

Какие умения определяют истинного руководителя и лидера, с которым хочется заключить сообщение? Что определяет движение в бизнесе, когда все процессы взаимосвязаны с согласованием и договорённостями, прежде всего, с самим собой, с партнёрами, сотрудниками, поставщиками, подрядчиками, клиентами? И как получать ожидаемый результат от каждого взаимодействия? Что нужно знать и уметь, чтобы управление превратилось в продуктивный процесс с реализованными ожиданиями и удовольствием от общения? Предлагаю последовательно разобраться с ответами на эти вопросы.



Как вызывать доверие, доверять, договариваться и правильно требовать, или Ключевые моменты управления в коучинговом подходе для руководителей



Наталья Переверзева

Основатель и руководитель Style of Success Executive coach ICC, член ICC Certified Professional Master and Trainer of coaching&Business Trainer ICTA, ICU Certified NLP practitioner ICU
ТОП 10 бизнес-тренер 2015 по версии Toptrainer.ru
MBA. Кандидат философских наук

За весь мой более чем 22-летний управленческий опыт в компаниях разных сфер деятельности, за 12-летний опыт ведения своего небольшого бизнеса, за последние несколько лет и в общении с клиентами — руководителями организаций, топ-менеджерами крупных компаний — я постоянно сталкиваюсь с темой неосуществлённых ожиданий, несогласованности в договорённостях, с вопросами доверия, когда заключить договорённость не получалось или она прерывалась внезапно. И мои клиенты — зрелые руководители, серьёзные, грамотные, опытные управленцы — остаются в некоторой растерянности и «берут паузу» на обдумывание ситуации, чтобы исключить её повторение в дальнейшем. Я и сама в жизни не раз сталкивалась с трудностями, связанными с темой доверия, нарушения договорённостей, ожиданий и требований. Что можно сказать?

Первое: знание теории и её применение на практике существенно отличаются. Каждая ситуация особенна и индивидуальна, и для каждой нужно своё уникальное решение.

Второе: важно принять, что у тебя что-то не получается и ты совершаешь какие-то ошибки (да-да, ты, опытный и грамотный руководитель), не обвиняя других. Сильные смотрят в себя, слабые — «пеняют» на других.

Третье: совершенствовать свои управленческие умения всегда стоит, и важно захотеть разобраться, что именно корректировать и улучшать в своём умении управлять ситуацией и людьми, обогащаясь ценным опытом.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ

Соучредитель международной компании, один из партнёров в бизнесе, во время кризиса получает предложение от других учредителей выйти из состава учредителей и покинуть компанию, потому что изменяется направление бизнеса и его роль становится ненужной. Клиент принимает предложенные компенсационные условия, но договорённости не выполняются. Клиент ищет варианты на рынке как бизнес-партнёр, проходит ряд встреч и согласований. Он получает интересное предложение, заинтересован в нём, формирует позитивные ожидания с доверием к участникам, готовится к встрече и терпит «резкое фиаско» на встрече, приводящее его в глубокое стрессовое состояние. Он не сразу понимает, что, собственно, произошло и снова пытается выйти на уровень согласования и договорённости, но это уже не получается.

На данном этапе он обращается ко мне как к коучу с запросом вывести из данного состояния и настроить на продуктивное для себя решение вопроса о партнёрстве уже в другой компании в дальнейшем. Мы проводим две сессии, клиент решает, что дальше двигаться будет сам. Менее чем через месяц узнаю, что у него получилось заключить соглашение о партнёрстве в другой компании. Спустя ещё 1,5 месяца он снова звонит мне: запрос связан с уходом из компании с сохранением доброжелательных взаимоотношений с учредителем и руководителями и намерением изменить ситуацию для себя основательно... И теперь важно договориться о решаемых задачах и конкретном результате, к которому хочет прийти клиент.

