

Методические и практические аспекты эффективности деловых коммуникаций подчиненных с руководителями

Methodical and practical aspects of the effectiveness of superior-subordinate business communications

Зайцева Н.А.

N. Zaitseva

В статье рассмотрены вопросы эффективности деловых коммуникаций подчиненных с руководителями. Особенностью исследования является взгляд на данный процесс не со стороны субъекта управления (руководителя), а со стороны объекта управления (подчиненного). Обоснованы причины низкой эффективности взаимодействия подчиненного и руководителя, связанные как с профессиональными компетенциями или личностными характеристиками, так и с низкой мотивацией сотрудника. Даны примеры ситуаций и описаны практические рекомендации по устранению причин низкой эффективности деловых коммуникаций подчиненных с руководителями.

The article discusses the effectiveness of superior-subordinate business communications. The peculiarity of the research is the view of this process not on the part of the management subject (manager), but on the part of the management object (subordinate). The reasons for the low effectiveness of the interaction between the subordinate and the head are correlated, both with regard to professional competencies or personal characteristics, as well as to the low motivation of the employee. Examples of situations are given and practical recommendations for eliminating the reasons for the low efficiency of business communications with employees are described.

Ключевые слова: эффективности деловых коммуникаций, профессиональные компетенции, личностные характеристики, психотипы.

Keywords: efficiency of business communications, professional competences, personal characteristics, psychotypes.

Наиболее часто в научных публикациях и различных практических пособиях вопросы взаимодействия между руководителем и его подчиненными рассматриваются именно с позиций руководителя, так как именно он управляет этим процессом. Вместе с тем, часто бывают ситуации, когда это управление в силу различных причин недостаточно эффективно. Поэтому важно любому подчиненному понимать, что именно он сам может сделать для повышения эффективности деловых коммуникаций со своим непосредственным руководителем. Ранее эти вопросы были рассмотрены в статье «Секреты эффективного взаимодействия с руководителем» [2]. Продолжая данное исследование, остановимся на основных проблемах, возникающих в процессе взаимодействия подчиненного с руководителем, и возможных путях устранения этих проблем.

Методические аспекты оценки эффективности взаимодействия подчиненного и руководителя.

Низкая эффективность взаимодействия подчиненного и руководителя часто бывает причиной недовольства руководителя и, в конце концов, приводит к увольнению подчинённого. Оставим за рамками этой статьи причины снижения такой эффективности по вине самого руководителя. Рассмотрим только то, что может сделать сам сотрудник, находящийся в статусе подчиненного. Прежде всего определимся с тем, что будем понимать под низкой эффективностью взаимодействия. Часто эффективность рассматривают как синоним результативности. Это все же неверно. Результативность - это степень достижения результата. В каких-то случаях результат должен быть стопроцентным (бытовой пример - перепрыгнуть пропасть. Её можно, конечно, перепрыгнуть дальше, чем необходимо, но не допрыгнуть даже на 0,001% означает полное отсутствие результата).

Эффективность же всегда оценивается как соотношение результата с затратами всех видов ресурсов, усилиями всех исполнителей, вовлечённых в его достижение. Любого результата можно добиться совершенно разными усилиями. При этом важно оценивать сам результат не в текущей, а

долгосрочной перспективе. Например, сотрудник "горит" на работе, выполняя объём работы двоих или троих сотрудников. Что он получает в текущем периоде? Достойную зарплату, возможно, премии и какие-то иные признания высших достижений. Но в перспективе, возможно, он получит, с одной стороны, ещё большее увеличение нагрузки (раз справляется с этим объёмом работ, то можно и ещё немного "подгрузить"), а с другой, неизбежны проблемы с нехваткой времени на выполнение все возрастающего объема работ, следствием чего станет снижение результативности и появление недовольства руководства. Снижение лояльности руководителя в такой ситуации неизбежно, так как при увеличении нагрузки сотрудник все равно не будет качественно справляться с ней, а потому вероятен рост количества ошибок. Какой же выход? Научиться грамотно и эффективно решать задачи без "выгорания". Как это сделать, рассмотрим ниже.

Причины низкой эффективности взаимодействия подчиненного и руководителя.

