

Как управлять через коммуникацию

когда под вами менеджеры, а над вами
неопределённость

Александра Клименко, CEO&Founder Soft Skills Lab



12 лет опыта управления ИТ-командами

От корпораций (Deloitte, Уралсиб) до стартапов

Аналитик-> продакт-> Founder&CEO Soft Skills Lab

11000+

человек обучили
нашему подходу

10 лет

исследуем
коммуникации

7 программ

в партнерстве с НИУ ВШЭ, Skolkovo,
Центральным университетом

3000+

человек обучили как
управленцев коммуникации

50+ компаний



Чем вы на самом деле управляете?

Людьми

Процессами

Коммуникацией

Кейс 1

Из-за потрясений на рынке компания нестабильна. Руководители команд в вашем подчинении не понимают, что делать – не получится достичь заранее согласованных KPI, и сотрудники сильно демотивированы. Вы просите руководство пересмотреть цели, но в ответ слышите:

А о чём ты думал, когда на эти КПИ подписывался?



Пока есть эмоции, логикой и
аргументами вы только удлиняете
путь до цели.



Инструменты: как это делать в диалоге

Называйте эмоцию

Не бойтесь повторить обработку

Будьте искренними

- Вы **недовольны**, что я предлагаю менять КПИ в кризис?
- Даже не представляю как сильно **раздражает**, что я сейчас говорю про премии команде

Умение работать со своими и чужими эмоциями

Меньше времени, сил и стресса на решение проблемы

Эмпатия укрепляет доверие – легче решать проблемы дальше

Бонус: складывается репутация лидерства, хорошо для карьеры

Советы: развивайте навык работать со своими/ чужими эмоциями

- Узнайте какие эмоции бывают и зачем они нужны
- Наблюдайте, что при этом происходит с вами
- Замечайте и называйте эмоции

Кейс 2

Руководитель команды в вашем подчинении предложил идею проекта, однако не вам, а напрямую вашему руководителю. Дайте ему обратную связь.

Чего мы хотим от ситуации и как это доносим

Понимаете ли вы свою задачу?

Умеете ли вы ее выполнять?

Донести до руководителя, что
означает для меня его поступок

«Какого **** ты пошел к топу?»

Какие вы видите проблемы-факты в
ситуации?



Как найти факт, на который даем ОС?

Факт должен относиться к обратной связи

Что здесь не так?

Как должно было работать
по-другому?

Что тут по проблемам

Факт должен относиться к обратной связи

1. Не пришел ко мне с идеей по моему отделу
2. Не предупредил о том, что собирается идти к руководителю

Чего мы хотим в ситуации?
Как мы это доносим?

Варианты управленческих воздействий

1

Вопросы (открытый, да/нет, альтернативы)

3

Приказ/требование (я требую, необходимо)

2

Просьба (пожалуйста, сделай X) или
предложение (я предлагаю X)

4

Последствие/угроза
– Если не сделать X, будет Y

«Понимаешь ли, чем плохо?»

«Я ожидаю, что в следующий раз»

«Пожалуйста, в следующий раз»

Почему важно уметь говорить о границах

Только мы знаем свои границы

Показывание границ создает долгосрочные отношения на будущее

Если этого не делать, ничего не изменится

Советы:

- Развивайте навык обратной связи еще больше: четко определяйте проблему и что вы хотите от ситуации
- Умейте показывать личные границы без агрессии, чтобы вашей реакции не боялись
- Умейте объяснять словами через рот, чего вы хотите
- Страйте такие отношения с окружающими, в которых комфортно не только им, но и вам

Кейс 3

Вы обозначаете риски инициативы топу, на что он отвечает:

– Не первый день работаешь, должна уже уметь решать такие вопросы, а не перекладывать наверх.



Будем давать обратную связь?

«Каким» вас делают и какие от этого последствия?

Конфликт – это процесс
**изменения социальных
ролей или нарушения
границ**

«нормальный»->
«неопытный»,
«новичок», «слабая
девушка»

Повторение

Закрепление новых
ролей и/или границ

Давайте ОС на действие или **точные слова**,
чтобы с ней не спорили:

«Ты говоришь, что **я должна уметь решать такие вопросы**. С моей точки зрения...»

А какая здесь еще проблема?

