**Общение с подчиненными**

Оглавление

[Сотрудники болезненно реагируют на критику начальника 3](#_Toc16755532)

[Сотрудники сплетничают о руководстве. 9](#_Toc16755533)

[Руководство хочет знать, что думают сотрудники о бизнес-процессах в компании 15](#_Toc16755534)

[Как вовлечь в жизнь компании интровертов и молчунов – IT-специалистов. 21](#_Toc16755535)

[В подразделении чисто женский коллектив. 28](#_Toc16755536)

[На компьютеры сотрудников устанавливаете систему контроля. 37](#_Toc16755537)

[Переборщили с коммуникациями и командностью. 38](#_Toc16755538)

[Типичные заблуждения о разнице полов 45](#_Toc16755539)

[Cкоро из отпуска возвращается хороший сотрудник. 6 способов показать, что в компании его ждали 54](#_Toc16755540)

[7 циничных истин об отношениях сотрудников и боссов 57](#_Toc16755541)

[В подразделении чисто женский коллектив. 58](#_Toc16755542)

[Гендиректор готов проводить с сотрудниками встречи без галстуков. 68](#_Toc16755543)

[Почему в Facebook никому нет дела до начальников 76](#_Toc16755544)

[Сделали все, чтобы наладить обратную связь. 78](#_Toc16755545)

[Почему степень MBA мешает понимать людей 86](#_Toc16755546)

[Почему с подчиненными нельзя быть справедливым 89](#_Toc16755547)

[3 совета руководителям помогающие справиться с офисными сплетнями 90](#_Toc16755548)

[10 типов неприятных людей: как ими управлять 93](#_Toc16755549)

[Самовлюбленные типы 97](#_Toc16755550)

[Как работать с самовлюбленными сотрудниками 99](#_Toc16755551)

[Диалог с сотрудником: что и как сказать 103](#_Toc16755552)

[Ваши сотрудники умнее вас 112](#_Toc16755553)

[Ваши сотрудники не должны обсуждать свою зарплату 117](#_Toc16755554)

[50 вопросов для личной беседы с сотрудником 120](#_Toc16755555)

[Вежливый отказ 124](#_Toc16755556)

[Милый друг. Как манипулировать эмоциями подчиненных 127](#_Toc16755557)

[«Включите мозги! А теперь отключите...»: почему боссы хотят, но боятся думающих работников 131](#_Toc16755558)

[Делегирование: как я клонировал сам себя 133](#_Toc16755559)

[Вы обращаете внимание на одежду своих подчиненных? 136](#_Toc16755560)

[Как манипулировать эмоциями подчиненных 140](#_Toc16755561)

[У вас эмоциональные сотрудники 143](#_Toc16755562)

[Как услышать то, о чем молчит ваш сотрудник 145](#_Toc16755563)

[Как оказывать влияние 152](#_Toc16755564)

[Почему степень MBA мешает понимать людей 154](#_Toc16755565)

[Если у вас есть самовлюбленный сотрудник 156](#_Toc16755566)

[Продолжение: самовлюбленные сотрудники 158](#_Toc16755567)

[Продолжение: о самовлюбленных 162](#_Toc16755568)

[Нужно ли быть правдивым со своими подчиненными 164](#_Toc16755569)

[Обсуждение своих зарплат 165](#_Toc16755570)

[Не надейтесь, что подчиненные читают ваши мысли 169](#_Toc16755571)

[7 правил качественной обратной связи 170](#_Toc16755572)

[Стоит ли сотруднику говорить, что и как он должен делать? 172](#_Toc16755573)

[Приучить сотрудника задавать себе 3 вопроса 173](#_Toc16755574)

[Что делать, если сотрудники не хотят пополнять базу знаний 174](#_Toc16755575)

[Интроверты. Кто вы? - Четыре типа интровертов. 177](#_Toc16755576)

[22 фразы, запрещенные в американских офисах 179](#_Toc16755577)

[Мат на работе: запретить или «забить»? 181](#_Toc16755578)

[Самокритика 185](#_Toc16755579)

[Безынициативный планктон 187](#_Toc16755580)

[Как ведут себя в столовой ваши сотрудники 189](#_Toc16755581)

[Модели обратной связи с сотрудниками 192](#_Toc16755582)

[9 поступков руководителей, из-за которых уходят лучшие сотрудники 195](#_Toc16755583)

[Рот не на замке: где границы информационной открытости 197](#_Toc16755584)

[(Не)хорошие ошибки: что нельзя и что нужно позволять сотрудникам 199](#_Toc16755585)

[10 вещей, которые руководители никогда не говорят сотрудникам 201](#_Toc16755586)

[Секретное оружие Сингапура в гонке стартапов – гибкость рабочего графика 203](#_Toc16755587)

[10 типов неприятных людей: как ими управлять 204](#_Toc16755588)

[Как правильно давать обратную связь сотруднику? 208](#_Toc16755589)

[Начните говорить на языке результатов 212](#_Toc16755590)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Сотрудники болезненно реагируют на критику начальника

**Сотрудники болезненно реагируют на критику начальника. Подскажите ему, как правильно делать замечания, чтобы не вызывать бурю эмоций**

 Евгения ЧЕРНЫШЕВА, Директор по персоналу группы компаний «Твоя территория»

В HR-службу поступили сразу три служебные записки от руководителя отдела продаж. Он просит лишить сотрудников квартальной премии. Директор по персоналу решил узнать у начальника отдела, чем вызваны такие серьезные меры в отношении подчиненных. «Ведут себя так, что нельзя им сделать замечание по работе – сразу лезут в бутылку. Один возмущается, другая рыдает, третий весь сжимается и молчит. И так уже весь год». HR-директор понял, в чем дело, и решил кое-что разъяснить управленцу.

Выяснилось, что он обычно делает замечания и внушения сотрудникам во время совещаний, прилюдно. Либо в рабочее время при всех подходит и прямо говорит конкретному специалисту, что не так. То, что прямо, без увиливаний и интриг – это, конечно, хорошо. Но плохо, что прилюдно и довольно резко. Нет, конечно, **не стоит всегда и во всем соблюдать полнейшую деликатность и прекратить журить подчиненных**. Это может привести к попустительству и навредить бизнесу. Но есть правило: хвалите прилюдно, ругайте с глазу на глаз. Тогда сотрудники будут менее болезненно воспринимать критику в свой адрес и быстрее исправят свои ошибки, сохранят мотивацию к труду.

Но дело не только в этом. Есть еще **индивидуальные особенности в восприятии окружающего**. У каждого человека они свои. И поэтому на одно и то же замечание разные люди реагируют совсем не одинаково. Известная актриса и телеведущая Лариса ГУЗЕЕВА как-то сказала: **«Реакция на критику – показатель сущности человека»**. И профессиональные психологи не станут с этим спорить. Действительно, восприятие критики зависит от того, как человека воспитывали в детстве, какие у него были отношения с родителями, как он воспринимает и оценивает самого себя, какие у него внутренние установки. И если руководитель разберется в этом, будет это учитывать, то добьется, что любой сотрудник будет реагировать на критику без сильных негативных эмоций и делать выводы.

Директор по персоналу попросил руководителя не лишать строптивых и скандальных сотрудников всей премии, а попытаться иначе делать им замечания.

Ольга ГРИГОРЬЕВА,

Директор по персоналу компании «Бизнес-Инсайт»

**Алгоритм из пяти шагов: как правильно критиковать сотрудников**

Первый шаг: сообщите сотруднику, что произошло из-за его ошибки, какие выгоды для компании или лично для сотрудника были упущены. Второй шаг: выразите свое отношение к этому факту, буквально в двух-трех словах. Например, скажите: «Меня это огорчило». Третий шаг: не дав сотруднику опомниться, спросите, чем вызвана ошибка. Как правило, человек начинает оправдываться, так как чувствует себя виноватым. Четвертый шаг: задайте несколько вопросов, чтобы выяснить, когда будет сделана вся работа и исправлены ошибки. При этом не диктуйте подчиненному свое видение, а спросите, как он предполагает действовать. Таким образом, Вы дадите ему альтернативу выбора и переложите ответственность за будущие действия на него. В конце подытожьте, к каким договоренностям вы пришли. Если будете следовать этой схеме, то критика не обидит человека.

**Если в бурной реакции сотрудника нет четкой логики, дело не в управленце. А в ком или в чем?**

Если в ответ на замечание руководителя у подчиненного случилась буря эмоций, рекомендуйте руководителю **закрыть дверь в кабинет, запастись терпением и молча выслушать весь полный негодования монолог**. Пусть управленец утешает себя мыслью, что на самом деле не он – причина такой бурной реакции. За ней, скорее всего, какая-то другая проблема.

**Пример**

Начальник конструкторского бюро увидел, что один из конструкторов в очередной раз сорвал сроки – не завершил все нужные чертежи к нужному времени. Руководитель пригласил подчиненного к себе, чтобы выяснить, в чем дело. Но как только руководитель начал разговор, упомянул про сроки сдачи работ, сотрудник вдруг вскочил с места и стал нервно, громко говорить о том, что шеф черствый и невнимательный человек, который любит выжимать соки из подчиненных. Кроме того, он якобы совсем не умеет мотивировать сотрудников. Словом, получался какой-то несвязный словесный поток.

Руководитель терпеливо подождал, пока эмоции утихнут, и в ходе разговора понял, в чем дело: человек сорвался из-за чрезмерной нагрузки. Он помогает коллегам работать над большим и сложным проектом. Причем по поручению самого же руководителя выполняет почти 20 % всех чертежей. Поэтому уже второй месяц не успевает завершить свою личную работу к запланированной дате. Руководитель также узнал, что у подчиненного еще и тяжелое личное обстоятельство – заболела мама. После этого начальник отдела снизил нагрузку подчиненному – уменьшил количество чертежей, которые надо сделать лично ему, передав их другим специалистам бюро. Сотрудник был благодарен шефу и стал более лояльным, старался выполнить его указания как можно лучше.

