Психология труда: как работать со сложными коллегами

Каждый руководитель компании, менеджер или рядовой сотрудник рано или поздно встречается с так называемым сложным коллегой, человеком, общения с которым лучше было бы избежать. Как правило, это конфликтный, агрессивный или пессимистичный человек, который саботирует работу, негативно реагируя на любое предложение коллег.

Когда нам предстоит совещание, в котором примут участие подобные коллеги, мы откладываем эту встречу до последнего, желая избежать тревогу и стресс, которые, как правило, сопровождают встречи с такими людьми. Скорее всего, дискомфорта в данной ситуации не избежать, однако при помощи стратегий, предлагаемых в статье, ситуацию можно сделать вполне переносимой, вместе с этим развив ваши лидерские навыки.

Провести совещание или переговоры – достаточно сложная задача, которая становится еще сложнее, если в нем участвуют люди, не настроенные на плодотворное сотрудничество. Покажите, что вы цените время и участие всех собравшихся. В этом вам помогут следующие рекомендации:

Обозначьте основную тему совещания и его цели заранее. Возможно, тема совещания абсолютно очевидна для вас, но это вовсе не означает, что она настолько же очевидна для остальных. Когда участники заранее знают, что на повестке дня, ваш разговор будет сосредоточен на важных вопросах, и вам не придется тратить время на лишние объяснения.

Установите время начала и окончания совещания. Четко придерживайтесь расписания. Если это совещание с участием нескольких человек, не ждите опоздавших. Всегда начинайте вовремя. Если вы уважаете время других людей, то, скорее всего, и они будут уважать ваше время. Цените время других так же, как и свое собственное.

Задействуйте каждого из участников. Правильная структура совещания заставляет каждого из участников сосредоточиться на поставленных целях. Никто не должен присутствовать на собрании исключительно в качестве зрителя. Сообщите каждому из участников, какова его роль на этом совещании и что от него требуется.

Слушайте всех. Основная цель совещания – это двусторонняя коммуникация. Каждый из участников имеет право высказаться и быть услышанным. Чтобы убедиться в том, что вы правильно поняли точку зрения одного из участников, перефразируйте то, что он сказал, избегая оценок или критики.

Не заставляйте кого-то принимать оборонительную позицию. Помните, что идеи каждого из участников имеют одинаковую ценность. Когда кто-то делится своей точкой зрения, он хочет быть услышанным. Избегайте негативных оценок, но и не позволяйте участникам уходить не в ту сторону, отклоняясь от главной цели собрания.

Будьте открыты. Ваша заинтересованность в деле и энтузиазм заразительны. Если вы кажитесь незаинтересованным или апатичным, это может передаться остальным

участникам. Исследования доказывают, что энтузиазм лидера, особенно учителя, напрямую влияет на энтузиазм других участников и на их мотивацию принимать участие в процессе, что оказывает позитивное влияние на результат деятельности (Keller, Hoy, Goetz, & Frenzel, 2016).

Записывайте происходящее. Если вы проводите совещание, записывайте основные пункты, которые вы уже обсудили, на доске. Так каждый сможет увидеть, что уже удалось сделать. Если кто-то задает вопрос, повторите или перефразируйте его прежде, чем дать на него ответ. Таким образом, у вас не возникнет сомнений по поводу того, все ли услышали и поняли вопрос.

Подводите итог совещания не только устно, но и письменно. После каждого собрания необходимо писать электронные письма, содержащие краткое содержание того, о чем удалось договориться. Чтобы напомнить участникам об итогах собрания, используйте фразы «Как мы договорились…» или «Как было решено на совещании…». Письменное краткое изложение должно содержать поставленные задачи с указанием людей, которые отвечают за эти задачи. Не забудьте обозначить, до какого срока необходимо выполнить то или иное задание.

