



## Книга Разговоры начистоту

### Как воспитать у сотрудников ответственное отношение к работе, не прибегая к принуждению

Джейми Шоукейр, Марен Шоукейр

Berrett-Koehler, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Общение сотрудников любой компании друг с другом оказывает огромное влияние на их образ мыслей и культуру организации в целом. В конструктивной рабочей атмосфере люди поступают так, как им подсказывает чувство личной ответственности, общими усилиями они выполняют задачи, которые не смогли бы выполнить в одиночку. Поддержание такой атмосферы в компании – гораздо более эффективная мера, чем традиционная раздача начальником приказов и контроль за их исполнением. Чтобы пробудить у персонала чувство ответственности перед компанией, авторы этой книги – специалисты по вопросам корпоративной культуры – советуют руководителям почаще уделять время общению со своими подчиненными, а главное (и это самая распространенная ошибка руководителей!) прекратить вести себя с ними, как с малыми детьми. На страницах книги показано, что нужно делать руководителю, чтобы направить общение с сотрудниками в конструктивное русло. *BooksInShort* рекомендует прочитать эту книгу всем тем, в чьи обязанности входит общение с людьми – от генеральных директоров до специалистов кадровой службы, начальников отделов и бизнес-тренеров.

### Основные идеи

- В общении с сотрудниками избегайте принуждения и психологических манипуляций – будьте честны и откровенны.
- Заставить себя говорить с людьми начистоту – не просто.
- Начальники зачастую общаются с подчиненными как с малыми детьми.
- Из-за этого у сотрудников ослабевает чувство личной ответственности.
- Реальность постигается нами в разговорах с другими людьми; из них мы узнаем о подлинном смысле событий вокруг нас.
- Корпоративная культура компании создается в неформальном общении ее сотрудников во время и после работы.
- Неискренность руководителя способна погубить любые преобразования.
- В компаниях с директивным стилем управления сотрудники лишены возможности самостоятельно принимать решения, личная инициатива слабая, а атмосфера пропитана недовольством и цинизмом.
- Чтобы у сотрудников возникло чувство ответственности перед организацией, они должны получить определенную свободу действий.
- Разговор начистоту невозможен без искренности, открытости, оптимизма и доброжелательности.

### Краткое содержание

#### Говорите, что думаете, и думайте, что говорите

Однажды у популярной американской газеты начались проблемы, с которыми нередко сталкивается большинство крупных печатных изданий, – выросли издержки, упал тираж и доходы от рекламы. Сотрудники стали опасаться сокращения штата, и психологическая атмосфера в коллективе резко ухудшилась. Издатель газеты встретился с коллективом и сказал примерно следующее: “Мы разработаем новые стратегии, чтобы вернуть тираж и доходы от рекламы на прежний уровень, и обязательно исправим положение”. Скрытый смысл этого заявления был такой: “Не волнуйтесь, я сам решу все проблемы”.

“Человек может стать ответственным и заинтересованным сотрудником в результате сознательного выбора, а не по приказу начальства”.

К сожалению, вместо того, чтобы быть до конца честным с персоналом, издатель прибегнул к распространенной среди руководителей тактике – он попытался взять на себя ответственность за них или, что называется, “проявил заботу”. Пообещав самостоятельно спасти тонущий корабль, он как бы избавил сотрудников от необходимости прилагать усилия к исправлению ситуации. Издатель обращался с сотрудниками, как с малыми детьми до тех пор, пока бизнес-консультанты не объяснили ему, что, общаясь с подчиненными в таком стиле, он лишь усугубляет проблемы. Вместо разговоров о безоблачном будущем издатель должен был сообщить сотрудникам, что изменить положение к лучшему можно лишь при активном участии каждого человека. Иными словами, ему нужно было поговорить с ними откровенно.

“Меня принятый в компании стиль общения, вы меняете всю ее культуру”.