Как видно из примера, не совсем приятный разговор, который начал руководитель, сработал для подчиненного как детонатор и привел к эмоциональному взрыву. А причина в высокой нагрузке. Обязательно **советуйте управленцам выяснять, в чем причина, почему сотрудник «вышел из себя». Озвучив проблему, человек четче осознает ее** и быстрее находит выход. Если есть возможность (если проблема связана с работой), попросите руководителя помочь подчиненному. Если нет такой возможности (проблема сугубо личная или компетенций у управленца недостаточно), пусть прямо скажет об этом и объяснит, почему.

**Елена АЛТУХОВА,**

Директор по персоналу филиала компании «Росгосстрах» (г. Нижний Новгород)

**Имейте в виду, что сотрудник с третьим типом воли по АФАНАСЬЕВУ может впадать в две крайности, когда его критикуют**

Человек либо отказывается от решения, которое принял по работе ранее, и признает его ошибочным, либо, напротив, упирается и начинает отстаивать свою идею, утверждая, что не он виноват в том, что ее не удалось реализовать, раздражаясь и указывая на помешавшие тому мелочи. Дело в том, что такие люди, хотя и неуверенны в себе, все же не всегда готовы безропотно подчиняться. Конечно, если беседа пойдет по первому сценарию, то Вам не придется убеждать подчиненного в его неправоте – он и сам это понял. Если же Вы видите, что сотрудник не признает свою ошибку и жаждет добиться желаемого, то просто переждите момент и вернитесь к этой теме через какое-то время. Возможно, работник и сам придет к Вам за советом. Ведь этим неуверенным в себе людям сложно жить без обратной связи.

**Пусть подчиненный представит, что занял место руководителя, и расскажет, как бы он ругал подчиненных**

Можно прямо так и сказать сотруднику: «Представьте себя на моем месте. Вы руководите отделом и отвечаете за результаты его работы. Что бы Вы сделали, когда увидели: сотрудники работают не так, как надо? Вы не стали бы их критиковать?» Причем абсолютно **серьезно требуйте, чтобы подчиненный предложил свой вариант действий**, рассказал, как бы он поступил и как делал бы замечания людям.

**Пример**

Известный бизнесмен Xарви МАККЕЙ, председатель и главный администратор корпорации «Маккей Энвилоуп», не ругает провинившегося сотрудника, а предлагает ему пройти в свой кабинет руководителя компании и сесть в его кресло. Затем бизнесмен просит подчиненного представить, что он руководит всем предприятием и несет полную ответственность за него. После этого глава компании говорит сотруднику-«двоечнику»: «Представьте, что Вы увидели, что есть лодыри или халтурщики, которые работают плохо, но зарплату получают. По сути, съедают средства компании, не отдавая ничего взамен. Что бы Вы предприняли?» Как правило, в подобных ситуациях подчиненные теряются и либо не знают, что сказать, либо говорят, что объявили бы выговор, депремировали или даже уволили. МАККЕЙ, правда, не увольнял сотрудников за первые же промахи. Однако добивался цели, предлагая подчиненным присесть в свое кресло. Они испытывали сильный дискомфорт, ощущая ответственность, которую несет руководитель, и со временем меняли свое отношение к критике начальства, настраивались на конструктивное преодоление недостатков и улучшали показатели.

**Не угрожайте санкциями, а расскажите историю, которая покажет, что они могут быть применены**

Иначе говоря, **не высказывайте слишком ранимому человеку критику и угрозы напрямую**, а дайте ему возможность самостоятельно сделать вывод: если работа не будет выполнена в нужном качестве и в срок, то последует наказание.

**Пример**

Специалист по рекламе не успевал составить план привлечения рекламодателей, так как было много текущей работы, и однажды заявил руководителю отдела: «Я не собираюсь постоянно задерживаться на работе, чтобы составить этот план. Я не виноват, что сейчас вдруг стало поступать столько заявок от рекламодателей! На план времени не остается!» Но руководитель понимал, что этот документ все равно нужен, и ранее сотрудник обещал его составить к нужной дате. Кроме того, план – основополагающий документ для дальнейшей работы специалиста, и за его задержку, согласно правилам компании, придется применять взыскание. Начальник отдела намекнул на это строптивому сотруднику, вспомнив случай: «Знаешь, в соседнем отделе была ситуация, когда специалист не отдал проектные материалы на проверку экспертам. В результате там оказалась серьезная ошибка. Руководитель отдела получил выговор, а специалиста, виноватого в ошибке, серьезно депремировали и объявили строгий выговор». План привлечения рекламодателей был готов к ранее назначенному сроку.

**Возмущение в ответ на справедливую критику – следствие завышенного самомнения и требовательности к себе**

У сотрудника такая внутренняя установка: «Я и так стремлюсь все делать безупречно. И если что-то не получилось, значит, на то были причины. Критиковать меня не за что!» Если, несмотря на такую самооценку сотрудника, руководитель все же делает ему замечания, тот вспыхивает. Ведь ему кажется, что он сделал все, что мог. Из этого и нужно исходить управленцу. Пусть он скажет: «Давайте посмотрим, что и как Вы делаете. Может быть, я Вам подскажу, как добиться большего».

**Определите, насколько сильна у подчиненного воля. Исходя из этого, подбирайте способ критики. Система АФАНАСЬЕВА**

Ведь воля – синоним самообладания, способности противостоять напору чужих эмоций и претензий. В зависимости от того, насколько развита воля у сотрудника, российский психолог Александр АФАНАСЬЕВ предлагает выбирать способ критики. Скажем, понять, насколько откровенной и прямолинейной она может быть.

Определить, каким из четырех видов воли обладает сотрудник, можно с помощью **теста, разработанного АФАНАСЬЕВЫМ**. Он небольшой – всего 40 вопросов. Тест можно заполнять как на компьютере, так и на бумаге\*. Объявите в отделе, что выявляете самомотивацию сотрудников и поэтому просите всех заполнить этот тест. Но пристальное внимание уделите затем именно тем ответам, которые дал на вопросы теста наиболее чувствительный к критике работник.

Если сотрудники будут отвечать на вопросы теста на компьютере, то и они, и руководитель, и HR-менеджер сразу увидят свои результаты. А именно – **соотношение в характере эмоций, логики, воли и физических стремлений (физики)**.

Например, результаты теста могут выглядеть так: эмоция – 19; физика – 18; логика – 17; воля – 16. Исходя из того, что воля занимает последнее место в списке, видно, что у человека она четвертого, последнего, типа. То есть самая слабая. Как критиковать такого сотрудника и других подчиненных, обладающих другим типом воли, смотрите в таблице ниже.

**Таблица. Типы воли и способы критики в зависимости от них**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Типы воли (от самой сильной к самой слабой)** | **Характеристика** | **Как критиковать** |
| Первая воля | Представители этого типа не склонны к ограничениям, субординации и игнорируют других ограничителей прав. Поэтому они и не могут быть частью системы – скорее они управляют системой, чем она ими | Если человек начал рьяно отстаивать свою точку зрения, значит, лучше не указывать ему прямо на его ошибки, а показать, к каким результатам приведет то, что он сделал. Если же предмет беседы не вызывает бурной реакции у сотрудника, критикуйте его прямо, но в мягкой форме («На мой взгляд, Вы не совсем верно поступили», «Можно было сделать иначе») |
| Вторая воля | Более склонны выстраивать отношения, чем носители первой воли, идут на компромиссы, если видят, что могут рассчитывать на то же самое | Внушить такому человеку, что Вы правы, не так сложно, как представителям первого типа. Как правило, достаточно четко аргументировать свою позицию, разложить все по полочкам. Так человек поймет, что он совершил ошибку |
| Третья воля | Эти люди считают так: «Ни в чем нельзя быть уверенным на 100 %». Поэтому часто отказываются от принятого решения и желания либо вяло настаивают на своем | Представители этого типа не любят, чтобы им навязывали чужое решение (даже если оно правильное). Внешне могут быть спокойными, но потом все равно сделают по-своему. Критикуя этих людей, нужно показывать им, что их ошибка привела к многочисленным последствиям. Именно этот фактор – количество последствий – и имеет значение для представителей третьей воли |
| Четвертая воля | Такого человека легко уговорить что-то сделать, так как он не мыслит себя без ведущего. При этом избегает ответственности | Не пытайтесь пристыдить сотрудника, уличая его в безответст-венности. Для него это пустой звук. Достаточно кратко и внятно объяснить, что он не так сделал и как нужно исправить ошибку. Чем подробнее и детальнее объясните, тем лучше |

**За фразой: «Что-то у Вас в этом месяце результаты хуже» сотрудник слышит: «Ну, Вы, лодырь и тупица!»**

Объясните руководителю подразделения, почему так происходит. **Человек полностью отождествляет себя и свою работу**. Эта привычка сформировалась еще в детстве, когда родители оценивали не поступки ребенка, а его самого: «Что же ты наделал? Плохой мальчик!» Поэтому у человека с детства выработалась защитная реакция – стремление оправдаться. К примеру, сказать: «Не знаю, что там у меня получилось, я действовал по инструкции». Причем в зависимости от темперамента и личных особенностей человека его реакция на критику может быть и чрезмерно сдержанной («Я какой-то никчемный человек, неудачник»), и очень бурной («Кто неудачник?! Я неудачник? Да сам ты…!!!»). Порекомендуйте руководителю критиковать такого подчиненного осторожно и мягко. Например, **сказать, что все хорошо, но надо бы кое-что улучшить, либо предложить вместе проанализировать итоги работы и выработать способы, как ее улучшить**.

**Ольга ГАРТМАН,**

психолог, директор «Нижегородских брачных агентств»

**Если и устраивать разбор полетов, то через три дня после того, как сотрудник совершил ошибку**

Так советует поступать психолог Пол ЭКМАН в своей книге «Стратегия лжи». Что Вам даст такой подход? Во-первых, есть вероятность, что за три дня подчиненный успеет сам исправить свою ошибку. Во-вторых, возможно, он осознает, что ошибся, и сам чистосердечно признается Вам в этом. В-третьих, если ничего этого не произойдет, Вы сможете сказать подчиненному о его промахе спокойно и взвешенно, чем если бы сделали это в более напряженной атмосфере. И не исключено, что через три дня Вы просто передумаете критиковать сотрудника, так как сочтете его ошибку несущественной.