РЕЗЮМЕ К КЕЙСУ

Иногда в своей уверенности мы «расслабляемся», не замечаем, что ситуация вокруг меняется буквально на глазах, и не меняемся внутри. Мы боимся признать свои ошибки и своё несовершенство, мы боимся выглядеть слабыми, мы вуалируем и часто не осознаём свои убеждения, эмоции, стереотипы поведения, которые взаимосвязаны, где-то «выскакивают» и мешают изменить ситуацию в желаемую сторону. Порой, убрав «симптом», мы уверены, что «излечились»... Выстраивая себя внутри как цельную личность, когда мысли, со-

стояние, эмоции, слова, действия едины и есть чёткое понимание границ системы, в которой осуществляем взаимодействие, — мы внушаем доверие. Доверие обуславливает наличие договорённости, а грамотная требовательность позволяет их сохранять.

Давайте теперь более подробно разберёмся с темой доверия, договорённостей и требовательности как ключевых умений руководителя.

Любой бизнес строится на договорённостях. С партнёрами, заинтересованными сторонами, клиентами, сотрудниками. С самим собой. Есть договорённости и следование им — есть движение вперёд!

Факторов, которые влияют на договорённости в бизнесе и управлении, может быть множество. Сейчас остановимся на ключевых моментах, определяющих исходную внутреннюю готовность человека быть партнёром, заинтересованной стороной, клиентом, сотрудником.

На чём строятся договорённости? Как определить их надёжность?

Ответьте себе сейчас: «Что вызывает у меня желание «ударить по рукам» и заключить договорённость или соглашение?» Среди ответов точно будет «желание», «интерес», «уверенность», «надёжность» и — доверие! Несмотря на возможные риски и факторы неопределённости.

«Скорость возникает, когда люди действительно доверяют друг другу»

Эдвард Маршал Марс,
американский предприниматель, бизнес-магнат

Это и есть ключевой фактор при решении заключить сделку, совершить покупку или работать вместе. Это ключевой фактор любой договорённости или согласования. Причем он необязательно ясно осознаётся человеком. Иногда наше «мудрое бессознательное» допускает принятие «эмоциональных» решений без чёткого определения «доверяю, потому что...». В частых ситуациях ограниченности времени при принятии решений может «срабатывать интуитивная компонента». В жизни чаще это выглядит так: «нормально — по рукам» или «нормально — беру» по каким-то слабо очерченным в сознании внутренним субъективным критериям надёжности. Не знаю, откуда, но знаю, что это так. Если опыт подтверждения в таких решениях значительный, можно определить хорошую интуицию у человека. Бывает, что случаются «осечки», когда не получается «выйти на свою частоту шестого чувства», и поэтому хочется решение принимать с осознанием, без спешки. И когда разобраться чётко, то глубинным внутренним ключевым фактором в любой сделке или дого-

ворённости является доверие человеку, продукту и себе, выраженное во внутреннем глубинном, но уже осознанном чувстве уверенности.

Сейчас в России структурный кризис усилился валютным, а также введёнными международными санкциями по отношению к России, которые обусловили рост цен импорта сырья и товаров, инфляцию, уменьшение спроса в ряде сфер бизнеса, падение производства, сжатие рынком части бизнеса, рост безработицы. Кризис в стране — это объективный фактор, усиливающий воздействие внутренних, субъективных, человеческих и наиболее остро проявляющийся ключевой из них — доверие.

Именно фактор доверия подразумевает мировой гуру маркетинга Гаррет Джонстон, когда говорит о максимальной эффективности рекомендательного маркетинга (в противовес рекламе, которой уже не доверяют) в современных условиях кризиса рынка в России. Он обращает внимание на развитие такого бренда и такой личности руководителя, которые вызывают чувство надёжности и доверия у клиентов и партнёров. Именно о чувстве доверия говорит мировой эксперт Джон Шоул, раскрывая эффективность сервисного обслуживания клиентов, построенного на удобстве, интересах и доверии к компании, её бренду, её продукту или услуге, её персоналу со стороны клиентов.

Итак, доверие — ключевой фактор в управлении бизнесом! Этот фактор относится ко всем основным областям:

- маркетинг и продажи: выстраивание взаимоотношений с клиентами — формирование клиентского спроса, построенного на доверии;
- финансы, производство и развитие бизнеса: выстраивание взаимодействия с инвесторами, учредителями, партнёрами, поставщиками и подрядчиками, построенного на надёжности и доверии;
- персонал: выстраивание взаимодействия с сотрудниками, повышение их вовлечённости и производительности, построенного на взаимном уважении и доверии.

