

# «Услышь меня!..»

## Алгоритм эффективного диалога руководителя и сотрудника



**Елена Горбанова**

Генеральный директор центра подготовки кадров «Открытый портал»

Хотим мы этого или нет, но большую часть своей жизни мы проводим на работе в кругу разных людей. И с каждым из них мы строим отношения по-своему. В предыдущем номере «Маркетинг PRO» я начала разговор о запутанных историях в человеческих взаимоотношениях. Теперь же с помощью реального рабочего кейса хочу рассказать о простом алгоритме, который вы сможете применять каждый день в своей повседневной работе. Это то, что вы способны сделать самостоятельно, инвестируя свое время в развитие собственного опыта.



**Б**ез описания конкретной ситуации можно долго рассуждать на тему «То ли акула глухая попала, то ли свисток бракованный». Поэтому, чтобы избавить вас от сугубо теоретических рассуждений, предлагаю от слов перейти к делу и рассмотреть конкретную ситуацию.

### Невозможно помочь человеку, делая за него то, что он может сделать сам

«Опять развод!!!» – я услышала тихий голос с обидой. Я внимательно смотрела на этого человека и слышала сердцем, как больно сейчас этому человеку, только со-

всем не понимала, о каком разводе идет речь.

Потом я снова услышала: «Господи за что мне все это? За что ты наказываешь меня и посылаешь мне такие жестокие испытания?» – и прервала этот монолог, время для конструктивного разговора пришло.

– Вы действительно считаете, что бог – палач, и он причиняет зло и страдания людям? Мой вопрос тут же реанимировал нашу ситуацию. Он потряс головой, будто проснулся, посмотрел на меня с удивлением.

– Ну... конечно он был человеком доброжелательным и только помогал и желал, то есть он не был человеком, – стал путаться в словах он.

– Подождите, с одной стороны, вы обращаетесь к богу, как к



«наказателю» и «карателю» и спрашиваете его, за что он вас наказывает и посылает вам жесткие испытания. С другой стороны, вы понимаете, что бог – спаситель.

– Наступила еще одна пауза, и он меня спросил осторожно, тихо, в недоумении: «Тогда кто меня наказывает?». Еще громче и с претензией в голосе спросил: «Я сам, что ли, себя наказываю?».

– Извините, но у меня нет задачи искать виноватого, – у меня есть задача помочь вам найти решение. И все, что сейчас я сделала, – вернула вам сказанные слова, а вы лишь сейчас услышали то, что сказали, услышали себя. Еще вы упомянули слово развод, как связано это слово с нашим разговором?

– Тут стремительно, быстро и непрерывно, как из пулемета, по очереди стали высказывать слова: «Да, я устал тратить силы на объяснения, разговоры и разборки полетов со своими сотрудниками. Я не знаю, сколько можно говорить им, как надо работать и каких результатов я от них жду. Я использовал и кнут, и пряник, это, конечно, работает, но не так, как я хочу. Мечтаю, чтобы мои сотрудники проявляли инициативу, чтобы они не отрывали меня от моих дел и не рвали меня на части, чтобы делали свою работу самостоятельно, вовремя отчитывались и решали рабочие вопросы, а не занимались чем-то посторонним. И еще хочу благодарить сотрудников за результаты и гордиться ими как настоящей командой».

– А развод тут причем? – вновь заинтересовалась я.

– Когда я ... вложил столько собственных сил, создал им идеальные условия для выполнения работы, а мотивация и инициатива минимальная, я чувствую раздражение и злость. Получается что я «вбухивал» свою энергию в песок, «прекрасно»!!! Это похоже на сплошной развод! – продолжал он. – У меня такое состояние, как будто меня развели, как «кролика».

– Давайте все-таки разведем эту ситуацию по своим местам, нет смысла искать виноватого. На такой поиск мы тратим много времени и энергии впустую, это обычно отвлекает нас, еще больше запутывает и уводит от желаемого результата.

– Да, вы правы.

– Расскажите мне конкретную ситуацию, когда у вас сложилось чувство неудовлетворения.

– Да хоть 100 таких ситуаций, пожалуйста. Вчера поступил срочный заказ, я прошу сотрудника быстро собрать мне информацию, оформить в документ и положить мне на стол. И что в результате? Мало того, что я только к вечеру получил документ, мне практически пришлось его переделывать. Конечно, если бы не срочность, я бы заставил этого сотрудника переделывать плохо выполненную работу, – добавил он.

– А вы установили временные рамки?

– Нет, я же сказал «срочно», по моему, понятно и так, – в недоумении ответил он.

– А как вы узнали, что ваш сотрудник понял, что вам необходимо подготовить?

– Спросил: «Поняла?». Она ответила: «Да».

## После постановки

## задачи поинтересуйтесь,

## что понял сотрудник

– И что в результате?

– Да ничего она толком не поняла.

– А как узнать, что она поняла?

– Не знаю, просто спросить: «Что поняла?» – с облегчением разводя руками, сказал он.

Тут ситуация прояснилась для него, и я сфокусировала его внимание на подробных деталях – ЧТО конкретно и ЗАЧЕМ, и только потом дала алгоритм бизнес-процесса по делегированию с передачей ответственности.

– Вы можете прямо сейчас пригласить сотрудника и поставить задачу? Только прежде напишите на бумаге всю последовательность, как шпаргалку.

– Без проблем, – радостно сказал он. Написал «шпаргалку» и вывел к себе заместителя.

На постановку задачи по предложенному алгоритму в первый раз ему потребовалось 15 минут. Основное время было инвестировано на прояснения: «Что» и «Зачем». А вот вопрос «Как?» после этого решился без комментариев.

## Просто интересуйтесь, как вас слышат

Когда вы как руководитель ставите задачу, после постановки поинтересуйтесь, что понял сотрудник. Он вам сообщает, вы слушаете его и добавляете информацию, которой недостает.

Тем самым вы производите контроль у сотрудника полученной информации, и даете себе дополнительное время убедиться, что именно этого вы хотите. В случае если сотрудник что-то не услышал или не так интерпретировал, – дополняете и уточняете. Затем снова, уже с добавленной информацией, просите его повторить полученную задачу.

Когда вы услышите, что сотрудник получил в полном объеме информацию, назначьте ему точное, реальное время исполнения. Убедитесь, что вы оба довольны результатом.

Так освобождается время для собственной работы. Таким образом (после нескольких раз проговаривания), идет более четкая постановка задачи и появляется ясность и последовательность – и у вас, и у вашего сотрудника. И только после этого идет передача ответственности сотруднику, а он, в свою очередь, осмысленно ее берет. Соблюдение такой последовательности позволит вам точно знать, что ваша задача услышана в полном объеме.

## Слушать и слышать – первый критерий эффективности

Мы можем много и долго говорить об эффективности работы руководителя, но, увы, господа, пока нет взаимопонимания или оно достаточно формально, обратного к нам будет возвращаться то, что мы направляем. Тогда ответ на вопрос «Что направляем?» имеет закономерный ответ: «То, что получаем».

Только искреннее проявление интереса и доброжелательное отношение к людям позволит построить крепкий надежный коллектив и команду. Потребность быть понятым есть у всех. О том, что еще мешает быть услышанным, вы узнаете в нашей следующей статье.

