

A close-up photograph of a hand holding a glowing, semi-transparent digital interface. The interface features several white silhouettes of people standing on rectangular platforms, connected by lines. A bright yellow speech bubble is visible in the upper left corner. The background is dark and out of focus.

ВЕБИНАР

МОБИЛИЗУЮЩАЯ КОММУНИКАЦИЯ С ПЕРСОНАЛОМ

22 ноября 2018

АННА ТИМОФЕЕВА

Директор по консалтингу, «Развитие персонала и внедрение изменений», ЭКОПСИ Консалтинг

Timofeyeva@ecopsy.ru

МАРК РОЗИН

Управляющий Партнер ЭКОПСИ Консалтинг,
автор концепции «Мобилизующая коммуникация»



**ВЕДУЩИЕ
ВЕБИНАРА**

1

ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМ СИТУАЦИОННЫЙ
ПОДХОД К КОММУНИКАЦИИ
ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ



2

4 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
СОСТОЯНИЯ ПЕРСОНАЛА



3

КАК ОБУЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
МОБИЛИЗУЮЩЕЙ КОММУНИКАЦИИ



ПЛАН ВЕБИНАРА



КАК УЧИТЫВАТЬ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРИ ГЛОБАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ?



АЛЕКСАНДР
ПРОХОРОВ

«РУССКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ»

«Либо покой (лежим на печи), либо экстремальная мобилизация (подвиг) – два контрастных состояния российского человека, его культурный код».



МАРК
РОЗИН

«МОБИЛИЗУЮЩАЯ КОММУНИКАЦИЯ»

Важно учитывать на старте изменений, в каком социально-психологическом состоянии находится персонал.
4 состояния: Благодушие, Скепсис, Тревога и Мобилизация.
4 стратегии коммуникации с опорой на ключевые мотиваторы

Голосование

Насколько кардинальные изменения происходят сейчас в вашей компании?



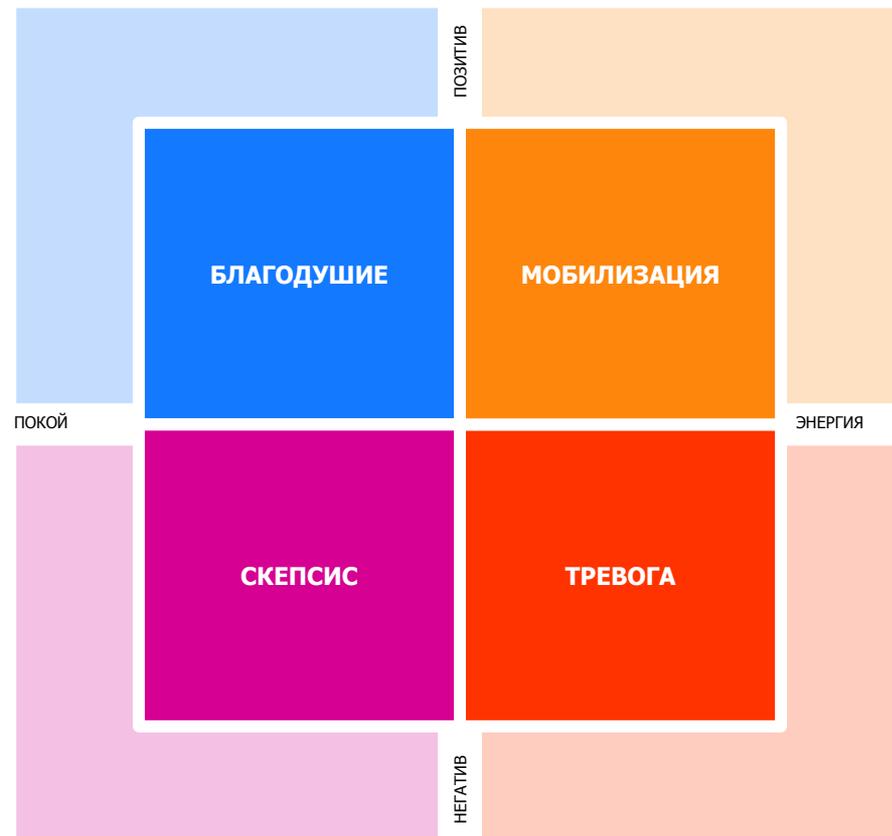
1. Насколько кардинальные изменения происходят сейчас в вашей компании?