И значимым является как умение вызывать доверие, так и доверять. Совершать действия, вызывающие доверие, в отношении чего-либо. Эффективность этого ключевого фактора, обусловлено двусторонним соответствием. «Доверие создаётся доверием и действием», — говорит Хэнк Полсон, председатель совета директоров и исполнительный директор Goldman Sachs.

КАК ВЫЗЫВАТЬ ДОВЕРИЕ В БИЗНЕСЕ, КОТОРЫЙ СТРОИТСЯ НА ЛИЧНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ? КАК РАЗВИВАТЬ УМЕНИЕ ВЫЗЫВАТЬ ДОВЕРИЕ И ДОВЕРЯТЬ?

Доверие может быть изначальным: не знаешь человека, не общался с ним ранее, но смотришь и понимаешь, что доверие есть. А дальше «включается» эмоциональная сторона. Всё, что человек с вашим «кредитом доверия» делает или не делает, усиливает это чувство доверия или его разрушает. Своими действиями человек может пополнять «счёт доверия», «списывать в ноль» и даже запрашивать ваше доверие в «кредит». Сталкивались с такими ситуациями в жизни?

Жизнь и практика показывают, что «снятия» обычно больше «вложений» в «банк доверия» между людьми. Наверное, самым важным является осознание того, в чём доверие можно потерять безвозвратно, а когда и при каких условиях его можно постараться вернуть. Иногда самый быстрый способ доверия — прекратить делать снятия.

КАКОВЫ СПОСОБЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ СЧЕТОВ ДОВЕРИЯ?

Прежде всего, не демонстрировать характер и «поведение проявления характера», «поведение позы». Самый быстрый способ увеличить доверие — продемонстрировать искренность, цельность и конгруэнтность в поведении, словах и выражаемых эмоциях, в проявлении разумности и компетентности, спокойствия и эмпатии!

Вторым важным акцентом является то, что любое поведение в различных проявлениях нельзя доводить до абсурда, до крайности. Всё на пределе эмоциональности будет вызывать недоверие, и «счёт доверия» будет снижаться.

Есть ряд умений, которые усиливают и повышают уровень доверия: говорить прямо и искренне, проявлять и демонстрировать уважение, сначала слушать, а потом уточнять смысл и выражать мнение, формировать ясно и прояснять ожидания, «смотреть правде в глаза» и осознавать реальность происходящего, определять интересы собеседника и строить взаимодействие с учётом взаимовыгод, проявлять эмпатию, проявлять активность с положительными результатами в своих интересах и интересах другого человека, уметь договариваться, практиковать ответственность, умение распределять и брать её на себя, выполнять обязательства, проявлять честность, держать своё слово, уметь убеждать и грамотно требовать

без негативных эмоций, исправлять ошибки и признавать их, проявлять лояльность, совершенствовать себя, распространять доверие на других.

Определите для себя, что для вас наиболее близко и есть уже в настоящем, а что стоит развивать?

УПРАЖНЕНИЕ №1

1 Возьмите лист бумаги и отметьте на нём по шкале от 1 до 10, каков на настоящий момент, с вашей точки зрения, уровень проявления каждого из умений.

2 Определите, ЧТО для вас будет максимальным показателем 10 по каждому умению — напишите это

3 Договоритесь с собой: ЧТО вы сделаете в первую очередь для усиления умений? КАК конкретно будет проявлено изменение на 1, 2 деления по шкале по каждому умению?

4 Сделайте столько, сколько готовы сделать сейчас: осознать, написать, сделать конкретные действия для изменения в сторону усиления умений.

5 Через неделю, две, три, четыре, 2 месяца: посмотрите на ваши отметки и оцените: ЧТО получилось изменить и насколько? КАК вам этот результат? А какие были ожидания от себя? Что делаете дальше?

6 Ответьте себе на вопрос: что ценного для вас есть в данном умении? Как вы себя идентифицируете с данным уровнем умения изначально и позже, когда изменили своё умение, усилили его? Ради чего вы меняетесь?

