

МАДИНА АГЛЯМОВА

Профессия — коммуникатор

КАК ВЫСТРАИВАТЬ
КОММУНИКАЦИИ В КОМПАНИИ



Мадина Аглямова

**Профессия – коммуникатор.
Как выстраивать
коммуникации в компании**

«Издательские решения»

Аглямова М.

Профессия – коммуникатор. Как выстраивать коммуникации
в компании / М. Аглямова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-989916-3

Добро пожаловать в профессию будущего — коммуникатор! А вы знаете, что коммуникация и общение — это не синонимы? Коммуникация преследует задачу эффективного выстраивания обмена данными. Человек, который в совершенстве владеет приемами создания внешних и внутренних корпоративных коммуникаций, обладает высочайшей ценностью как специалист. Профессионал вы или новичок, книга будет одинаково полезна. Первый обязательно найдет в ней новую грань. Второй же может обнаружить свое призвание.

ISBN 978-5-44-989916-3

© Аглямова М.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	7
Введение	8
Определение коммуникаций	9
Корпоративные коммуникации	9
Функции корпоративных коммуникаций для организаций	9
Система коммуникаций	9
Системное мышление	11
Хрупкость коммуникации	12
Как понять другого человека	12
Слушать и слышать	15
Правила умения слушать	15
Тест на умение слушать	16
Что такое коммуникации	18
Корпоративные коммуникации	18
Коммуникаторы. Кто эти люди?	20
Переговоры	22
Всему свое время	28
Информация. Подача	28
Почему люди по-разному воспринимают информацию?	28
Цели в коммуникациях	29
Точки соприкосновения	30
Важные рабочие моменты	33
Планирование	33
Бюджетирование	35
О стратегии и тактиках	35
Построение системы внутрикорпоративных коммуникаций	36
Сопротивление изменениям	39
Принцип единства и взаимосвязи	39
Мотивация	43
О пользе дела и бесполезности сотрудников	43
Мотивация и мотивы компании	44
Все взаимосвязано	46
От лояльности к корпоративной культуре	46
Корпоративная культура	46
Один в поле не воин, или Как привлечь сотрудников к сотрудничеству	49
Что такое команда	49
Обратная связь	51
Что такое обратная связь?	51
О профессиональном выгорании	52
Почему в выгорании подчиненных всегда виноват начальник?	53
В ловушке определений	55
В ловушке определений: компетентность, компетенции, квалификация	55
Как использовать «знания», «навык», «компетенцию»	56

Миф и реальность	57
Как мы попадаем в ловушку	57
как люди воспринимают информацию	61
Как в коммуникациях использовать каналы восприятия?	62
НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ПО КОНТЕНТУ и личной коммуникации	63
Список использованных источников	65

Профессия – коммуникатор Как выстраивать коммуникации в компании

Мадина Аглямова

© Мадина Аглямова, 2020

ISBN 978-5-4498-9916-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Уважаемый читатель!

Позвольте представиться: Мадина Аглямова, эксперт в области корпоративных коммуникаций, HR-брендинга и работы с персоналом. Имею двадцатилетний практический опыт работы в массмедиа и массовой коммуникации.

Эта книга будет полезна всем, кто так или иначе выстраивает деловые отношения.

Книга посвящается всем, кто работает в области корпоративных коммуникаций. Работа коммуникатора многогранна и порой непредсказуема, но очень увлекательна.

Данное издание предназначено как для новичков, желающих познакомиться с профессией и выбрать путь коммуникатора, так и для тех, кто уже имеет опыт в данной области.

Введение

- *А чем вы занимаетесь?*
 - *Корпоративными коммуникациями.*
 - *В смысле, интернет проводите?*
 - *В каком-то смысле так: налаживаю каналы связи между людьми.*
- (Из личного опыта общения)*

Есть в мире такие понятия, которым довольно сложно дать краткое, однозначное и емкое определение. Например, тяжело объяснить, что такое музыка (особенно для глухого), радуга (для слепого), иммунитет, коучинг и... коммуникация. Все знают, что у человека есть иммунитет, но скажите мне, где конкретно он находится? Это просто и сложно одновременно, нельзя дать однозначный ответ. Получается, что иммунитет есть и он везде, и в то же время у него нет определенного места дислокации в организме. То же самое и с коммуникациями.

А все потому, что эти понятия представляют собой сложную систему или, скорее, комплекс систем, объединенных общим показателем, либо совокупностью различных средств, процессов, взаимодействий, контактов и связей. Коммуникации – это система или комплекс систем, объединенных чем-то общим, которые включают в себя: контакты, каналы распространения, связи с общественностью, обратную связь, целевое общение (формальное и неформальное) и т. д.

Определение коммуникаций

Корпоративные коммуникации

Любая организация представляет собой систему, сравнимую с организмом, внутри которого есть свои подсистемы (отделы, департаменты и т. д.).

Корпоративные коммуникации поддерживают внутреннюю и внешнюю инфраструктуры компании и выполняют функцию инфоснабжения. Корпоративные коммуникации можно сравнить с соединительной тканью человеческого организма, основная функция которой состоит в соединении подсистем компании.

Как известно, соединительная ткань – самая распространенная в организме, на нее приходится больше половины массы человека. Сама по себе она не отвечает за работу организма, но оказывает вспомогательное действие во всех органах.

То же самое и с корпоративными коммуникациями: сами по себе они не могут отвечать за работу подразделений (подсистем) компании, но оказывают непосредственное влияние на работу компании в целом.

Функции корпоративных коммуникаций для организаций

1. **Опорная** – формирует корпоративную культуру, убеждения, ценности.
2. **Питательная** – снабжает информацией о проводимых в компании мероприятиях, внедрениях, изменениях, процессах и т. п.
3. **Защитная** – формирует позитивные реакции, устраняет негатив, подготавливает к различным изменениям, сглаживает сопротивление.
4. **Восстановительная** – в случаях необходимости поднимает, формирует или меняет нужный образ и имидж подразделений или компании в целом.

Система коммуникаций

Давайте для начала разберемся, что это такое. Начнем с системы.

Понятие «коммуникации», на мой взгляд, как и вся наша жизнь – вещь непростая. И нужно четко понимать, что человеческая коммуникация – это многогранный процесс, в основе которого находится сообщение, оно же послание, в которое вложили определенное содержание.

В процессе коммуникации возникает множество нюансов и коллизий в достижении между источником сообщения и его адресатом. Здесь все дело в возникающих шумах, помехах и влияния воздействующих факторов, а именно в отношении людей друг с другом. А это означает, что коммуникационные процессы управляемы, так как в основе и содержании находится человек. Отсюда вывод: **без человека коммуникации нет!**

Но есть важный момент. Есть коммуникации, за которые платят, а есть те, которые даром никому не нужны. В любой области, включая коммуникации, есть общие понятия (универсалии). Мне больше нравится термин «универсалии». Так вот, любые универсалии – это весьма энергоэффективная вещь, особенно когда один раз узнал – и много раз полезно.

Но проблема в том, что не все могут одни и те же универсалии применять одинаково эффективно. Одни могут получать прибыль и результаты по этим универсалиям, другие – нет. Вернее, одни получают, а другие – нет. Если рассматривать данную позицию более детально, то

можно сказать, что одна и та же программа может вывести на совершенно разные результаты в двух разных компаниях или даже отделах.

Почему так происходит? Все просто и сложно одновременно. Дело не в том, что люди занимаются разной работой или бизнесом, а в том, что целевая аудитория может быть разной в контексте устоявшейся корпоративной культуры. То же самое происходит и с мотивацией: к каждой системе нужен свой подход. Нужно учитывать, что есть разные коммуникации, и работать нужно исходя из понимания данного факта.

Есть принципиальные, даже экзистенциальные вещи, которые вы не можете делать в одиночку. Коммуникации – это то, что невозможно делать в одиночку. Коммуникация – это целенаправленное общение, когда у вас есть что-то общее. Если общего нет, то это что угодно, но не коммуникация, даже при условии, что там была информация, передача данных и т. д. Поэтому, на мой взгляд, сама по себе презентация, письмо, объявление на инфодоске и т. п. – сами по себе они не являются коммуникацией, это всего лишь инструменты. Поэтому прежде нужно определиться, какие коммуникации вас интересуют внутри одной системы или между системами.

Если взять систему здравоохранения и систему образования, то выясняется, что коммуникацию между ними нужно организовывать или выстраивать. В нашем менталитете заложено, что важно идти вместе (и даже неважно куда) – результат будет гораздо лучше, чем нежелезнодорожный будет идти в своем отдельном, пусть даже гениальном направлении. Поэтому надо четко понимать, какие коммуникации вам нужны в тот или иной момент.

Еще раз подчеркиваю: коммуникация – это что-то общее, что поодиночке мы бы никогда не создали.

Коммуникации – это пути сообщения от одной точки в другую, они являются частью и формируют целое, то есть общую систему. Система без механизмов связи не является системой. В системе есть целостность, единство. Система – это не просто набор частей, это нечто целое, и именно эти части создают общее.

Как и в любой организации, если у частей есть общее, то это система, а если нет, то это просто набор частей. Однако понятие системы предполагает наличие границ. Поэтому у коммуникаций, как у любой системы, существуют границы. И это хорошо видно на примере корпораций.

Как только вы пересекли границы, начинается процесс вашей идентификации по принципу «свой – чужой». У каждой группы свои особенности: языковые, знаковые. Любой социум пытается создать определенные связки, свойственные только их группе, и «чужой» не понимает, о чем они говорят.

Так появляются языки даже внутри одной организации: айтишники говорят на своем, эйчары на своем, департамент продаж на своем.

Почему так происходит? Потому что созданы границы, свои коды, определяющие особую принадлежность к определенной группе. И каждая группа защищает свои границы, порой на бессознательном уровне. И они особо не хотят общаться с другими.

Как тогда выстраивать коммуникацию, придерживаться одной стратегии, выходить на внешние рынки одной командой? Что же тогда получается? У них, что, нет коммуникации? Вовсе нет, она у них есть, просто она такая.

Здесь ответ предполагает найти общие точки взаимодействия. Система не может существовать, чтобы вокруг нее не было какого-то окружения. Но опять же, стоит только выйти за рамки системы, перейти границу и все правила, которые в ней действовали, перестают работать.

Вот вам конкретный пример, когда человек теряется, выйдя за рамки системы: попробуйте администратора мебельного магазина или продавца-консультанта из отдела сантехники,

или стоматолога, пригласить на банкет в честь презентации нового подвижного состава для грузовых перевозок для горючих материалов.

Как минимум им будет неуютно, потому как они находятся за пределами своей границы системы. И все те правила, которые прекрасно работают в их системе, здесь ничего не значат, нет общего взаимодействия.

Такое поведение заложено в людях с начала времен. Люди общаются между собой в основном не потому, что им это нравится (хотя и такое возможно), а в большинстве случаев, исходя из потребностей. Так как есть общие дела, которые можно сделать только вместе, сообща. Например, построить дом. Пойди в наш век начни с нуля в одну персону это делать. Сколько времени это займет? А насколько качественно получится?

И здесь выясняется то, что чем сложнее проект или бизнес вы хотите сделать, тем сложнее должна быть ваша организация коммуникаций, причем разноплановая и рассчитанная на разные целевые аудитории, с одним, но очень важным условием: **нужна одна общая на всех цель.**

Но, прежде чем перейти к целям, давайте разберемся с таким понятием, как **системное мышление.**

Системное мышление

Системное мышление предполагает системный подход. Да, капитан Очевидность, это так. Невозможно строить дом, не имея плана территории, самого дома, внутренних коммуникаций и прочего. Вернее, строить можно, но что в результате получится, если получится – сами понимаете.

Системное мышление – это целостное восприятие предметов и явлений с учетом их связей между собой. Поэтому в коммуникациях это очень важно. Без такого подхода можно такие коммуникации «наворотить», что порой думаешь: лучше бы их вообще не было.

Однако в любой системе для полноценной работы самой системы коммуникация необходима как воздух. Потому и надо с ней разбираться, уделять время, выделять ресурсы, регулировать, брать под контроль.

Я, конечно, Америку не открою, сказав, что коммуникатору развивать системное мышление не то, что рекомендуется – это необходимость. Поскольку для выстраивания коммуникаций нужен системный подход и фрагментарностью здесь не обойтись.

Любой пазл/фрагмент в действиях должен быть частью целого и целенаправленным. А если этого нет, то и картинка общая не сложится. Я к тому, что в корпоративных коммуникациях всегда должна быть цель, и лучше, когда к цели есть план-схема.

Согласитесь, сложить картинку из пазлов гораздо легче, если *знаешь*, что в итоге должно получиться, чем пытаться угадать, что из этого *может* получиться? Отсюда следует, что бесцельные коммуникации – это просто неэффективная трата времени, ресурсов и, по своей сути, коммуникациями их назвать нельзя. Далее мы более подробно разберем это.

Хрупкость коммуникации

Как понять другого человека

Коммуникации – как человеческий организм: очень крепкие и очень хрупкие одновременно. Может выдержать черт-те что и сломаться от одного неправильного движения.

Скажите, пожалуйста, вы хорошо говорите по-японски? Если нет, то среди японцев вы – чужой, ненормальный. А по-крысиному вы говорить умеете? Нет? Тогда среди крыс вы тоже чужой. Крыса с точки зрения человека – существо малополезное, однако все известные опыты обычно проводят на них, так как среди животных крыса – создание высокоразвитое и интеллектуальное. Поэтому все относительно, господа.

Взрослые хотят, чтобы дети их слушались, а дети хотят, чтобы с ними считались. Для этого просто нужно научиться слушать детей, возможно, тогда вы поймете, почему они не слушаются (Родительский опыт)

Можно ли представить себе нечто более несовершенное, чем коммуникация? Под несовершенством подразумевается, что коммуникация очень легко и часто (что очень печально) идет не так, как нам хотелось.

К примеру, взрослые хотят, чтобы дети их слушались, а дети хотят, чтобы с ними считались. Для этого просто нужно научиться слушать детей: возможно, тогда вы поймете, почему они не слушаются.

Мы думаем о том, что хотим сообщить, выражаем это словами, надеясь, что они отражают все то, что мы намеревались передать. Но дело в том, что наш мозг устроен так, что мы слышим информацию (а каждый слышит в основном то, что хочет слышать), затем происходит декодировка этой информации, превращаясь в мысли, основанные на своей точке зрения. В связи с этим, на каждом этапе коммуникации существует множество возможностей нарушения коммуникации.

Самые большие проблемы с коммуникацией возникают тогда, когда мы совершенно уверены: мы говорим настолько ясно, что любой должен понять то, что мы хотим сообщить. Здесь и кроется ловушка. Непонимание может произойти, когда люди автоматически предполагают, что остальные мыслят так же, как они.

Как часто мы предполагаем, что другие понимают, что мы говорим? А если они этого не понимают, то мы начинаем думать, что они, мягко говоря, недалекие люди или «злобыши», которые намерено искажают наши слова.

Для эффективной коммуникации важно и нужно, чтобы человек принял тот факт, что коммуникация несовершенна. Без помех не обойтись. Общение тет-а-тет уже достаточно трудно. Что уж говорить об общении одного с большим количеством людей? Это еще сложнее. Прибавьте к этому культурные, языковые и прочие различия, и получатся дефекты высокого уровня. Вспомните, как происходит общение иностранцев, которые не знают языка друг друга. В ход идут и жесты, и мимика, и каждый думает, что его визави полный тупица.

В корпоративной культуре коммуникация играет роль смазки разных деталей, устраняющая не только трения, но и дающая возможность работать вместе, основываясь на доверии. Невозможно добиться взаимного доверия в отношениях без эффективных средств общения друг с другом. И здесь неважно, общаются между собой два человека или две с половиной тысячи сотрудников. Коммуникация – основа доверия, а доверие – основа открытой коммуникации. Мы думаем, что хорошая коммуникация означает умение хорошо говорить, но один из лучших способов добиться доверия – выслушать проблемы и обсудить их.

Коммуникация – действительно важная составляющая любой организации. Давайте рассмотрим коммуникации в нескольких аспектах.

В любой компании есть формальные и неформальные коммуникации.

Формальные коммуникации могут быть как вертикальными, так и горизонтальными. Сюда относится передача информации от первых лиц компании (руководства) сотрудникам, от сотрудников руководству и обмен информацией между сотрудниками.



Неформальные коммуникации могут нести различный характер. Важно, чтобы деятельность, в первую очередь отдела персонала, была направлена на сохранение открытости и эффективности каналов коммуникации. Почему такая важная роль отдается именно отделу персонала?

Потому что коммуникация – неотъемлемая часть ориентации, обучения, коучинга и развития на рабочем месте, вовлечения в работу и процесс решения проблем, командной работы, лидерства, креативности.

Сегодня много говорят о «бирюзовых» компаниях, где осознанность, креативность и ответственность становятся первостепенными в работе, уступая место общепринятым стилям управления. «Бирюзу» и хвалят, и ругают, и критикуют.

Но надо отметить, что многим еще очень далеко, да и не нужно пока смотреть в эту сторону развития. На мой взгляд, многим компаниям не нужен «квантовый скачок», не нужно резко меняться и гнаться за модой.

Любая попытка резкого перехода из авторитарного стиля на самоуправление будет смахивать на психбольницу, в которой командуют пациенты. К любым изменениям нужно быть готовым, и в первую очередь готовым морально и осознанно.

Для начала примите идею партнерства. Это когда все сотрудники и даже поставщики с клиентами являются партнерами в бизнесе. А для этого нужно иметь общие цели. Отличие общей цели от коммерческой составляющей есть, и она значительна. Что это значит?

Общая цель – это ваша миссия или ваша большая глобальная цель. Она вдохновляет, манит, резонирует, и человеку хочется идти к ней. Но так происходит, когда она откликается в душах тех, кто работает в компании. Не надо все сводить к обогащению.

Меня «радует», когда руководство вещает, что цель компании – в увеличении прибыли, особенно в коммерческих структурах. Можно подумать, они созданы для другого. И эту цель должны разделять все сотрудники компании.