**Не относится ли подчиненный к одному из пяти конфликтных типов по системе ЛЕОНГАРДА – ШМИШЕКА?**

Вообще в этой системе 10 психотипов, но конфликтными считаются пять из них – **гипертимический, возбудимый, «застревающий», демонстративный и аффектно-экзальтированный тип**. Представители этих психотипов, согласно концепции ЛЕОНГАРДА – ШМИШЕКА, на практике часто являются инициаторами споров, все время чем-то возмущены и ведут себя довольно эмоционально. Чтобы определить, не относится ли сотрудник к одному из них, нужно заполнить тест\*\*. Воспользуйтесь ключом к нему. Это сделать несложно. Как правильно критиковать эти пять типов, чтобы не вызвать бурю эмоций, мы описали в схеме ниже.

**Схема. Как правильно делать замечания тем, кто по классификации ЛЕОНГАРДА – ШМИШЕКА относится к конфликтным психотипам**

**Если сотрудник весь напрягается и словно сжимается, общайтесь с ним через его коллегу**

Работник настолько внутренне раним, что становится как натянутая струна, когда руководитель критикует его работу, уходит в себя и не может ничего сказать. Посоветуйте руководителю понаблюдать, **с кем из своих коллег этот подчиненный ладит лучше всего, и использовать такого коллегу как посредника** – через него давать обратную связь работнику. Ранимые сотрудники стараются как можно меньше общаться с начальником.

**Пример**

В администрацию генерального директора небольшой производственной компании взяли на должность секретаря-референта девушку. Она отлично справлялась со всеми обязанностями, кроме одной – составление протоколов совещаний. Она медленно конспектировала то, о чем говорилось, и не схватывала на лету важные мысли. Гендиректора это раздражало, и всякий раз, когда он видел слишком краткий и не совсем внятный протокол, забегал в приемную и кричал на подчиненную. Однажды после такого напора секретарь-референт разрыдалась и убежала. Шеф попросил HR-директора побеседовать с ней. Директор по персоналу взял чистый лист и показал, как нужно составлять протокол. А затем попросил прийти в службу персонала на очередное совещание и составить протокол для тренировки. Благодаря этому после очередного совещания у гендиректора секретарь-референт сдала отличный протокол.

**Как оформить критику, чтобы она не выглядела таковой**

Приводим пять вариантов.

 Подбадривающая критика: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а сейчас — не получилось»  
 Критика-надежда: «Надеюсь, в следующий раз Вы сделаете это задание лучше!»  
 Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким же, как Вы, молодым специалистом, я тоже допустил такую же ошибку. Ну и досталось мне от начальника!»  
 Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но не для этого случая»  
 Кри тика-сопереживание: « Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы поймите меня. Дело-то не сделано»

Некоторые чрезмерно ранимые сотрудники готовы расплакаться, если руководитель их покритиковал. Причина – в детстве. Сотрудник, вероятно, был обделен вниманием родителей, его часто ругали. Поэтому у него сформировалось чувство обиды на всех, неуверенность в себе. **Подчиненный отождествляет начальника со своими родителями и ведет себя на работе, как дома.** Руководитель может действовать одним из двух способов: передавать всю информацию через коллегу слезливого работника либо, **увидев рыдания подчиненного, тоже начать жаловаться на жизнь**. Возможно, это вызовет у него недоумение, и он затихнет.

# Сотрудники сплетничают о руководстве.

**Стоит ли реагировать и пытаться это прекратить?**

**Наталья СТЕПАНОВА,**начальник управления по работе с персоналом Московского филиала КБ «Смоленский Банк»

**До руководства компании дошли сведения, что два новых руководителя отдела стали объектами сплетен для сотрудников. В курилке говорят, будто они ничего не делают, а получают много, потому что гендиректор принял их по знакомству. Дальше – больше: пошли слухи, что скоро уволят еще несколько менеджеров, которые не всегда соглашаются с гендиром, а на их место возьмут более покладистых. Они выживут прежних сотрудников и приведут на их место своих.**

Сотрудники были демотивированы. Директор по персоналу поручил HR-менеджеру выяснить, кто является источником таких слухов. Оказалось, заместитель одного из этих новых начальников. Причем она замечательно общалась со своим новым шефом, а за глаза говорила о нем нелицеприятные вещи. HR-менеджер поступила радикально: завидев однажды, как сотрудница беседует со своим новым начальником, подошла и в лоб спросила обоих, правда ли то, о чем говорят? Лицо сотрудницы в тот момент переменилось до неузнаваемости, она стала лепетать что-то невнятное. Ее было немного жалко. Однако в скором времени слухи утихли.

Разумеется, это не единственный способ борьбы со сплетниками. Ведь сплетничают по разным причинам (из-за зависти, от безделия, желания отомстить за обиду, навредить карьере, из-за недостатка информации, желания привлечь к себе внимание). А значит, и реагировать на вымыслы надо по-разному. Как ни странно, сплетни иногда даже полезны.

**Диаграмма 2. Почему в вашей компании разносят слухи, сплетничают?**

**Не реагируйте! Иногда это самое верное решение**

Оставьте без внимания сплетни, заведомо абсурдные, либо явно направленные на то, чтобы опорочить кого-либо из сотрудников или руководство компании, к примеру, такие: «Директор по персоналу только и может, что ходить докладывать генеральному о сотрудниках, а работу свою не делает», «Генеральный совсем уж под пятой у своей секретарши, она определяет, что и когда ему делать», «Главбух одевается так, будто хочет привлечь к себе внимание всех мужчин нашей компании».

Если Вы задумаете учинить разборки, то лишь спровоцируете новую волну слухов. Проигнорировав же сплетню, Вы заставите ее угаснуть, как не нашедшую никаких подтверждений.

**Пример**

Генеральный директор уволил руководителя отдела маркетинга за неоднократное невыполнение плана. Сотрудники горячо обсуждали это в курилке. Факт увольнения они оценивали негативно, так как у главы отдела маркетинга больной ребенок. Генеральный директор и Директор по персоналу сначала хотели вмешаться и сделать пояснения, но потом решили, что не стоит. Это выглядело бы как оправдание и ничего кроме новых пересудов не спровоцировало бы.

Татьяна ЕЛИСЕЕВА, Директор по персоналу Группы компаний «Конфаэль», напоминает о высказывании Оскара УАЙЛЬДА: «Хуже, чем сплетни о Вас, может быть только их отсутствие». Как правило, сплетни о руководстве, вернее обсуждение представителей руководящего состава, домысливание на их счет – свидетельство их личной популярности. Любые запреты на эту тему могут только еще больше обострить интерес.

**Создайте альтернативную версию слухов**

Это можно сделать в том случае, если слухи, хотя и не приносят сильного вреда, но все же негативно влияют на психологический климат в коллективе, на отношение сотрудников к фирме и ее руководству. Например, такие: «Владельцы заработали деньги на ваучерах, которые скупали по дешевке, а потом вложили в промышленность», «Капитал учредителю дал дядя, который проживал в Германии и накануне войны отнимал бизнес у евреев», «Новая персональная помощница босса принята лишь потому, что она его бывшая любовница, а до этого была массажисткой».

**Пример**

В компании Begin Group, открытой родственницей влиятельного еврейского бизнесмена, поговаривали, что название компании отсылает к еврейскому деятелю Менахему БЕГИНУ (премьер-министру Израиля), с которым якобы связан бизнес. А далее – к средневековой секте бегинов, тщательно описанной в «Имени розы» Умберто ЭКО. Часть из этого была правдой, часть – нет. Основательница компании Ольга ГОЗМАН, не будучи заинтересованной в том, чтобы все знали истинную версию, посоветовалась с Директором по персоналу и придумала свою. Будто название компании связано с английским глаголом begin (начинать). Когда-то две выпускницы психфака МГУ решили открыть свой бизнес, то есть начинали путь в профессию, и именно этот глагол пришел им на ум. Версия основательницы прижилась, и слухи о секте и еврейском бизнесмене сошли на нет.

**Восполните информационный вакуум**

Из-за недостатка информации и неотлаженных коммуникаций могут возникать различные сплетни, предположим, о предстоящих кадровых перестановках «в верхах», либо о грядущей реорганизации, в результате которой якобы чуть ли не две трети сотрудников попадут под сокращение. В общем, в компании начинают циркулировать различные «страшилки».

**Пример**

После кризиса на заводе в два раза снизились объемы производства. Об этом линейные менеджеры сообщили сотрудникам своих подразделений, заметив при этом, что не исключены сокращения. Но шло время, никакой информации от руководства не поступало. Это спровоцировало слухи. Стали говорить, будто руководство в растерянности, не знает, что делать, но, возможно, сократят два цеха из трех, а оставшимся урежут в два раза зарплату. Затем появилась версия, что все начальство останется, а уволят лишь рядовых сотрудников. В курилке ругали генерального директора за нерешительность и бессилие, зависимость от Совета директоров. Тогда Директор по персоналу попросил гендиректора выступить перед сотрудниками и все объяснить. Так и сделали. Он сказал, что пытается сохранить сотрудников, сокращение ждет лишь отделы PR, маркетинга, бухгалтерии и кадров. Часть сотрудников будут отправлены в отпуска за свой счет. И сплетни прекратились.

Обратите внимание: если руководство прямо и открыто изложит официальную позицию по тому вопросу, который порождает домыслы, их циркуляция стихнет или вовсе прекратится. Озвучьте на собрании слух или сплетню о Вас или генеральном директоре. Таким образом Вы как бы «разоблачите» эту сплетню.

Причем в своей речи Вы или генеральный директор можете использовать такой прием, как **смещение акцентов** – обратить внимание сотрудников не на возможные неудобства от какого-либо события, о котором так много говорят в компании, а на положительные моменты.