Для любого лидера и руководителя важно вселять доверие, создавая основу взаимоотношений для успешных договорённостей, работы, жизни.

МОДЕЛЬ «МАТРИЦА ДОВЕРИЯ»

Доверие можно рассмотреть как «матрицу» с четырьмя зонами: легковерие, здравый смысл, нерешительность, подозрительность. В зоне легковерия — высокий уровень расположенности к доверию и низкий уровень анализа, это зона «слепого доверия», что само по себе в нашей жизни вредно или слишком роскошно. В зоне нерешительности — низкий уровень анализа и расположенности к доверию, это зона «отсутствия доверия». С таким «нулевым кредитом доверия» невозможно решать какие-либо вопросы, договариваться и строить взаимодействие. В зоне здравого смысла — высокий уровень расположенности к доверию и высокий уровень анализа, это зона «разумного доверия», когда важным является осознание баланса доверия у каж-

дого участника в отношениях и искреннее стремление его поддерживать. В зоне подозрительности — низкий уровень расположенности к доверию и высокий уровень анализа, это зона «недоверия», когда приходится к договорённостям трудно, эффективного взаимодействия достигать проблематично. Важно переходить в зону «разумного доверия», используя вышеперечисленные способы создания доверия.

В управленческой практике «Матрица доверия» может быть полезна как диагностический коучинговый инструмент.

Для фокусирования на зоне «здравого смысла» с анализом ситуации и достаточным уровнем доверия для принятия решения могут быть полезны вопросы:

1. В чём заключается текущая ситуация перед принятием решения? Какие плюсы и минусы может дать решение?
2. Какие риски и возможности есть и могут быть? Какие изменения могут быть? Какова вероятность изменений? Насколько важны и ощутимы эти изменения для вас?
3. Насколько надёжен и заслуживает доверия человек, люди, участвующие в реализации и/или принятии решения?
4. Как вы оцениваете свой уровень доверия и уровень доверия других людей: сомневаетесь, смотрите с осторожностью, уверены?
5. Что может усилить и уменьшить ваше доверие?

И как продолжение:

6. Какое решение вы готовы принять?
7. Какие шаги будут сделаны после принятия решения? Каковы ваши ожидания?
8. Как вы оцените получение результата решения? Как сможете грамотно требовать его получение?

Итак, умение вызывать доверие и доверять — это базовый субъективный фактор в управлении, способствующий движению вперёд, осуществлению деятельности и развитию бизнеса.

Значимым является распространение доверия на окружающих и его усиление. Важно делать это по отношению к тем, кто его заслуживает, кто старается его заслужить! Категоричность абсолютных диаметральных противоположностей на шкале доверия вредна с

точки зрения ограничения возможностей и усиления рисков в бизнесе: одинаково ошибочно и доверять всем и не доверять никому.

Вас могут обмануть, если Вы доверяете чересчур, но Вы проживете жизнь в муках, если Вы доверяете недостаточно.

(Фрэнк Крейн, журналист и обозреватель).

Еще одним важным фактором является **умение договариваться**, которое включает в себя много важных аспектов:

- умение доносить суть предмета взаимодействия;
- умение улавливать «расхождения» в смыслах, суждениях, чувствах, убеждениях и аккуратно уточнять и приводить к равному пониманию с, возможно, разным отношением;
- умение чувствовать, понимать собеседника, соотносить его и свои эмоции с конкретными факторами и управлять ситуацией;
- умение ясно осознавать свои выгоды, грамотно обосновывать и транслировать их;
- умение гибко подстраиваться под интересы, выгоды собеседника и убеждать из позиции взаимных интересов;
- умение определять и согласовывать важные стороны в решениях: критерии результативности в договорённостях, приоритеты, ожидания каждой из сторон и зоны ответственности.

Эти умения также можно оценить по уровню в настоящем и определить желаемую зону развития.

Одним из значимых ограничивающих факторов при заключении договорённостей и соглашений является значительное расхождение в смыслах, интерпретациях, убеждениях, вызываемых эмоциях, а также в жизненном опыте.