Серьезно? Особенно если у вас сотрудники на твердом окладе или с ограниченными премиальными. Думаете, продавец сразу поверил и понял, что делая вас богаче, он тоже станет богаче и счастливее? В чем *его* выгода?

Здесь очень важно, когда мы говорим об общих целях, транслировать полезность социально-общественную, а не просто утверждать, что продавать надо больше, чаще и дороже.

Про то, что хорошо быть здоровым и богатым и так все знают, равно как и то, что хреново быть бедным и больным.

Чтобы поддерживать партнерские отношения с сотрудниками компании и другими компаниями, высшее руководство должно вовлечь всех участников в свой бизнес, информировать о состоянии дел, объяснять нюансы организации.

В большинстве компаний скажут, что они сообщают своим сотрудникам о состоянии дел и, возможно, это действительно так. Но практический опыт показывает, что наиболее успешны

те компании, которые делают это регулярно, целеустремленно, более точно и на протяжении длительного времени.

Слушать и слышать

Как часто мы слушаем и не слышим своего собеседника? Вы, наверное, не раз замечали, как вас слышат, но не слушают? Человеческий слух так устроен, что одновременно может слышать огромное количество звуков, информации, не выключая собственный поток мыслей.

Так вот, разница между слышать и слушать существенная. Слышать можно не вникая, не понимая, не участвуя. Слушать – означает проявлять внимание, иметь определенную цель.

Целенаправленное слушание требует определенных усилий и навыков, чтобы эффективно воспринимать поступающую информацию. В процессе целенаправленного слушания, человек концентрируется на обработке входных данных от полученной коммуникации. Умение слушать позволяет не просто выслушать и понять собеседника, а воспринять полученную информацию. Однако такое слушание проявляют далеко не все, за исключением специалистов, которые делают это целенаправленно и за вознаграждение. Но есть хорошая новость! Целенаправленному слушанию может научиться абсолютно каждый человек при желании.

Дело в том, что существует два основных вида слушания: активное и пассивное. Если говорить метафорически, то в пассивном случае – вы «молчаливое ведро», в активном – вы четко работающий «насос», качающий информацию с помощью вопросов, замечаний и т. д.

Пассивное слушание эффективно, когда есть необходимость просто молча выслушать, без каких-либо вопросов или замечаний, когда нужно просто поддержать человека.

Активное слушание настраивает собеседников на доверительные отношения и позволяет установить хорошую коммуникацию, в результате которой вы сможете узнать для себя интересующую вас информацию без особых усилий. Безусловно, попадают «экземпляры», готовые выливать свой поток словесного мусора на любые «свободные уши», но мы сейчас говорим не об этом. Речь именно о целенаправленной коммуникации.

Правила умения слушать

Для коммуникатора соблюдение правил целенаправленного слушания имеет основополагающее значение в работе. К примеру, активное слушание просто незаменимо в деловом общении и переговорах. Так же очень эффективно в конфликтных ситуациях. Благодаря активному слушанию можно успокоить собеседника, себя и настроиться на конструктивную беседу. Универсальных приемов активного слушания не существует. В каждом отдельном случае необходимо учитывать статус собеседников, их эмоциональный настрой и темперамент.

Основные установки:

- позитив и доброжелательность
- внимание к собеседнику
- Фокус на том, что и как вам говорят
- Проясняйте неясности
- Не давайте оценок, а тем более поспешных выводов

Частые ошибки:

- перебивать собеседника
- пытаться перекрыть собеседника
- высказывать поспешное возражение
- поспешные выводы
- давать советы, когда не просят

Умение слушать можно тренировать!

На просторах интернета много разных тестов на умение слушать. При желании вы можете выбрать любой по вкусу. Мне понравился следующий тест, который представляю вашему вниманию. К сожалению, автора-разработчика не знаю.

Тест на умение слушать

1. Ваш друг выговаривает вам, что вы редко общаетесь; вы:

- a) обсудите этот вопрос;
- b) скажете, что это взаимно;
- c) обидитесь на беспочвенные претензии.

2. Если у вашего коллеги, с которым вы ведете негласное соперничество, случился прокол, какое чувство вы испытываете:

- a) тревогу, ведь у меня может тоже такое случиться;
- b) безразличие;
- c) торжество.

3. Ваш шеф указал вам на недостатки работы; вы:

- a) скажете: «Виноват, исправлюсь»;
- b) пожмете плечами или разведете руки в стороны;
- c) обидитесь.

4. Вы спорите с человеком, а он упорно не слышит ваши аргументы; вы:

- a) предложите перекурить и продолжите, пытаясь подыскать другие аргументы;
- b) закончите спор, поскольку до собеседника не достучаться;
- c) сорветесь на повышенный тон и даже крик.

5. В каком случае вы не примите извинения другого человека:

- a) если обида очень глубока;
- b) если он извинился не сразу, а спустя какое-то время;
- c) не приму, потому что обидчик не может извиняться искренне.

6. Вы стоите в очереди. Только что подошедший гражданин интересуется: «Вы последний?» Что вы ответите:

- a) да, я;
- b) не знаю;
- c) я не последний, я крайний.

7. Ваши гости засиделись допоздна, а вам пора спать; вы:

- a) деликатно объясняете, что завтра у вас тяжелый день и вам нужно выспаться;
- b) демонстративно зевааете;
- c) говорите: «Мне кажется, вам пора».

8. Знакомый дизайнер заметил вам, что вы неправильно сочетаете элементы своей одежды, вы:

- a) прислушаетесь, ведь он профессионал;
- b) скептически улыбнетесь;
- c) скажете, что не нуждаетесь в глупых советах.

9. У вас личные проблемы, ваш друг советует обратиться к психотерапевту; вы:

- а) узнаете, есть ли у кого-нибудь знакомый специалист;
- б) подумаете, что, может быть, друг и прав;
- с) подумаете, что вас тут «за сумасшедшего держат».

10. В вашем присутствии кто-нибудь плачет, ваши действия:

- а) попытаетесь утешить;
- б) попытаетесь выяснить причину;
- с) уйдете туда, где никто не плачет.

Если в ваших ответах преобладают варианты «А»

Вы прекрасно умеете слушать окружающих, а значит, понимать, сострадать. Люди к вам тянутся, поскольку с вами приятно и легко иметь дело. Только не позволяйте своим сотрудникам в рабочее время засорять вам мозги личными проблемами.

Если в ваших ответах преобладают варианты «В»

Вы пытаетесь услышать чужие аргументы, принять чужую правоту. Но если вслух вы и согласились, про себя вы боретесь с несогласием. Попробуйте расслабиться и признать право людей на особое мнение. Ведь мы такие разные!

Если в ваших ответах преобладают варианты «С»

Пора серьезно работать над собой. Такие ответы – показатель того, что в любой ситуации вы либо слушаете самого себя, либо абстрагируетесь от внешней информации. Споры заставляют вас нервничать. При таком неумении услышать окружающих успеха никогда не добиться.

Что такое коммуникации

В лингвистическом энциклопедическом словаре дается следующее определение коммуникации

Коммуникация (лат. communicatio, от communico – делаю общим, связываю, общаюсь) – общение, обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д. – специфическая форма взаимодействия людей в процессе их познавательно-трудовой деятельности.

Лингвистический энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия. Гл. ред. В. Н. Ярцева. 1990.

В любом случае, коммуникации являются продуктом, созданным человеком для взаимодействия и общения в определенном ключе.

Коммуникации – это продукт, созданный человеком для взаимодействия и общения в определенном ключе.

Смысл коммуникации в том, чтобы другой человек тебя понял. Чтобы понять, что такое коммуникация, мы должны понять, что смысл – это не то, что «я хотел передать», смысл – то, что «понял другой человек».

Поэтому если я говорю: «Заседание начнется в 9:00, приходите на заседание нужно заранее», – а человек понял, что к началу, то есть к 9:00, то смысл коммуникации – это «к 9:00». Потому не удивляйтесь, если что-то пойдет не так, как вы задумывали.

Речь о том, что смысл коммуникации – это реакция слушающего, а не то, что говорящий старался вызвать. Бывает, что хотели вызвать одну реакцию, а получили другую. Такое явление очень часто можно наблюдать на примере корпоративных коммуникаций.

Давайте разберем более детально, как построены и работают коммуникации в организациях.

Корпоративные коммуникации

Корпоративные коммуникации включают в себя управление внутренними и внешними потоками информации, нацеленными на создание положительного имиджа и благоприятного мнения о компании среди всех, кто может так или иначе иметь взаимоотношения с ней: клиентов (существующих и потенциальных), ключевых партнеров, от которых зависит судьба компании, конкурентов, сотрудников компании и соискателей.

Все организации нацелены на передачу информации о себе в привлекательном ключе, чтобы добиться к себе положительного, благоприятного и доверительного отношения. Корпоративные коммуникации помогают организации вызвать доверие, объяснить свои цели и задачи, сформулировать ценности и представления в единую связную концепцию, создающую положительный имидж.

Принято разделять корпоративные коммуникации на внешние и внутренние. Разница в фокусе внимания.

Внутренние коммуникации направлены на взаимодействие людей (сотрудников) внутри компании, а внешние – на взаимодействие компании с внешним миром (партнерами, клиентами, потенциальными сотрудниками и общества в целом).

Но штука в том (и почему я настаиваю на системном подходе), что и внешние, и внутренние коммуникации взаимосвязаны и, даже больше, чем кажется на первый взгляд.

Ваш вчерашний клиент сегодня может стать вашим сотрудником, или ваш сотрудник может перерасти в статус партнера или клиента, а случайно наткнувшийся на пост в соцсетях

человек откроет для себя вашу линейку продуктов и, возможно, захочет стать вашим клиентом или поставщиком, или наоборот, включит вас в черный список.

Взаимодействия могут быть представлены различными способами и дают возможность решать различные задачи, включающие в себя: продажи (товаров, услуг, компании, как место работы и партнерства), продвижение (товаров, услуг и т. д.), обмен профессиональными знаниями, опытом, информацией, новостями и многое другое. При правильном управлении корпоративными коммуникациями компании могут извлечь колоссальную выгоду для работы бизнеса в целом.

Но здесь нужно помнить об обратной стороне медали. Когда корпоративные коммуникации не регулируются, либо им уделяется мало или вообще не уделяется должного внимания, то нужно понимать, что это – как хаотичные дороги: они все равно будут, но, возможно, вовсе не в пользу компании.

В любом районе, парке и лесу есть свои дороги и тропинки. Но есть один важный момент! Вымощенные и заасфальтированные дороги, даже очень ухоженные, все равно имеют свои ответвления, протоптанные, когда явно, когда нет.

Почему так происходит? Люди инстинктивно прокладывают удобный и сокращенный путь. Это нужно учитывать и смотреть, в какую сторону выложен маршрут. Как ни парадоксально, но любая дорога и тропинка выводит к определенной точке, которую люди хотят достичь. Это как дыра в заборе: появляется не случайно и сокращает путь.

И еще одна вещь: люди вынуждены использовать цивилизованно проложенные дороги когда:

- других вариантов нет;
- прошел дождь или снег и тропинка непролазна;
- цивилизованная дорога выложена настолько удобно, что нет необходимости идти другим путем.

Если не учитывать эти параметры, то всегда возникают определенные трудности, и как ты дыру не латай в заборе, как не ставь сами заборы, то все равно там возникает прореха. Игнорирование данной ситуации всегда плохо отражается на компании.

Халатное отношение к корпоративным коммуникациям влечет массу проблем и порой может привести даже к гибели компании. История знает много таких примеров. Коммуникации, как и любой инструмент менеджмента, требует постоянного внимания и управления. Где люди – там всегда есть информация и каналы ее распространения. Вопрос в том, откуда она и кого толка.

Внутренние корпоративные коммуникации направлены на:

- Формирование целостного информационного пространства для работников корпорации;
- Оповещение сотрудников о жизнедеятельности организации;
- Получение информации в качестве обратной связи от сотрудников и работа с ней;
- Оперативное извещение об изменениях в компании;
- Формирование преданности к организации;
- Создание парадигмы взаимоотношений среди сотрудников в рамках брэнда;
- Формирование и внедрение командного духа и общей принадлежности к компании;
- Поддержание и развитие вертикальных и горизонтальных коммуникаций в компании.

В идеале принципы построения внутрикорпоративных коммуникаций должны основываться на следующем. Но, увы и ах, в реальности все бывает далеко не так. Однако есть к чему стремиться.

Принципы построения внутрикорпоративных коммуникаций:

1. Диагностика отношения сотрудников к организации и руководству. Это позволит выявить проблемы до того, как они обернутся конфликтом.
2. Полнота, правдивость и регулярность коммуникаций. Сотрудники должны узнавать новости о деятельности компании не из СМИ и не от соседа, а из внутренних источников.
3. Персонификация коммуникаций. Работники хотят внимания к себе, ждут ответы на интересующие вопросы от тех, для кого они работают, особенно от ближайших менеджеров.
4. Инновационный подход в выборе коммуникационных каналов, оперативность, актуальность и чуточку креативности в представлении сообщений.

Все это действительно очень важно, но, к сожалению, довольно часто игнорируется.

Коммуникаторы. Кто эти люди?

Обычно профессию корпоративного коммуникатора ассоциируют с корпоративами, соревнованиями, конкурсами, поздравлениями и прочими развлекательными мероприятиями в компании. Люди, как правило, видят в них нечто среднее между кадровиком, организатором мероприятий и масовиком-затейником. Ребята, это совсем не так! Во всяком случае, не должно быть так.

Ивент – это только одна из множества функций коммуникатора. Это профессия действительно очень многогранна и связана с человеческими ресурсами, без которых невозможно ни одно предприятие, а уж тем более корпорация. Копайте глубже или зрите в корень, как советовали классики литературы.

Как-то в одной из соцсетей в чате внутренних коммуникаторов молодой специалист задала вопрос, который мне хорошо запомнился. Обсуждая дела насущные, она спросила: а какие перспективы у профессии коммуникатора? Коллеги просили пояснить, что она имеет в виду. Она написала, что не понимает, как дальше будет складываться ее карьера. Дескать, не до пенсии же с сотрудниками в мешках прыгать? Честно говоря, меня на тот момент весьма развеселила и в то же время опечалила подобная формулировка. Вопрос-то серьезный.

Пожалуйста, если вы, будучи коммуникатором, занимаетесь только «развлекаловкой» и выступаете в качестве аниматора, то это действительно ненадолго. Меняйте свою работу! Так можно про многие профессии сказать: например, про артиста – что он до пенсии на сцене «кривляться» будет; или журналиста – что до смерти статьи и репортажи кропать будет. Да про кого угодно!

На самом деле в любой деятельности ограничения себе ставит только сам человек. Любите не себя в профессии, а профессию в себе, и будет вам счастье.

Люди, чья профессия связана с построением, внедрением и управлением корпоративными коммуникациями – это те, кто знает (во всяком случае, обязан знать), как «ориентироваться на местности» и что делать, а именно: структуру компании, каналы коммуникаций (сколько всего дорог и тропинок, откуда и куда они ведут). Знание подобной «картографии» поможет правильно выстроить коммуникацию в любой компании и с любой целевой аудиторией. Иногда для выявления этой информации приходится затрачивать довольно много усилий, буквально добывать информацию, чтобы структурировать ее и разобраться во всех тонкостях и перипетиях. В «особо сложных» случаях вам предстоит пройти квест, иногда даже без поддержки со стороны руководителя. Главное – не сворачивать с намеченного пути.

Коммуникатор – человек, влияющий на партнеров по общению целенаправленно, подбирая действия, слова, интонации и формулировки для того, чтобы получить нужную реакцию или ответ. Коммуникатор входит в общение, имея свои, определенные и заранее сформулированные, цели.

Противоположный коммуникатору тип – простой человек, действующий без определенной цели по принципу «потому что».

Корпоративный коммуникатор – это человек, в компетенции которого входят: деловая переписка, деловые переговоры, основы менеджмента, управление персоналом, видов корпоративной культуры и т. д.; а также знание структуры компании, каналов коммуникации, инструментов распространения, умения мыслить стратегически и много еще чего. Но самое главное, квинтэссенция коммуникатора – это умение определять целевую аудиторию. В противном случае все инструменты и каналы будут абсолютно бесполезными или малоэффективными. Знание аудитории поможет правильно выстроить коммуникацию и довести/приобрести необходимую информацию.

В этой профессии сочетаются несколько профессиональных качеств от других профессий: журналистика, PR, управление персоналом, коучинг, ивент, продажи, переговоры, психология, маркетинг и много еще чего.

Каждая профессия имеет свои особенности. Главная задача менеджера по корпоративным коммуникациям состоит в том, чтобы быть связующим звеном между руководством и сотрудниками, отделами и департаментами в крупной организации, а также выстраивать отношения, направленные на привлечение клиентов, партнеров и потенциальных сотрудников, создавая положительный имидж компании. Другими словами, он должен быть «рупором» и «флюгером» одновременно. Информировать работников об изменениях, нововведениях, различных ситуациях в других отделах и улавливать «откуда ветер дует», чтобы вовремя знать, куда держать курс, и на что компании обратить внимание в работе с человеческими ресурсами и каналами коммуникаций. Это нужно для того, чтобы все работали слаженно, как одна команда, и наиболее эффективно принимали решения в пользу самой компании.

И тут внимание! Самое необходимое в работе коммуникатора – это находиться в постоянном контакте с руководством компании и быть на связи с сотрудниками. Если этого нет, и руководство в принципе не одобряет подобные отношения, то учтите: вам придется довольно трудно в работе. Вы, будучи коммуникатором, будете сами находиться в информационном вакууме и просто-напросто не сможете выполнять свою «святую миссию».

А вам ведь необходимо разрабатывать всевозможные инструменты, чтобы сотрудникам было удобнее обмениваться информацией. Создавать систему взаимодействия, связывающую разные подразделения компании, повышать вовлеченность сотрудников.