Причины низкой эффективности взаимодействия любого подчинённого с руководителем так же, как в других бизнес-процессах, связаны с недостаточным уровнем профессиональных компетенций сотрудника, а также отсутствием личностных качеств, необходимых для решения конкретных задач взаимодействия. Помимо этого есть ещё причины, связанные с недостаточным уровнем мотивации самого сотрудника. Все это по отдельности или в совокупности приводит к тому, что для достижения необходимого результата приходится прикладывать больше усилий и тратить больше энергии, чем это делают другие сотрудники. Остановимся далее более подробно на этих группах проблем.

1. Причины низкой эффективности взаимодействия подчиненного и руководителя, связанные с низким профессионализмом подчинённого.

Прежде всего, необходимо понимать, что подчиненный и его руководитель обычно находятся на разных уровнях так называемой «лестницы компетенций». При этом в своём профессиональном функционале

подчиненный может быть на самом высоком уровне неосознанной компетентности, а руководитель - на этом же уровне в своём функционале. В итоге получается, что руководитель разговаривает с подчиненным как с человеком, который должен понимать его с полуслова, и совершенно искренне недоумевает, почему этого не происходит. Но так как мы в рамках данной статьи рассматриваем процесс коммуникаций, то далее в этой статье разберём, что может сделать в этой ситуации подчинённый.

1.1. Неумение подчиненного "снимать задачу". Есть одна распространённая ошибка участников процесса взаимодействия - додумывать за собеседника то, что он не сказал, но, возможно, мог так думать. Варианты того, что он мог подумать, зависят от наших личных представлений о том или ином событии, прошлого опыта и т.д. В бизнес-коммуникациях эта ошибка называется «гипотеза» (предположение о чём-либо исходя из собственного опыта).

Подчиненный должен чётко понимать, что именно является результатом коммуникаций и в какой срок этот результат должен быть получен. В большинстве случаев результатом коммуникации (устной или письменной) является передача руководителем какой-либо информации, необходимой подчиненному для решения производственной задачи. Руководитель передает эту информацию так, как считает нужным, например, так, как делал это ранее с сотрудником, занимавшим эту должность и проработавшим вместе с ним больше трех лет, а потому понимавшим его с полуслова. Поэтому так важно подчиненному развивать у себя компетенцию – умение «снимать задачу». Т.е. в результате разговора с руководителем лично, по телефону, общаясь по электронной почте и т.д. необходимо суметь получить однозначный ответ на вопросы: что именно должно быть сделано, к какому сроку. В большинстве случаев у руководителя нет времени и желания подробно объяснять, что именно он хочет видеть в виде результата выполнения задания. Задача подчиненного - кратко и четко сформулировать результат и уточнить у руководителя, верно ли он это сделал.

Пример: Руководитель вызывает в кабинет своего секретаря, которая работает в этой должности всего третью неделю, и дает задание: «Нужно отправить поздравление с днем рождения директору компании «Альфа», нашему давнему партнеру. Только не пишите такие дурацкие слова, как в прошлый раз. Если что не понятно, обратитесь к кому-нибудь из сотрудников, кто давно здесь работает».

С точки зрения использования SMART-принципа в постановке задачи мы понимаем, что в такой формулировке задача совершенно не «отсмартована» (не конкретна, не определена во времени и т.д.). Что делать подчиненному в этой ситуации («поди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю, что»)? Единственный выход – дорабатывать постановку задачи за руководителя путем ряда уточняющих вопросов. В методике активного слушания предлагают, в частности, использовать фразу: «Правильно ли я вас поняла, что мне нужно ...».

Если сотрудник понимает, к кому он может обратиться за разъяснением о том, что руководитель считал «дурацкими» словами и как нужно сделать по-другому, то он может спросить: «Правильно ли я понимаю, что мне нужно сегодня подготовить поздравление для Сидорова А.П, передать его вам на подпись с 14 до 15 вместе с остальными документами, которые вы будете подписывать, и до 17 часов необходимо сдать конверт с поздравлением в секретариат. Помощь в этом мне может оказать Иванова А.А.». Таким образом, сотрудник сам может конкретизировать задачу и определиться во времени: что и в какое время следует сделать. Если же сотруднику не понятно, кто может оказать помощь, то лучше сначала уточнить этот вопрос, а потом уже определиться по срокам: «К кому именно из сотрудников я могу обратиться за уточнением по выполнению задачи?» И в первом, и во втором случае у данного подчиненного будет возможность сказать этому сотруднику: «Я обращаюсь к вам потому, что таким было распоряжение заместителя

директора». В ряде случаев это приводит к тому, что даже самый занятой сотрудник находит время, чтобы помочь с решением этого вопроса.