Кейс 3

Вы обозначаете риски инициативы топу, на что он отвечает:

– Не первый день работаешь, должна уже уметь решать такие вопросы, а не перекладывать наверх.



Наше определение (есть и другие)

Манипуляция

Скрытое воздействие на эмоции с целью:

- Получить рациональную выгоду
- Изменить социальную роль
- Нарушить границу

Воздействие: стыд/вина, чувство долга/...

Прием «Вскрыть цель манипулятора»

Не забудьте, что все рекомендуется делать вопросом

Назвать эмоцию, которую
хочет вызвать собеседник

Показать цель, которую
хочет добиться собеседник

Ты хочешь, чтобы мне стало стыдно, и я сделал X ?

Прием «Показать манипуляцию» – рискованный

Не забудьте, что все рекомендуется делать вопросом

«Зачем ты мной сейчас манипулируешь?»

- Риски использования в таком виде (оценка)
- Можно показывать как ощущение

Когда ты говоришь X, у меня
возникает ощущение, что ты
манипулируешь

Советы:

- Учитесь видеть манипуляции – это про сложные конфликты, где вас обкрадывают незаметно
- Учитесь противостоять манипуляциям – это работа с личными границами, рефлексией, пониманием себя

Системность в коммуникации

Открываем двери возможностей

2. Показ границ

1. Обработка эмоций

3. Защита границ

4. Сепарация/эскалация

Спасибо! Тут больше такого контента:



Канал Soft Skills Lab – все о развитии нужных soft skills



Канал «Нормально делай»
Саши Клименко про то, как
разивать бизнес через людей

Бонус: как быть еще понятнее и
четче в ОС?

Одна из многих формул обратной связи

Я-эмоция

+

Факт

+

Потребность

+

Просьба

Потребность

Желание / Ценность

Желание, ценность, принцип – для вас это важно и хочется соблюдать

Стратегия

Четкая стратегия достижения определенной ценности

Наша граница

Наши личные границы, которые, могут быть разными у разных людей

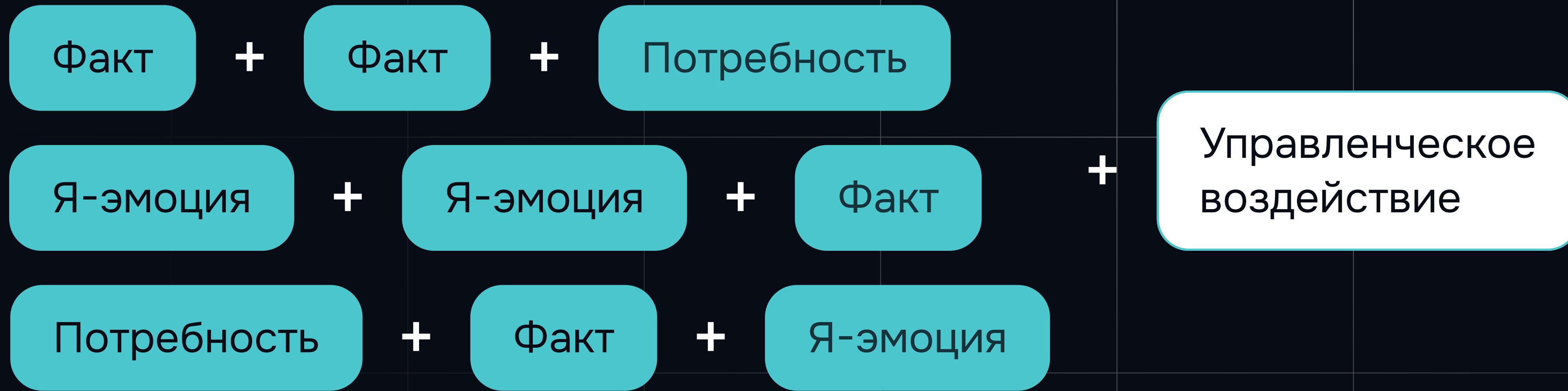
Мне важно уважение

Хочется больше твоего внимания к моим задачам

Мне важно, чтобы меня не перебивали во время выступления

Мне важно разделять рабочее и личное время, поэтому я не задерживаюсь после 7.

Можно миксовать компоненты формулы



- Компоненты можно дублировать, менять местами или убирать
- Управленческое воздействие всегда одно и в конце