

Университет Эмори применяет методику «Трудных диалогов»® для урегулирования культуры конфликта



СФЕРА: ОБРАЗОВАНИЕ

ОБ УНИВЕРСИТЕТЕ ЭМОРИ

Университет Эмори, ведущее национальное частное исследовательское учреждение, включает в себя девять академических школ и колледжей. В главном кампусе, расположенном в Атланте, штат Джорджия, находятся Колледж искусств и наук Эмори, высшая школа Лейни и шесть профессиональных школ. Университет Эмори был основан в 1836 году в Оксфорде, штат Джорджия, где расположен Оксфордский колледж университета.

ПРОБЛЕМА

Чего-то не хватало. Таковы был вердикт Ванды Хейс, когда она, заняв должность директора по вопросам обучения и организационного развития, инициировала диалог с преподавателями и сотрудниками Университета Эмори. Ее целью было расширение списка программ, предлагаемых университетом, и одна тема постоянно привлекала внимание.

«Я беседовала со многими нашими ведущими заинтересованными сторонами, и было очевидно, что существует потребность в дополнительных курсах, посвященных управлению конфликтами», — говорит она. Формальный опрос по оценке потребностей показал тот же результат. Как и отзывы о существующей программе лидерства, проводимой в партнерстве с престижной бизнес-школой университета.

«На всех уровнях говорили о необходимости управления конфликтами», — вспоминает Хейс.

Поэтому она и ее команда приступили к поискам курса, который дополнил бы программы менеджмента и развития лидерства и стал важной частью нового общего учебного плана, готового к внедрению.

ОБУЧАЮЩИЙ КУРС

Сотрудники отдела кадров проходили тренинг «Трудные диалоги»® компании VitalSmarts у предыдущего работодателя в области здравоохранения, и Хейс решила включить этот курс в программу университета Эмори.

«Есть несколько причин, по которым тренинг "Трудные диалоги" превосходит любые другие», — говорит она. — «Обучение уделяет много внимания действиям, а не только информации о конфликте. И предлагает много возможностей отработать навыки в безопасной обстановке».

Ее также поразил тот факт, что содержание курса, хотя и направлено в первую очередь на управление конфликтами, этим не ограничивается. Тренинг стал идеальным дополнением к годичной университетской учебной программе для новых и опытных менеджеров и супервайзеров, которая охватывает постановку целей, анализ эффективности, проблемы производительности, сотрудничество и привлечение других к ответственности.



crucial
conversations®

"Трудные диалоги" затрагивают все эти темы, обучая людей тому, как проводить эффективные беседы, оставаться вовлеченными и добиваться результата», – говорит она.

Сначала Университет Эмори включил этот курс в новые программы развития для менеджеров и супервайзеров, а затем приступил к разработке дополнительных новых программ, которые включали тренинг «Трудные диалоги» для административных специалистов. Позже «Трудные диалоги» стали также частью программы лидерства для старших административных сотрудников с высоким потенциалом. В итоге тренинг также был включен в новую годовичную программу лидерства для руководства факультетов. Курс стал фундаментом программ, предназначенных как для отдельных команд, так и для всех учащихся.

Для привлечения внимания к новому предложению университет обратился за помощью к Рону Макмиллану, соавтору «Трудных диалогов», который провел отдельные сессии со старшими руководителями университета, руководителями отдела кадров и руководителями факультетов.

Благодаря тому, что курс был включен в учебные программы университета, три члена команды Хейс прошли подготовку и получили право проводить тренинг. Они проводят двухдневный курс с перерывом в 7-10 дней для практики и выполнения заданий. К концу 2012 года около 1000 сотрудников университета Эмори прошли тренинг «Трудные диалоги».

РЕЗУЛЬТАТЫ

Университет Эмори стал единственным научно-образовательным учреждением, получившим награду LearningElite Award журнала Chief Learning Officer три последние года подряд, что свидетельствует о явном всестороннем успехе организации.

Университет Эмори использует несколько подходов для измерения влияния различных учебных предложений. «Трудные диалоги» всегда получают положительную обратную связь на любом уровне.

С теми, кто завершил обучение по программам развития лидерства, проводят интервью спустя восемь-двенадцать месяцев, чтобы определить, какой из компонентов программы оказал наибольшее влияние. «Часто в ответах упоминаются «Трудные диалоги», – говорит Хейс.