**Комментирует Татьяна ЕЛИСЕЕВА, Директор по персоналу Группы компаний «Конфаэль»:**

**Пресс-релизы и политика открытых дверей – лучшее лекарство от сплетен**

Самым эффективным способом борьбы со сплетнями является официальное информирование персонала. В нашей компании перед началом работ по значимым проектам и по итогам года учредители рассылают пресс-релизы.

Отдел персонала, как правило, знает о сплетнях, и в момент их обострения мы можем порекомендовать руководителям информировать работников через корпоративный сайт либо на собрании. Очень полезна политика открытых дверей, когда любой сотрудник может прийти к руководству с любым вопросом.

**Пример**

Инвестиционная компания планирует переезд из центра города в спальный район. Когда об этом стало известно сотрудникам, они сразу начали живо обсуждать возможные причины. Говорили: «Наверное, закончились деньги на оплату аренды», «Переезжаем, чтобы генеральному и финансовому директорам было удобно добираться до работы, а на остальных – наплевать». Чтобы покончить с домыслами, Директор по персоналу объявил собрание для всей компании, на котором выступил гендиректор. Он сказал, что компания уезжает из центра, зато разместится в современном просторном здании с хорошим баром и недорогим кафе, где можно будет пообедать. Сотрудники перестали волноваться и перемалывать факт переезда.

Еще один прием: руководитель, обращающийся к сотрудникам, подтверждает слух (если он основан на реальных событиях), а затем поясняет факт.

**Пример**

В филиал компании по продаже парфюмерии и косметики пришел новый управляющий. Тут же начали циркулировать слухи, что управляющий – человек с характером, с прошлого места работы ушел со скандалом. Генеральный директор и Директор по персоналу решили пояснить, что и как было, на одной из корпоративных вечеринок. Они рассказали, что с человеком обошлись непорядочно. Поэтому он покинул предыдущую компанию. Получив информацию из первых уст, сотрудники успокоились и больше не обсуждали нового руководителя.

**Попросите руководство общаться с сотрудниками**

Отсутствие такого общения нередко является причиной злословия о руководстве. Предположим, генеральный директор общается только с небольшим кругом избранных, и остальные думают, что эти избранные всегда что-то недоговаривают. Чтобы решить эту проблему, заведите на сайте раздел, в котором можно обсуждать любые вопросы, в том числе и неформальную жизнь коллектива, а также напрямую обратиться к руководителю. Подключите к этому HR- и PR-менеджера. Ведь это дело тонкое – обсуждая наболевший вопрос, избегать критики начальства.

**Комментирует Владимир ШКРОБОВ, начальник отдела внутренних коммуникаций и корпоративной культуры компании «Мобильные ТелеСистемы»:**

**Форум и опросы в помощь HR-у**

Организуйте внутренние форумы без закрытых тем. Это поможет видеть настроения внутри компании. В рамках форума есть возможность дать комментарии по острой теме, ответить на популярные вопросы, и еще это хороший инструмент для «вброса» нужной информации. Еще один способ: создайте линии прямого общения с топ-менеджерами. Причем непременно открытого типа. Если нет возможности устраивать встречи руководства с работниками, организуйте видеоподкаст – такой формат поможет «от первого лица» рассказать о самом актуальном. И наконец, проводите опросы.

**Доведите сплетню до абсурда**

Тогда ее нелепость и надуманность станет очевидной для всех. А если Вам удастся, раздув из мухи слона, еще и придать сплетне комический эффект, считайте, что она дискредитирована.

**Пример**

Начальник отдела логистики был известен своей любовью к прекрасному полу. В компании ходили слухи, что его сотрудницы постоянно меняются, не выдержав его напора. HR-директор решила творчески подойти к проблеме. Она попросила HR-менеджера рассказать нескольким дамам из соседнего отдела, что недавно начальника логистики якобы видели любезничающим с пожилой уборщицей. Возможно, он постоянно засиживается допоздна, так как неравнодушен к вечерней смене уборщиц помещения. Когда эта версия распространилась, она вызвала всеобщий смех и даже пошла по коллективу в качестве «анекдота». Сотрудницы стали менее настороженно относиться к «мачизму» шефа логистики.

**Загрузите сплетников работой**

Может быть, сотрудники болтают, так как они не очень заняты? Посоветуйте руководителям болтунов проверить, не мала ли у них нагрузка, и при необходимости дайте им дополнительные задания. Либо по специальности, либо общественно-полезные. Скажем, провести внеплановую уборку в отделе, нарисовать стенгазету или организовать праздник в подразделении. На видном месте можно вывесить «Пять принципов чистоты и порядка на рабочем месте» и периодически заходить, проверяя шутя – все ли принципы выполнены сплетниками.

**Комментирует Максим КОНДАКОВ, начальник отдела персонала «Издательства Проспект»:**

**Безобидные сплетни – возможность выпустить пар. За небезобидные – наказывать!**

Есть совершенно безобидные сплетни – различного рода анекдоты или обычная критика в адрес руководства. Не следует сразу стремиться их пресекать. Позвольте людям выпустить пар или получить порцию внимания от коллег. Принимать меры необходимо лишь тогда, когда сплетни могут заставить сотрудников задуматься о смене работы или демотивировать их. Например: «Здесь не ценят спецов и платят зарплату ниже, чем у конкурентов, а с бонусами обманывают», «Директор – дурак и не умеет управлять», «Через три месяца нас разорит конкурент». Такие сплетни распускают либо глупцы, либо вредители. Их нужно выявить и либо уволить, либо лишить авторитета.

**Подпишите документ о неразглашении конфиденциальной информации**

К конфиденциальной информации можно отнести и обсуждение заработных плат, премий сотрудников, причин продвижения коллег по службе и такое более широкое понятие, как «разглашение данных, наносящих ущерб репутации компании». К таким данным Вы вправе отнести и сплетни, касающиеся личной жизни руководства и симпатичных представительниц прекрасного пола.

Если Вы возьмете за правило подписывать с новыми сотрудниками подобный документ, то сможете серьезно поговорить со сплетником, распространяющим слухи о «неимоверных» доходах кого-то из коллег.

**Популяризируйте отказ от курения**

Компания British American Tobacco, например, уже много лет подбирает некурящих сотрудников. Не только ради того, чтобы сотрудники не тратили зря рабочее время – сэкономить три-четыре 10-минутных перерыва в день не так уж важно. Дело в другом: чем реже сотрудники курят, тем меньше сплетен и слухов.

Можно установить небольшую надбавку к зарплате для некурящих сотрудников.

**Направьте фантазию сотрудников в созидательное русло**

Тогда они будут говорить не о негативном, а о позитивном. Например, регулярно устраивайте конкурсы, скажем, домашнего рукоделия, выпечки, которой можно угостить весь отдел (если коллектив женский), а также футбольных эмблем, креативных флешек, электронных поздравительных открыток (для сотрудников мужского пола). Для более возрастной категории сотрудников можно организовать выставку фотографий с приусадебного участка, где растут рекордно крупные кабачки, тыквы, яблоки.

Фотографии можно разместить как раз рядом с курилкой, где обычно сплетничают, а выпечку и домашние кружевные салфетки – в комнате отдыха, в переговорной комнате, на кухне или на ресепшене. Если объявите конкурс стихов или электронных открыток, вывешивайте образцы творчества в Интернете. Всячески поощряйте коллег обсуждать эти «артефакты». Вся нелюбовь к коллеге может в таком случае выплеснуться лишь на испеченную им ватрушку или созданную электронную открытку. Не более того.

**Пример**

Компания «Детский мир» – это большой женский коллектив, где всегда много пересудов. Чтобы сотрудницы переключились на позитивные аспекты взаимодействия, было решено не только регулярно рассылать письма от HR-info и принимать вопросы сотрудниц через интернет-портал (приходит около 300 вопросов в месяц), но и запустить серию творческих конкурсов «Хобби сотрудников». Сотрудницы приносят на работу свое вязание, украшения, сделанные собственными руками, даже мыло, сваренное вручную. Эти предметы красуются на рабочих местах сотрудниц либо выкладываются для всеобщего пользования. В итоге мыльца в форме цветочка или сердечка, сваренные Наташей из отдела игрушек, заставляют коллег думать о ней позитивно.

**Чем могут быть полезны сплетни**

По мнению Дэвида УИЛСОНА, профессора психологии и антропологии Бингхэмптонского университета (штат Нью-Йорк), сплетничество – это многофункциональное человеческое действие, его нельзя однозначно относить к исключительно отрицательным явлениям. Особенно в том случае, если расценивать сплетни как:  
- способ довести до сотрудников непопулярные решения руководства, инсценировав утечку информации (например, о переезде, об увеличении нагрузки, о сокращении штата);

- способствовать повышению эффективности труда, пустив слух о том, что в компании готовится аттестация, по результатам которой «двоечников» сократят;

- хороший повод задуматься, кому можно доверять, а кому нет, с кем можно делиться своими мыслями о начальстве, сотрудниках, о своей личной жизни, а кого нужно держать на расстоянии;

- сигнал: посмотри на себя критически, сделай соответствующие выводы, измени поведение, стиль одежды, манеру общения (если сплетни справедливы).

**Что такое сплетня?**

По словарю Д. М. УШАКОВА: недоброжелательный или порочащий слух о ком-нибудь, распространяемый на основании неверных, неточных и измышленных сведений.

По толковому словарю С. И. ОЖЕГОВА: слух о ком, чем-нибудь, основанный на неточных или заведомо неверных сведениях.

Интересно: во времена Старой Англии слово gossip (в переводе на русский «сплетня» или «сплетник(-ца)») означало несколько иное: мужчину, напивающегося с друзьями, или женщину, являющуюся другом семьи и помогающую во время родов. То есть понятие относилось к людям, вхожим в дом, обладающим информацией о семье и при определенных обстоятельствах (например, под действием алкоголя) «вынесшим сор из избы». Таким образом, под «сплетней» подразумевалось не что-то вымышленное, а вполне достоверная информация приватного характера, которая не должна была разглашаться.