Пример: руководитель по постановке задачи секретарю говорит о том, что в вышеописанном примере при выборе формы поздравления Сидорову А.П. важно учесть его увлечение гольфом. Подчиненный, строит гипотезу о том, как именно можно было бы учесть это увлечение Сидорова при подготовке поздравления ему. Однако в действительности в данной постановке задачи есть только один факт: "Сидоров увлекается гольфом". Для наилучшего выполнения поставленной задачи необходимо добрать дополнительные факты, связанные с этим увлечением, за счёт уточнения у руководителя того, каким именно образом это увлечение следует учесть в подготовке поздравления.

1.2. Неумение выбирать наиболее оптимальный способ и форму взаимодействия с руководителем.

Профессиональный подчиненный хорошо знает и умеет правильно выбирать именно те инструменты взаимодействия и коммуникаций с конкретным руководителем, при помощи которых можно получить наилучшие результаты. Под формой взаимодействия понимается использование тех или иных письменных или устных коммуникаций. Под способом взаимодействия понимается то, каким образом сотрудник выстраивает коммуникацию с конкретным руководителем. Многие руководители любят, чтобы информация была представлена кратко и чётко (это касается и уточняющих вопросов, и т.д.). В каких-то случаях подчиненный может сам структурировать свою задачу и представить её выполнение в виде схемы или алгоритма действий с указанием конкретных промежуточных сроков и результатов выполнения им работы, порученной руководителем. В этом случае руководитель сможет наглядно увидеть, как подчинённый понял, что именно он должен сделать и в какие сроки. Такой подход поможет подчиненному сразу решить несколько проблем: уточнить у руководителя, что именно и в какие сроки надо сделать; самому лучше

понять последовательность своих действий по решению поставленной руководителем задачи; частично предотвратить возникновение конфликтных ситуаций, связанных с тем, что руководитель потом скажет, что подчиненный "сделал не то, не так и не в те сроки".

Понятно, что такой подход, с одной стороны, используется для решения более сложных задач, содержащих несколько этапов действий. С другой стороны, это, конечно, тоже не "панацея от всех бед".

Совсем недавно столкнулась с ситуацией, когда подчиненный все сделал по алгоритму, который руководитель не только видел и с ним согласился, но даже письменно утвердил. Однако после выполнения задачи по данному алгоритму руководитель все равно остался недоволен: "Вы сделали не то, что я хотел". Когда же подчиненный показал ему алгоритм решения задачи, подписанный им, руководитель сказал: "Интересно, в каком я был состоянии, когда это подписывал?"

Понятно, что первое время подчиненный, поставивший цель повысить эффективность взаимодействия с руководителем, будет тратить достаточно много времени как на подготовку заготовок для "снятия задачи" (важно найти разные варианты выстраивания обратной связи, чтобы не использовать все время один и тот же вопрос: "правильно ли в вас понял..."), так и на описание алгоритмов выполнения задач, поставленных руководителем. Но постепенно этот навык можно довести до автоматизма таким образом, что в процессе взаимодействия с руководителем подчиненный всегда будет "на автомате" мысленно спрашивать себя: «Получил ли я ответы на все необходимые вопросы о том, как именно руководитель видит выполнение этой задачи: что, как и в какие сроки я должна сделать? Если нет, то что ещё мне важно уточнить и в какой форме это лучше сделать?».

1.3 Неумение выстраивать взаимодействие с руководителем с учётом его психологических особенностей (психотипа, преобладающих метапрограмма и т.л.).