В итоге этот издатель, проявив незаурядную выдержку, снова встретился с коллективом газеты. Однако на этот раз он полностью изменил тон и признал, что погорячился, пообещав справиться с проблемами в одиночку. Издатель изложил свою точку зрения на проблемы, с которыми столкнулась газета, и объяснил, что исправить положение, в котором оказалась газета, удастся лишь совместными усилиями. Затем он призвал каждого сотрудника еще раз взвесить свои тревоги и страхи в отношении будущего. Когда руководитель закончил речь, коллектив газеты аплодировал ему стоя. Наконец хоть кто-то из начальства стал говорить с ними как с взрослыми людьми – уважительно, честно и по существу. Этот момент стал поворотным для организации.

## Общение как основа корпоративной культуры

Общаясь, люди делятся друг с другом своим видением мира и обмениваются мнениями о том, как идут (или должны идти) дела. Благодаря такому обмену мнениями они начинают лучше понимать смысл событий, происходящих в компании. Коллективное общение влияет на формирование базовых ценностей, разделяемых всеми сотрудниками организации. Если общение в компании носит позитивный и оптимистичный характер, такой же будет и ее корпоративная культура. И наоборот: если все разговоры в коллективе проникнуты негативом и цинизмом, такая атмосфера крайне пагубно отразится на образе мыслей всех работников компании без исключения.

“Мы воспитаны в культуре, в которой разговор чаще всего есть способ узнать от собеседника то, что нам нужно, или навязать ему нашу точку зрения”.

Кроме того, благодаря коллективному общению у сотрудников вырабатывается чувство личной ответственности перед организацией. В компаниях с директивным стилем управления общение начальника с подчиненными часто напоминает разговоры отца с детьми. В таких условиях ход мыслей сотрудника, скорее всего, будет следующим: “Если босс прикажет мне что-то сделать, я не буду возражать, пусть даже задание и покажется мне бессмысленным”. Или: “Если работа мне неинтересна, то не я, а мои начальники должны выяснить причину этого и устранить ее”. Сотрудник с развитым чувством личной ответственности будет мыслить совершенно иначе: “Когда мне кажется, что дела идут не так, как надо, я стремлюсь исправить ситуацию сам, так как понимаю, что это моя обязанность”. Взаимная ответственность руководителей и подчиненных может возникнуть только в компании, в которой высоко ценятся следующие принципы:

- **Хорошая осведомленность о делах компании.** Каждый сотрудник должен понимать смысл деятельности и приоритеты своей компании, осознавать свою роль в обеспечении успешной работы организации в целом.
- **Свобода принимать решения.** Сотрудники имеют право без предварительного одобрения начальства принимать решения на благо компании и клиентов.
- **Ответственность сотрудников.** Сотрудники берут на себя ответственность за действия в интересах компании и осознают их последствия.

“Самые важные взаимоотношения завязываются тогда, когда сравнительно небольшая группа людей одновременно меняет свои взгляды и образ действий”.

Общение оказывает мощное влияние на человеческое поведение, и неконструктивные разговоры могут быстро свести на нет любые попытки провести в организации преобразования. Общение людей в компании не сводится лишь к переговорам менеджеров или к чтению информации, которую те вывешивают на доске с приказами. Наиболее интенсивный обмен мнениями происходит в неформальной обстановке – в уборных, производственных помещениях, коридорах, а после окончания рабочего дня – в кафе и ресторанах. В результате такого воздействия формируется организационная культура компании. Чтобы положительно воздействовать на образ мыслей персонала, всячески поощряйте конструктивное общение людей. Если такого общения нет, то никакие преобразования в компании довести до конца не удастся.

“Переговоры – главный инструмент осуществления организационных преобразований”.

