

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

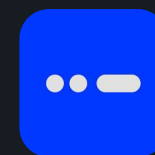
 7 программ

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

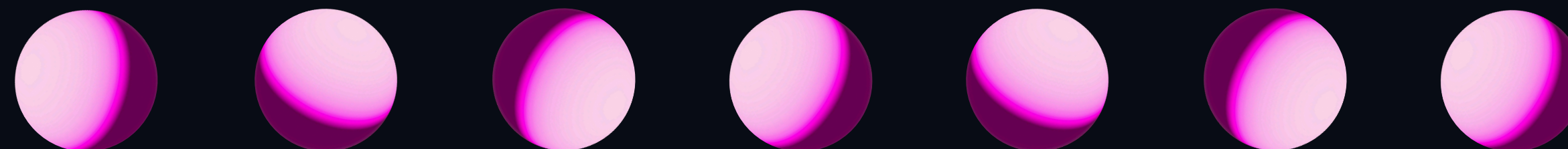
Кейс 1

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 чем ты думал, когда на эти KPI 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

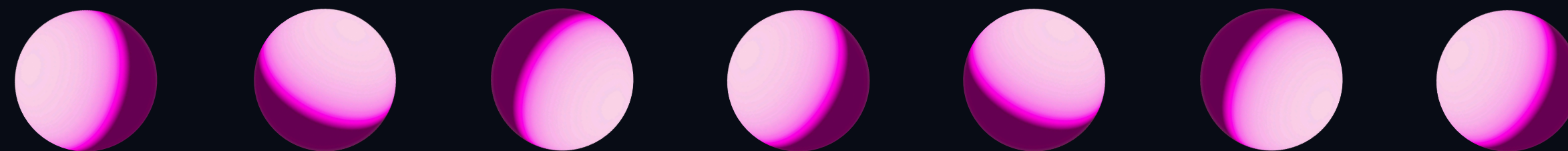
Понимаете ли вы свою задачу?

Донести до руководителя, что означает для меня его поступок

Умеете ли вы ее выполнять?

«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

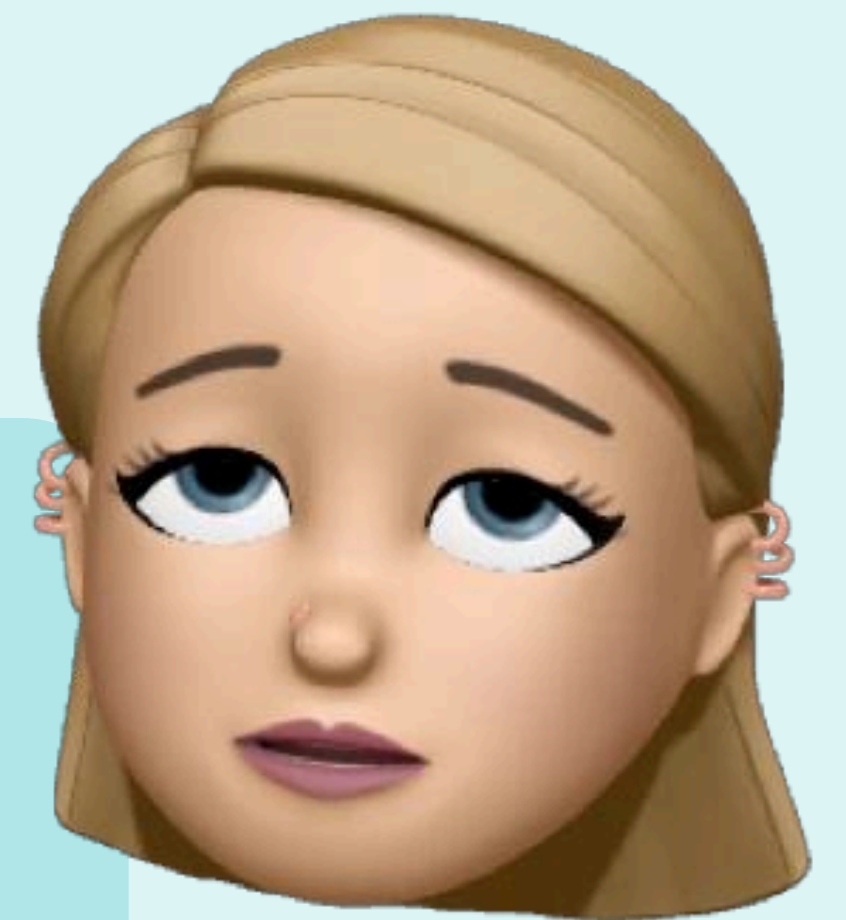
Советы:

- 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 объяснить словами через рот, чего вы хотите
- Стройте 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:

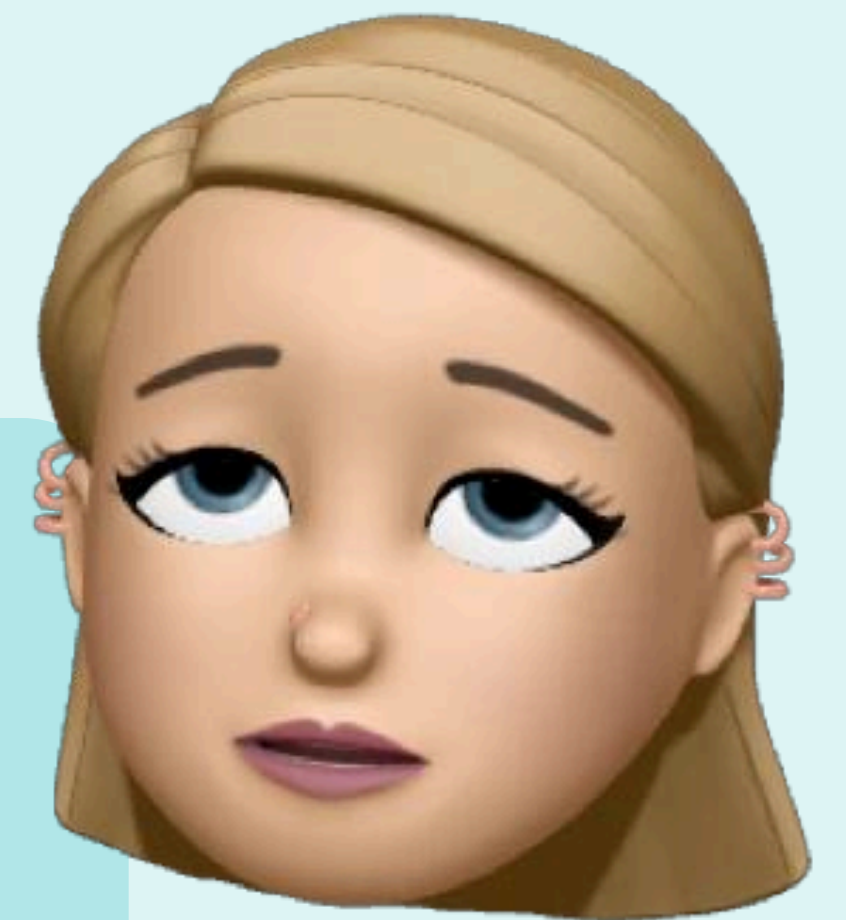
«Ты говоришь, что я **должна уметь решать такие вопросы**. С моей точки зрения...»

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.



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:

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

Системность в коммуникации

Открываем двери возможностей

4. Сепарация/эскалация

3. Защита границ

2. Показ границ

1. Обработка эмоций

Спасибо! Тут больше такого контента:



Канал Soft Skills Lab — все
о развитии нужных soft skills



Канал «Нормально делай»
Саши Клименко про то, как
развивать 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

Мне важно уважение

Хочется больше твоего
внимания к моим задачам

Стратегия

Четкая стратегия
достижения определенной
ценности

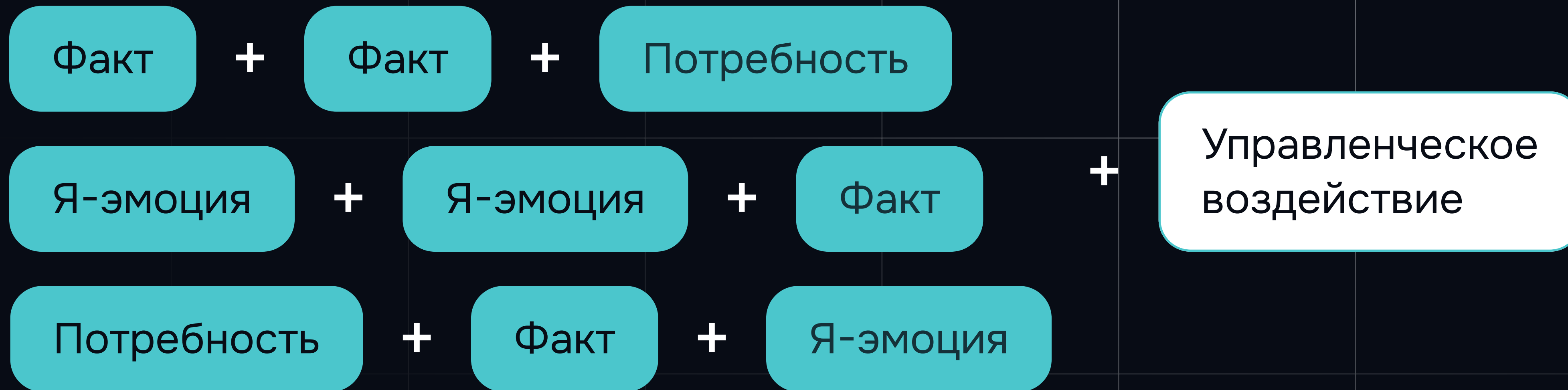
Мне важно, чтобы меня не
перебивали во время
выступления

Наша граница

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

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