В целом, совокупность всех действий коммуникатора направлена на решении основной задачи – повышение взаимодействия между сотрудниками для эффективной работы всей организации. Упомянутый выше перечень обязанностей, которые возлагают на коммуникатора, всегда будет разным и варьироваться от пожеланий конкретного работодателя.

К сожалению, бывает так, что на этого специалиста возлагают обязанности других сотрудников: управляющего, администратора, PR – менеджера, маркетолога, аналитика, HR-менеджера и т. д. Поэтому учитывайте всю специфику работы. Чем шире компетенции, чем больше навыков – тем лучше для коммуникатора. Во всяком случае, без работы не останется.

Для коммуникатора необходимо иметь следующие знания и навыки:

- уметь слушать
- устанавливать и поддерживать контакты
- уметь договариваться
- иметь организаторские способности
- уметь проводить аналитику данных
- хорошо ориентироваться в структуре и управлении компании
- понимать специфику бизнеса (сильные и слабые стороны)
- уметь делегировать

- планирование и бюджетирование
- управление персоналом
- разработка проектов (маркетинг, обучение персонала и т.д.)
- непрерывное обучение и развитие

Учиться и обучаться необходимо придется на постоянной основе, ориентируясь на востребованные направления в бизнесе и собственного развития. Менеджер по корпоративной культуре и корпоративным коммуникациям высокого уровня может иметь весьма завидные перспективы. Можно уйти в консалтинг, дорасти до руководителя отдела или департамента по связям с общественностью, стать руководителем по коммуникациям или маркетингу, возглавить обучение и развитие персонала. Как видите, перспектив довольно много, было бы желание.

Однако, в идеале, находясь на позиции менеджера по коммуникациям, лучше всего обговаривать заранее ваши обязанности и функционал при выстраивании коммуникации в организации.

Еще один важный нюанс. Давайте разберем с вами общительность и коммуникабельность. В обычной жизни более предпочтительны общительные люди, с ними проще контактировать. Но в бизнесе общительность не так востребована, она попросту отнимает время и отвлекает от дел. В бизнесе необходимы коммуникаторы. Это люди, чья коммуникация целенаправленна и последовательна, основная задача – достижение определенного результата. Люди не жалуют тех, кто отличается от них и ведет беседу с определенной целью, «выуживая» информацию, обычно их считают манипуляторами.

Однако, совсем неправильно ставить знак равенства между коммуникатором и манипулятором. В чистом виде манипулятор одержим исключительно своей корыстью и преследует свою личную выгоду. Коммуникатор прибегает к манипуляции, исходя из ситуации, для взаимовыгодного сотрудничества и эффективного результата.

Поэтому знание аудитории – важный аспект в работе коммуникатора. Необязательно везде и со всеми «быть своим», необходимо настроиться на волну «я с вами».

Каждый коммуникатор знает, что в бизнесе приемы манипуляции являются допустимыми и применяются в переговорах и заключении сделки. Поэтому коммуникатор должен понимать, что применяя манипуляцию, не надо удивляться ответным приемам. Это своего рода ритуал переговоров, профессиональные приемы. Тем не менее, морально-этическую сторону поведения никто не отменял. Это относится к мастерству ведения переговоров и налаживания сотрудничества.

Хотя вначале мы говорили, что коммуникации – как музыка: они трудно поддаются определению; все же надо отметить, что и музыка, и коммуникации основаны на определенных расчетах и алгоритмах. Любую музыку можно записать с помощью нотной грамоты. Точно так же и коммуникации – их можно спланировать, оцифровать и проанализировать. Здесь важную роль играет мастерство и профессионализм коммуникатора. Согласитесь, что игра любителя и профессионала имеет явные отличия. Любой навык можно отработать, если идти к этому целенаправленно.

Переговоры

Самый важный навык в коммуникациях – это переговоры и умение договариваться. Как договориться с некомфортным оппонентом?

Можно ли в принципе договариваться или это исключительно Дар Божий? Авторитетно заявляю, что научиться можно.

Работа в бизнес – среде дала мне бесценный опыт общения с корпоративными бойцами и научила выстраивать коммуникацию с руководителями бизнеса. Пришлось очень быстро и многому учиться. Поверьте, успешные менеджеры в торговых компаниях обладают не просто хваткой, но и умением манипулировать. Почти каждый с кем мне пришлось общаться, пытался проверить свои навыки манипулирования и «попробовать на зуб». Первое, что я для себя отметила – в бизнесе любые переговоры воспринимаются исключительно в профессиональном ключе, а умение договариваться, как личностный фактор. Но дело в том, что умение договариваться тоже относится к переговорам.

Существуют специальные школы, курсы и тренинги по переговорам, где учат, как надо вести переговоры. Но будет ли это обучение являться частью вашей особенности или, все же природные данные необходимы?

Здесь, как в спорте. Постоянные тренировки приводят к эффективным результатам. Необходимо постоянно тренировать свой навык, только так вы достигните мастерства переговоров. Практика и еще раз практика! Если переговоры рассмотреть с научной точки зрения, то, можно выделить следующие науки: математика и психология. Я в это раньше не верила, но с опытом и практикой стала полностью разделять данный подход.

Математика и психология – это реально те две науки, которые управляют нашими процессами. Логической стороне переговоров уделяется очень много времени. Такой подход пришел к нам из западных методик ведения переговоров, это плотно в нас уже прошито, но это не наша модель. В России балом правит психология и рациональное решение.

Модель ведения переговоров у нас, в России – это достаточно жесткая модель ведения переговоров. У нас торг всегда имеет место быть. Ну, не можем мы обойтись без торга, как бы нас этому не учили. Мы должны постоять на своем, наш человек бизнеса всегда торгуется. Наш человек может вообще отказаться от сделки, если ему не дают возможность торговаться.

Психология занимает, как в личной жизни, так и в бизнесе, очень много времени. Самые сложные кейсы – это быт + бизнес. Важно научиться управлять не только логикой, но и психологической составляющей. Именно здесь происходят все манипуляции, давление и тому подобное в переговорах. Бывают очень жесткие оппоненты, которые давят (особенно в продажах), которые слова сказать не дают. Для них характерна грубая манипуляция, порой, переходящая на личности. Таких людей можно сравнить с бульдозерами или с танками. Они буквально «прут» на вас и делают это вполне умышленно. Говоря метафорически, они не ищут ключа, они взрывают дверь. У них нет цели просто поиздеваться (садистов мы не берем в расчет, как и психически больных), их основная цель получить для себя определенную выгоду, без учета ваших пожеланий. Их методы довольно грубы: пробить слабые стороны и заставить сделать то, что вы вообще никогда не планировали. Как правило, те, кто поддался такому манипулированию, потом всегда ищут себе оправдания в неудачах: не могли поступить иначе, это же самый крупный покупатель, это мой директор, как же я мог отказаться выйти на работу в выходной. Таким вот образом и поддаются давлению.

Бульдозеры используют четыре уровня давления в своих манипуляциях:

1. Давать оценку.

Как ужесточить переговоры? Как заставить сомневаться своего оппонента? Существует гениально простой метод – дать оценку качеству людей. Как только дается малейшая оценка действиям, поступкам, качествам, человек тут же, моментально переходит в эмоциональный режим.

Как это происходит?

Вам говорят: «Знаете, а я сомневаюсь, что вы компетентны в этом вопросе». Как мы начинаем себя чувствовать? Правильно, весьма некомфортно.

Или, к примеру, так:

Тебе не кажется, что ты очень молод для этой работы?

Я думаю, что тебе не по зубам то, за что берешься?

Согласитесь, подобные вопросы очень сильно влияют на напряженность за столом переговоров. Как только нам дают или мы даем оценку качеству, человек сразу попадает в эмоциональный режим. Сразу же возникает напряжение, эмоциональный градус повышается и переговоры становятся жестче.

Как этого избежать?

Постараться не давать оценок.

Любую фразу, всегда можно сказать немного по-другому.

Вместо, «Ваш товар полная ерунда» используйте – «Меня не устраивает качество вашего товара».

И то и другое имеет в принципе одинаковый смысл, но подача разная.

Бульдозеры применяют жесткую форму с определениями: чушь, ерунда, глупости, белиберда, фигня и т. д. и т. п.

Необходимо быть начеку. Как только в переговорах начали звучать такие фразы – бульдозер запустил манипуляцию.

2. Играть на амбициях.

Наша ментальность заключается в том, что амбиции становятся превыше самих переговоров и возможных выгод. В настоящее время жесткие переговоры – это не простая словесная перепалка в стиле: дурак – сам дурак. Такие переговоры совершенно бесполезны и не эффективны. Современные реалии требуют от переговоров результат в виде получения выгоды. Бульдозеры очень хорошо понимают это и, прекрасно знают, как получить преимущество в переговорах. Когда идет борьба за амбиции бульдозеры придерживаются следующих принципов:

- эмоциональное воздействие и последнее слово должно быть за мной
- самый громкий голос должен быть у меня
- мое слово должно быть решающим
- сохранить свой статус и авторитет

Зачастую, такие переговоры напоминают анекдот.

Идет Иван Царевич по лесу. Одолела его жажда, и направился он в сторону ручья. Подошел к ручью, а там, в тени деревьев, на берегу, Змей Горыныч лежит. Иван ни слова ни говоря, выхватывает свой меч и начинает рубиться со Змеем. День рубятся, третий на исходе, у Горыныча головы летят, а на их месте вырастают новые. На четвертый день падают оба без сил. Иван Царевич подымает голову, Змей тоже поднимает свои головы и спрашивает молодца:

- Вань, а что ты от меня хотел?
- Воды попить
- Так иди и пей, сколько влезет
- А что, так можно было?

Переговоры за амбиции напоминают именно эту историю.

3. Без вариантов.

В психологии бульдозера существует только один вариант – его. Иногда люди шутят цитатой, которую приписывают Никите Хрущеву: «Есть два мнения на свете: одно моё, другое – не правильное!». Однако к бульдозерам это отношение не имеет, для них, как говорилось выше, существует только один вариант, одно мнение. В их парадигме просто нет места другой альтернативе.

Характерные фразы:

- Верните товар!
- Выйди в субботу на работу
- Никакого повышения зарплаты не будет и всё!

В этом случае, они оказывают давление, без каких либо компромиссов.

4. Время.

У нас есть 3 основных диапазона времени: прошлое, настоящее, будущее. В переговорах очень важна борьба во всех трех временных пространствах. Что такое настоящее? Это миг между прошлым и будущим. Ручка на столе – настоящее, я её взяла в руки и, то, что она была на столе уже прошлое. Разграничения во времени весьма относительны.

Прошлое в переговорах совершенно бесполезная штука, но чаще всего, люди опираются именно на него.

Как это происходит?

В вас начинают бросать фразы:

- Ты подвел
- Ты подставил
- Из-за вас мы потерпели убытки
- Можете продолжить сами

Бульдозеры очень умело этим пользуются. Они постоянно будут вас уводить либо в прошлое, либо в настоящее, пытаясь навязать вам вину.

Если вы принимаете свою вину, то давление будет сопровождаться следующим образом.

На любое возражение вы услышите: НЕТ! Прямо сейчас! Немедленно!

В данном случае манипуляторы даже не рассматривают вариантов, что будет в будущем.

Как только у манипулятора начинают работать все четыре уровня, вы можете даже не сомневаться в том, что он вас полностью взял под контроль. В итоге, вы ему отдадите все, что он просит и, пойдете на все его условия.

Другой вариант – бороться с ним в ответ. Переговоры будут эмоциональными, яркими, но, увы, не эффективными, выгода будет утеряна. Обе стороны окажутся недовольными и при своем мнении.

В ваших руках сильнейшее оружие – все четыре уровня давления. Как только вы понимаете, что ваш оппонент начинает включать один из уровней, знайте точно, он не садист, а бульдозер. Он умышленно использует эти виды манипуляции. А в нашем обществе, именно в российском, такая модель поведения бульдозера/ танка, не просто популярна, а социально одобряема. Самое интересное – она приносит результаты и, поэтому люди стремятся так себя вести.

А теперь маленький секрет, как вести себя с бульдозерами.

Есть три модели поведения. Они сложные, но тренировки принесут вам результаты.

1. Модель первая

Контролер

Необходимо контролировать свое эмоциональное состояние, научиться работать с манипуляциями и варварским поведением.

Как этого достичь? Овладеть своими эмоциями, взять их под контроль. Алгоритм действий следующий:

- Отслеживать свои эмоции.
- Научиться контролировать эмоции
- Научиться находить точный момент и грамотно отвечать манипулятору.

Важно идти именно в такой последовательности. Большинство людей, которые хотят научиться вести переговоры, жаждут получить готовый шаблон, скрипт ответов, набор фраз. Запомните! Не будут у вас работать фразы, пока вы не научитесь контролировать процесс переговоров. Вначале необходимо распознать струну, по которой бьют, успокоить её и только потом отвечать. Это закон работы с манипуляциями. Спокойный ответ бульдозеру дезориен-

тирует его. Ваш оппонент начинает теряться в пространстве, появляется шанс перевести переговоры в рациональное обсуждение.

2. Модель вторая

Волк

Эта стратегия ведения переговоров не многим нравится и не всем подходит. Данный принцип можно применять, когда вы хорошо владеете своими эмоциями. Он работает, когда вы готовы показать бульдозеру, что тоже обладаете силой. Ну, согласитесь, что у многих из вас, были случаи в жизни, когда отношения начинались с небольшого конфликта, а потом развивались хорошо.

Поэтому, если вы чувствуете в себе силы, то иногда, показать зубы или оскал, бывает полезным в переговорном процессе.

Как это нужно делать? Я сразу предупреждаю, этот метод хорош, когда вы четко уверены в своих силах. Не уверен? Не надо! Вы можете сделать только хуже. Но это очень хороший прием. Помните, что одну и ту же фразу можно сказать по-разному. Главное, чтобы не было внутреннего состояния гнева или агрессии. Весь процесс необходимо держать под контролем. Поэтому данную технику применять нужно очень аккуратно и только, когда есть уверенность в себе и своих силах.

Помните, что процесс переговоров – это игра и относиться к ней нужно соответственно.

3. Модель третья

Водоворот

Наверняка вы знакомы с принципом водоворота. Это круговое движение воды, способное утянуть на дно людей и, даже огромные корабли. Переговоры тоже могут иметь схожесть с этим явлением природы. В большинстве случаев выбраться из водоворота не получится. Как обычно происходит? Человек плывет, попадает в воронку и его начинает затягивать в глубину. Чем больше движений и попыток выбраться происходит, тем сильнее идет закручивание воды и человека в буквальном смысле засасывает на дно. То же самое происходит в жестких переговорах.

Самый верный способ не угодить в водоворот – это перестать отвечать на каждый выпад бульдозера. Например, когда бульдозер начинает раскручивать воронку, засыпая обвинениями типа: «из-за тебя у нас рухнули продажи, из-за тебя ушли клиенты, по твоей вине у нас убытки, потеря контракта и прочее», а вы пытаетесь отбиться своими аргументами на каждый выпад, то ваша позиция заранее проиграна, вас утянут. В данном случае, остановить водоворот можно, только, найдя самый слабый аргумент из всего, что посыпалось.

Что такое слабый аргумент? Это то, что можно быстро и без эмоциональных затрат разбить. Предположим, что обвинения продолжают сыпаться и вот произносится слабое обвинение, по сравнению с предыдущими: «и ты, вообще, постоянно опаздываешь» – самое время ответить, что вы приходите вовремя и сегодня зашли вместе с ним. Всё, все остальные аргументы разбиваются напрочь.

Переговоры – это вид спорта и регулярные тренировки необходимы. Просто прочитать книжку, сходить на тренинг, просмотреть видеоролик будет не достаточно и ничего не даст в итоге, если вы не будете практиковаться и применять, полученные знания. Особенно, если вы хотите научиться правильно коммуницировать с жестким оппонентом, а в кризис это очень актуально. Нужно научиться видеть все эти вещи и использовать все три техники.

Общаясь с руководителями, я сделала для себя несколько выводов:

1. Все руководители амбициозные и несомненно целеустремленные личности. Это люди, которые стремятся к большему. Они настойчивы и упорны. У них всегда есть планы на будущее, особенно в отношении себя, чтобы они не говорили.

2. Еще одна общая черта – считать себя ответственными людьми, именно считать себя таковыми. Как правило, в отношении себя, так оно и есть, но в отношении коллектива, так бывает, к сожалению не всегда. Безусловно, среди руководителей есть ответственные люди, но далеко не все.

3. Успешные руководители умеют отделять личное от работы. Умеют выстраивать взаимоотношения таким образом, что сотрудник после «порки» или уреза премии, все равно будет с ним работать и придет на его день рождения. Если руководитель не умеет этого делать, то он либо сильно дистанцируется, либо начинает поддаваться манипулированию со стороны сотрудников, что ведет к плохим результатам.

4. Всем руководителям присуща любознательность, жажда знаний и увлеченность своим делом. Даже самые консервативные руководители, все, как один, постоянно в поисках новой информации.

5. Не упускают возможности, выбирают проактивную позицию. Могу с уверенностью утверждать, что каждый руководитель по-своему азартен. Большинство не боятся принимать вызов, а также делать вызов себе. Практически каждый имеет толику авантюризма.

6. Эти люди стараются воспринимать ошибки, как уроки

7. Они все манипуляторы и обязательно будут пробовать тебя «на зуб».

Всему свое время

Информация. Подача

Любая информация нужна своевременно, как ложка к обеду. Это вопрос актуальности. Невовремя и плохо подданная информация, как и коммуникация не с тем и не в свое время, может пагубно отразиться на эффективности любого благого дела. Новостники знают, что устаревшая новость – это тухлая новость, она никому не нужна. Никому не нужна и плохо перевариваемая, сырая и плохо приготовленная новость – ее просто «не переварят» или не заметят, либо от нее «стошнит». Простите за такое сравнение, но это факт.