Когда мы вступаем в диалог, то весь процесс согласования и договорённости можно представить в форме «Воронки смысла», где изначально на входе в условную воронку находится «поступаемая извне информация»: слова, звуки, ощущения, невербальные знаки, которые затем проходят анализ и отбор в области бессознательного и сознания через весь наш личный опыт: что-то воспринимается, что-то вспоминается, возникают какие-то ассоциации, что-то проходит вне внимания. Потом интерпретируется в личные смыслы, выводы, сужде-

ния, исходя из личного опыта. Далее вызываются чувства и эмоции на эти интерпретации. Затем эти чувства, эмоции поддерживаются нашими убеждениями и верованиями из нашего опыта и только на основе этого последовательного внутреннего процесса происходит принятие решения и затем с готовностью осуществляются действия.

И поэтому на каждом «этапе внутренней работы» по «воронке смысла» оценивать и уточнять: интерпретации (Как собеседник понял?), вызываемые чувства и эмоции (Как собеседник относится к этому? Какие чувства испытывает? Что настораживает, удивляет, располагает или радует и почему?), проявляемые убеждения и верования (Что именно вызывает веру или безверие в решении? Какие убеждения поддерживают эту веру или безверие?), факторы принятия решения (Что может повлиять на принятие или отклонение решения?). Конечно же, это важно знать и использовать как «автоматический» навык.



Для понимания, как это работает и как можно использовать в сложных и конфликтных ситуациях, предлагаю отработать ещё одно упражнение.

УПРАЖНЕНИЕ №2

1 Вспомните конкретную встречу и ситуацию, которая произошла совсем недавно и была свя-

зана с трудностями в согласовании или расстроила, не «вписалась в ожидания», и напишите кратко последовательность обсуждения на встрече, обозначьте эти блоки 1, 2, 3 и т.д.

2 Возьмите ещё один лист, проставьте с края слева эти 1, 2, 3 и т.д. и разделите одной чертой лист на 2 столбца.

3 Справа напишите то, что было действительно сказано участниками встречи по логическим блокам, которые обозначили цифрами, в форме диалога.

4 Слева напишите мысли и чувства, которые были у вас и, вы предполагаете, были у участников.

5 Опишите теперь ситуацию, исходя из внешнего проявления и внутреннего состояния. Что мешало? Как улучшить диалог и согласование, чтобы договориться?

Важно быть конгруэнтным и цельным, когда слова, внутреннее состояние, действия, выраженные в невербальных жестах, соответствуют друг другу. Это вызывает доверие у собеседника и является ключевым базовым фактором во взаимодействии. А далее важным является умение договариваться, включающее умение держать фокус внимания на сути предмета обсуждения и взаимодействия, уметь ясно его донести, уметь слышать собеседника, улавливать «расхождения» в смыслах, учитывать его и свои интересы с учётом возможного «преломления» в понимании конкретного предмета взаимодействия, ситуации, условий в ней, результатов взаимодействия, улавливать проявляемые эмоции и чувства, оценивать озвученные убеждения и верования и уметь убеждать в позиции взаимных интересов, подводя к значимому решению и действиям.

Итак, **вторым ключевым умением руководителя в управлении является умение договариваться** с целым набором составляющих.

Однако, и умение вызывать доверие и доверять как исходное в управлении, и умение договариваться как условие целенаправленного ожидаемого движения к необходимому результату в бизнесе, ещё не обуславливают его получение.

Третьим ключевым фактором является умение грамотно требовать в соответствии с договорённостями: с партнёров — исполнения обязательств согласно зонам ответственности; с клиентов — ознакомления с гарантиями по предоставляемым продуктам и услугам, их оплаты, получения отзыва или рекомендации; с сотрудников — выполнения делегированных задач, поручений.

Умение грамотно требовать означает умение стимулировать к обратной связи без негативных эмоций, с желанием задекларировать, подтвердить и выполнить взятые обязательства.