Открытое общение дает сотрудникам возможность осознать, что у них есть свобода действий – в отсутствие такой свободы никакая работа не принесет подлинного удовлетворения. Когда сотрудники знают, что с их мнением считаются, это знание благотворно сказывается на их мотивации. Если начальник лишает подчиненных права принимать самостоятельные решения (например, говоря им: “Делайте, как я сказал, иначе пожалеете!”), они быстро становятся озлобленными циниками и начинают бездельничать, воровать офисные принадлежности, являться на работу с опозданием или уходить слишком рано домой. Такие сотрудники будут говорить неприятные вещи о компании любому, кто готов их слушать. В итоге в компании вырастет текучесть кадров, ухудшится психологическая атмосфера, упадет производительность труда, снизится качество обслуживания клиентов. Дабы избежать этих проблем, вы как начальник должны позаботиться о том, как наладить честный и открытый диалог с сотрудниками компании. На работе, как и в жизни, в конечном итоге выигрывает тот, кто честен с другими.

## Новые принципы общения

Открытое общение требует определенной смелости, ведь действовать посредством принуждения, лести и уговоров гораздо проще, чем говорить с подчиненными начистоту. Есть люди, для которых разговор есть лишь способ навязать свою точку зрения. Они стараются вовлечь собеседника в словесный поединок, чтобы доказать ему свое интеллектуальное превосходство. Однако большинство взрослых людей на самом деле предпочитают принимать решения самостоятельно. У них есть собственное мнение по многим вопросам и одностороннее общение им не нравится. Прекратите заниматься уговорами и внушениями – говорите с людьми начистоту. Чтобы изменить стиль общения в компании, ориентируйтесь на следующие принципы:

1. **Осознайте, что подчиненные – самостоятельные и ответственные люди.** Не занимайтесь мелочным контролем их действий, пристальным слежением за присутствием на рабочем месте и выполнением производственных показателей. Эти меры почти всегда воспринимаются сотрудниками в неверном ключе. Ваши подчиненные – не маленькие дети, которых нужно все время заставлять и контролировать. Уважайте их самостоятельность, дайте им возможность самим отвечать за свои поступки.
2. **Не манипулируйте людьми, а находите общий язык с ними.** Люди – не бездушные предметы, которые можно передвигать с места на место. Ваша задача – наладить открытый диалог. Прилагайте все силы к тому, чтобы найти общий язык с каждым собеседником, избегайте принуждения. Никого не надо ни в чем убеждать против его воли – выбирайте только добровольное сотрудничество.
3. **Цель общения – обмен информацией, а не введение в заблуждение.** Имеете ли вы привычку сообщать о своих намерениях прямо или пытаетесь скрыть их? Люди не станут помогать вам, если чувствуют, что вам нельзя полностью доверять.
4. **Добивайтесь от сотрудников искреннего интереса, а не уступчивости.** Если вы всерьез верите, что сможете заставить сотрудников думать и поступать так, как хочется вам, то ошибаетесь. Может показаться, что, действуя с помощью принуждения и приказов, вы полностью контролируете ситуацию, однако люди всегда найдут способ противостоять давлению на них и будут саботировать любые ваши усилия. Откажитесь от директивного стиля управления и дайте сотрудникам решать самим, как вести себя на рабочем месте. Уважение к подчиненным – наилучший способ добиться от них согласия действовать в русле корпоративной политики.
5. **Будьте готовы пойти на риск в своих отношениях с людьми.** Быть честным с другими людьми непросто, поскольку среди них всегда найдутся такие, которым искренность и открытость будут не под силу. Это особенно верно для компаний, руководители которых убеждены, что сотрудники – это несмышленные дети, которых нужно то и дело воспитывать. В таких условиях сотрудники привыкают к мысли, что они не несут никакой ответственности за положение дел в компании. С течением времени такое отношение к работе прочно укореняется, и когда кто-то пытается его разрушить, многие сотрудники приходят в замешательство, а рабочий процесс при этом иногда даже останавливается.
6. **Преодолевайте циничный эгоизм.** Прежде чем добиться от сотрудников искреннего интереса к работе, вам придется пройти сквозь череду разочарований. Несмотря на неудачи, не прекращайте попыток утвердить новый стиль общения в компании.
7. **Воспитывайте у сотрудников ответственность за дела компании.** Когда начальники и подчиненные рассматривают друг друга в качестве деловых партнеров, то все они будут лично заинтересованы в достижении целей, стоящих перед компанией. Каждый работник будет стремиться внести свой вклад в общий успех.
8. **Будьте внутренне готовы к неудачам и разочарованиям.** Каждый сотрудник должен научиться чувствовать себя независимым человеком, ответственным за свои поступки. Такова ваша конечная задача в области управления персоналом, а утверждение открытого стиля общения – это средство ее выполнить. Однако в то же время сотрудникам следует понять, что компания не в состоянии гарантировать им безоблачное будущее. Несмотря на правильный психологический настрой и усердный труд, сотрудники могут не получить того вознаграждения, на которое они рассчитывают. Как начальники, так и подчиненные должны смириться с тем очевидным фактом, что события иногда развиваются вопреки нашим планам.