- 0 – Изменения не происходят
- 2 1
- 10 2
- 17 3
- 7 4
- 8 5 – Идут глобальные изменения

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА

Персонал

- **Ось «Покой – Энергия»:**
 - Персонал может быть в вялом апатичном состоянии или весь в эмоциях, возбужденный, энергетизированный, готовый включиться в работу.
- **Ось «Негатив – Позитив»:**
 - Люди могут быть положительно или отрицательно настроены.
- Под покоем и энергией, негативом и позитивом мы понимаем состояние, в котором человек пребывает длительное время. Обстоятельства могут влиять на это состояние, но оно более глобально, чем сиюминутная реакция на какое-то воздействие.



СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА

Персонал

- Благодушие и скепсис распространены во все времена. В кризис – повышается тревога. Тревога, не смотря на наличие энергии, является парализующей и разрушительной для персонала.
- Есть отдельные категории персонала, которым не нужно постоянно быть в мобилизации, т.к. их род занятий связан с поддержкой существующего процесса.
- При этом есть ситуации, в которых руководителю нужно привести к мобилизации все категории персонала. Обычно это ситуации внедрения изменений, глобальных перемен в компании и на рынке.
- Как в процентах распределяется персонал Вашей компании по отношению к происходящим изменениям, на Ваш взгляд?



СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА

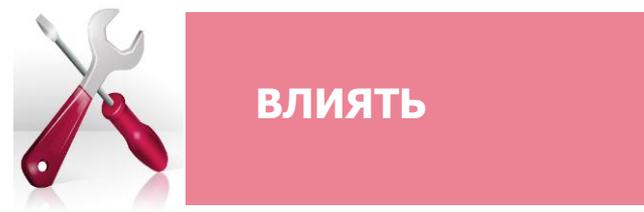


Социологический опрос

«Социально-психологическое состояние персонала»

2 недели

Измерение температуры:
покажет как по подразделениям/уровням иерархии
распределяются сотрудники по квадратам



Тренинг для руководителей

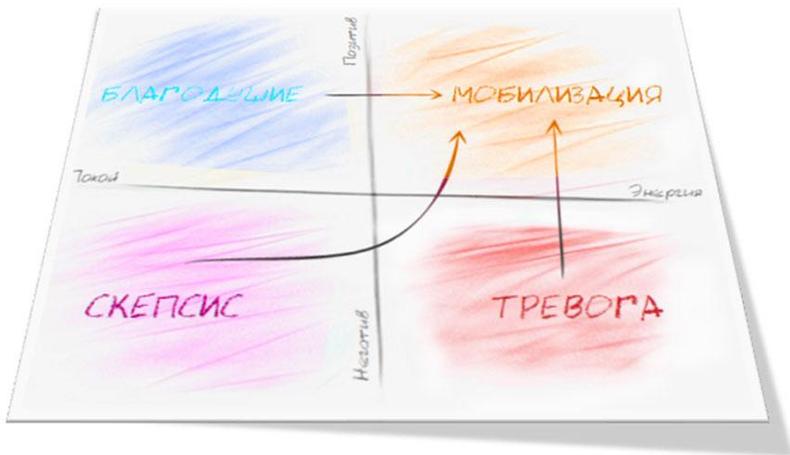
«Мобилизующая коммуникация»

1 день

На состояние персонала больше всего влияет общение с руководством: ежедневное общение с непосредственным руководителем и послания от высшего руководства. А значит, чтобы мобилизовать персонал нужно научить руководителей правильно разговаривать с сотрудниками

«Мобилизующая коммуникация» тренинг для руководителей

1-дневная программа



1. Учимся различать состояния персонала

- Социально-психологические состояния персонала: Благодушие, Скепсис, Тревога, Мобилизация
- Определение своего состояния: опросник
- Типичные симптомы, диагностика.

