новоиспечённый руководитель» пособие для менеджеров, составленное консультантами Юхансоном Даном (автором «Двойное представительство») и Хорн Аннакатрин (автором «Четыре знака на пути к менеджменту») в сотрудничестве с Халлинг Ириной, для Медиа Университета Бонниер.
2. Моссбуада, Брит-Мари, Петерсон, Микаэль и Реннхольм Инга «Быть шефом и лидером» (2005 г).
3. Белбин, Раймонд Мередит, автор теста Белбина, впервые опубликованного в его же книге «Команды менеджеров» (1981 г).
4. MBTI Индикатор типов личности Майера-Бригга, основанный на теориях Юнга.

Указатель источников к главе 2

1. Материалы для обучения менеджменту, разработанные Вигардт Карин (автором «Слушать активно») и Карльбаум Викторией (автор «Уровни бесед»), совместно с Халлинг Ириной, для Медиа Университета Бонниер.
2. Фуйшин, Р. Теория о различных уровнях бесед из книги «Создание эффективных групп. Искусство общения в малых группах». (2007).
3. Русенберг, Маршал Б., «Теория «я-сообщений» в коммуникационной модели «Общение без насилия», разработанной в 1960-ых годах.
4. Госпик, Катарина, исследователь, «Об активном слушании»

Указатель источников к главе 3

1. Голви Тимоти, «Внутренняя игра в теннис» (1975 г).
2. Вайтмор Джон, «Коучинг представления» (1997).
3. Гьерде Сюзанна, «Коучинг» (1979, 1991, 2005).
4. Учебное пособие по менеджменту, разработанное консультантами, Вингардт Карин и Халлинг Ириной, для Медиа Университета Бонниера.

Указатель источников к главе 4

1. Материалы для курса «Сложные беседы», разработанные консультантом по менеджменту, Дейенстам Кентом совместно с Халлинг Ириной, для Медиа Университета Бонниера.
2. Йордан Томас, доцент кафедры изучения условий труда, университет Гётеборга, методика «Конфронтация. Фокус. Вовлечение».
3. Ронти-Эстберг Марика и Сюзанна Розендаль «Развивающие беседы» (1999 г).

Указатель источников к главе 5

1. Маслоу Абрахам, «Теория потребностей»
2. Кауфман и Кауфман, «О теории мотивации Маслоу» (2010).
3. Герцберг Фредерик, «Теория мотивации» (1987).
4. Дисси и Райэн, «Теория самоопределения» (1991).
5. Кьерульф Александер, «Мотивация и счастье на работе» (2009).
6. Учебное пособие для обучения менеджменту, разработанное психологом и консультантом Вингардт Карин в сотрудничестве с Халлинг Ириной.

Указатель источников к главе 6

1. Выдержки из учебного материала «Новоиспечённый руководитель», разработанного психологом и консультантом по менеджменту, Вингардт Карин, в сотрудничестве с Халлинг Ириной, для Медиа Университета Бонниера
2. Гернси и Блэнчард, «Ситуационно обусловленный стиль руководства» (1988).

Указатель источников к главе 7

1. Материалы по обратной связи для курса по менеджменту, разработанные консультантами Вингардт Карин и Халлинг Ириной, для Медиа Университета Бонниера.
2. Эйestad Гуро, норвежский психолог, автор книги «Обратная связь» (2005).
3. Джозеф Луфт и Харри Ингхам «Окна Джохарри».

Указатель источников к главе 8

1. Леннер-Аксельсон Барбру и Тюлефорс Ингела, «Психология рабочей группы», издательство Natur och Kultur, 2005.
2. Шутц Уильям, теория о Фундаментальной ориентации межперсональных взаимосвязей в группе, модель FIRO
3. Такман Брюс, Модель развития групп: «Формирование, Конфронтация, Формирование критериев, Выполнение» (Во многом напоминает теорию Уильяма Штуца).
4. Аш Соломон, исследования группового давления на индивида в книге «Создание эффективных команд»
5. Милгрэм Стейнли, результаты эксперимента подчинения авторитету, поставленного в начале 1960-ых.
6. Моссбуда Брит-Мари, Петерсон Микаэль и Реннхольм Инга, авторы практикума по созданию эффективных групп, опубликованного в приложении к книге «Быть шефом и лидером».

Указатель источников к главе 9

1. Томас В. Кеннет и Кильман Г. Ральф, Теория пяти способов управления конфликтами.
2. Аренфельт Бу и Бернер Роланд, «Книга по управлению конфликтами – о решении повседневный конфликтов на работе» (2010 г).
3. Материал по управлению конфликтами для курса по менеджменту, разработанный консультантами Вингардт Карин и Халлинг Ириной, для Медиа Университета Бонниера.

Указатель источников к главе 10

1. Бьерк Ларс, Дочерти Петер, Форслин Ян, Стернберг Турбьерн, «Искусство управления изменениями» (1990).
2. Аренфельт Бу, «Изменение как состояние», (2001).
3. Леннер-Аксельссон Барбру и Тюлефорс Ингела, «Психология рабочей группы», (1979, 2005).

Указатель источников к главе 11

1. Оно Таийти, создатель методики Кайдзен, получившей применение на заводах Тойота.
2. Янсен Клас, теория «Четыре комнаты перемен».
3. Кульберг Юхан, «Синусоида кризиса – процесс из четырех фаз».
4. Оман Пер-Улоф (ПеО), Обобщение современного опыта в области исследования мозга.

Указатель источников к главе 12

1. Материалы по решению проблем для курса по менеджменту, разработанные консультантом Дэном Йоханссоном и Халлинг Ириной, для Медиа Университета Бонниера.
2. Материалы по составлению плана действий для курса по менеджменту, разработанные консультантом Пер-Арне Спликом и Халлинг Ириной, для Медиа Университета Бонниера.

Ирина Халлинг
Медиаменеджмент.
Пособие для руководителей СМИ

Перевод с шведского
Вероника Менжун, Вадим Азбель

Ответственный редактор
Вероника Менжун

Дизайн и верстка Илья Овчаренко
Иллюстрации Вячеслав Шилов

Москва 2016