# Руководство хочет знать, что думают сотрудники о бизнес-процессах в компании

**Выстраивайте систему обратной связи. Готовый план и опросники**

Надежда ОРЕХОВА, Директор по персоналу компании «БашМаг»

«За время кризиса мы много чего внедрили в компании, перестроили некоторые бизнес-процессы, изменили подходы к работе. Но я постоянно ловлю себя на мысли, что мы не знаем, как на это реагируют сотрудники. Мы сверху спускаем решения и идеи вниз. А в ответ тишина», – сказал генеральный директор одной торгово-промышленной компании на совещании с руководителями высшего и среднего звена. Эти слова он произнес неслучайно. Неделю назад компанию покинули сразу три руководителя подразделений, семь менеджеров по продажам и пять – по логистике.

**3 простых способа получить обратную связь от сотрудников и довести ее до первого лица компании**

**1.**Попросите сотрудников ответить на вопрос «Что я сделал бы, если бы стал гендиректором» или объявите конкурс на лучшее критическое эссе. Обозначьте тему, например, «Узкие места в продажах». По тому, о чем напишут работники, поймете, что им нравится, а что нет.  
**2.** Договоритесь с гендиректором: раз в два-три месяца докладываете ему, что пишут о компании в Интернете. В частности, какие отзывы оставляют в «Черных списках работодателей». Там много обиженных бывших сотрудников-лодырей. Но все же можно понять, в чем проблема компании.  
**3.** Раз в квартал доводите до руководителя компании выводы, сделанные после интервью с увольняющимися сотрудниками. Они откровенно говорят о недостатках в компании.

Выяснилось: из-за изменений в компании сотрудники оказались в ситуации, когда руководство требовало от них одно, а из логики работы следовало, что надо делать другое. Получилось, что **специалисты не по своей воле не выполнили KPI**. Затем нашли новую работу и уволились. Руководство компании, глядя на процессы сверху, не учло некоторые нюансы. Но если бы кто-то сообщил, что они есть, то их быстро устранили бы и сохранили специалистов.

HR-директору поручили выстроить систему, при которой бы у сотрудников регулярно запрашивали мнение о событиях в компании. А руководители всех уровней регулярно получали бы обратную связь от работников. Ведь они лучше знают, что и как лучше делать на местах. Глава службы персонала принялся за работу.

**Создайте систему опросов персонала! Составьте план**

Опросы – то, что позволяет быстро получить мнение сотрудников по самым разным вопросам. Внедрите простой принцип: как только в компании произошло важное событие или закончилось мероприятие, Вы организуете опрос сотрудников. Скажем, провели реструктуризацию либо открыли новое направление, проведите опрос – спросите сотрудников, что они думают, какие видят достоинства и недостатки, преимущества и риски.

**Наметьте те опросы, которые будете проводить регулярно**, и установите сроки. Например, на оценку вовлеченности и/или удовлетворенности сотрудников компании проводят опросы один-два раза в год. Нередко в начале года и в июле.

Мнение о корпоративе узнавайте в течение недели после того, как он прошел. У людей еще не остыли эмоции. Довольны ли работники ДМС, спрашивайте заранее, до того как будете перезаключать договор со страховщиком. Скажем, за три-четыре месяца, чтобы Вы смогли обработать результаты и затем учесть, определяя список клиник и услуг. А об обучении надо спрашивать у работников до того, как оно началось, сразу после и через три месяца.

Когда произойдут основные изменения в компании, наверняка Вы тоже знаете. Поэтому сможете прикинуть сроки. Составьте план опросов. В нем укажите, что будете оценивать с их помощью, определите ответственных и установите сроки. Пример такого плана ниже. Разумеется, может понадобиться провести опрос и вне плана. Вы сможете сделать это, используя имеющиеся ресурсы.

**Таблица. План-график внутрикорпоративных мероприятий и обратной связи (фрагмент)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер квартала 2017 г. | Исследование | Дата | В какой форме проводится | Ответственный | Когда предоставлять результат по обратной связи от сотрудников генеральному директору |
| 1 | Удовлетворенность новогодним корпоративом | 15.01.17 | Анкета | HR-служба | 25.01.17 |
| Оценка особенностей организации и проведения конкурса «Лучший сотрудник года» | 10.02.17 | Опросник | Руководители подразделений | 20.02.17 |
| Вовлеченность сотрудников | 20.02.17 | Анкета | HR-служба | 29.02.17 |
| Результаты выходного интервью с увольняемыми за 1 кв. | 30.03.17 | Оценочная форма | HR-службаРуководители подразделений | 05.04.17 |
| 2 | Эффективность взаимодействия между ключевыми подразделениями | 17.04.17 | Опросник | Руководители подразделений | 27.04.17 |
| Оценка психологического климата в коллективе | 21.05.17 | Тест | HR-служба | 30.05.17 |
| Обратная связь по результатам прохождения испытательного срока новичками за 1-е полугодие | 23.06.17 | Анкета | HR-службаРуководители подразделений | 30.06.17 |
| 3 | Оценка системы наставничества | 15.07.17 | Опросник | HR-службаРуководители подразделений | 27.07.17 |
| Вовлеченность сотрудников | 20.08.17 | Анкета | HR-служба | 29.08.17 |
| Проведение изменений: итоги внедрения CRM | 18.09.17 | Опросник | Руководители ключевых подразделений, участвовавших в проекте | 29.09.17 |
| 4 | Опрос удовлетворенности ДМС | 20.10.17 | Опросник | HR-служба | 26.10.17 |
| Эффективность программы кадрового резерва | 21.11.17 | Анкета | HR-службаРуководители подразделений | 29.11.17 |
| Оценка результатов обучения торговых представителей | 15.12.17 | ОпросникТест | HR-служба | 22.12.17 |

**На корпоративном сайте / внутренней соцсети сделайте раздел «Опросы». Поясните, для чего они проводятся**

«Опросы» можно сделать подразделом в разделе «Форумы», если такой есть на сайте. На форумы люди заходят часто, и они будут всегда видеть подраздел «Опросы». Если форумов нет, пусть раздел «Опросы» будет на главном меню.

Функционирует раздел просто. Вы **назначите HR-менеджера ответственным** за соблюдение плана-графика опросов. Когда подойдет срок для очередного опроса, HR-менеджер размещает в раздел бланк опросника. Программа направляет всем сотрудникам сообщение о том, что начался новый опрос и нужно заполнить анкету/опросник.

Обязательно разместите в разделе **подробную инструкцию, как правильно заполнять опросник**. Кроме того, дайте информацию, поясняющую, зачем вообще проводятся опросы. Подчеркните: руководство хочет знать, как работники оценивают происходящее в компании. Возможно, это побудит сотрудников добросовестнее отнестись к опросу. Информацию можно дать **в виде «Памятки добросовестного сотрудника»**. Образец памятки ниже.

На то, хотят ли сотрудники заходить на корпоративный сайт и участвовать в опросе, влияет и внешний вид сайта. Мимикрируйте его под одну из известных социальных сетей, **скажем, Facebook или ВКонтакте**. Дайте сотрудникам возможность использовать сайт для общения не только на производственные темы, но и на личные. Тогда сотрудники, особенно молодые, будут относиться и к сайту, и к опросам лучше. Как выглядит интерфейс современного корпоративного сайта с разделом «Опросы» – на рисунке ниже.

**Рисунок. Интерфейс корпоративного сайта с разделом «Опросы»**

Ирина ХОМЕНКО,

руководитель по стратегическому рекрутингу компании Playrix

**Запрашивайте обратную связь от новых сотрудников, прошедших испытание, и от тех, кто увольняется из компании**

Это два оптимальных канала, по которым можно получить качественную информацию о том, как сотрудники оценивают события из жизни компании. Информация укажет на «узкие места» в бизнес-процессах и в управлении персоналом, поможет точечно скорректировать внутренние политики и процедуры. Если Вы проводите опросы вовлеченности сотрудников, обязательно поделитесь результатами с персоналом. Анонсируйте план действий, направленных на улучшение ситуации. Иначе сотрудники будут воспринимать сбор обратной связи как ничего не значащую формальность.

**Сформируйте портфель опросников. Предлагаем готовые**

Может быть, заранее разработать все опросники, которые Вам потребуются в течение года, не удастся. Но позаботьтесь о том, чтобы **хотя бы главные из них у Вас были в готовом виде**. Если Вы не создадите опросники заранее, не исключено, что придется потом делать это впопыхах. И результаты получите сумбурные, трудно структурируемые.

Лучше в спокойной обстановке разработайте хотя бы основополагающие **опросники по наиболее важным событиям:** [Анкету обратной связи по тренингу](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/a3f0db81-2a21-4d65-9958-e853abc36d8e.pdf;Anketa_obratnoy_svyazi_po_treningu_52.pdf), [Анкету по результатам прохождения испытательного срока](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/93e55fcc-35e9-456a-8448-9a4825f17937.pdf;Proekt%20Y_Anketa_novichok_52.pdf), [Анкету для оценки ДМС](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/0765156d-b7db-4f70-8e76-017aeaafda7c.pdf;Anketa_DMS_52.pdf), [Выходное интервью](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/857eec25-00a2-4a82-a460-80039dd60949.pdf;Vyhodnoe_interviu_52.pdf), [Опрос на удовлетворенность сотрудников](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/0ceaafda-b9b1-4c9f-8bb1-25bcf53dfc88.pdf;anketa_udovl_52.pdf), [Опросник для оценки корпоративного мероприятия](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/51dd7ad7-63b5-474c-a5b6-58456eb43d40.pdf;Obratn_%20svyaz_opros_52.pdf).

Будет удобно для Вас расположить опросники в системе электронного документооборота. Попросите IT-отдел интегрировать ее с корпоративным сайтом. Тогда сможете задавать системе критерии, по которым она сделает выборку и сформирует отчет – по отделам, по должностям, по стажу, по полу и возрасту. А Вы сможете использовать эти данные и предоставлять руководителю компании.