2. Учимся стратегиям мобилизующей коммуникации

- Дилеммы мобилизующей коммуникации
- «Смотрим, как другие наступают на грабли» - разбор видеофрагментов диалога руководителя с сотрудником.
- Карта стратегий воздействия в зависимости от состояния
- Разбор алгоритмов и ключевых мотиваторов для каждого состояния
- Говорим один на один – учимся влиять

3. Учимся говорить перед коллективом, учитывая состояние

- «Смотрим, как другие наступают на грабли» - разбор видеофрагментов выступлений руководителя перед коллективами.
- Выступаем перед персоналом – учимся влиять

4. «Где я? Кто я? Как я? – учимся управлять своим состоянием»

- Тренинг личной эффективности

Стратегии мобилизующей коммуникации

Инструменты (дилеммы) мобилизующей коммуникации

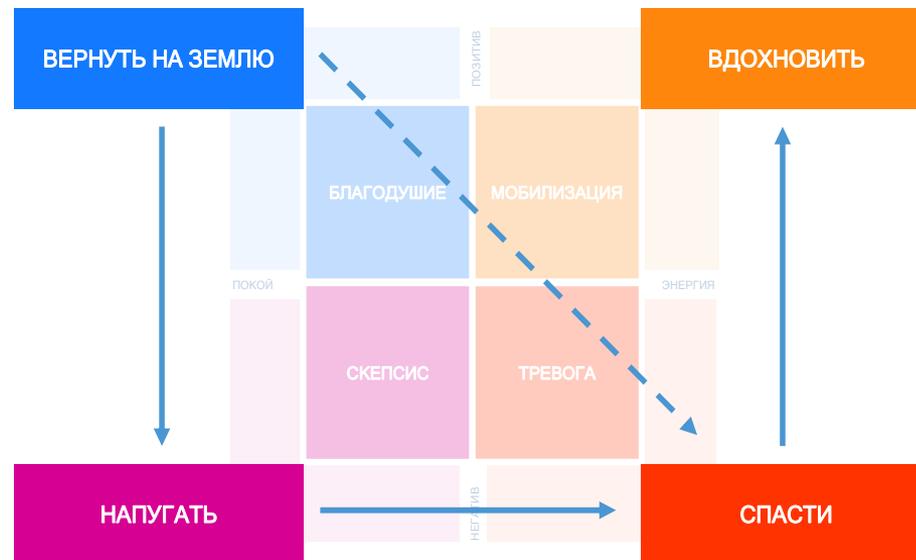
- **Дилемма** — полемический довод с двумя противоположными положениями, исключаящими друг друга и не допускающими возможность третьего. При этом выбор одного из двух противоположных решений одинаково затруднителен, так как несет за собой разные последствия.
- Все стратегии выстраиваются исходя из того, в каком социально-психологическом состоянии находится человек - в покое или в энергии, в негативе или позитиве. В каждом состоянии есть ключевой посыл-мотиватор. Зная его, можно освоить алгоритм, помогающий перевести из любого состояния в мобилизацию.



ЦЕЛЬ КОММУНИКАЦИИ

ПЕРСОНАЛ

- Если персонал в «тревоге», ни в коем случае не успокаиваем – **канализируем энергию тревоги в действия.**
- Да, «благодушных» - **придется пугать, иначе энергия не появится.** Не бойтесь, если в начале возникнет тревога
- Из «скепсиса»: **сначала повышаем энергию, а затем позитив** – никак не наоборот



Ключевые послылы - мотиваторы

НЕГАТИВНЫЕ СТИМУЛЫ

ПОЗИТИВНЫЕ СТИМУЛЫ

Идеальные стимулы

БЛАГОДУШИЕ

**ВЕРНУТЬ НА ЗЕМЛЮ,
показав глобальные риски
(вывести из состояния опасного комфорта)**

- «Отечество в опасности»
- «Компания в опасности»
- «Наш коллектив/команда в опасности»

МОБИЛИЗАЦИЯ

**ВДОХНОВИТЬ,
показав глобальные возможности**

- «Возможность способствовать развитию бизнеса России»
- «Возможность участвовать в воплощении видение и сделать прорыв»
- «Возможность внести свой вклад в повышении эффективности и увеличение доли рынка»

Прагматичные стимулы

**НАПУГАТЬ,
показав личные риски
(поговорить на его языке)**

- «Чтобы тебе избежать определенных последствий...»