Здесь главное – просчитать момент и быть готовым к различным ситуациям. И это тоже можно определенным образом просчитать. Любой опытный профессиональный рекламщик, пиарщик или СММщик знает, когда лучше всего подавать информацию, например, в соцсетях. Они не зря делают аналитику, и она не берется с потолка. Во всем есть свой алгоритм действий, и с ним нужно считаться, как и с любой системой.

Любая информация нужна своевременно, как ложка к обеду.

Почему люди по-разному воспринимают информацию?

Люди по-разному воспринимают информацию, исходя из индивидуальных особенностей. У одних доминирует аудио сигнал, у других визуальное восприятие либо тактильное является преобладающим.

В одном случае внимание может привлечь шепот, а в другом – громкий звук. Каждому для восприятия разных сигналов необходима сила разного уровня. Учеными установлено, чтобы человек услышал свое имя, достаточно шепота, а для того чтобы воспринял и расслышал неприятную просьбу, требуется повышение тона и четкая дикция. И это не притворство, люди действительно так слышат.

Тоже относится и к визуальному восприятию. Люди по-разному видят одну и ту же картину: обычно фрагментарно или собирательно. Например: что-то темное, в красных тонах, пестрое и т. д.

Так же необходимо учитывать определенные параметры, которые «деформируют» восприятие человека, в результате чего происходит искажение действительности.

· **Пространство.** Объекты, которые нравятся, кажутся ближе, поэтому расстояние до них воспринимается короче.

· **Размеры.** Люди с позитивным настроением к своей персоне оценивают себя стройнее, а люди с негативно-критическим отношением, видят себя толще, чем в реальности.

· **Время.** Несколько часов без доступа в интернет могут показаться недельной изоляцией, а ночь за видеоигрой – всего-то, как пару часиков.

· **Причина и следствие.** Как правило, успехи и достижения люди склонны приписывать себе, а в неудачах винят других.

· **Оценка события.** Каждый по-своему дает оценку: погоде, взаимоотношениям, человеческим поступкам, правилам, обычаям и т. д.

· **Проективная оценка себя и окружения.** Это интерпретация/объяснение события, объекта, ситуации.

Был у меня случай. Проводя тренинг среди руководителей, я решила протестировать их на взаимодействие с коллективом. Тест включал в себя пять вопросов, которые нужно было задавать в двух вариантах: по отношению к себе и по отношению к коллегам. В итоге всего должно было получиться десять ответов.

Передо мной сидели шестнадцать руководителей. Я объяснила задание и начала задавать вопросы. Затем каждый руководитель подсчитал свои результаты и озвучил их. Ответы я благополучно записала на доске. Дело в том, что результаты показали сравнительно низкий уровень взаимодействия, о чем я сообщила, давая обратную связь.

На следующий день мне позвонил один из присутствующих на тренинге руководителей и сказал: «Машина, я вот все думаю, почему вышли такие результаты по тесту?»

Я приготовилась объяснять, что, как и говорила на тренинге, каждый, а особенно руководитель, пребывает в своем собственном внутреннем театре, у каждого свое восприятие и т. д. Но он никак не успокаивался, и я стала копать дальше.

Мы стали выяснять, что именно его волнует, и к моему глубокому удивлению выяснилось, что этот руководитель услышал только три вопроса, остальные два прошли мимо, хотя он тщательно, по его словам, все записывал.

Он спорил и очень настаивал на том, что вопросов было три и не более: аргументом служил листок, где он записывал все свои ответы. В его памяти четко зафиксировалась то, что вопросов всего было три, и он никак не соглашался на другую позицию.

После этого звонка я опросила всех, кто присутствовал на тренинге, и выяснился любопытный факт.

Из шестнадцати руководителей:

- четверо услышали и запомнили, что было три вопроса;
- у одного в памяти отложились четыре вопроса;
- один признался, что не понял задания, но промолчал;
- двое не запомнили тест вообще;
- остальные четко и сразу сказали, что было пять вопросов.

Из шестнадцати человек только **восемь** полноценно услышали все пять вопросов и поняли задание.

Понимаете? Люди дали разные ответы по количеству вопросов. При этом каждый из них физически присутствовал на тренинге. Этот случай еще раз наглядно продемонстрировал, насколько одна и та же информация в одних и тех же условиях воспринимается разными людьми по-разному.

Тезис, что все слышат то, что хотят слышать, был продемонстрирован воочию.

Я очень благодарна тому руководителю, который позвонил мне и натолкнул на такое маленькое исследование, дав мне обратную связь.

Отсюда вывод: обратная связь необходима, ею нельзя пренебрегать, нельзя игнорировать, ее нужно использовать постоянно, особенно в коммуникациях для улучшения самой коммуникации и взаимодействия с теми, на кого она направлена.

К обратной связи мы еще вернемся и рассмотрим ее более детально. Теперь поговорим о цели.

Цели в коммуникациях

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.
- Мне все равно... – сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.
- ...только бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.

– Куда-нибудь ты обязательно попадешь, – сказал Кот. – Нужно только достаточно долго идти.

Л. Кэрролл. «Приключения Алисы в стране чудес»

Цель в коммуникациях – основной параметр самой коммуникации как таковой. Но если в коммуникации нет цели, то ее не существует.

Здесь важный момент: цель должна не просто быть у всех, кто участвует в коммуникации, а совпадать или хотя бы интересоваться и мотивировать. Потому как цель одного вовсе не означает цель остальных. А если общей цели нет, то получается просто передача информации, обмен информацией, перестановка стульев, напряжение ушей и голосовых связок – да что угодно, но коммуникации не происходит.

Когда нет коммуникации в пределах своей системы, тогда нет понимания и взаимодействия. Можно игнорировать данное явление, но опыт показывает, что лучше этого не делать.

Это как в автомобиле: если из всех составляющих его компонентов убрать взаимосвязь, то получится просто набор частей. Полноценного автомобиля не будет. Даже если все части запихать в каркас автомобиля и внешне он будет выглядеть как автомобиль, то это будет лишь макет, имитация.

Чтобы автомобиль работал как надо, нужно правильно соединить его части. Не надо мотор прикреплять вместо колеса, а зеркала ставить вместо бампера. Конечно, это метафора, но важно запомнить, что есть вещи и правила, нарушив которые можно получить нечто неуправляемое и совершенно ненужное. То же относится и к компаниям.

Еще раз повторяю: все действия коммуникации должны быть целенаправленными. Если конкретной цели нет, то лучше отказаться от действий.

К примеру, в некоторых случаях неразумно и нецелесообразно проводить корпоративы одновременно для склада и офиса, особенно если компания очень большая.

Вы можете не соглашаться, но факт остается фактом. Когда численность грузчиков в разы больше численности офисных работников, ситуация с совместным праздником может приобрести непредсказуемые последствия. Ибо сплоченность склада всегда превысит сплоченность офиса (такова ментальность). Каждая группа будет собираться в свои кучки и веселиться в своей группе.

Другое дело, когда у вас в штате максимум сто человек и все просто сотрудники – там все одного племени. Или у вас все занимаются исключительно разработкой и поддержкой ПО, где все находятся на одном уровне и различия не так заметны.

Допустим, градация идет исключительно от объема продаж или количества проектов. Но даже здесь будет заметна разбивка на группировки по результатам. Но наша задача, как коммуникаторов, концентрироваться не на различиях, а на точках общности, чтобы усилить и развить их.

Как же тогда быть? Как объединить столь разные по уровню ментальности, образования, компетенций, референций и всего остального, личности, в одной компании? Как найти точки общности?

Точки соприкосновения

В арсенале коммуникаторов существует масса различных проектов, которые могут объединить совершенно разных людей. И надо особо подчеркнуть, что в этом помогут те проекты, которые относятся к творчеству, хобби, увлечениям, спорту, взаимопомощи и благотворительности.

Здесь надо понимать, что и рядовой сотрудник, и руководитель высшего эшелона могут быть объединенными общей целью помощи друг другу, одному виду спорта и т. д., если брать каждого из них исключительно как приверженца к одной компании, включая совместные забеги, различные марафоны, фонды взаимопомощи и благотворительность.

Вот вам и нарисовалась нематериальная мотивация, вовлеченность и совместный проект на благо всем и каждому. Хорошим примером служат мероприятия для семей сотрудников и различные конкурсы.

В связи с этим нужно понимать, что есть проекты, направленные на отдельные группы, и есть совместные, универсальные для всех. Вывод: ищите общие точки у своих сотрудников. Я знаю массу примеров, когда хобби объединяло руководителя и рядового менеджера, уборщицу и заместителя руководителя, рабочего и топ-менеджера. А все дело в любви к лошадям, вышиванию крестиком, рисованию акварелью и раскрашиванию раскрасок, шахматам, выращиванию кактусов и прочего.

Казалось бы, что общего между этими людьми? При общем взгляде – ничего, а при детальном оказывается много чего! Это как прозрачность стекла: вы в курсе, что стекло делается из песка, и каждая песчинка – это отдельная самостоятельная частица без намека на прозрачность?

Но при определенных температурных условиях, объединенные, они становятся гибкими, могут приобрести различную форму и прозрачность и вместе стать: вазой, оконным стеклом или рюмкой. Важным считается принадлежность к одному бренду.

Коммуникация вне работы тоже вполне себе работающая коммуникация, подкрепленная общими границами бизнеса. Она лишь усиливает связи и помогает лучше узнать друг друга в так необходимых порой качествах – простых, бытовых и человеческих – тем самым повышая уровень эмоционального интеллекта каждого сотрудника, будь то руководитель или рядовой сотрудник.

Но здесь надо быть начеку. Особенно руководителям.

История про шахматы, или Во всем нужно соблюдать баланс

Руководителю компании требовался руководитель подразделения. Человека искали долго, подбирали тщательно. Но каждый раз что-то не срасталось. В итоге руководитель сам решил заняться отбором резюме. Обозленный топ-менеджер решил, что в подборе работают сплошь бестолковые и никак не понимают, что ему нужно. Наконец-то один соискатель привлек его внимание. И знаете, что было решающим в его выборе?

Увлечение шахматами. Да, представьте себе: ни опыт работы, ни профессиональные качества, ни что-то еще. Ну, как говорится, хозяин – барин. Пригласили соискателя, он с ним беседовал целых три часа, после чего воодушевленный сказал, что вот, мол, учитесь, есть же на рынке замечательные и подходящие! И на все возражения HR-менеджеров, что кандидат не подходит, махал рукой.

Прошло три месяца. Руководитель уже не столь благостно стал относиться к новому, им же нанятому сотруднику. И даже попросил у HR-менеджера совет, как бы от него «избавиться». А все дело в том, что новенький так же, как и босс увлекался шахматами, и с ним было что обсудить, и можно было поиграть, можно было много чего... кроме одного и самого главного – РАБОТАТЬ. Да, общие интересы в хобби – это прекрасно. Но отсутствие общих интересов в работе – катастрофа.

В бизнесе на одних шахматах далеко не уедешь. Работа сама не делается.

Надо помнить, что хороший человек – это не профессия. И хобби – это не работа, если вы на этом не зарабатываете. Другое дело – умение совместить приятное с полезным.

Когда есть цели, нужен план.

То, чего нет в плане – не делается. Проверенный факт.

Важные рабочие моменты

Планирование

В любом деле без планирования не обойтись. А в коммуникациях уж тем более. Лучше, когда ваши коммуникации имеют четкий план. Поверьте, ситуации внеплановые и так будут возникать, а без планирования начнется хаос.

Здесь я не буду оригинальной и предложу воспользоваться классическими схемами планирования. Проверено – работает, дает результат. Берите SMART – универсальный метод.

Но прежде, чем планировать, я бы советовала сделать аудит коммуникаций текущей ситуации. В этом очень хорошо зарекомендовала себя технология, которую используют в продажах – СПИН-продажи. Как ни странно, она отлично подходит и для коммуникатора. Эта система поможет структурировать имеющиеся проблемы и пути их решения.

Здесь я не буду детально приводить всю технологию. Обрисую лишь в общих чертах.

СПИН – это система, состоящая из четырех видов вопросов: Ситуационные, Проблемные, Извлекающие и Направляющие (СПИН).

- ✓ **Ситуационные вопросы (Situation)**
- ✓ **Проблемные вопросы (Problem)**
- ✓ **Извлекающие вопросы (Implication)**
- ✓ **Направляющие вопросы (Need-payoff)**

Ситуационные вопросы – направлены на выяснение фактов о текущей ситуации в бизнесе.

Проблемные вопросы – направлены на то, чтобы выяснить, какие сложности и проблемы есть у компании на текущий момент. При этом очень важно, чтобы руководитель сам озвучил эти проблемы. Не надо говорить руководителю/заказчику что-то типа: «Знаете, у многих компаний такого формата есть вот такая и такая проблемы...» Необходимо, чтобы руководитель понимал свои собственные проблемы, признал и озвучил их.

Также не надо стесняться задавать неудобные вопросы. Возможно, вы будете удивлены, но проблемные вопросы вызывают гораздо больше интереса, чем те же ситуационные.

Извлекающие вопросы – их смысл состоит в том, чтобы усилить проблемы, которые были затронуты на предыдущем этапе. И опять-таки очень важно, чтобы не вы, а сам руководитель начал рассказывать о том, почему эта проблема не так мала, как может показаться сначала.

Направляющие вопросы – закрытие сделки.

Эти вопросы резюмируют и позволяют окончательно убедиться, что выбранная стратегия по активностям действительно нужна и достигает цели.

В план коммуникаций необходимо включить несколько параметров. Начните по классической схеме: «Что? Где? Когда?»

Что будет включено в ваш план:

1. Ресурсы.

Определите, какие ресурсы у вас есть, что можно улучшить, от чего отказаться, что поменять, заменить или внедрить. Что может входить в ваши ресурсы для коммуникаций? Это инструменты, с помощью которых вы и будете осуществлять коммуникацию.

Электронные ресурсы: сайты компаний, интранет, почтовые рассылки, чаты, соцсети, телеграмм-канал, электронные журналы, радио, газеты...

Печатные ресурсы: инфодоски, газеты, листовки, буклеты, памятки...

Диджитал-инструменты: видеоролики, презентации, фильмы, обучающие игры, анонсы мероприятий...

2. Определение аудитории.

На кого направлено, для какой именно аудитории будет использован тот или иной ресурс.

3. Периодичность выхода информации.

Это важный этап, позволяющий избежать накладки одной информации на другую, а также соблюсти график выхода информации в эфир.

4. Определите формат.

Помните, что нельзя объять необъятное, и много – не значит качественно, полезно и эффективно. Но также нельзя забывать, что краткость – не всегда сестра таланта. Есть информация, которую в двух словах не донесешь до сознания. Есть вещи, требующие осмысления и неоднократного повторения.

5. Контент.

Изначально необходимо понимать, о чем будет материал и для чего он предназначен. С кем придется связаться/встретиться, к кому обратиться за наполнением контента, у кого взять информацию и экспертное мнение, если есть такая необходимость.

6. Ответственный.

Кто конкретно будет заниматься и какие функциональные обязанности выполнять? Нужен ответственный и контролирующий человек. Не забудьте расписать точки контроля на каждом этапе.

Все эти этапы очень важны и трудозатратны.

Еще раз повторяю: обязательно учитывайте, на какую аудиторию будет направлен тот или иной инструмент.

Если театр начинается с вешалки, то бишь с тетеньки в гардеробе, то с чего начинается ваша компания?

Все ли сотрудники, клиенты и другие лица получают информацию и смогут более осознанно и заинтересованно относиться к жизни компании?

Если вы думаете, что ваш сантехник ни при чем и от его лояльности и вовлеченности нет проку, то вы глубоко ошибаетесь – он тоже частичка вашей компании. Он очень сильно может повлиять на работу компании, особенно если случится засор или прорвет трубу. Не обделяйте людей, это очень сильно задевает их.

Если у вас в арсенале разные виды корпоративных СМИ, то определите их задачи. На что они будут направлены: мотивация сотрудников, формирование социального облика предприятия, управление персоналом, PR-продвижение и реклама услуг и товаров, продвижение HR-бренда.

Что делать, если у вас единое СМИ для офисных и производственных сотрудников? В первую очередь устраняйте дисбалансы.

Что делать, если аудитория корпоративного издания неоднородная, когда нужно писать и для сотрудников, и для топов, и для партнеров? Самый очевидный способ – организовать разные рубрики и разные передачи в одной сетке вещания.

Что делать, если у вас пока нет корпоративного СМИ? Займитесь разработкой концепции корпоративного СМИ в контексте коммуникационной стратегии предприятия. Включите в него кейсы-практикумы, знакомство с отделами, интервью с работниками и клиентами и т. д. Начните формировать облик издания.

Бюджетирование

*«Так выпьем же за то, чтобы наши желания совпадали с нашими возможностями!»
(Кавказский тост)*

После планирования встает вопрос с бюджетированием. От бюджета могут поменяться планы и еще кое-что, что в планы не входило. Как ни крути, даже нематериальная мотивация требует определенных материальных и временных затрат. А время, как известно – деньги.

Цели, планы и бюджет – триада скорости успеха. Лучшее и честное решение для любой компании – договориться на берегу или плясать от своих возможностей.

Безусловно, достичь космоса тоже можно по-разному: полететь туристом, стать космонавтом, в качестве подопытного, нелегально в грузовом отсеке или вообще виртуально. Все зависит от главного в триаде – бюджета.

Пока ты не знаешь, что тебе понадобится для осуществления планов, ты не сможешь рассчитать затраты. А цель-то поставлена, она же манит! И тут встает вопрос: сколько нужно средств? Одно вытекает из другого.

Есть варианты пляски от обратного. Есть такой-то бюджет – что с этим можно сделать? Тогда придется корректировать цели и сроки.

У меня был и такой, и такой опыт. По прошествии времени могу сказать, что опыт исходить из имеющихся ресурсов всегда обусловлен плохо подготовленным планом. В частности, когда не знаешь четко целей, невозможно хотя бы приблизительно оценить затраты.

Все, конечно, познается опытным путем, но лучше полюбить аналитику и расчеты, а дальше уже можно применять технику продаж для корректировки бюджета. Торг всегда уместен!

