



Ирина Кравчук –
практический
психолог,
консультант
по управлению,
бизнес-тренер

Продолжение, начало в № 10, № 12/2014

Путешествие во власть

Часть 3

Вы не задумывались о том, что такое смысл? Это значение, внутреннее содержание. Но главное, что значение слову, поступку, явлению придают наши убеждения. Никто не владеет окончательной истиной. Все мы разные, каждый имеет собственные представления обо всем. Но именно наши убеждения определяют, как мы интерпретируем и объясняем прошлое, переживаем и оправдываем настоящее, представляем будущее.



Некоторые люди будут раз за разом создавать одну и ту же ситуацию, но не изменят своих убеждений. Другие полагают, что могут все изменить одним своим желанием. Но большинство людей ждут, когда окружающие найдут словам, явлениям, поступкам тот смысл, который будет соответствовать их убеждениям, и примут их сторону.

Удивительное свойство убеждений: в большинстве своем они подсознательны, то есть мы их не осознаем, хотя говорим, рассуждаем и действуем в четком соответствии с ними. Итак, как меняется смысл? Существует несколько простых правил.

Если вы хотите задать вопрос автору этой статьи или заказать тренинг для персонала своей аптеки (сети), то можете сделать это, написав письмо на личную почту Ирины Кравчук:
i.v.kravchuk@mail.ru

ПРАВИЛО 1

Самый короткий путь – прямой. Просто поменяйте смысл сказанного оппонентом. Сначала надо поставить под сомнение все сказанное им. Например, начните с фразы: «Да неужели? Я вижу это несколько иначе...» Выждите паузу – пусть окружающие тоже поразмыслят на тему, прав ли рассказчик. Затем изложите свою точку зрения. После того как высказались, обязательно подкрепите свои аргументы фактами из жизни.

И ни при каких обстоятельствах не произнесите любимую всеми фразу: «Борис, ты не прав!» Пусть этот замечательный вывод сделают сами окружающие после вашей речи. И не вступайте в спор: люди всегда защищают свои убеждения, даже если их и не осознают.

ПРАВИЛО 2

Ваш оппонент так интересно и правильно изложил информацию – озаглавьте его речь. Соорудите не менее красивый заголовок с нужным вам смыслом. И не важно, что информационный текст немного на другую тему.



«Сила позиции определяется не тем, кто из оппонентов мощнее, крупнее, старше по рангу или богаче. Сила позиции – в качестве альтернативы».

Уильям Юри

Текст будет рассматриваться аудиторией через призму заголовка.

Например, представьте себя на планерке, где вы обсуждаете с коллегами, руководителями аптек вашей сети, состояние дел. И вот докладчик перечисляет первостольников с плохими показателями уровня личных продаж, среди них есть и ваши подчиненные. Повернитесь к соседке и как бы невзначай бросьте фразу – так, чтобы услышали многие: «Мы прослушали доклад на тему: как отдел персонала набирает сотрудников». Аудитория мгновенно переключится на обсуждение работы отдела кадров.

ПРАВИЛО 3

Не меняйте смысл, смените рамку. Всем известно выражение «делать из мухи слона». Его мы используем в том случае, если хотим показать всем, что оппонент преувеличивает и на самом деле проблема намного меньше, чем он ее представляет. Но мало кто знает, что изначально это выражение имело иной смысл.

«Как-то Муха обнаружила у себя хоботок. И сразу же побежала в отдел кадров, где поведала товарищам о целесообразности использования хоботка в народном хозяйстве. Руководство поблагодарило Муху за проявленную инициативу. И послали Муху... на разгрузку бревен! Проходит день, другой – не справляется Муха. Повысили Мухе зарплату. Не справляется. Отправили Муху на курсы повышения квалификации. Опять не справляется Муха. Решили Муху прости-мулировать – наградили почетной грамотой и путевкой в дом отдыха. Все равно не справляется Муха... Мораль-вывод: не делайте из Мухи Слона». Монологу великого Аркадия Райкина просто сменили рамку.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

Эти правила принесут успех только при условии, что ваше мнение значимо для данной аудитории. Обычно люди дорожат мнением человека, если он обладает следующими свойствами:

- самодостаточен, ценит себя;
- излучает оптимизм;
- остроумен, его улыбка покоряет;
- людям интересны его опыт, познания, характер, мировоззрение;
- предпочитает всегда быть собой.