В настоящее время существует большое множество различных классификаций психотипов личностей (от типов темпераментов по Гиппократу: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик) до современных модификаций: "красный - синий - зеленый" (автор Вальтер Штайн)" и классификации типов руководителей по И. Адизесу и других). В рамках каждой из них при описании психотипов указывается, как именно тот или иной психотип проявляет себя в коммуникациях, каким образом воспринимает и передаёт информацию собеседникам. Починенный, за очень редким исключением, не психолог, и поэтому ему не обязательно знать все классификации психотипов. Достаточно ознакомиться с одной-двумя наиболее известными, определить психотип непосредственного руководителя и научиться выстраивать взаимодействие с ним в той форме, которая им лучше всего воспринимается. Так можно научиться говорить с ним "на одном языке", что заметно облегчит процесс "снятия задачи".

2. Причины низкой эффективности взаимодействия подчиненного и руководителя, связанные с недостатком у подчинённого личностных качеств, необходимых для решения конкретных бизнес-задач взаимодействия.

2.1. Неумение управлять своим эмоциональным состоянием.

Совсем не многие из нас умеют жить по принципу "мне не нужно расслабляться, потому что я не напрягаюсь". В большинстве случаев, находясь под воздействием множества "стрессоров", мы так или иначе реагируем на них, и это выводит нас из состояния эмоционального равновесия. В итоге мы начинаем не вполне адекватно реагировать на те или иные события, сделанные замечания и т.д.

Опять же существует множество методик, позволяющих управлять своим эмоциональным состоянием, описание которых широко представлено в интернете как в письменном виде, так и в видеоформате.

Бывает достаточно уже самого осознания проблемы низкой эффективности коммуникаций из-за неумения управлять своим

эмоциональным состоянием, чтобы сделать первый шаг для изменения ситуации. И прежде всего, вспомним об элементарном правиле: на работе надо работать, что означает сосредоточение в течение всего рабочего дня только на производственных задачах.

Понимаю, что могут быть важные личные дела, которые все равно надо решать в течение рабочего дня. Как это совместить? Если рабочий график позволяет, то можно организовать свой рабочий день по принципу "с без десяти до ровного", т.е. в течение каждого часа с 00 минут до 50 минут заниматься рабочими вопросами, а в период с 50 минут до 59 - личными. В это время можно сделать личные звонки, проверить личную почту (если это разрешено в компании), выпить чаю и т.д. В любом случае, занимаясь рабочими вопросами, сотрудник должен чётко понимать, в каком ресурсной состоянии сейчас находится и уметь грамотно распределять виды работ по периодам наибольшей и наименьшей работоспособности (это связано с особенностями хронотипов (жаворонки, голуби, совы))[1].

В процессе устного взаимодействия с руководителем важно уметь концентрироваться на этом процессе, т.е. сотрудник должен быть полностью вовлечен и сосредоточен на том, что именно говорит руководитель, грамотно отделяя факты от гипотез, чётко определяя результаты и сроки выполнения заданий руководителя.

2.2. Неумение полноценно отдыхать и восстанавливаться.

Умение восстанавливаться - это умение также у кого-то есть с рождения, а кто-то учится всю жизнь, развивая в себе способности полноценно отдыхать и восстанавливаться после краткосрочного или долгосрочного периода повышенных нагрузок. В любом коллективе всегда можно найти трудооголиков, которые даже если находятся на отдыхе, то все равно не выпускают телефон из рук и постоянно находятся на связи с руководителем или тем, кто их заменяет во время отпуска.

Наш организм так устроен, что в этом случае он не видит большой разницы в том, что делает человек в офисе или сидя в сланцах на пляже с

ноутбуком на коленях и занимаясь очередным отчётом или другой производственной задачей. Понимаю, что в ряде случаев так организована работа на предприятии, что сотрудник обязан постоянно быть на связи и в случае необходимости всегда оказать помощь заменяющему его сотруднику. Но все же умение концентрироваться на отдыхе позволит полноценно отдохнуть даже за короткий период времени, чтобы суметь полноценно восстановиться.

Сама форма восстановления у каждого индивидуальна - кому-то необходимы экстремальные приключения, драйв (дайвинг, сплавы по быстрым рекам и т.д.), другим санаторно-курортное лечение, третьим "ничего неделание" у моря, четвёртым - отдых и работа на дачном участке. Важно, чтобы по окончании отдыха человек был полон сил и энергии, а его эмоциональное состояние было бы таким, что с первого же рабочего дня он мог бы войти в рабочий режим без особых сложностей и после небольшого вхождения в работу стал бы демонстрировать высокую эффективность взаимодействия с руководителем.