Здесь наступает момент включить для коммуникатора все свои коммуникационные навыки, особенно: умение слушать заказчика, искусство убеждения, маркетинг и продажи. Если удалось продвинуть, то ты профи своего дела, если нет, предстоит работа над ошибками.

Когда есть план и бюджет, пора переходить к выбору стратегии и тактик.

О стратегии и тактиках

Создание стратегии начинается с формулирования базовых ценностей, которые будут объединять людей, и благородной цели, к которой они будут идти все вместе. Далее люди должны обсудить следующие вопросы:

- Чего мы хотим? (Результаты)
- Что мы имеем? (Активы)
- Что мы будем делать? (Действия)
- Достаточно ли у нас ресурсов для достижения цели?

Если ресурсов достаточно, нужно уточнить:

- Хватит ли активов для достижения действий?
- Приведут ли действия к достижению результатов?

Теперь, когда стратегия готова, нужно начинать ее реализовывать. **Следующий шаг – определите свою целевую аудиторию (ЦА).** Вы должны очень хорошо знать свою целевую аудиторию, иначе все ваши старания могут быть абсолютно напрасными.

Построение системы внутрикорпоративных коммуникаций

Корпоративные элементы репутации определяют как внешнюю, так и внутреннюю сторону репутации. Сотрудники компании – это важнейшая целевая аудитория. С одной стороны, они являются создателями и носителями репутации организации, с другой – ее активными пользователями. Коммуникации с персоналом сегодня требуют особых технологий, что связано с серьезными изменениями, происходящими на мировых рынках труда.

В наше время такие понятия, как «пожизненный найм» и «постоянная работа» перестают существовать. Как следствие, многие сотрудники не слишком держатся за свое место и всегда готовы сменить его на более привлекательное. Если сравнительно недавно решающую роль при поступлении на работу играла заработная плата, то сегодня материальные условия в компаниях практически сравнялись: начинающие, но динамично развивающиеся фирмы готовы поощрять ценных специалистов не менее, чем крупные корпорации. Главным критерием при выборе места работы становится авторитет организации.

Согласно многочисленным опросам, которые компании проводят среди сотрудников и соискателей, люди выделяют следующие факторы при выборе работы:

- Стабильность компании и благоприятные перспективы ее развития.
- Возможность самореализации и признание личного вклада. При этом надо отметить, что заметно снизился интерес к громкому имени организации.
- Репутация организации и ее руководителя, прозрачность бизнес-процессов.

Привлечь и тем более удержать квалифицированного сотрудника становится все труднее, для этого требуются новые подходы и технологии, позволяющие повысить лояльность сотрудников, что невозможно без укрепления доверия к организации. Таким образом, управление репутацией компании должно быть ориентировано на трудовой коллектив как важнейшую целевую аудиторию, а построение внутрикорпоративных коммуникаций необходимо рассматривать как обязательную составляющую репутационного менеджмента.

В наше время, если организация хочет иметь в своих рядах людей, которые будут вкладываться в общее дело, ей нужно руководствоваться следующими принципами:

Своевременное и правдивое информирование. Не скрывайте информацию от людей. Когда человек понимает смысл своей работы, он более эффективен.

Откровенная и своевременная обратная связь. Сотрудник должен знать честную и объективную оценку своего труда.

Уважение. Следует уважать личность каждого сотрудника и ценить его работу.

Моральное поощрение. Люди должны чувствовать признание руководителя за его вклад в общее дело. Не надо думать, что сотрудник и так знает, что его ценят. В большинстве случаев на добрые слова времени не находят, зато на замечание – всегда пожалуйста. Материальные блага лишь частично стимулируют хорошую работу. Выписанная премия без ваших добрых комментариев не будет оценена по достоинству.

Давайте право голоса. Рядовые сотрудники хотят участвовать в принятии решений. Когда человек понимает, что его участие не игнорируется и имеет значение, он будет активнее поддерживать начинания руководства.

Реализация данных принципов на практике позволяет мотивировать сотрудников на высокопроизводительный труд и успешно решать многие бизнес-задачи, поскольку любому сотруднику небезразлично, какие цели ставит перед собой организация, какие ценности испо-

ведует, близки ли они ему. Человек – существо социальное, ему всегда хочется найти что-то удивительное в том, что он делает, и верить, что плоды его труда полезны людям.

Не менее важно с помощью внутренних коммуникаций выполнять задачу по укреплению авторитета организации. Работники гордятся своим местом работы только в том случае, если хорошо осведомлены о деятельности и реальных достижениях своего предприятия. Современная организация не может нормально функционировать в условиях внутреннего информационного вакуума.

К сожалению, в нашей стране пока далеко не в каждой компании понимают важность системного подхода к управлению внутренними коммуникациями. Руководство подчас не считает нужным делиться новостями с коллективом, комментировать те или иные управленческие решения. В результате по организации начинают распространяться нелепые слухи и домыслы, у работников появляется чувство неуверенности в завтрашнем дне, недоверие к топ-менеджменту. Особое значение в компаниях имеет статус директора по персоналу, так как именно он регулирует все процессы работы с персоналом, и основная доля ответственности работы коллектива зависит от его управленческих, коммуникативных и личностных качеств.

Этапы построения внутренних коммуникаций

1. Необходимо провести диагностику состояния корпоративной культуры и внутренних коммуникаций, определить базовые ценности и стандарты, существующие в организации. Обязательно сравнить их с теми стандартами и ценностями, которые требуются организации для дальнейшего развития. На этом этапе очень важно определить, где имеются разрывы в коммуникационных потоках и как их устранить.

2. Начните формировать единое информационное пространство с привлечением сотрудников к работе в них. Определите перечень проблемных моментов, которые требуют обсуждения с персоналом и руководством. Обычно к ним относятся вопросы: рост зарплат, социальные льготы; возможность обучения и карьерного роста; отставки и назначения; планы развития компании; корпоративные мероприятия и т. д.

3. Здесь необходимо начать разработку единых корпоративных правил и стандартов, включающих такие важные документы, как: философия компании, корпоративные ценности, корпоративная культура и т. д. Ключевым условием формирования доверия со стороны сотрудников является устранение противоречий между реальными и декларируемыми ценностями.

4. Укрепление лояльности персонала. На этом этапе необходимо проводить широкую информационную кампанию, направленную на знакомство коллектива с программой кадрового развития и социальной защиты персонала. А в дальнейшем не забывать периодически напоминать об этой программе. Здесь как раз уместны различные мероприятия среди сотрудников. Все должно быть целенаправленно.

5. Заключительный этап – обратная связь. Ее необходимо получить от сотрудников компании. Обратная связь покажет эффективность проведенных ранее всех этапов и мероприятий. На основании этого необходимо провести корректировки в системе внутренних коммуникаций при изменениях в организации, смене приоритетов, смене настроения в коллективе или структуре компании.

Такая работа должна выполняться регулярно, поскольку коллектив является живым организмом и постоянно меняется под воздействием внешних факторов, меняющихся целей, задач и условий видения бизнеса.

Главное – не упустить момент и делать все оперативно.

Сразу хочу отметить, что решение всего многообразия поставленных задач перед корпоративными коммуникациями возможно только путем тесного сотрудничества между кадровой службой, HR-отделами и специалистами в области PR, поскольку управление персоналом

и управление репутацией организации становятся равнозначными элементами управленческой стратегии.

Сопротивление изменениям

Принцип единства и взаимосвязи

Кто не с нами, тот против нас?

Как мы говорили выше, внешние обстоятельства значительно влияют на компанию. Конъюнктура рынка заставляет компанию меняться, и противостоять изменениям невозможно. Ибо любое давление рождает силу сопротивления. Однако нужно учитывать важный аспект: когда изменения в мире заставляют компанию меняться, подсистемы не меняются с одинаковой скоростью.

Обычно быстрее всего меняется отдел маркетинга, затем отдел продаж, затем производство, затем бухгалтерия и только затем отдел HR. Менять людей и их ценности – это самое сложное.

Поскольку подсистемы не меняются с одинаковой скоростью, в компании возникает дезинтеграция, разрывы между отделами. Проблемы в организации – следствия этой дезинтеграции.

Ведь все изменения взаимосвязаны. Достаточно начать позитивные изменения в одной сфере, как неизбежно начнутся изменения в других.

Важно понять, что эта взаимосвязь существует, и совершенно не обязательно «разделять и властвовать». Все едино и взаимосвязано. Достаточно бросить небольшой снежок с горы, и лавина будет запущена.

Мир поддерживает нас в позитивных изменениях. Не нужно менять сразу все: достаточно *начать* что-то менять, а система начнет работать сама.

Любые коммуникации подвержены изменениям. Это неизбежный факт. Корпоративные коммуникации включают в себя множество факторов, а профессия коммуникатора объединяет в себя многие отдельные профессии, такие как PR, журналистика, маркетинг, управление персоналом, SMM, продажи, event, нетворкинг, блогерство, комьюнити и много чего еще.

Да-да, все именно так. Спросите любого профессионального коммуникатора. Потому что всем из вышеперечисленного занимаются коммуникацией в различных ее проявлениях и все они коммуникаторы.

Так вот, о сопротивлениях изменениям. Давайте рассмотрим, как это происходит в компаниях, и почему коммуникации в этом процессе занимают ключевую роль.

Любые изменения воспринимаются по-разному. В одном случае изменения могут вызвать одобрение, а в другом – негатив, или могут быть проигнорированы. В любом случае, изменения вызывают определенную реакцию. Проведение любых изменений – задача не из простых.

Мы с вами будем разбирать вариант сопротивления изменениям. Почему мы говорим именно о сопротивлениях? Все, кто работает или связан с корпоративными коммуникациями знает, что бывает в компаниях и с компаниями, когда внедряются какие-либо изменения. Есть даже отдельное понятие, как «сопротивление изменениям».

Такое понятие возникло не на пустом месте. Трудности решения этой задачи связаны в первую очередь с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое может быть иногда настолько сильным, особенно для тех, кто проводит эти изменения. Непросто из болота тащить бегемота!

Как правило, первоначальный смысл изменений – это внедрение инноваций. Давайте разберемся.

Инновации – это внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. То есть любое изменение должно обеспечивать эффективность, а не просто изменение ради изменения – в этом вся соль.

Однако на первоначальном этапе внедрения новшества не все понимают пользу от таких нововведений – отсюда и возникают сопротивления.

Если совсем упростить, то даже на бытовом уровне не все сразу оценили и обрадовались (особенно старики) тому, что старый кнопочный телефон нужно менять, иначе ты уже не сможешь сделать очень много вещей (например, войти в сбербанк-онлайн). Сюда же можно отнести ребрендинг, новую миссию, новый формат позиционирования и прочее.

Просто одни успешно справляются с новшествами, а другие нет. Тут решающую роль играет не только цель, но и правильная и своевременная стратегия проведения изменений с учетом всех возможных рисков и плана их решения.

Также важно понимать, что любая реакция на инновацию может рассматриваться как обратная связь, к которой очень глупо не прислушиваться, а еще глупее ее игнорировать.

Если говорить о корпорациях/организациях, то можно выделить два глобальных вида сопротивления: внутренние и внешние.

Внутреннее сопротивление появляется внутри организации. Это когда нежелание или полный отказ от участия в процессе изменений демонстрирует персонал – от рядовых сотрудников до руководителей. Это сопротивление может быть осознанным или неосознанным и зависит от множества факторов.

Вот некоторые из них:

1. Качество управления в компании (выстроенный менеджмент, планирование и контроль)
2. Уровень развития компании (корпоративная культура, выстроенные коммуникации, как внутренние, так и внешние)
3. Профессиональная подготовка работников (квалификация, уровни компетенций) и др.

Внешнее сопротивление оказывают поставщики, потребители, общественные организации, конкуренты и все те, кто связан непосредственно с организацией или имеет определенное влияние на нее.

В период внедрения изменений воздействие внешних факторов может переходить в давление или недовольство из-за того, что нововведения затрагивают всех к ней причастных и не только.

Как я отметила выше, обратной связью нельзя пренебрегать. Конечно, лучше предвидеть все последствия, но, как вы сами понимаете, ситуации бывают разные.

Главная задача – устранить возникшее сопротивление. А для этого необходимо взять сопротивление под контроль и направить всю исходящую энергию в позитивное русло. В идеале – еще на стадии планирования и разработки инновационной политики. Ибо предупрежден – не значит вооружен (практический опыт).

Причины сопротивления.

1. Ребрендинг.
2. Внедрение нового продукта.
3. Организация предоставления новой услуги.
4. Введение новой технологии производства, в том числе существующего продукта или услуги.
5. Совершенствование старых технологий и процессов, применяемых в работе.
6. Изменение организационной структуры.
7. Изменения корпоративной культуры, миссии, прежних устоев и т. д.

К чему приводят сопротивления.

1. Предложенный товар или услуги теряют потребительские свойства.
 2. Возрастает количество критики, фокус внимания только на недостатках (позитив уступает негативу).
 3. Давление внешнего окружения усиливается, теряется лояльность, преданность.
 4. Иногда агрессивный настрой, приемы и давление со стороны внешних факторов могут быть настолько сильными, что изменения могут и не случиться вовсе или потерпеть полный провал.
- Все это может очень сильно отразиться на имидже и бренде компании (в зависимости от масштаба изменений).

Не менее страшные результаты и последствия могут возникнуть внутри работников компании. Вот какими могут быть **проявления сопротивления**:

1. Персонал отказывается работать или выполняет свои обязанности плохо.
2. Сотрудники в силу незнания новых аспектов работы выполняют ее неграмотно, снижая эффективность деятельности организации в целом.
3. Сотрудники объединяются в группы и открыто выражают свое недовольство, требуя дополнительных изменений.
4. Организация теряет эффективность и находится в худшем положении, чем до введения изменений. Этот пункт относится и к внешним, и к внутренним сопротивлениям.

Как правило, сопротивление изменениям указывает на ключевую проблему – недостаток информированности и неумение приспосабливаться к новым условиям, отсутствию гибкости, а также неучтенные возможности нововведения. И эти факторы нужно учитывать. Невозможно от неподготовленного поля ждать хороший урожай – тут с подготовленным порой бывают сюрпризы!

Давайте рассмотрим возможные причины сопротивлений и способы их устранения.

Причины сопротивлений и их решения

Причина	Решение	Пояснение
Недоверие	Профилактика (подготовка к изменениям)	Планирование, контроль, фокус-группы, информирование, PR, коммуникации с целевой аудиторией

Причина	Решение	Пояснение
Неизвестность (ощущение бесконтрольности ситуации, непонятные выгоды, неизвестный результат)	Предоставить полную информацию, ознакомить, объяснить	Необходимо полно и ясно проинформировать персонал, ознакомить его со всеми юридическими и экономическими нюансами, чтобы не осталось ни одного неясного момента
Стремление сохранить ценное/прежнее (привычное, комфортное)	Разобраться, какие именно ценности будут утрачены, вследствие реализации изменений.	Искать компромисс
Угроза статусу (ощущение угрозы своему статусу)	Необходимо дать гарантии сохранения указанной ценности	пояснить, что изменения не внесут утрату имеющемуся статусу
Групповое влияние/партизанское (влияние коллектива или группы инициаторов сопротивления)	Найти/выявить сторонников изменений	С негативом работать отдельно, выясняя причины и выгоды сопротивления
Интерес / Отсутствие заинтересованности	Нужна мотивация и поддержка	Необходимо выяснить, насколько адекватно была представлена необходимость реализации проекта? Может быть, работник недооценивает всю важность предстоящих изменений?

Методы устранения сопротивления

1. Создание базы для поддержки инноваций.
2. Жесткий контроль за процессом внедрения изменений. Оперативное принятие организационных и административных мер.
3. Перераспределение обязанностей и полномочий для улучшения внедрения изменений.
4. Информирование (как на внутреннюю целевую аудиторию, так и на внешнюю).
5. Мотивация. Создание системы бонусов.
6. Обратная связь.
7. Сбор и обработка полученной информации.
8. Ведение отчетности.
9. Укрепление связей, работа с коммуникациями, нетворкинг.
10. PR, продвижение полезности инноваций.

Все сказанное выше напрямую связано с профессией коммуникатора. Схема действий и решений абсолютно рабочая и применимая в различных ситуациях при сопротивлении изменений.

Мотивация

О пользе дела и бесполезности сотрудников

«Большинству людей мало открыть глаза и указать путь. Им надо еще дать волшебного пенделя».

У каждого руководителя, коммуникатора или менеджера, работающего с персоналом, рано или поздно возникает вопрос мотивации сотрудников.

Иметь всегда замотивированных сотрудников, вовлеченных в свою работу, ответственных и нацеленных на результат – как вам такое?

Уверена, что большинство хотели бы иметь в своем штате именно таких людей.

Как мотивировать работников на эффективную работу для увеличения прибыли компании? И самое главное – почему мотивация имеет прямое отношение к достижению целей и получению прибыли в бизнесе? Почему тема мотивации всегда остается актуальной? Зачем руководители компаний, HR-директора, корпоративные коммуникаторы уделяют этому особое внимание?

Все дело в том, что трудовая мотивация – основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы. Как не крути, а в большинстве успехов бизнеса и в большинстве успехов личного характера основную роль играют люди, преодолеваемые желанием этого успеха достичь.

Мотивация – это именно то внутреннее состояние, которое заражает, активизирует и движет человеком и в результате ориентирует совершать действия в направлении целей. Это когда охота пуще неволи. Значит, что тебе самому хочется, жадется без всякого внешнего воздействия, и никакая подгонка со стороны так не мотивирует.

Однако, не все способны руководствоваться только внутренней мотивацией, есть ряд людей, которые нуждаются во внешних стимулах для активации необходимых действий, которые приводят к результатам.