СКЕПСИС

**СПАСТИ,
показав личные возможности
(снять необоснованную тревогу)**

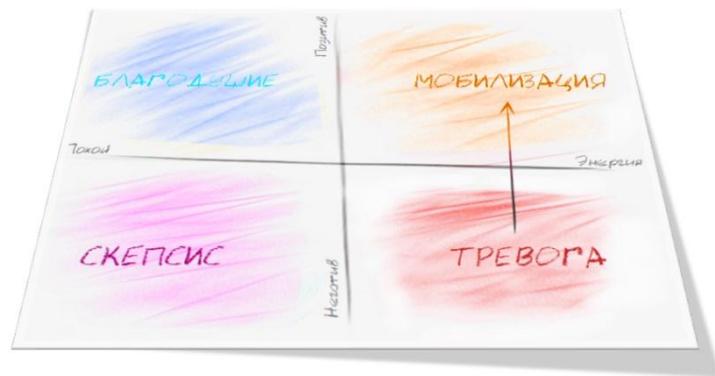
- «Чтобы ты был в высокой степени востребован...»
- «Чтобы вырос твой доход...»

ТРЕВОГА

Пример из тренинга: Учимся работать с состояниями

Как работать с состоянием тревоги

- Смотрим видеофрагмент беседы руководителя с подчиненным
- Разбираем состояние подчиненного
- Обсуждаем ошибки руководителя и последствия
- Разбираем и тренируем правильный алгоритм



НЕПРАВИЛЬНО

Отрицать эмоции

Выдавать только общие соображения, выводы и оценки

Предложить ждать

ПРАВИЛЬНО

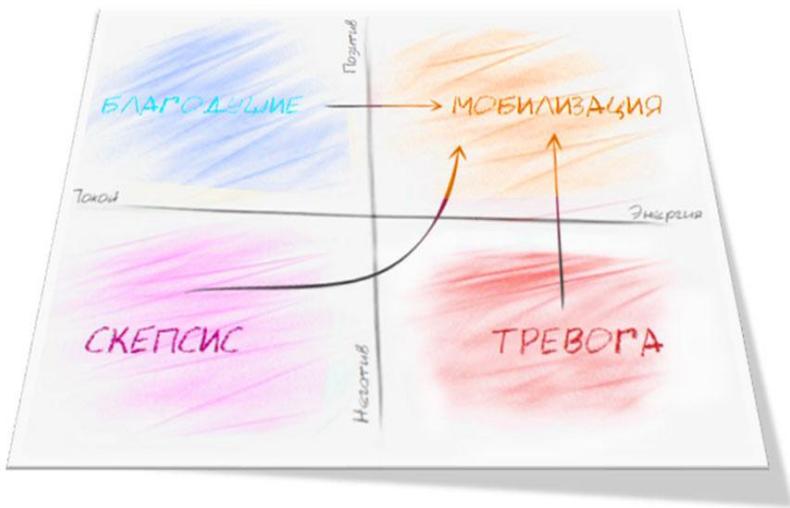
Признать эмоции людей, присоединиться

Максимально полно (и даже с перебором) информировать о фактах

Предложить очень конкретный план действий

«Мобилизующая коммуникация» тренинг для руководителей

1-дневная программа



1. Учимся различать состояния персонала

- Социально-психологические состояния персонала: Благодушие, Скепсис, Тревога, Мобилизация
- Определение своего состояния: опросник
- Типичные симптомы, диагностика.

2. Учимся стратегиям мобилизующей коммуникации

- Дилеммы мобилизующей коммуникации
- «Смотрим, как другие наступают на грабли» - разбор видеофрагментов диалога руководителя с сотрудником.
- Карта стратегий воздействия в зависимости от состояния
- Разбор алгоритмов и ключевых мотиваторов для каждого состояния
- Говорим один на один – учимся влиять

3. Учимся говорить перед коллективом, учитывая состояние

- «Смотрим, как другие наступают на грабли» - разбор видеофрагментов выступлений руководителя перед коллективами.
- Выступаем перед персоналом – учимся влиять. Социодраматическая техника «Поменяй квадрат»

4. «Где я? Кто я? Как я? – учимся управлять своим состоянием»

- Тренинг личной эффективности



www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru

Тел. +7 (495) 645 00 40

E-mail: Timofeyeva@ecopsy.ru

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

Анна

ТИМОФЕЕВА

Развитие персонала и внедрение
изменений