Критериями грамотного требования являются:

- корректность с психологической, моральной, технической, юридической, физической точек зрения;
- полнота в ясно выраженном утверждении, в формате законченной мысли или идеи;
- чёткость и однозначность с отсутствием двусмысленности или сбивающим с толку смыслом;
- совместимость и согласованность с другими требованиями, не конфликтующее с ними;
- возможность оценки с уточнением конкретных показателей проверки соответствия результата ожиданию и требованию;
- транслируемость с конкретной идентификацией и возможностью отслеживать;
- возможность выполнения в рамках согласованного бюджета, сроков, качественных и количественных показателей;
- регулируемость с точки зрения «наказания» при невыполнении.

Требование важно осуществлять в позитивном формате, с напоминанием о договорённостях по ожиданиям, зонам ответственности, с оценкой ситуации в настоящем, соответствии или расхождении в ожиданиях, уточнении, корректировке, поддержке в необходимых вопросах и уверенном донесении конкретного ожидания по срокам, содержанию, количественным и качественным показателям другой стороне с получением от неё подтверждения в выполнении взятого обязательства и согласованием «наказания» при неисполнении. Правильное гармоничное сочетание требовательности и поддержки, умения договариваться вызывает ещё большее уважение и доверие к руководителю

В заключение ещё раз акцентирую внимание на том, что сочетание «трёх китов» управленческого мастерства — ключевых умений руководителей:

- **умение вызывать доверие и доверять;**
- **умение договариваться;**
- **умение требовать —**

предоставляет управленцу, лидеру, руководителю значительные возможности для достижения своих целей. Обладаете этими умениями — эффективно продвигаетесь вперёд. Вы хотите достигать большего благодаря взаимодействию с другими людьми? Развивайте эти умения!

Затронутая Натальей Переверзевой тема является крайне важной для тех управленцев, которые работают на остро-конкурентных рынках.

Я проработал много лет в области интернет-рекламы и разработки программ и постоянно сталкиваюсь с тем, что спрос на специалистов в данных отраслях в разы превышает предложение. Например, если говорить о программистах, то в условиях глобального рынка за их внимание российский работодатель конкурирует с международными компаниями. Учитывая, что выбор у разработчиков широкий, они не боятся часто менять работу, а также пробовать работать в разных местах, а иногда и в нескольких местах одновременно.

В такой ситуации персональные отношения, доверие, умение договариваться с таким сотрудником становится критически важной и порой единственной возможностью создать и удержать команду, способную сделать качественный продукт.

«Три кита» управленческого искусства, на которых автор акцентирует внимание в статье:

- **умение вызывать доверие и доверять;**
- **умение договариваться;**
- **умение требовать.**

В России, особенно в крупных компаниях, часто встречаются «трупы первых двух китов» и, как следствие, много руководителей, которые только требуют.

В таких случаях в отношениях «руководитель — сотрудник» вопросы доверия и договорённостей берёт на себя компания, которая транслирует в явном или скрытом виде основные ценности и правила, регулирующие большинство ожиданий сотрудников. Никто не встраивает цели сотрудника в цели компании, не выравнивает ожидания и не заботится об укреплении доверия персонально.



Это приводит к тому, что в компаниях остаются работать либо те, кому близок такой подход, либо те, кто терпит и копит негатив до поры до времени, либо те, у кого нет выбора. Как правило, в подобных случаях бизнес-процессы работают до тех пор, пока не происходит существенных изменений, влияющих на деятельность компании.

А такие изменения происходят всё чаще. Интернет и другие технологии связи оказывают огромное влияние на многие профессии и организационные подходы. В настоящее время крупнейшим сегментом занятости в развитых экономиках являются фрилансеры, которые, по сути, являются одновременно как специалистами, так и персональными предпринимателями.

Фрилансеры формируют различные альянсы, делая удивительные проекты в разных сферах, от дизайна до космических технологий. Такой тип сотрудников — будущее на многих рынках.

Их отличает то, что они хорошо знают себе цену и имеют выбор — всегда. Для работы с ними «бренд и неписанные правила компаний» не сработают или сработают уже не в полную силу. Вам понадобятся все «три кита управленческого умения».

На мой взгляд эта статья будет особенно полезна для тех руководителей, которые работают или планируют работать с творческими сотрудниками высокой квалификации, и для тех, кто хочет развивать свои знания и умения для управления разными типами коллективов.

Владислав Федосеев
управляющий партнер Reactive agency,
член совета директоров Кменто