Именно поэтому мотивацию и делят на два вида: внутреннюю и внешнюю. Говоря о мотивации, нужно понимать, что и внутренняя и внешняя мотивации тоже делятся на два типа – на мотивацию, основанную на проблеме, и на мотивацию, которая основана на удовольствии. Их еще называют: «От» и «К». То есть, в одном случае это когда человек хочет уйти от какой-то проблемы или дискомфорта, от того, что ему не нравится, а в другом случае он хочет к чему-то прийти – к удовольствию, к радости, удовлетворению. Одним словом, речь идет о методе «кнута и пряника».

Одних мотивирует избегание кнута, а других – возможность получить пряник. Другими словами, одни выполняют план, чтобы не быть депремированным, а другие – получить награду за выполнение.

Безусловно, есть и такие, которых можно сподвигнуть на действие, исключительно кнутом, но тогда возникает вопрос, в ваших собственных позициях и компетентности.

Отсюда вытекает очень важный момент, как мотивировать людей: кнутом или пряником? Здесь каждый руководитель должен сам выбирать, чем стимулировать, но при этом помнить очень-очень важную вещь. Вы в обязательном порядке получите то, на чем фокусируетесь. Здесь я поясню. Если вы фокусируетесь на успехе, то вы обречены на него, но если ваш фокус внимания направлен на неудачу, то тогда не удивляйтесь, почему они вас все время преследуют.

И еще кое-что, нужно помнить, что **пряник – это выгода**, которую получит человек, сделав так, как вам нужно. **Кнут же – это те потери, которые понесет он**, не выполнив нужные для вас действия. В их роли выступают не только вещи, предметы или деньги, но и чувства, переживания, ощущения, эмоции, комфорт, власть.

Так что же делать? Как правильно мотивировать сотрудников?

Прежде всего, понимать, что во всем нужен баланс, в том числе и в мотивации.

Я предлагаю 5 простых действенных правил мотивации сотрудников.

5 простых действенных правил мотивации

Правило №1. Держите фокус внимания на положительных результатах.

(Лучше сказать: «Сделаешь – получишь конфету», чем говорить: «НЕ СДЕЛАЕШЬ – получишь люлей».)

Правило №2. Регулярно поощряйте хорошие результаты.

Не скупитесь на благодарности там, где замечен даже небольшой прогресс. Маленький успех, тоже успех. Он может стать основой для большого успеха.

Правило №3. Не надо давать пустых обещаний.

Обещали наказать – накажите, обещали поощрить – поощрите. Иначе любые ваши замечания превратятся в поговорку «Собака лает, ветер уносит»

Правило №4. Регулярно напоминайте, за что можно получить наказание .

Заведите правила «огреба», и пусть эти правила всегда будут у вас и у ваших сотрудников перед глазами.

Правило №5. Не тратьте время, внимание и эмоции на плохие результаты.

Просто накажите (см. правило №4)

И главное! Помните: НАГРАЖДАТЬ НУЖНО РОСТ, а не падение!

Мотивация и мотивы компании

Каждая компания стремится к успеху и хочет привлечь на свою сторону как можно больше поклонников и, конечно же, талантов, которые сами будут поддерживать и «защищать» ее. Все хотят как можно больше лояльности в свой адрес. А любая лояльность подвижна мотивами.

По поводу лояльности у многих в головах сплошная путаница. Здесь, как говорится, очень часто путают мягкое и теплое, объединяя эти определения. Важно понимать, что снег тоже может быть мягким, а батарея теплой, но в их структуре мало общего.

Лояльное поведение – начальный этап вовлеченности, который, в свою очередь, ведет к пониманию ценностей, а от них – к принятию и осознанию принадлежности и гордости своей причастности к организации.

В работу коммуникатора входит определение аудитории и определение мотивов для более точных посылов в сообщениях и коммуникационных приемов. Зная мотивы, легче достучаться до людей и легче проводить PR-кампании.

Маркетинг открывает возможности не только для продвижения товара, но и для продвижения компании в целом. Так же маркетинговые приемы стали использовать и в HR – этому симбиозу дали название «марчар».

Марчар появился в результате запроса от бизнеса. Это искусственно созданное явление стало просто необходимым, поскольку в любой компании необходимо анализировать расходы и прибыль на любые проекты и действия. К HR-отделу, который, помимо подбора персонала, берет на себя адаптацию, корпоративную культуру, внутренние коммуникации, организацию

мероприятий и т. д. отношение предвзятое, поскольку некоторые ошибочно считают, что подсчитать и проанализировать все вышеперечисленное, кроме текучести кадров очень сложно. Однако, практика показывает, что подсчитать и отцифровать можно всё. Именно поэтому, дабы рассеять все сомнения и отстоять всю свою важную роль и возник в итоге MarHR.

Если взять функционал MarHR, то уже сейчас можно выделить следующий востребованный функционал:

- Разработка HR-бренда и стратегии развития коммуникаций
- Возращение новых кадров под компанию (работа с ВУЗами, колледжами, школьниками)
- Работа с соцсетями для создания «своей» аудитории (фан-клуб)
- Формирования лояльности и т. д.

В любом случае, компания должна решить, нужен ей в штате отдельно взятый HR-маркетолог или нет. В данном случае важно понимать, что HR-маркетолог это не профессия, а определенный набор компетенций, помогающий бизнесу решать свои задачи.

Все взаимосвязано

От лояльности к корпоративной культуре

Корпоративная культура

Корпоративная культура является неотъемлемой частью любой организации. И роль коммуникаций в ней весьма существенна. Именно от коммуникаций в компании зависит, какую форму приобретут взаимоотношения в коллективе, в отделах, в департаментах, в филиалах, с клиентами, поставщиками и всеми причастными к организации.

Корпоративная культура	
Традиционная корпоративная культура	Современная корпоративная культура
1. Позиция работника зависит от его места в иерархии организации.	1. Позиция работника в организации зависит от его знаний, умений и навыков.

Корпоративная культура	
Традиционная корпоративная культура	Современная корпоративная культура
2. Работники лишены права принимать решения и являются только исполнителями.	2. Работник имеет право на самостоятельное решение в пределах его работы.
3. Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы.	3. Отношения не носят формального характера и допускаются разногласия во мнениях и дискуссии, менеджеры рассматривают работников, как партнеров.
4. Кооперация между работниками, принадлежащими к разным подразделениям, крайне затруднена.	4. Уделяется значительное внимание взаимоотношениям в группе, где укрепляется дух кооперации и сотрудничества.
5. Преобладание «туннельного» видения: никто из работников не видит всю картину в целом.	5. Цели и задачи организации и организационных единиц широко обсуждаются между всеми членами организации.
6. Значительная часть информации засекречена, поэтому работники стараются получить ее по неформальным каналам.	6. Первостепенное внимание уделяется развитию широкой сети коммуникаций между всеми организационными единицами и их членами.
7. Мотивация основана на фиксированной денежной стимуляции	7. Создание мощной мотивации у сотрудников, основанную на неэкономических мотивах, связанных с самоактуализацией, участием и т. п.
8. Отношение к организации основано на иерархической модели с соблюдением строгой субординации в поведении	8. «Вдохновение людей» — под этим понимается создание личностного отношения к организации, т. е. принятия работниками организации как "места" их самореализации работников, а их деятельности как сферы личного роста.

«Иногда коллективную вонь принимают за единство духа»
(Мнение коллектива ассенизаторов)

Корпоративная культура – это действительно погода в доме, включая грязь, лужи, запах мокрых носков и прилипшие частички мусора с улицы в мокрую погоду, а также чувство гордости, взаимовыручка, доверие и уважение. И да, конечно же, принято у вас ходить в бахилах или сменной обуви, все это она – корпоративная культура. То есть свод правил, традиций, манеры общения, определенное поведение, дресс-код, образ жизни в компании. Все, включая то, предлагают вам диван или стул, или просто постоять-подождать, вежливы или холодно-равнодушны, подозрительны или добродушны, учтивы или хамят, льстивы или прямолинейны: все это – корпоративная культура.

«Привет! У меня новая работа! Все улыбаются, но чувю, на самом деле они все ненавидят друг друга» (подслушано в службе персонала)

О корпоративной культуре написано очень много. И все правда, потому как у каждого она своя.

Корпоративная культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых членами компании. Эти ценности в разных корпорациях могут быть разными и в том числе в зависимости от того, чьи интересы лежат в основе деятельности компании: самой компании в целом или отдельных ее членов. Из названных выше ценностей вытекают стили руководства, поведения, общения, деятельности.

К наиболее значимым характеристикам корпоративной культуры относятся:

- осознание работником своего места в компании (группе);
- тип совместной деятельности;
- нормы поведения;
- тип управления;
- культура общения;
- система коммуникаций;
- деловой этикет;
- традиции компании;
- особенности трактовки полномочий и ответственности;
- трудовая этика.

Решающими факторами в становлении корпоративной культуры являются, принципы, которым следует руководство компании.

Эти принципы формируются в поведении руководителей, в рекламных материалах, в речах основателей компании, информационных документах.

Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

Имидж корпорации – это своеобразная медаль, одна сторона которой представляет собой внутренний образ компании, существующий в сознании членов корпорации, а вторая – ее внешний образ, предназначенный для партнеров, конкурентов, финансово-кредитных организаций налоговой службы и т. п.

Основная забота руководства компании – это внешний облик организации, так как от этого во многом зависит успех ее деятельности в конкурентной среде. Этот облик формируется в сознании лиц и организаций под воздействием контактов с компанией как непосредственно с сотрудниками фирмы, так и в ходе знакомства с рекламой, посещений выставок, презентаций.

Имидж компании может формироваться стихийно и целенаправленно. Часто у руководителей «не доходят руки» до того, чтобы отслеживать возникающий образ своей компании. Все силы отдаются формированию производственного потенциала предприятия. В таких случаях складывается стихийный имидж, имеющий обычно как положительные, так и отрицательные черты, из-за чего об одной и той же компании можно услышать прямо противоположные мнения. Естественно, правильнее начинать работу по формированию имиджа компании одновременно с созданием предприятия.

Таким образом, работа над имиджем – тонкая и сложная, охватывающая многие процессы и многих людей, но совершенно необходимая, если корпорация хочет закрепиться на рынке и иметь хорошие перспективы дальнейшего развития¹.

¹ Иванов И. Н. Менеджмент корпорации: учебник для вузов / И. Н. Иванов. – Москва: ИНФРА-М, 2004.

Основные элементы корпоративной культуры.

Тип совместной деятельности – характер взаимодействия работников в рамках коллективного труда, способ организации такого труда.

Существует несколько типов совместной деятельности.

Характеристика отдельных типов совместной деятельности

Тип совместной деятельности	Основные черты
Индивидуальный	Минимальное взаимодействие между участниками труда. Каждый исполнитель имеет свой объем работ в соответствии с профессиональной позицией. Личное общение осуществляется в основном в непрямой форме: через компьютерные сети, телефон и т. п. Общим является лишь предмет труда, в обработку которого каждый вносит свою лепту. Высокая инициативность, ориентация на индивидуальные достижения
Последовательный	Последовательное включение в работу исполнителей одного за другим в соответствии со спецификой технологического процесса и квалификацией каждого. Межличностное общение выражено в большей степени, чем при индивидуальном типе совместной деятельности. Высокая технологическая дисциплина. Четкое соблюдение нормативов
Взаимодействующий	Участие каждого работника в решении общей задачи. Характер труда отдельных работников определяется руководителем. Эффективность общей трудовой деятельности в равной степени зависит от вклада каждого члена коллектива. Высокая ориентация на авторитет лидера, коллективные цели, групповую нравственность
Творческий	Особый тип деятельности — совместное творчество; каждый участник в равной степени создатель чего-то нового, уникального. Особая активность участников, гибкость группы, изменчивость ее состава. Ориентация на профессиональное развитие. Данный тип особенно характерен для сфер науки и искусства

Тип управления

Тип управления характеризует то, как принимаются и реализуются в компании управленческие решения. Тип управления должен соответствовать организационной (корпоративной) культуре предприятия и в первую очередь особенностям менталитета персонала. То есть нельзя, например, управлять научным коллективом методами, принятыми в армии, как и нельзя руководить производственным предприятием методами театрального режиссера.

Характеристика основных типов управления

Тип управления	Характеристика
Бюрократический	Решения принимаются вышестоящим руководителем. Главный рычаг воздействия на подчиненных — приказы, наказания (т. е. сила). Предполагает наличие технологически и организационно дисциплинированных сотрудников, беспрекословно выполняющих распоряжения начальства. Здесь инициатива минимальна
Демократический	Главным рычагом управления является закон, демократический по своему содержанию, обеспечивающий интересы как большинства, так и законопослушного меньшинства
Авторитарный	Главный рычаг управления — авторитет руководителя при беспрекословном подчинении исполнителей
Рыночный	Решения принимаются в соответствии с законами рынка, который и является мерилем эффективности этих решений. Основным рычагом воздействия на исполнителей — деньги
Коллективистский	Главный рычаг управления — знания, компетентность. Активное и равноправное участие всех высокопрофессиональных исполнителей в принятии решений

Ниже показана взаимосвязь типов совместной деятельности, типов и рычагов управления².

Взаимосвязь типов совместной деятельности, типов и рычагов управления

Тип совместной деятельности	Тип управления	Рычаг управления
Индивидуальный	Рыночный	Деньги
Последовательный	Бюрократический	Сила
Взаимодействующий	Авторитарный	Авторитет
Творческий	Демократический, коллективный	Знания

Один в поле не воин, или Как привлечь сотрудников к сотрудничеству

Корпоративные коммуникации, как уже говорилось, невозможно выстроить в одиночку. Чтобы результаты были достигнуты, а процесс достижения был эффективным, начните вовлекать руководителей и сотрудников к выстраиванию коммуникаций. Вам необходимо сформировать свою команду или же привлечь неформальных лидеров, а может даже создать свою сеть агентов для выстраивания коммуникаций.

Далее мы подробно разберем, как это делается, и вы поймете, для чего это нужно. Вы сами решите, стоит ли взять на вооружение или же не прибегать к этому вообще.

Давайте выясним, что такое команда в принципе, и что непосредственно у вас за коллектив.

Что такое команда

Проверяем коллектив на наличие команды

Прежде всего, это когда все участники четко понимают, почему они команда. А для этого необходимо знать, какие цели у команды, какие задачи, какие правила взаимодействия. Кто, в конце концов, является капитаном, какой вклад вносит каждый участник и, какая роль ему отведена. Без четкого распределения ролей не получится слаженной работы. А без правильной коммуникации и отсутствия понимания своей работы в команде не будет ясна, поставленная персональная задача.

Также важно учитывать уровень загрузки и уровень вознаграждения. Для эффективной команды важна не только синергия, но и синхронизация действий.

Безусловно, это не конечный список. И чтобы команда стала командой, ей нужно пройти долгий путь. Мы сейчас не будем это подробно разбирать.

Теперь еще раз честно ответьте на вопрос: у вас команда? Или вы пребываете в иллюзии, что у вас команда?

Если вы вдруг выяснили, что у вас как-то «не тянет» на команду, а всего лишь коллектив, иногда с элементами команды, то пора бы уже обратить внимание на вашу корпоративную культуру, на ваши ценности, ваши убеждения, ваш опыт, но что более важно – определиться.

Может, вам и не нужна команда? Может, у вас и так все хорошо? Может, вас и так все устраивает? Может, проблема в другом? Например, в коммуникации.

² Основы корпоративной культуры. Автор: Иванов И. Н. Глава из книги "[Менеджмент корпорации](#)" Изд-во "[Инфра-М](#)"

Может, вам достаточно быть просто искренними, вежливыми и внимательными к коллегам и клиентам? И поучиться выстраивать отношения как минимум без ущерба для компании?

Может, не надо заикливаться на строгом соблюдении стандартов, где любое отклонения от скрипта равно минус вознаграждения, порой даже вопреки здравому смыслу и результату?

Возвращаемся к тому, что нужно проанализировать все и посчитать. В цифрах оно нагляднее будет. Научитесь вести статистику и правильно ее применять. Иначе грош цена всем вашим табличкам, которые вы рисуете, если вы никак их не используете и не обращаете должного внимания.

Что считать? Посчитать можно все, вопрос: для чего?

Вы можете посчитать, например, насколько вовлеченность влияет на результаты бизнеса. Или сколько клиентов вы теряете/приобретаете в результате введенных правил/изменений или принятых норм поведения.

Любой руководитель должен понимать, что именно подходит его компании, и не пытаться натянуть на себя овечью шкуру в волчьей стае. Как говорится, каждому свое, с учетом запросов рынка. Как бы там ни было, пропагандировать и внедрять то, что «хорошо», а не то, что «я разделяю», можно, конечно, но неэффективно: и вера, и отношение к вам будут соответствующие.

Ваши сотрудники – это Ценность, которая у вас есть. И Ценность нужно всячески беречь и ухаживать за ней. В переложении на реальность – чтобы создать настоящую Команду, нужно работать с людьми, учиться их понимать, слышать и реагировать.

Если вы решили создать Команду из ваших сотрудников – учтите, что они должны понимать, для чего это будет нужно, и быть с этим согласными. Следовательно, снова – должно быть общее понимание Целей и Ценностей.

Озвучивайте перед людьми цели, ставьте конкретные задачи.

Если цель – что мы хотим получить в итоге, то задачи – как мы этого достигнем. И объясняйте, пожалуйста, почему именно эти задачи. Не ограничивайтесь сухим: «Потому что мы так выбрали». Никто не любит, когда их считают не способными понять. А иначе будет вам сопротивление и палки в колесах.

С командами разобрались, переходим дальше.

– Нельзя поверить в невозможное!

– Просто у тебя мало опыта, – заметила Королева. – В твоём возрасте я уделяла этому полчаса каждый день! В иные дни я успевала поверить с десяток невозможностей до завтрака! (Л. Кэрролл)

Обратная связь

Что такое обратная связь?

– Простите? – переспросила Алиса, растерявшись.
– Я не обиделся, – отвечал Шалтай-Болтай. – Можешь не извиняться!

Обратная связь – это информация о поведении человека в прошлом, которую вы сообщаете ему в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем.

Для чего она нужна?