**ПРИМЕР**

Директор по персоналу представил гендиректору отчет, сформированный системой электронного документооборота, по результатам ежегодного опроса на вовлеченность персонала. Гендиректор сразу посмотрел на внушительную сумму – 65%. Судя по отчету, столько сотрудников не понимают общих целей компании. «Что же делать, чтобы разъяснить цели?» – поинтересовался руководитель компании. HR сразу ответил: улучшать систему внутренних коммуникаций и в личные планы управленцев ввести пункт «Проведение регулярных встреч с подчиненными, разъяснение целей компании». Гендиректор согласился и поручил HR-службе реализовать предложение.

Евгения КОЧЕРГИНА,

директор департамента по оргразвитию и управлению персоналом ГК «АвтоСпецЦентр»

**Позвольте сотрудникам давать обратную связь анонимно**

Особенно если намерены узнать, что они думают о системе мотивации. Включите в анкету вопросы: «Как Вы считаете, насколько справедлива политика работодателя в отношении больничных?», «Программа ДМС лучше, хуже или такая же, как на последнем месте работы?». Анонимно сотрудники отвечают откровенно. Вы подберете соцпакет, который повышает удовлетворенность и удерживает сотрудников. Не побоятся они прямо ответить и на такие вопросы: «Как часто на протяжении обычной рабочей недели Вы ощущаете стресс?», «Как Вы относитесь к работодателю: нравится, безразличен, не нравится?». Вы поймете, какие настроения в коллективе.

**Заверьте, что опросы будут анонимными. В доказательство подпишите бумагу**

Анонимность нужна, чтобы сотрудники были откровенными и говорили то, что думают. Но люди понимают, что опрос проводится на корпоративном сайте в интерактивном режиме: работник заполнил анкету, и она ушла в HR-службу. Следовательно, думают сотрудники, руководство компании при необходимости сможет узнать, кто автор ответов. Заявите, что делать этого не собираетесь. Подкрепите слова делом. **Составьте соглашение о соблюдении конфиденциальности** при пользовании корпоративным сайтом. Соглашение подпишут руководитель IT-отдела и сотрудники компании.

**Если сотрудники сомневаются в анонимности, используйте сторонние глобальные сервисы – проводите онлайн-опросы там**

Это, к примеру, **Google Forms, Waggl, Surveymonkey**. Таких сервисов сейчас много. Сотрудники заходят на сервис с мобильных телефонов, находят раздел, где выложен опросник их компании, и заполняют его. На большинстве ресурсов можно бесплатно создать опрос.

**ПРИМЕР**

В компании Glassdoor раз в две недели проходит общее собрание управленцев у гендиректора. Глава компании в конце собрания всегда просит участников задать вопросы через анонимный сервис Waggl. Порой приходят жесткие вопросы. И о том, почему одним подняли зарплату, другим нет, и о том, за что повысили в должности бесталанного сотрудника. Но руководство компании этого не боится. Рассуждает так: лучше решать проблемы, как только они возникли, а не когда уже поздно.

**Организуйте горячую линию гендиректора и/или откройте в интранете ящик «Добро пожаловаться!»**

На внутреннем сайте компании создайте страницу, где каждый желающий может написать свой вопрос либо свою точку зрения на процессы в компании и отправить гендиректору. Соблюдайте два условия. Первое: **на такие письма обязательно нужно отвечать**. Если это не может сделать сам гендиректор, пусть ему поможет заместитель или Вы. В зависимости от того, с чем связан вопрос. Второе условие: **заранее оговорите некоторые ограничения**. Например, нельзя направлять главе компании письма с ненормативной лексикой и с жалобами на непосредственного руководителя.

В ящик «Добро пожаловаться!» можно отправить анонимное электронное письмо (на горячую линию – с Ф.И.О.). Отвечать не должен непременно гендиректор. Реагирует тот **руководитель, в компетенцию которого попадает вопрос**. Для удобства обработки жалобы сделайте так, чтобы сотрудники обязательно заполняли графу «Категория». Пусть сотрудник вносит наименование подразделения, в зону ответственности которого входит решение вопроса.

**ПРИМЕР**

В ящик «Добро пожаловаться» поступила жалоба: «Корпоративный транспорт ходит плохо. Вместо двух автобусов приезжает один. И не по графику! Опять экономите на сотрудниках? А мы опаздываем!». В графе «Категория» этой жалобы указано «Административно-хозяйственный отдел». Руководитель отдела, обнаружив жалобу в свой адрес, ставит статус «В работу». Может выбрать и другой статус: «Новая», «Проработана», «Отвергнута». О том, какие меры приняты по жалобе, ответственный рассказывает на корпоративном портале. Руководитель АХО стал следить за графиком работы корпоративных автобусов, и проблема нивелировалась.

Анна ЗАМЯТИНА,

заместитель генерального директора по управлению персоналом ГК «ИНТАЛЕВ»

**Автоматизируйте сбор информации от сотрудников, чтобы получать обратную связь в срок**

Всем сотрудникам поставьте в программе задачу с датой, когда ее надо выполнить. Например, заполнить анкету «Оцените свой уровень удовлетворенности работой» до 1 марта 2017 года. Когда и какие опросы проводить, пропишите во внутреннем регламенте о системе электронного документооборота компании.

**Обяжите руководителей подразделений получать обратную связь. Две игры**

Издайте приказ за подписью гендиректора компании. Укажите в документе, что руководители подразделений обязаны способствовать тому, **чтобы подчиненные участвовали в опросах**, а также раз в месяц на совещаниях подразделений запрашивать обратную связь у сотрудников. О результатах коротко информировать HR-службу, направив письмо по электронной почте. Ознакомьте управленцев с приказом под подпись и потом контролируйте, исполняют ли они его.

Поручите им проводить в подразделениях две игры, чтобы узнавать, как персонал оценивает события, происходящие в компании. Первая игра – **«Черное и белое»**. Пусть начальник отдела или службы поставит флипчарт, разделит лист бумаги на две части. Одну считаем черной половиной, другую – белой (подписываем сверху). Потом управленец просит сотрудников взять стикеры, на каждом листочке написать название события. Затем подчиненные клеят стикеры на лист: если считают событие позитивным, прикрепляют на белую половину, если негативным – на черную. Потом руководитель подсчитывает, сколько стикеров с конкретными событиями оказалось на каждой половине, и делает вывод, как сотрудники оценили мероприятие/нововведение.

Вторая игра – **«Светомузыка»**. На ватмане руководитель подразделения рисует три круга – жетлый, красный, зеленый. Сотрудники, как и в игре выше, наклеивают на круги стикеры с названиями событий. Когда работник укрепляет клейкий листок с названием события на красный круг, это значит, он хочет отменить какое-то начинание в компании. Если на желтый – начинание волнует человека, и он хочет узнать об этом больше. Если на зеленый – сотрудник одобряет мероприятие или нововведение. Подсчитав, с каким событием оказалось больше листков в каждом круге, руководитель понимает, восприняли люди это событие, не восприняли или еще не поняли, как реагировать на него.

**Важные выводы**

1. Чтобы регулярно получать обратную связь, не проводите опросы хаотично. Формируйте систему опросов, в которой есть логика. Составьте план опросов на год.
2. За опросы должны отвечать три сотрудника: HR-менеджер, IT-специалист и руководитель подразделения. Тогда получите столько ответов, что сможете делать релевантные выводы.
3. Проводите опросы анонимно, и узнаете правду. Гарантируйте сотрудникам, что не будете выяснять фамилии авторов наиболее жестких мнений. Или используйте сторонние ресурсы для онлайн-опросов.

# Как вовлечь в жизнь компании интровертов и молчунов – IT-специалистов.

**Поймите их стиль мышления, психологию и исходите из этого**

Ольга ЗГУРСКАЯ, Директор по персоналу компании SAP СНГ

Около двух лет назад знакомая перешла на должность HR-директора в IT-компанию. На днях мы встретились, и коллега пожаловалась: «Гики умны и креативны, но при этом **эгоцентричны, замкнуты, не уважают руководство** и пренебрегают правилами бизнеса. К тому же упрямы и тщеславны. Что только не придумываем, а повысить их вовлеченность в дела компании не можем. Показатель упорно держится на уровне 55% уже не первый год».

Если Вы не знаете, в переводе с английского geek – фанат. Изначально гиками называли людей, увлеченных именно высокими технологиями. И моя коллега так называет IT-специалистов. Про то, что они не такие как все и сложно вовлекаются в бизнес-процессы, я слышу постоянно. Это подтверждают и результаты исследования AXES Management среди банков, производственных компаний и предприятий ритейла. Лишь **45% IT-специалистов вовлечены в жизнь компании**. Для сравнения: среди менеджеров по продажам этот показатель равен 70%, а по другим отраслям в среднем держится на отметке 60%.

Что же получается, действительно с айтишниками не совладать? Не соглашусь с этим. Кстати, то же исследование AXES Management – в мою пользу: **вовлеченность в IT-компаниях составляет в среднем 73%**. Как добиться этого? Конечно, не за счет того, что повышать им зарплату все выше и выше. Важнее сама работа и взаимопонимание с руководством. Мы находим такое взаимопонимание с IT-профи: разработчиками (программистами), специалистами техподдержки, администраторами баз данных и другими. Главное – понять их личностные особенности (см. схему ниже), стиль мышления и мировосприятия.

**Схема. 4 качества айтишника, которые нужно учитывать, выстраивая общение с ним**



Юлия КУРИЛОВА,

Директор по персоналу компании «МФИ Софт»

**Продвигайте компанию на рынке труда. Если она войдет в топ-100 работодателей, вовлеченность IT-специалистов возрастет**

Не раз убеждалась, как важно IT-специалистам знать, что они работают в компании, признанной в обществе и среди профессионалов. Если два-три знакомых скажут Вашему сотруднику: «Как круто, что ты работаешь в компании “Альфа”!», после этого он с гордостью будет рассказывать о своем месте работы другим. Именно поэтому прикладывайте усилия, чтобы продвигать компанию на рынке. Просите топов чаще выступать на конференциях, создавайте инфоповоды для публикаций в СМИ. Эти усилия окупятся.