Развивайте в себе эти качества. А заодно позаботьтесь о культуре общения, постарайтесь придерживаться норм профессиональной этики. К этим нормам относятся:

- демократизм в общении руководителя с подчиненными, коллегами;
- внимательность к людям;
- умение создать атмосферу доверия;
- вежливость и тактичность;
- ответственное отношение к данному слову.

Немалую роль играют аккуратность выражений, четкость и организованность. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать вашим внутренним убеждениям. Только при этих условиях вы обретете собственные рычаги управления и превратите подчиненных в сторонников.

МЕНЯЕМ ЦЕЛЬ

У любого коллектива помимо личных целей его участников есть еще общая коллективная цель. Хорошо, когда она совпадает с задачами, которые вы как руководитель поставили перед подчиненными. Например, общая цель коллектива – заработать как можно больше денег, и руководитель ставит задачу – повысить объем



«Одобрение большинства не делает неверное верным».

Махатма Ганди



«Люди последуют за тем, кто на шаг впереди, но отвернутся от того, кто впереди на десять шагов».

Конфуций

продаж. Тогда все хорошо, цель и задача совпадают.

А если при той же задаче руководителя цель коллектива — работать, не напрягаясь, не продавать, а отпускать ЛС по запросу покупателя? При таком раскладе задача, которую определил руководитель, аптечным коллективом выполнена не будет.

Как быть? Жестко настаивать на выполнении неэффективно. Переубедить? Не получится. А вот сделать так, чтобы цель потеряла смысл и значимость для людей, вполне реально. Как только это произойдет, сотрудники перестанут к ней стремиться и руководитель без труда переключит внимание подчиненных на выполнение задачи, которую сам им поставил.

Чтобы групповая цель потеряла смысл для членов группы, руководителю необходимо воздействовать на групповую сплоченность. Сплоченность — это мера взаимного тяготения членов группы друг к другу. В целом, чем лучше группа отвечает потребностям людей в эмоциональных межличностных связях, тем она сплоченнее. Чем сплоченней группа, тем жестче групповой контроль за взглядами и поступками ее членов. Взаимная зависимость членов группы, объединенных стремлением к общей цели, обуславливает их готовность разделять трудности и сглаживать личностные расхождения.

СПЛАЧИВАЙ И РАЗОБЩАЙ

По мнению исследователей, группы с низкой сплоченностью значительно безопаснее

для управления. Поэтому при совпадении целей группы и целей, поставленных руководителем, необходимо повысить групповую сплоченность. Это достигается с помощью совместного выполнения заданий или групповых корпоративных мероприятий. Если цели не совпадают, то в группе необходимо снизить уровень сплоченности. Этого можно добиться следующими мероприятиями:

- стимулирование конкуренции между людьми;
- введение новых правил и критериев эффективности работы;
- объявление конкурса «найди ошибку», в которой чемпионом станет тот, кто первым сообщит руководителю об ошибке другого, и т.п.

Когда понижается сплоченность, смысл и значимость групповой цели меняются сами собой. Итак, умение при необходимости понижать или повышать уровень групповой сплоченности — это еще один, независимый от вышестоящего руководства, рычаг управления.

ДРУГОЙ КОНЕЦ ПАЛКИ

И напоследок хочу предупредить: создавая собственные рычаги управления, вы как руководитель приобретаете все большую независимость от вышестоящего начальства. Как оно отнесется к наличию такого профессионала в своей организации? Осмелившийся возложить на свою голову корону обязан выдержать ее тяжесть. Вы к этому готовы? ❌