- Повышает осознание поведения
- Мотивирует к развитию
- Снимает эмоции
- Повышает личную эффективность
- Позволяет посмотреть, что усвоилось
- Позволяет составить план дальнейшего развития

Основные принципы обратной связи:

- Конкретная
- Своевременная
- Конструктивная
- С последствиями

Виды обратной связи

Негативная	Позитивная
Служит для оценки неэффективного поведения и направлена на изменения действий человека	Служит для оценки эффективного поведения, чтобы укрепить данную линию поведения слушателя в подобных ситуациях

При негативной обратной связи начинать нужно с чего-то положительного, чтобы у человека появилось чувство открытости к информации. Затем дать конструктивную критику, с конкретными советами по коррекции будущего поведения. И завершить обратную связь верой в человека, надеждой на позитивные изменения в будущем.

Давая негативную обратную связь, помните Закон «ведра и стакана».

Разные люди могут воспринимать адекватно разное количество информации при негативной обратной связи.

Одному достаточно в объеме одного «стакана», а другому нужно целое «ведро».

Прежде чем давать обратную связь, проверьте, насколько человек восприимчив и дайте ему столько, сколько заставит его исправить свое поведение.

Алгоритм подачи негативной обратной связи	Алгоритм подачи позитивной обратной связи
1. Что было сделано неэффективно 2. Почему это действие было неэффективным (негативные последствия) 3. Что можно было сделать в данной ситуации 4. Проговорить, что именно человек собирается делать в будущем	1. Что было сделано эффективно 2. Почему это действие было эффективным (позитивные последствия) 3. Закрепление правильного поведения (что изменится, если применять данное поведение в дальнейшем) 4. Что именно человек собирается делать в будущем? Где еще можно применить правильное поведение?

Конструктивная обратная связь

На первых порах конструктивная обратная связь вызывает множество сложностей, потому что сложно не только безоценочно воспринимать поведение партнера, но и получать безоценочное восприятие.

Нас всех с детства оценивали, мы «жертвы» оценок. Редко кто из взрослых может похвастаться своим безоценочным и терпеливым отзывом о поведении и ситуации, особенно когда речь идет о несовпадении ожиданий и реальности.

Согласитесь, что нас особо не учили управлять своими эмоциями, кроме как всем известного «держи себя в руках». Нам никто не объяснял, как это делать и как правильно реагировать. Наша реакция сложилась на базе наших инстинктов. Мы орем и гневаемся, когда нам страшно, когда не по-нашему, когда хотим сложить ответственность на другого и, конечно, когда в принципе эмоционально распущены.

Необходимо понимать, что эмоциональная компетентность важный аспект в работе, ее нужно прокачивать и постоянно совершенствовать, особенно руководителям.

В работе, в деловом формате просто необходимо учиться правильной обратной связи, а уж коммуникатору тем более.

Общаясь с сотрудниками и руководителями, приучитесь настраивать их на то, что обратная связь будет строиться по принципу «плюс, дельта», то есть в начале вы услышите, что было сделано хорошо, а потом, что можно было бы сделать по-другому. При том, что оценок как таковых не будет, тем более не будет высказываний из серии «что за бред, надо быть идиотом, чтобы так поступить?» или «так не бывает, как вам это только в голову пришло?».

Вы принимаете обратную связь для того, чтобы внести изменения или для улучшения работы на общее благо.

О профессиональном выгорании

В современном мире, к огромному сожалению, профессиональное выгорание, как явление уже кажется естественным, а не из ряда вон выходящим.

Эмоциональная компетентность считается роскошью в жестоком мире расчетливого бизнеса.

Все попытки убрать эмоции из бизнеса, оставив только расчет и логику, приводят к тому, что бизнес-процессы лишаются смысла, становясь сухими технологиями в виде стандартов и пошаговых систем в духе «делай раз, делай два, не задавай лишних вопросов», без учета того, что к живой человек не машина.

Однако, бесцеремонное вмешательство в естественный психический процесс, в попытке «засунуть» эмоции куда подальше приводит к тому, что они все равно вырываются на поверхность, только уже в других и не таких приглядных видах, как можно было ожидать.

Задача руководителя – руководить не только процессами, но, прежде всего, людьми. А у людей, как известно, были, есть и будут эмоции. И игнорировать данный факт было бы по меньшей мере странно.

Для эффективного руководителя крайне важно уметь делать следующее:

1. Осознавать свои эмоции.
2. Управлять своими эмоциями.
3. Осознавать эмоции других.
4. Управлять эмоциями других.

Только так и в такой последовательности. За всем этим стоит ответственность во всех смыслах.

Ответственность помогает анализировать нашу жизнь не с точки зрения «кто виноват», а с позиции «что делать». Эффективность жизни и работы увеличится в разы, если руководитель будет осознанно подходить не только к своей управленческой роли, но и ответственности за все происходящее.

Почему в выгорании подчиненных всегда виноват начальник?

Профессиональное выгорание наступает по принципу накопительного эффекта. Сам процесс может быть весьма длительным и довольно мучительным. Можно сказать, что выгорание отравляет организм постепенно.

Поступая малыми дозами и накапливаясь в организме, падение интереса к работе провоцирует разные проблемы: личные трудности, неудовлетворенность собственной жизнью, финансы, конфликты. Очень часто причиной выгорания становится скучная рутинная работа. Особое место среди факторов, которые провоцируют этот токсичный процесс, занимают отношения в коллективе и, безусловно, взаимоотношения сотрудника с руководителем. Недаром среди эйчаров ходит поговорка: «Человек приходит в компанию, а уходит от руководителя».

Рассуждая здраво, необходимо понимать, что любая внешняя среда, включая руководителя, не является причиной выгорания. Однако именно проблемы в коммуникациях в этой среде могут стать той последней каплей яда, с которой начинается процесс интоксикации.

Симптомы проявляются в полном безразличии к своим должностным обязанностям, в отсутствии интереса к событиям и мероприятиям на работе. У человека растет недовольство коллегами, клиентами. Появляется чувство полного истощения, не только физического и эмоционального, но и умственного. Возникает ощущение профессиональной неуверенности и бессмысленности своих действий. Сотрудник начинает все больше и больше склоняться к прокрастинации, при этом все чаще берет работу на дом и все равно не успевает сделать все вовремя.

Профессиональному выгоранию часто подвержены самые эффективные сотрудники. Как правило, это те, кому не все равно, кто искренне переживает за дело, увлечен и вовлечен в рабочий процесс. Компания несет огромные потери от выгорания таких людей.

Можно выделить шесть типов руководителей, способствующих выгоранию сотрудников. У каждого из них свой девиз.

1. Не твоего ума дело

Руководитель не считает нужным информировать своих сотрудников о целях и планах компании, о принятых решениях и поставленных задачах. Сотрудник получает задание без разъяснений, либо в очень усеченном варианте. Девиз таких руководителей: «Не твоего ума дело» или «Меньше знаешь – лучше мне». Хотя практика показывает, что в результате эффект от таких действий прямо противоположный. Зачастую в таких случаях сотрудники не проявляют особого энтузиазма, работа выполняется с формальным подходом. А все потому, что сотрудники не понимают, зачем они каждый день ходят на работу и для чего делают эти задания.

2. Публичная порка

Ежедневно, как правило, с самого утра на собрании, людей «бодрят» замечаниями, акцентируя внимание только на ошибках. В скором времени критика перерастает в придирки и вызывает в ответ только негативную реакцию. Вместо эффективной работы с улыбкой на лице, как ожидает руководитель, он получает унылых/обозленных и расстроенных сотрудников, которые вовсе не заинтересованы в работе.

Конечно, совсем без критики не обойтись, но критика должна быть конструктивной. В любом случае, руководитель обязан научиться правильно давать обратную связь. Так же необходимо помнить о том, что похвала, даже за мелочи, приносит куда больше пользы, чем постоянная порка.

3. Меня не волнуют ваши проблемы

Есть руководители, которые не считают с чувствами других людей. Конечно, все руководители были бы счастливы, если бы их сотрудники в течение рабочего времени не отвлекались ни на что кроме работы. Но так не бывает: люди все равно будут приходить в офис или цех со своими проблемами и радостями. И как бы вы ни старались, никто не может оставить за порогом работы свою личную жизнь. Одному требуется звонить несколько раз в течение дня домой, другой не может без перекура, третьему нужно периодически выпивать чашку кофе или чая, а другого просто разорвет, если он не похвастает обновкой. А если воспринимать каждого сотрудника как бесчувственного робота, если категорически отрицать и порицать все его человеческие проявления, то сотрудник перестает проявлять интерес к работе либо может вообще покинуть компанию.

4. Незаменимых не бывает, или Не нравится – уматывай!

Руководители, выбирающие данный девиз, действуют, не вникая в детали. Это когда за неудачи наказывают всех одинаково (например, лишают премии, штрафуют), либо когда за успех награждают всех: и кто имел к нему отношение, и кто не имел. Подобный подход очень сильно демотивирует творческих и креативных сотрудников, чей вклад никак не выделяется и не ценится. А раз так, то какой смысл выделяться и стараться? Все равно накажут всех или похвалят всех. Интерес к работе пропадает.

5. Всегда в режиме дедлайна

Такие руководители постоянно держат сотрудников в напряжении. В буквальном смысле за каждым ведется тотальный контроль, и количество заданий, получаемых за день, превышает все мыслимые пределы. При этом каждая новая задача дается в цейтноте, без учета того, что предыдущая еще не выполнена. С таким руководителем мало кто выдерживает. Такие выжимают сотрудников до последней капли.

6. Догадайся сам

Такие руководители не дают внятно озвученных поручений со сроками, и поэтому никто не имеет ни малейшего представления, когда начальнику придет в голову обсудить поставленную задачу. Такие начальники почему-то крайне удивляются «тупости» своих сотрудников и очень злятся, когда те искренне не понимают, чего от них хотят. А когда сотрудники сами пытаются это выяснить, их инициативу чаще всего жестко пресекают.

Если бы каждый человек занимался своим делом, Земля вертелась быстрее (Л. Кэрролл)

В ловушке определений

В ловушке определений: компетентность, компетенции, квалификация

Квалификация имеет прямое отношение к компетенции, но это разные понятия.

В современном мире компании отводят важную роль к компетенциям. Одни компании считают, что наличие компетенций является основным показателем в работе персонала, другие – используют профили компетенций в качестве дополнительных ресурсов при оценке персонала.

В любом случае, использование компетенций можно применять по-разному, например, анализировать результаты за определенный период, а так же корректировать рабочие процессы для достижения необходимых результатов.

Если говорить об определении понятия «компетенции», то, с уверенностью можно сказать, что существует их великое множество. Между тем, давайте для общего понимания возьмем изначальное определение, так сказать, классику.

Изначально, учитывались два подхода к пониманию компетенций – американский и европейский.

Американский подход – компетенция подразумевает характерное поведение работника на определенной должности:

Компетенция – это ключевая характеристика поведения, при которой он может достичь высокорезультативной работы. Иначе говоря, это поведение человека, которое может привести его на определенную позицию.

Европейский подход – компетенция включает в себя исполнение, поставленных рабочих задач для ожидаемых результатов в работе:

Компетенция – это способность сотрудника выполнять, принятые в организации стандарты и действовать в соответствии с ними, для достижения результата.

Для нашего общего понимания будем считать базовыми следующие определения понятия «компетенция» и сопутствующих понятий:

Компетенция – это характерное поведение, которое необходимо работнику для успешного выполнения рабочего функционала, предусмотренное, принятыми стандартами поведения.

Компетентность – способность решать задачи в работе и получать необходимые результаты даже не предусмотренные стандартами.

Итак, подведем итог, в чем отличие компетенции от компетентности?

Если коротко, то компетенция – это поведенческая характеристика, то, как себя человек должен вести на определенной должности, а компетентность – это актуальные реально имеющиеся навыки/знания и экспертность в определенной области.

Например, человек может иметь два высших финансово-экономических образования, но при этом не иметь компетентность руководителя финансовой службы.

Компетентный менеджер по персоналу знает, что любая вакансия состоит из трех составляющих факторов: знания, функционала и ожидаемого результата. Все эти три фактора подразумевают совокупность компетенций, компетентности и квалификации работника.

Как использовать «знания», «навык», «компетенцию»

Знания – информация, которую необходимо получить и использовать для выполнения работы.

Навык – практическое применение полученных знаний для достижения, поставленных задач.

Компетенция – это поведение работника на занимаемой должности.

Компетентность – это необходимые знания, навыки и умения, необходимые для качественного выполнения своей работы. Тут важны два элемента работы: *что именно необходимо делать* и *по каким критериям*. В сущности, компетентность относится к тому, что люди должны уметь делать, а не как себя при этом вести. Таким образом, компетентность относится, скорее, к результатам работы, чем к самой работе, с ее итогами, а не с затратами.

Компетенции обычно определяют как разновидности поведения, которое необходимо для успешной, компетентной работы. Поведенческие компетенции описывают то, как сотрудники должны себя вести, чтобы хорошо выполнять свою работу.

Компетенции – это необходимое поведение согласно должности.

Компетентность – конкретное умение, навык.

Квалификация – это подготовленность работника к профессиональной деятельности для выполнения работ определенной сложности в рамках профессии, специальности, специализации.

Компетенции:

Понимание, что именно необходимо делать. К этому можно отнести такие компетенции, как критическое мышление, стратегическое мышление, способность создавать инновации и так далее.

2. Непосредственное выполнение работы. Сюда относятся, в частности, такие компетенции, как инициативность, проактивность, гибкость, ориентация на результат, влияние и так далее.

3. Лидерство. А именно: межличностные коммуникации, мотивация, влияние, убеждение и прочие.

Предполагается, что если человек ведет себя согласно примеру отраженного в описании компетенции эффективного поведения, то он будет работать качественно и эффективно. Собственно говоря, описания компетенций выводятся из анализа поведения высокоэффективных сотрудников – и считается, что и все прочие сотрудники, ведя себя так же, смогут работать столь же хорошо.

Таким образом, под компетенцией целесообразно понимать единство знаний и опыта, а под компетентностью – выраженную способность личности применять их для решения профессиональных, социальных и личностных проблем.

В Трудовом кодексе понятие «квалификация» определено как *«уровень общей и специальной подготовки работника, подтверждаемый установленными законодательством видами документов (аттестат, диплом, свидетельство и др.)»*.

Квалификация является составляющей стандарта профессионального образования и характеризуется степенью и уровнем.

Степень квалификации – это этап подготовки профессиональных кадров в системе непрерывного образования, отражающий объем и соотношение общего и профессионального образования и завершаемый получением соответствующего документа (свидетельства, сертификата, диплома).

Уровень квалификации – это степень профессионального мастерства в рамках конкретной ступени квалификации. Существенными характеристиками уровня квалификации являются: объем знаний и умений; качество знаний и умений; способность рационально организовать и планировать работу; способность быстро адаптироваться при изменении техники, технологии, организации и условий труда. (Статья 195.1 ТК РФ).

Миф и реальность

В своей практике я довольно часто сталкиваюсь с тем, что квалификация не всегда есть подтверждение компетентности, и наоборот.

Безусловно, квалификация имеет прямое отношение к компетентности, но это разные понятия.

Сейчас поясню. Любому человеку, который управляет автомобилем, необходимо иметь водительские права (квалификацию). Но для работы водителем в автопарке одного этого недостаточно.

Наличие водительских прав подтверждает вашу квалификацию, но никоим образом не дает вам компетентность опытного водителя, хотя при этом подразумевает у вас наличие компетенций водителя. То есть компетентность – это конкретный совокупный набор знаний, навыков и умений приобретенный опытным путем с определенным результатом. (каждый автогонщик умеет управлять автомобилем, но не каждый водитель является автогонщиком).

На мой взгляд, компетентность определяется наличием результатов, которые можно измерить, посчитать или сравнить. Если есть успешные итоги деятельности – есть компетентность, если нет – то и компетентности нет, несмотря на наличие дипломов, знаний, высоких должностей и ученых степеней.

В настоящее время квалификация является недостаточно адекватной мерой для выявления компетенций. При этом компетенции – способность, умение, знание, достаточные и адекватные тому, что нужно сделать.

Работодателям нужна не просто квалификация, им необходима компетентность как своего рода соединение навыков, свойственных каждому индивиду, в котором сочетаются квалификация с социальным поведением, способностью работать в группе, инициативностью, умением принимать решения и отвечать за их последствия. Последний пункт подразумевает осознанность в работе и своей компетентности в рамках должности. Немаловажным фактором в осознанности играет мотивация. Было бы желание, а возможность найдется.

Наличие квалификации не всегда подразумевает компетентность

Если сотрудник мотивирован, то есть готов сделать все, что от него зависит, для получения результатов, у него нет потребности в постоянном стимулировании. Если дать такому человеку знания, он с удовольствием их возьмет и будет использовать, при этом не возникнет необходимости заставлять его применять эти знания. Обучать такого сотрудника проще, чем того, кто в этом не заинтересован и имеет низкий уровень мотивации. Иногда можно наблюдать проявление компетентности при отсутствии квалификации: человек ничему не учился в данной области и специальных знаний не имеет, но работает и получает результаты.

Как мы попадаем в ловушку

Матрица компетентности – цикл развития компетентности.

Каждый человек, осваивая новые профессиональные навыки, проходит несколько поведенческих и эмоциональных состояний. Каждому этапу соответствует характерное эмоцио-

нальное состояние, их всего четыре. Другими словами, человек проходит все четыре стадии в процессе обучения, формируя цикличность каждого состояния.

Для того, чтобы управлять своими эмоциями при освоении новых навыков, важно осознавать, что происходит с эмоциями. Понимание процессов во время обучения поможет регулировать своё поведение. Для этого подходит модель уровней компетентности.

Основоположником данной модели, еще в конце 60-х годов стала американская компания Gordon Training International, специализирующаяся на развитие коммуникативных навыков поведения. Совместная работа преподавателя компании физиолога Ноэля Берча и основателя компании Томаса Гордона выделили два фактора, влияющих на мышление человека в процессе получения новых навыков:

- Осознание (осведомленность),
- Уровень квалификации (компетентность).