**Проведите опрос, чтобы измерить вовлеченность, а потом подробно расскажите айтишникам о результатах**

Это нужно сделать, чтобы показать IT-специалистам: **опрос проводится не для проформы**, а для того, чтобы действительно узнать, насколько активно сотрудники включены в бизнес-процессы. Если этого не сделать, айтишники подумают, что опрос проводится для галочки, никому о его результатах не рассказывают (опросник для оценки вовлеченности смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/27eb22dc-f1a2-41e9-9d1e-b81dba17db19.xls;Vovlechenost_oprosnik_31.xls)). И непонятно, кто пользуется этими результатами и как. Да и вообще пользуется ли. Лояльность и вовлеченность айтишников не возрастут, а снизятся.

Имейте в виду: у этих сотрудников **процессное мышление**. В любом начинании они хотят видеть все стадии – начало, реализацию, итог, а также понимать, каковы его цели, достигнуты ли они. Именно поэтому соберите работников компьютеров и сетей и озвучьте им результаты опроса по вовлеченности. Причем не в общих чертах – для IT-специалистов подготовьте презентацию, в которой дайте показатели за прошлые годы, чтобы можно было увидеть динамику.

Так Вы удовлетворите еще две страсти этих особенных специалистов – **любопытство и склонность к анализу**. Они хотят понимать, чем сейчас живет организация, какие проблемы есть в управлении, не скажутся ли эти проблемы на них. Вы устраните такие опасения. А самое главное – подтолкнете самих IT-специалистов подумать, как они могут повысить свою вовлеченность, высказать предложения и идеи HR-службе. Тогда план мероприятий, который служба персонала разработает после опроса для повышения вовлеченности, **не встретит сопротивления** от айтишников.

**ПРИМЕР**

В SAP после каждого опроса вовлеченности проходит собрание. На нем Директор по персоналу по плану, согласованному с руководством, рассказывает сотрудникам, как изменилась вовлеченность за год. Сначала глава службы персонала называет сегменты (индикаторы) вовлеченности, затем говорит, какие из них получили самые низкие оценки, по каким не было прогресса. Чтобы все увидели, что цифра действительно неудовлетворительная, HR озвучивает, каким был показатель по индикатору в прошлом и позапрошлом году, приводит данные по этому же индикатору из филиала компании в другой стране. Словом, использует бенчмаркинг, чтобы преподнести информацию о результатах опроса в динамике. Так, в 2014 году самые низкие баллы набрали индикаторы: стратегический фокус (как сотрудники понимают стратегию), доверие к высшему руководству и развитие сотрудников.

После собрания HR-ы формируют план мероприятий, Директор по персоналу его утверждает. Так, в 2014 году решили приглашать айтишников на стратегические совещания, чтобы они поняли стратегию развития компании, больше доверяли руководству.

Михаил ДЕНИСОВ,

руководитель компании «Аллока»

**Оформив IT-специалиста на работу, побеседуйте с ним тет-а-тет, узнайте, чем увлекается. Пригодится для корпоратива**

В IT-сфере интровертов больше, чем в любой другой. Они закрыты для общения, не любят массовок, поэтому лучше узнавать об их увлечениях в индивидуальной беседе. Хороший момент для этого – сразу после того, как новый сотрудник заполнил все документы по трудоустройству. Расспросите новичка о его хобби и о том, как часто он им занимается. Узнайте, любит ли человек выезжать на природу, какое кино и музыку предпочитает. Собирайте информацию от каждого новичка, и вскоре Вы будете знать, какие мероприятия интересны большинству IT-специалистов Вашей компании. Руководителям отделов рекомендуйте задавать подчиненным такие же вопросы.

**Продемонстрируйте доверие IT-специалистам – приглашайте их на стратегические совещания. Обязательно придут!**

Вы не только покажете, что доверяете IT-специалистам. Ваше предложение посетить такие совещания будет воспринято очень благосклонно. Это объясняется опять же мышлением IT-специалистов. Их работа вырабатывает умение быть внимательным к деталям, но в то же время способность видеть взаимосвязь между ними, а также общую картину. Кроме того, они всегда оценивают, что важно, а что нет, что реалистично, а что – выдумка (например, проект заказчика). И совещание при гендиректоре – это то, что с точки зрения айтишников важно. А также то, что так или иначе сказывается на их работе (помните: связь деталей с общей картиной).

Есть и еще одна «тайная склонность» у этих компьютерных интеллектуалов – **мыслить глобально, думать об общественной пользе** и социальном порядке. Посещая стратегические совешания, они действуют в русле этой склонности. Наконец, как обычно, займутся анализом полученной информации, загрузят мозг. В итоге вовлеченность айтишников возрастет, вырастет их доверие к руководству. Ведь они увидят, как и над чем оно работает, как вырабатывает решения.

**Если не спросить IT-специалистов, какое мероприятие для них организовать, они на него не придут. Пример со скандинавской ходьбой**

У HR-менеджеров появилась идея провести занятие по скандинавской ходьбе. Они были уверены, что IT-специалистам эта идея понравится, ведь они выступают за здоровый образ жизни. HR-ы не стали проводить голосование, разработали программу и предложили всем записываться. Желающих оказалось всего четыре человека, поэтому HR-ы пришли к айтишникам и стали убеждать их посетить мероприятие. На занятие пришли только те четверо, которые записались сами. Остальные сказали, что подписались потому, чтобы от них отстали.

Не всегда есть возможность пригласить всю IT-службу. Тогда позовите на совещание **только руководителя подразделения и одного ключевого специалиста**. Если в компании несколько IT-подразделений, то можно предоставить их работникам возможность поучаствовать в совещании в формате видеоконференции. Во время совещания просите топов задавать вопросы, давать слово присутствующим IT-специалистам. По своей инициативе они вряд ли выскажутся. Но если спросить, что они думают, то услышите лаконичный и критичный ответ. Это очень важно для знатоков передовых технологий, так как они склонны полагать, что все считают их эдакими инженерами, а не стратегами.

**ПРИМЕР**

В компании SAP четыре раза в год руководство приглашает IT-сотрудников на общее собрание. Обязаловки нет, участие добровольное. Для двух собраний компания арендует помещение, другие два проходят в офисе заочно: сотрудники географически удаленных подразделений подключаются онлайн. Главная цель этих встреч – сообщить стратегически важные решения работникам, собрать комментарии и отзывы. Из-за того, что выступающих много, собрание идет примерно шесть часов. Но айтишники с удовольствием участвуют в совещании, а не сидят, уткнувшись в свои гаджеты.

Начинается собрание с того, что топ-менеджер сообщает, каких результатов его департамент достиг. Он рассказывает, какое подразделение работает лучше, а какое – хуже. Затем предлагает план, как улучшить ситуацию. И так по каждому подразделению. После того как выступили все топы, первое лицо компании освещает, какие направления в работе сейчас более приоритетны, а какие – менее. Затем топ-менеджеры отвечают на вопросы сотрудников. Обычно вопросов много, бывают и сложные. Дельные советы фиксируют и берут в работу. Через год после того, как айтишников стали приглашать на стратегические совещания, коэффициент доверия к руководству повысился на 18%. Это был рекорд за много лет.

**Заранее объявите повестку совещания и попросите IT-специалистов написать вопросы**

**Еще 3 простых способа повысить вовлеченность айтишников в жизнь компании**

**1.** Приглашайте их на собеседование с кандидатом в IT-специалисты компании. Айтишники оценят квалификацию будущего коллеги и поймут, впишется ли он в среду и рабочий процесс.  
**2.** Регулярно общайтесь с двумя членами IT-команды – руководителем службы и ключевым сотрудником. Руководитель службы может не знать всех проблем коллектива, поэтому нужен второй источник информации.  
**3.** Устраивайте голосования по вопросам, которые не относятся к бизнесу, но важны для сотрудников. Вместе решайте, к примеру, какого числа провести новогодний корпоратив. Или попросите проголосовать за новые опции соцпакета. Получится, что айтишнику не нужно высказываться, но его мнение учитывают.

Айтишники не любят экспромт. Тем более в серьезных делах. Поэтому дайте им **возможность подумать** и сформулировать свой вопрос. Задумка им понравится. Прилюдно спрашивать – это для них нелегко. А написав вопрос на листочке, они **избавляют себя от необходимости задавать его устно**. Его зачитает сам ведущий. Скажите об этом IT-специалистам.

Важный момент: айтишник вовлекается в совещание уже хотя бы потому, что именно его вопрос зачитывает ведущий. Это разрушает извечную индифферентность айтишников. Ведь речь идет о том, что для них важно. Но есть и более далеко идущий эффект: когда ведущий начнет отвечать, у автора-айтишника может возникнуть желание задать дополнительный вопрос. Вполне возможно, он решится **преодолеть отстраненность и проявить активность**.

Объясните, как передать вопросы в HR-службу: прислать по электронной почте, передать на листочке. Кстати, спикер, узнав, что волнует аудиторию, лучше подготовится. А айтишники уважают таких лекторов.

**ПРИМЕР**

Чтобы повысить качество обратной связи, в IT-компании решили организовать мастер-класс. HR-менеджер сообщил на корпоративном портале, что все вопросы тренеру можно писать прямо в пост. Прошло два дня, но ни одного вопроса не поступило. HR-ы не удивились, зная инертность айтишников. Тогда менеджеры по персоналу сами составили список из 30 вопросов по обратной связи – как ее давать и получать. Список выслали на почту сотрудникам подразделений (не руководителям!) и попросили добавить свой вопрос и (или) поправить те, которые уже есть. Указали срок, в который это нужно сделать. Такой ход подстегнул айтишников к действиям. В списке появилось еще пять вопросов, в трех изменили формулировки.

Вопросы задавали и на мастер-классе. Причем можно было не только озвучивать их, но и отправить в смс-сообщении на номер менеджера по обучению. Номер телефона сообщили перед занятием. Большинство сотрудников предпочли использовать второй способ. По этому каналу тренер получил самые сложные вопросы.