К сожалению, бывает иначе: "хорошо, что закончился отпуск, так устал, что скорее бы на работу, чтобы отдохнуть".

3. Причины низкой эффективности взаимодействия подчиненного и руководителя, связанные с отсутствием мотивации подчинённого на улучшение процесса взаимодействия.

Это отдельная группа причин, возникающих в ситуациях, когда подчиненный может всю свою работу выполнять достаточно результативно, но почему-то не хочет эффективно выстраивать своё взаимодействие с руководителем.

Причин этому может быть много: связанных как с ситуацией внутри компании, так и вне её (проблемы с родными, близкими, друзьями, или наоборот, появившиеся предложения о новых перспективах в личной жизни или профессиональной карьере).

Важно понимать, что такая ситуация вредна для самой компании, т.к. сотрудник в это время находится, по сути, в состоянии скрытой текучести кадров, т.е. он готов в любой момент уволиться, если появится достойное предложение. При этом некоторые сотрудники так работают достаточно долго, считая появляющиеся предложения недостаточно достойными или не прикладывая особых усилий к поиску таких предложений. Очевидно, что такой сотрудник работает в лучшем случае вполовину, а, следовательно, его результативность достаточно низкая.

Такая ситуация вредна и для самого сотрудника, так как, приходя на нелюбимую работу, он тратит все больше сил на преодоление своего внутреннего сопротивления. Все это отражается в его словах: "ноги не идут на эту работу", "глаза бы не видели этого начальника" и т.п. Я уже не говорю о том, что постоянное повторение подобных фраз постепенно приводит к тому, что действительно появляются проблемы с ногами и зрением у этого человека, но главное, что он сам себя постепенно лишает сил и энергии. И даже отпуск не помогает, т.к. после восстановления сил человек очень быстро попадает снова в ненавистную ему рабочую среду и очень быстро опять приходит в состояние "выжатого лимона".

Какой выход из этой ситуации? Первый и самый простой - поменять нелюбимую работу на ту, которая будет приносить удовлетворение, хотя бы частично. Но не у всех такая возможность есть. В этом случае помогают два совета: "не ной" и "влюбись по собственному желанию" (в одноименном советском фильме главный герой смог найти что-то в нелюбимой женщине, что полностью поменяло его отношение к ней, а в итоге и изменило к лучшему всю его жизнь).

В любой работе можно найти что-то, что может приносить удовлетворение, за счёт чего появляется дополнительный приток энергии, а не только отток. Такую работу хочется делать, т.к. на бессознательном уровне наш организм, унаследовавший от всех предыдущих поколений закон сохранения энергии, сам стимулирует нас к тому, чтобы мы продолжали это

делать, удовлетворяя такими образом наши базовые физиологические потребности.

Поэтому, принимая решение о необходимости повышения эффективности взаимодействия с руководителем, важно прежде всего задуматься о том, насколько велика собственная мотивация, получаете ли вы удовлетворение от того, чем занимаетесь. Если этого нет, то необходимо изменить ситуацию: или поменять работу, или влюбиться "по собственному желанию" в ту работу (или хотя бы ее отдельные элементы), которая есть.

Таким образом, в каждом конкретном случае важно понять, по каким именно компетенциям существуют «разрывы» по сравнению с необходимым уровнем, на чем следует сосредоточиться в первую очередь, чтобы добиться повышения эффективности взаимодействия руководителя и его подчиненного.

Научившись более эффективно взаимодействовать со своим непосредственным руководителем, любой сотрудник создаст основу не только для повышения результативности своей деятельности, но и, в конечном итоге, для повышения своей конкурентоспособности в конкретной должности.

Литература

1. Зайцева Н.А. Правила управления рабочим и свободным временем: методические основы и практические рекомендации. Журнал «Российские регионы: взгляд в будущее» № 3, 2016. С. 209-219
2. Зайцева Н.А. Секреты эффективного взаимодействия с руководителем. Журнал «Справочник секретаря и офис-менеджера», 2017, № 4, с. 50-59.