## Как построить разговор начистоту

Говорить с людьми начистоту непросто. Для этого требуется сознательное намерение это делать, бдительность и регулярная практика. Навык честного и открытого общения, как и любой другой навык, можно не только развить, но и отработать до совершенства. В общении с другими избегайте подтасовывать информацию, проявлять назойливую заботу, запутывать или осуждать собеседника, оспаривать его точку зрения или навязывать ему свою. Прежде всего постарайтесь вызвать у собеседника расположение, без которого не бывает честных и откровенных разговоров. Изясняйтесь четко и ясно, внимательно слушайте и не теряйте нити беседы. Следите за эмоциональным настроением – своим и собеседника. Чтобы разговор получился по-настоящему искренним и открытым, его необходимо построить следующим образом.

- **Назовите повод к разговору.** Например: “Я позвал вас для того, чтобы обсудить непростую ситуацию с текущим проектом”.
- **Сообщите о своем намерении решить проблему.** Например: “Мы собрались для того, чтобы общими силами найти выход из трудного положения”.
- **Ясно изложите суть проблемы, избегая оценочных суждений.** Например: “Мне кажется, вы разочарованы ходом выполнения проекта. Из разговоров с коллегами я понял, что виновником возникших проблем вы считаете меня. Расскажите подробнее о вашем видении ситуации”.
- **Признайте свою ответственность за осложнение ситуации.** Например: “Я не обратил внимания на вашу озабоченность, когда мы в первый раз не уложились в срок. Кроме того, я стал обвинять вас в том, что вы не пришли ко мне первым, чтобы устранить наши разногласия”.
- **Попросите собеседника помочь вам.** Например: “Я хотел бы, чтобы мы решили все наши проблемы сообща”.
- **Поинтересуйтесь мнением собеседника.** Например: “Как вы считаете, какие проблемы есть в наших взаимоотношениях и как они повлияли на выполнение проекта”?
- **Узнайте у собеседника, какой выход из ситуации он видит.** Например: “Пожоже, вы действительно считаете, что во всем виноват я, и по-прежнему на меня злитесь. На ваш взгляд, каким должен быть выход из сложившейся ситуации”?

“Не стоит ожидать, что окружающие люди будут полны оптимизма, если вы сами ни во что не верите и надеетесь только на худшее”.

Разговоры начистоту не могут решить всех проблем, однако они способны послужить толчком для начала преобразований в вашей организации. Участники таких разговоров не приукрашивают информацию, которой они делятся друг с другом.

Беседуя с коллегами, принимайте во внимание и уважайте точку зрения каждого из них. Если вам нужно решить сложный вопрос или уладить межличностный конфликт в коллективе, дайте каждому участнику разговора возможность открыто высказать свое мнение. Наполните понятие “общей цели” новым смыслом, понятным для сотрудников. Воспитывайте в себе позитивный взгляд на мир и заинтересованность происходящим вокруг, не впадайте в мрачный цинизм и не отступайте перед трудностями. Любой разговор можно превратить в инструмент для развития и совершенствования организационной культуры вашей компании.

## Об авторах

**Джейми Шоукейр** и **Марен Шоукейр** — руководители консалтинговой фирмы, которая специализируется на вопросах организационной культуры и воспитания у персонала ответственного отношения к работе. Их клиентами являются крупные корпорации США и Великобритании.

---