В этом квадранте компетентность рассматривается во взаимосвязи с понятием осознанности самой компетентности.

В этом квадранте компетентность рассматривается во взаимосвязи с понятием осознанности самой компетентности.

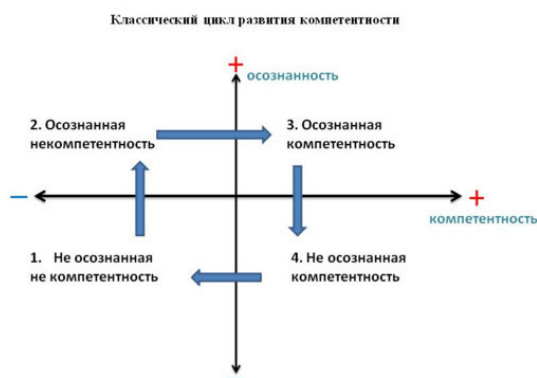


Схема 1

Уровни компетентности

1. Не компетентен и не знает об этом – Неосознанная компетентность. (Область незнания не определена).

На данном этапе человек не видит своих ошибок и считает себя эффективным специалистом. Как правило, в этом состоянии люди находятся далеко от реальной ситуации.

Например, многие начинающие руководители часто связывают проблемы в результатах работы команды с тем, что им просто крупно не повезло с подчиненными. А происходит это потому, что им либо непонятно, каким должен быть результат их личной работы, либо работу за них выполняют другие. Таким образом, создается видимость компетентности. Это как ситуации с детьми: когда они делают что-то не так или ломают, но не потому, что действительно хотели навредить, а потому, что даже не предполагали о последствиях своих действий.

Что с этим делать?

На данном уровне человеку бесполезно объяснять, обучать и приводить доводы. Вы просто не будете услышаны. Человек уверен, что должно меняться окружение: клиенты, руководители, подчиненные, родители – кто угодно, только не он. Обучение – это поиск реше-

ния практических проблем, пути выхода из которых пока не найдены. А если у человека «нет проблем», то зачем ему учиться? Здесь, как ни странно, прозрение должно прийти к самому «слепому», и никакое внешнее воздействие не поможет. Человек сам должен осознать свое состояние в реальной ситуации и перейти на следующий уровень. А для этого нужно желание (мотивация), чтобы понять, почему так произошло, либо происходит. Важнейшей частью успеха является способность увидеть собственные ошибки и осознать, что ты некомпетентен и начать разбираться в чем именно.

2. Некомпетентен и знает об этом – Осознанная некомпетентность. (Получена информация для определения области незнания)

Поздравляем! Из счастливого неведения вы перешли на следующий этап – теперь вы знаете, что у вас есть проблемы личной компетентности.

Итак, вы осознали, что что-то не так, и, несмотря на свое сомнение и сопротивление, теперь знаете, что в знаниях или умениях есть пробелы. Если вы человек честолюбивый и замотивированный то понимаете, что необходимо двигаться дальше. А для этого необходимо приложить некоторые усилия. Главное – что вы понимаете и осознаете в чем нужно подтянуться или, как говорят «прокачать» свою некомпетентность. Что с этим делать?

Поскольку на этом этапе человек готов меняться и хочет расти дальше, при этом осознает, что может делать лучше, ищет ответы на вопрос, как справиться с проблемами в этой области, то ему просто необходимо обучение. Необходимо срочно восполнять пробелы в знаниях (пройти тренинг, курсы или прочитать книгу). В любом случае, не забывайте о закреплении на практике. Далее спокойно можно переходить к следующему этапу.

3. Напряженная компетентность – Осознанная компетентность (получаем результат от осознанных действий).

Итак, обучение начинает приносить свои плоды, получены первые результаты. Человек во время работы сосредоточен на том, как выполнять правильно. На данном этапе человек нуждается в наставничестве, в руководстве, в том, чтобы сверяться с инструкцией. Человек не совсем уверенно ведет себя в новом качестве при практическом использовании навыков. Вы же знаете, как себя ведет ученик за рулем? Так и здесь – навык только осваивается и, конечно, имеет место быть напряжение и некоторый дискомфорт.

Что с этим делать?

На этом этапе очень важна правильная практика, то есть основанная на тех правилах, которые человек изучил. Важно регулярно применять на практике все техники и упражнения и внимательно следить за тем, чтобы все действия соответствовали изученным правилам. Иначе, можно легко отклониться и незаметно растерять новые навыки и опять откатиться назад.

4. Естественная компетентность – Неосознанная компетентность (автоматизм)

При переходе на этот этап приходит осознание, что все ваши действия выполняются автоматически, теперь вы можете наблюдать за собой, как бы со стороны. И что самое интересное, в этот момент вы начинаете понимать, что все делаете медленно или скорей размеренно в определенном темпе. С освоением навыка наш чудесный мозг обрабатывает, систематизирует и усваивает наши знания, доводя выполнение соответствующего действия или принятие решения до механического. Нам кажется, что мы даже не осознаем, что делаем, включается автоматизм, без участия осознанности. Но на самом деле, это не так, но мы не будем здесь подробно разбирать эту тему. Главное, что, когда мы довели свои действия до такого состояния, то нам уже нет нужды контролировать каждый свой шаг и следить за каждым своим дей-

ствием или решением для достижения результата. Наша приобретенная компетентность переходит в состояние **неосознанной**.

Работник на этом этапе получает результаты комфортно, практически на автомате. Без сомнения, к этому необходимо стремиться, однако именно на этом этапе многие расслабляются, теряют бдительность и от своей самоуверенности могут легко перейти в первоначальный этап счастливого неведения о реальности событий. Необходимо помнить о цикличности процесса.

Цикличность процесса

Дьявол кроется в деталях.

Представьте себе, что вы какое-то время работаете руководителем определенного уровня, но зона вашей ответственности сужена до одного проекта. Проходит энное количество времени и вы – получаете повышение, в котором участников становится больше, зона ответственности выросла. У вас новая команда, в ней появились новые профессионалы (или ваша команда просто, в отличие от вас, не теряла «пульса» и готова к новой работе). То задумайтесь, на минутку, что произойдет с вашей «компетентностью» управленца и руководителя? Вы, конечно, можете и далее пребывать в полной уверенности, что ничего не произойдет, однако, напомним про нюансы. Вспоминаем, что вы, будучи заняты в одном проекте фокусировались на одном, а теперь и декорации и задачи поменялись и вы уже несколько утратили свои практические навыки, которые, вполне возможно были, но, увы, давно не применялись, а время не стоит на месте. В этом то и дело, в этом и весь фокус-покус. При этом заметьте, с вашей точки зрения ничего особенного не изменилось, вы продолжаете действовать по накатанной колее. Это когда голова не помнит/осознает, а руки/тело продолжают работать автоматически.

Именно, так мы все и попадаем в ловушку, когда **незаметно для самого себя**, из состояния Неосознанной Компетентности переходим в состояние Неосознанной Некомпетентности. Если не поймать себя в этот период, а таких «бдительных», как правило, ну, очень мало, то мы сразу же попадаем в цикличность всех периодов эмоционально-поведенческой модели. Такова наша природа. Но поскольку вы теперь имеете информацию, то можете отслеживать свое эмоционально-поведенческое состояние. Как ни крути, но в работе с людьми, в коммуникациях, всегда есть связь с психологией, которая раскрывает нам мотивы нашего поведения, вне зависимости от того, признаете вы это или нет.

Каждый из нас стремится довести свои навыки до автоматического исполнения, но, в итоге мы вынуждены «платить» за отсутствие контроля над деталями.

Ключевой проблемой навыков и поведения, доведенных до автоматизма, является их 100% зависимость от контекста. Если ваш изначальный посыл поменялся, то ваши старые установки больше не имеют прежней эффективности.

Процесс цикличности развития компетенции уже давно отображают в виде раскручивающейся спирали, где каждый виток обозначает осознанное вхождение в процесс осознания ситуации или контекста.

В ряде профилей компетенций любой должности (особенно, при оценке персонала) осуществляется анализ каждой необходимой компетенции с целью определения уровня, на котором в данный момент находится сотрудник. Причем, как это ни странно, более «утвержденный» уровень компетенции отнюдь, не всегда, является самым подходящим для выполнения тех или иных должностных обязанностей.



Схема 2

Подведем итоги

Особое внимание представляют собой ситуации без обратной связи на действия сотрудника, какую бы должность он не занимал. Либо, когда от вышестоящих лиц, или, как ни странно, от подчиненных, нет обратной связи о действиях лица на определенной должности. Такое положение вещей возникает, когда человек, вообще, перестает что-либо слышать и принимает решения, не учитывая окружающую обстановку. Решения и действия могут быть приемлемы для контекста, в котором происходил процесс освоения (интернализация) внешних структур, в последствии, которого знания и фиксация рефлексов становятся внутренними регуляторами и могут привести к полному краху: разрушению карьеры или огромному ущербу для компании, вплоть до её ликвидации.

Если внимательно начать изучать карьеры видных представителей крупных компаний, то легко можно заметить определенную закономерность, описываемой в данной главе попадания в капкан, неосознанного перехода из состояния одной стадии в другую, в данном случае из стадии неосознанной компетентности в состояние другой неосознанной некомпетентности. Например, когда повышение по службе, расширение полномочий – это всегда **смена контекста**, а значит – изначального смысла, в котором формировались и отшлифовывались те компетенции, в результате которых человек получил это повышение или полномочия. В итоге, резюме – мы не можем постоянно находиться в состоянии осознанной компетенции, так не бывает. Каждый раз, когда мы сужаем или наоборот расширяем свои полномочия, то наши компетенции в реальности меняются. Отсюда вывод: будь в тренде и помни, что всегда приятно быть нужным и актуальным. Не останавливайся, движение – жизнь!

как люди воспринимают информацию

Каналы восприятия

Мы не будем подробно разбирать тему психотипов восприятия, это отдельная обширная тема. Однако зная, что при коммуникации их необходимо учитывать, можно в одном сообщении достигаться до всех типов.

Вкратце напомним, какие каналы восприятия выявлены у человека. У каждого человека восприятие информации происходит через пять основных каналов: зрительный, слуховой, тактильный, вкусовой, обонятельный. Мы получаем сигнал и мозг мгновенно перерабатывает, полученные данные. Весь процесс настолько отлажен самой природой, что даже не осознается нами, да это и не нужно. Зачем лишний раз отвлекаться, если механизм отлажен. Однако,

важно понимать, что между поступлением сигнала и его обработкой происходит очень сложный процесс. У каждого человека процесс обработки происходит по-своему, на основе преобладающего канала восприятия.

Выделяют четыре основных типа сенсорных систем:

– **Визуальная.** В обработке информации доминирует зрительная система, включает в себя все что связано с визуальным восприятием.

– **Слуховая.** В обработке информации доминирует слуховая система, включает в себя все, что связано со звуками.

– **Кинестетическая.** В обработке информации доминирует чувственная система, включает в себя все, что связано с телесными ощущениями, а также запахами и вкусами.

– **Дигитальная.** В обработке информации доминирует логика, которая включает в себя причинно – следственную связь внутреннего диалога.

Однако, важно понимать, что доминирование одного канала вовсе не допускает отсутствия другого. В разных ситуациях доминантой выступить может любой из каналов.

Как в коммуникациях использовать каналы восприятия?

Психотипы личности в чем-то пересекаются друг с другом, но в то же время разные. Они дают понимание типа личности, а значит, помогают общению и умению правильно выстраивать коммуникации.

Коммуникатору, по возможности, необходимо учитывать в своих сообщениях все психотипы. В этом ему помогут различные инструменты, которые можно использовать в коммуникационных целях. Каждый раз, когда вы выстраиваете коммуникацию, помните об этом. Даже если вы сами, будучи коммуникатором, относите себя к определенному типу, не забывайте, что другие могут воспринимать информацию по-другому. Поэтому в своих текстах, видео и других инструментах закладывайте одно и то же сообщение в разные каналы восприятия.

В идеале информация должна быть направлена на все психотипы сразу. Этим очень хорошо пользуются маркетологи и рекламщики. Вспомните фразы: «посмотри, как вкусно, попробуй, как красиво» или «почувствуй надежность» и тому подобное.

Поэтому лучше всего в текст вставлять фразы, которые смогут воздействовать на все типы. Также включайте иллюстрации, картинки, схемы, графики. Чтобы лучше понять, для чего это делать, давайте вкратце разберем каждый психотип.

Визуал

Использует всегда слова и определения, связанные со **зрительными действиями**: где описывает все свои ощущения по конкретному обстоятельству: я не вижу; я вижу; я заметил; мне кажется; это было в красках и великолепно; это выглядит; фокус внимания; контрастность; перспектива; видите ли; я смотрю, ты хорошеешь; у тебя изменился цвет лица. Это люди, которые прекрасно чувствуют себя в музеях, галереях, выставках, кинотеатрах, на показах моды.

Аудиал

Чаще всего прибегают для описания своих ощущений фразы со **слуховыми словосочетаниями**. Это люди, которые ссылаются на то, что не могу сразу разобрать, что говоришь, и, это не каприз, для них действительно очень важна лингвистика, т.е. логопедическая составляющая сказанного. Они часто, совершенно непреднамеренно, то есть неосознанно говорят и это действительно так: не расслышала; мне что-то послышалось; я недавно услышал; рада тебя слышать; звучит заманчиво, очень громко сказано, говори тише, не надо громких слов,

хватит орать на каждом углу, я не глухая. Такой тип людей склонен к грамотной и качественной коммуникации, они умеют вести переговоры, слышать собеседника, убеждать его.

Кинестет

Для данного типа характерны описания, которые показывают эмоциональные и телесные ощущения. Они прибегают к фразам, описывающим весь спектр физических переживаний: меня выворачивает, мне неприятно, меня тошнит, мурашки по коже, бабочки в животе, камень на сердце, ледящий душу и прочее. Обычно свои ощущения также сопровождают активная мимика и жесты, отражающие их состояние.

Таких людей можно определить по рабочему столу. На столе будет всё, что «полноценно» помогает им жить: недопитая чашка кофе; недоеденный бутерброд, не помытая ложка, блокнот, обрызганный стикер, статуэтка на счастье, помада, ключи и много еще чего, что должно быть всегда под рукой в процессе работы. И да, не вздумайте наводить там порядок! При всем при этом они никогда не лягут в постель с крошками. Вы же понимаете, как это отразится на их чувствительной натуре.

Дискрет/Дигитал

Для этого типа основополагающей является логика и взаимосвязь. Конкретного характерного набора фраз нет, так как в их речи могут смешиваться аудиальный и кинестетический типы. Но для них характерны выражения, которые они задают: как это связано, какой в этом смысл, это не продуктивно, не пойму в чем логика, давайте по порядку, не вижу структуры и прочее. Однако, здесь можно ошибиться, так как такие выражения свойственны людям дисциплинированным и организованным. Поэтому к определению данного типа следует подходить с особой тщательностью и осторожностью.

Еще раз подчеркну, что каждый человек индивидуален, как и его каналы восприятия и могут меняться в зависимости от ситуации.

НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ПО КОНТЕНТУ и личной коммуникации

Теперь, зная каналы восприятия людей, вы можете более эффективно использовать контент в своих целях. Открою маленький секрет. В этой книге, использовались все описанные выше каналы восприятия. Не верите? Можете по новой её перечитать и проверить.

Каждый раз, когда вы пишете объявление, информацию, статью или подготавливаете текст для видео, учитывайте каналы восприятия.

Для визуалов не забывайте про схемы, графики, иллюстрации, фото. Для аудиалов описание звуков, помните, что у них более развит слуховой канал. Пусть они через ваши тексты услышат информацию. Для кинестетиков используйте описание движений, действий. Им очень важно пощупать и потрогать, мысленно ощутить все. Для дигиталов не забудьте включить причинно – следственные связи и описать как это всё взаимосвязано.

В коммуникации с людьми так же не забывайте о каналах восприятия. Как распознать? Слушайте людей внимательно. Они сами вам все расскажут и покажут во время общения. Вы легко распознаете, какой канал восприятия у человека развит наиболее и тем самым, поймете, к какому типу он относится. Интонация, мимика, жесты, характерные фразы и манера строить свою речь – будут вам подсказкой в выстраивании коммуникаций.

Резюме

Безусловно, каждый человек уникален. И в каждом из нас нет чистого типа восприятия. Чаще всего все типы смешиваются в зависимости от обстановки: дружественной, враждебной,

экстремальной, внезапной, спокойной. Однако, понимание и знание систем восприятия, позволит более качественно подготовиться к любой коммуникации. Так что, не останавливайтесь, в своем личном развитии, практикуйтесь и учитывайте все в своей работе.

Нужно бежать со всех ног, чтобы только остаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее! (Л. Кэрролл)

Список использованных источников

1. Лингвистический энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия. Гл. ред. В. Н. Ярцева. 1990.
2. Полякова О. В. Концепции маркетинговых коммуникаций / О. В. Полякова // Маркетинг. 2011. №5 (120).). 0,8 п.л.
3. Кэрролл Л. Приключения Алисы в стране чудес. Сквозь Зеркало и что там увидела Алиса, или Алиса в зазеркалье: Пер. с англ. Н. Демуровой. – М.: Пресса. 1992 – 320 с., ил.
4. Лайкер Дж. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус; Сокр. Пер. с англ. – 2-е изд. – Альпина Паблишер, 2011. – 352 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций).
5. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации: учебник для вузов / И. Н. Иванов. – Москва: ИНФРА-М, 2004.
6. Аглямова М. Почему в выгорании подчиненных всегда виноват начальник. <https://www.e-xecutive.ru/>. / М. Аглямова. Статья от 10.11.2017. Ссылка доступа: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1987543-pochemu-v-vygoranii-podchinennyh-vsegda-vinovat-nachalnik>.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации. / Статья 195.1 «ТК РФ». Понятия квалификации работника, профессионального стандарта.// от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 24.04.2020).