О тренинге «Трудные диалоги»®: каждый раз, когда вы не достигаете результата, причиной этому могут быть трудные диалоги. Будь то проблема низкого качества, слишком медленные сроки внедрения, снижение удовлетворенности клиентов или напряженные отношения, если вы не умеете говорить открыто, вы не добьетесь результата. В рамках курса вас ожидают оригинальные видео-примеры, структурированные упражнения и активное участие в тренинге. Тренинг "Трудные диалоги" предлагает эффективный набор инструментов для создания команды, улучшения отношений и достижения результатов.

О компании VitalSmarts: новатор в области корпоративного обучения и развития лидерства, компания VitalSmarts является создателем отмеченных наградами тренингов «Трудные диалоги»®, «Диалоги об ответственности»™, «Сила привычки»™, «Мастер влияния»® и одноименных бестселлеров по версии New York Times. При совместном использовании эти курсы позволяют организациям достичь новых уровней производительности за счет изменения поведения сотрудников. Компания VitalSmarts работала с 300 корпорациями из списка «Fortune 500» и обучила более миллиона человек по всему миру. www.vitalsmarts.com

В России VitalSmarts эксклюзивно представляет компания SmartValues (www.smartvalues.ru). При возникновении вопросов обращайтесь по телефону +7 (495) 626-3006.

Далее дословно приводятся некоторые комментарии:

- «Мне понравилось то, чему я научился на курсе, и впоследствии я часто использовал полученные навыки в управлении людьми и во время взаимодействия с руководителем».
- «Трудные диалоги – основная часть моей работы. CD, книги и другие материалы оказались очень полезными. Я использую их, чтобы освежить знания».
- «Трудные диалоги» значительно повлияли на мое взаимодействие с непосредственными подчиненными».
- «Трудные диалоги» прошли великолепно. Теперь мне лучше удаются трудные разговоры. Я больше не откладываю их на будущее. Я стараюсь решать проблемы по мере их поступления, а не избегать их».

Хейс вспоминает одного преподавателя, которая скептически относилась к «Трудным диалогам». Но в интервью после завершения обучения она со смехом призналась Хейс: «Вы не поверите, но "Трудные диалоги" оказали самое большое влияние на мое повседневное взаимодействие с коллегами и сотрудниками. Чем чаще я использую эти навыки, тем эффективнее они работают».

Недавно «Трудные диалоги» были включены в комплексную учебную программу, предлагаемую руководителям и сотрудникам как командам в их отделах. Для оценки программы Хейс поручил руководителям отделов провести опрос о результатах работы своих непосредственных подчиненных до и после программы. В одном из пунктов менеджерам предлагалось оценить способность своих непосредственных подчиненных «вести эффективный трудный диалог, чтобы разрешить конфликт». В свою очередь, сотрудники оценивали своих руководителей по их способности «эффективно вести правильный диалог, чтобы достичь правильных результатов».

Результаты показали более чем 1000-процентное увеличение способности сотрудников управлять конфликтом с помощью навыков «Трудных диалогов» и 70-процентное увеличение способности руководителей добиваться результатов с помощью ведения трудных диалогов.

ПРОЦЕНТ ОЦЕНОК «ЭФФЕКТИВНЫЕ» ИЛИ «ОЧЕНЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ» (руководители о сотрудниках и подчиненные о руководителях):

ПОЗИЦИЯ	ДО ОБУЧЕНИЯ	СПУСТЯ 4 МЕСЯЦА ПОСЛЕ ТРЕНИНГА
Подчиненные	6%	67%
Руководители	27%	46%

В целом, по словам Хейс, университетские фокус-группы продолжают настаивать, чтобы тренинг «Трудные диалоги» стал обязательным для всех новых сотрудников.

Она сказала, что университет Эмори планирует проводить курс в дальнейшем. Также в планах еще один курс компании VitalSmarts, «Мастер влияния™», который будет предлагаться руководителям кампусов и, возможно, выпускникам тренинга «Трудные диалоги».

«Влияние "Трудных диалогов" на весь университет Эмори трудно не заметить», – подводит итог Хейс.

– «Люди гораздо охотнее вступают в диалоги, которых старались избегать до «Трудных диалогов», – говорит она. – «Если раньше руководители неохотно начинали беседы на некоторые темы, например, о продуктивности, то сейчас они готовы к таким беседам и проводят их эффективнее».

КРАТКО О РЕЗУЛЬТАТАХ:

- 1017-процентное усиление способности сотрудников управлять конфликтами
- 70-процентное повышение способности менеджеров добиваться результатов
- Награда LearningElite журнала Chief Learning Officer три года подряд за использование образцовых стратегий развития персонала, дающих значительные бизнес-результаты.