Не создавайте эффект радио. Это означает, что вы – не единственный, кто говорит на совещании. Необходимо равное участие каждого из присутствующих. Вовлекайте остальных, задавая вопросы, уточняя, правильно ли вы поняли то, о чем они сказали, просите участников об обратной связи. Если вы являетесь руководителем или ответственным за эту встречу, ваше «эфирное время» не должно составлять более 50% от общего времени совещания.

Не отвлекайтесь. Во время совещания не смотрите на часы, в телефон или в компьютер. Обращайте внимания на участников. Полное равнодушие к происходящему не намного лучше оскорблений или чтения нотаций на совещании. Не ждите уважения или выполнения заданий от людей, которых вы не предоставили ваше полное внимание.

Осознавайте отличия. Некоторые люди предпочитают такой стиль коммуникации, который отражает то, как они видят себя по отношению к другим участникам мероприятия. Люди могут бессознательно принимать различные роли, чтобы чувствовать себя более уверенными в себе или чтобы им было более комфортно в стрессовой ситуации. Рассмотрим наиболее распространенные стратегии поведения на рабочих совещаниях:

Молчать. Возможно, человек, который всегда молчит, сомневается в своих знаниях или в своей способности сделать значительный вклад в происходящее. Вовлекайте такого участника в процесс переговоров, дайте ему дополнительное время на подготовку, попросите его подвести итог всему, что было сказано на собрании.

Всегда соглашаться. Человек, который всегда и со всем соглашается, возможно, боится выразить свое мнение или же он уверен в том, что соглашательство является социально

желаемым поведением. Спросите у человека, почему он согласен, и уточните, не видит ли он каких-то других способов решения проблемы.

Быть агрессивно настроенным. В основе поведения агрессивно настроенного человека может лежать подавленная и невыраженная эмоция. Выслушайте этого человека и попробуйте отразить его эмоции. Скажите ему: «Я понимаю, что наше собрание, возможно, не соответствует твоим ожиданиям. Возможно, ты предложишь какие-то способы, как мы можем сделать его лучше». Сосредоточьтесь на позитивных предложениях агрессивно настроенного сотрудника, а затем обсудите эти предложения с остальными участниками.

Оставаться в стороне. Так же, как и люди, предпочитающие молчать, люди, предпочитающие минимально вовлекаться в происходящее, обычно апатичны и просто плывут по течению. Чтобы заинтересовать такого человека, обозначьте, что вы от него ожидаете и покажите, что вы уверены в том, что он способен с этим справиться. Не обвиняйте его в прошлых промахах, сосредоточьтесь на будущем.

Чрезмерно вовлекаться. Мы знаем множество людей, которые являются самопровозглашенными экспертами по множеству вопросов. Им нужно быть услышанными и они будут высказывать свое мнения по самым различным вопросам, часто не касающихся цели собрания. Не позволяйте таким участникам уводить вас в сторону, всегда придерживайтесь установленного курса собрания.

Открытая коммуникация на работе - необходимая составляющая прибыльной и продуктивной организации (Ulrich & Dulebohn, 2015). Совещания могут вызывать стресс, который необходимо контролировать как при помощи эмоциональной саморегуляции, так и при помощи тщательного планирования и подготовки. Несколько конкретных шагов могут превратить очередное совещание в продуктивное мероприятие, которое способствует развитию не только лидера, но и всех присутствующих.

Оригинальная статья: Harolds, J. A. (2012). Planning and conducting meetings effectively, part III: keeping meetings on track. Clinical Nuclear Medicine, 37(2), 164-165.

Hoffman, B. (2017). Hack Your Motivation: Over 50 Science-based Strategies to Improve Performance. Oviedo, FL: Attribution Press.

Keller, M. M., Hoy, A. W., Goetz, T., & Frenzel, A. C. (2016). Teacher enthusiasm: reviewing and redefining a complex construct. Educational Psychology Review, 28(4), 743-769.

Перевод: Елисеева Маргарита Игоревна

Редактор: Симонов Вячеслав Михайлович

Ключевые слова: осознанность, психология, психология бизнеса, бизнес, переговоры, коллектив, психология труда

Источник фото: unsplash.com