Вера ТАРАЕВА,

Директор по персоналу компании «ЛНТ»

**Следите за новыми тенденциями в IT-сфере и других сферах жизни, чтобы удовлетворять потребность айтишников в новостях**

Эти новости должны информировать об открытиях и интересном опыте. Рассказывайте IT-специалистам, что нового узнали, как совершенствуетесь и напрягаете свой мозг. Скажем, Линус ТОРВАЛЬДС, директор компании The Linux Foundation, записывает видеообращения. В одном из таких обращений он рассказал о модной фишке – столах, за которыми работают стоя. Затем показал, что он пошел дальше – рядом с таким столом установил беговую дорожку, включив медленный темп. Теперь можно и бегать, и работать одновременно.

**Сообщите, что проведете корпоратив так, как хотят айтишники. Дайте ему лаконичное название. Например, People Weeks**

Название на английском не режет слух IT-специалистов, ведь на этом языке написано большинство инструкций к компьютерному оборудованию и программам. Английский – язык работы. Услышав или прочитав звучное название, айтишники заинтересуются. Обертка для праздника готова.

Чтобы составить программу, проведите опрос. В анкету включите вопросы о том, что главное для них в карьере, как они хотели бы заботиться о здоровье, что волнует в семейной жизни, что интересует в искусстве и в спорте, что думают о work-life balance. Чтобы стимулировать айтишников отвечать быстрее, сами **придумайте три варианта досуга**. Опишите их и оставьте пустое поле для комментариев. Обычно в это поле айтишники пишут очень много. Не обязательно увязывать мероприятие с работой.

**ПРИМЕР**

В компании SAP проходят People Weeks – в переводе с английского «недели людей». В компании это переводится как «недели сотрудников». Это комплекс разных встреч, не связанных с работой. Обычно People Weeks приходятся на летний период, когда бизнес-активность снижается, и длятся три недели.

Что устроить, мы придумываем в течение года. HR-служба постоянно проводит опросы сотрудников, сама предлагает темы встреч. В итоге рождается план. По каждому мероприятию HR-служба проводит опрос, чтобы узнать, насколько оно интересно сотрудникам. Если окажется, что желание посетить мероприятие высказали больше 10% сотрудников, то оно включается в программу. Окончательная программа формируется за два месяца до начала праздника.

Например, в ходе опроса выяснилось, что в компании есть сотрудник, который увлекается творчеством ПУШКИНА. Этот айтишник даже проводит экскурсии по пушкинским местам в Москве. HR-ы включили экскурсию в анкету опроса и получили много откликов. Еще организовали велопрогулку по набережным Москвы, чемпионат компании по баскетболу и волейболу, день донора. Все мероприятия оказались востребованы.

**Перед обучением, совещанием, конференцией выдавайте IT-специалисту бейдж. Не просто карточку с Ф.И.О.!**

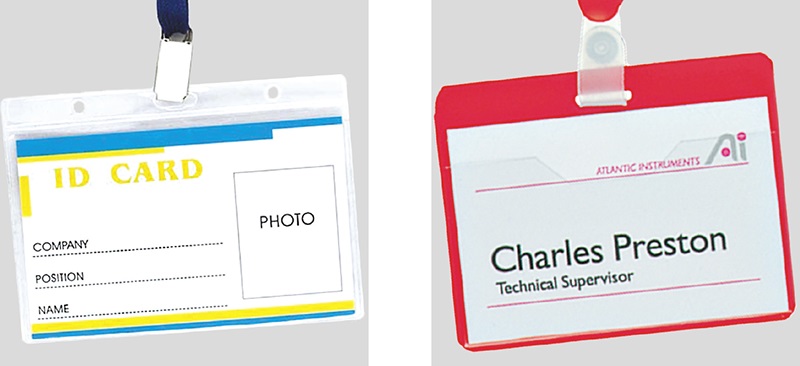
IT-специалисты собирают бейджи – карточки, которые обычно выдают людям, когда они приходят на конференции, мастер-классы. Во-первых, бейджи – это овеществленное свидетельство того, что айтишник где-то прошел обучение либо участвовал в каком-то мероприятии. Это своеобразные **знаки творческого пути и развития, активности**.

Во-вторых, у бейджа есть и практическая функция. На нем указано все о человеке. А IT-специалисты не любят представляться, узнавать Ф.И.О., место работы. Благодаря бейджам всю эту информацию можно просто прочитать.

Если организуете корпоративные конференции или масштабные собрания, делайте и выдавайте бейджи IT-специалистам. Но карточка должна быть оригинальной. **Первая особенность** – есть широкая цветная полоса, которую можно рассмотреть издалека. Для разных категорий участников сделайте полосу другого цвета – для слушателей свою, для спикеров другую, для промоперсонала третью. Это очень удобно. Айтишники это оценят. Цвет полосы может зависеть и от того, по какой тематике было обучение.

**Вторая особенность оригинального бейджа** – качественная плотная бумага, которую жалко выбросить, с двусторонней печатью. На обороте напишите то же самое, но по-английски (как на визитке). Обязательно разместите на карточке название события и организатора, должность специалиста и фирму, которую он представляет. Образцы качественного и некачественного бейджа смотрите на рисунке.

**Рисунок. Слева изображен неудачный бейдж, справа – тот, который заинтересует айтишников**



**Компания проводит пресс-конференцию? Пригласите айтишников в качестве зрителей**

Лучше, если они придут прямо в зал, где проходит пресс-конференция. Но постарайтесь обеспечить любителям интернет-технологий возможность увидеть видеотрансляцию на экране компьютера. Что даст присутствие IT-специалистов? Во-первых, они увидят, что журналисты задают вопросы руководителям компании, проявляют интерес к тому, что она делает. Это покажет Вашим интеллектуалам, что компания на слуху, ее деятельность имеет общественный резонанс. Они будут выше ценить работу в ней.

Во-вторых, они послушают, что говорят, отвечая журналистам, руководители. А те расскажут о планах компании, ее достижениях и сложностях. По сути, IT-специалисты получат ценную информацию из первых уст, **проникнутся ценностями**. Авторитет руководителей в глазах сотрудников вырастет. Причем **без прямой агитации**.

**Важные выводы**

1. Не готовьте мероприятия для айтишников по своему усмотрению. Велика вероятность, что их интересы не совпадут с Вашими, и на мероприятие никто не придет. Выясняйте, что интересно IT-специалистам. Из этого и исходите.
2. IT-специалисты видят все в деталях, но осознают их связь с общей картиной. Чтобы эти интеллектуалы понимали, ради какой большой цели трудятся, приглашайте их на стратегические совещания.
3. Не вынуждайте айтишников живо общаться. Дайте им возможность все заранее обдумать и задать вопросы письменно. Вовлекайте ненавязчиво.

# В подразделении чисто женский коллектив.

**Руководителю сложно. Объясните ему, в чем особенности коллектива и как им управлять**

Татьяна УГЛОВА, Директор по персоналу компании «АТОЛ»

В финансовой компании руководителем call-центра назначили молодую женщину, которая до этого возглавляла отдел прямых продаж. Для женщины это было повышение. Коммерческий директор надеялся, что она привнесет свежую струю в работу подразделения, улучшит у сотрудников навыки общения. Ведь у руководительницы большой опыт взаимодействия с клиентами. Но ожидания не оправдались.

**ДИАГРАММА 1  
Какие отрицательные качества проявляются в чисто женском коллективе**

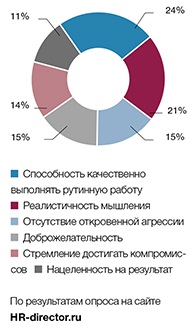


К HR-менеджерам стали постоянно приходить сотрудницы call-центра: одна жаловалась на то, что против нее **плетут интриги коллеги**, вторая утверждала, что начальница несправедливо оценивает вклад работниц. Наконец, однажды пришла и сама начальница, заявив о подчиненных: «Я уже не знаю, что делать. Они меня скоро с ума сведут». Текучесть в подразделении возросла, клиенты жаловались, что с ними грубо общаются. Об этом и о скандалах в подразделении стало известно и коммерческому директору. Он попросил HR-директора разобраться и посоветовать, как оздоровить атмосферу в call-центре.

HR-директор проанализировал положение и понял, в чем дело. В подразделении работают только женщины. А недавно назначенная руководительница раньше управляла мужским коллективом. Возглавив чисто женский коллектив, начальница продолжала управлять им, как прежде. Поэтому и появились проблемы. Кого-то из подчиненных **она не выслушала, не уделила внимание. И сотрудница затаила сильную обиду.** В другом случае руководительница сухо поставила задачу, и подчиненная решила, что начальница плохо к ней относится, сочла за личное оскорбление. Словом, в женском коллективе есть своя специфика, и ее надо учитывать. Теперь HR-директору предстояло объяснить новой руководительнице, как именно.

**В гомогенных коллективах особенности, присущие тому или иному полу, концентрируются**

**ДИАГРАММА 2  
Сильные стороны чисто женского коллектива**



Гомогенными называют коллективы, в которых работают люди только одного пола. В таких коллективах ярче проявляются не только положительные качества, которые традиционно считаются чисто женскими или чисто мужскими, но и отрицательные. Они и доставляют дискомфорт управленцу.

Например, в чисто женском коллективе обостряются такие качества, как **внимание к мелочам и эмоциональность**. Из-за них женщины становятся придирчивыми, могут среагировать на пустяк излишне эмоционально. Часто бурная реакция носит неконструктивный характер и мешает решать производственные вопросы. Скажем, руководитель ставит новую задачу. А подчиненные-женщины, расценив какую-либо деталь как угрозу для себя, начинают сопротивляться. Как поступить в таком случае, читайте далее.

Эксперты также выделяют такие пороки чисто женских коллективов, как сплетни, интриги, формирование коалиций по типу «против кого дружим» (см. диаграмму 1 на поле справа). Разумеется, у женских коллективов **есть и сильные стороны** (см. диаграмму 2 на поле справа).

**Повышенная эмоциональность. Не успокаивайте женщину, посочувствуйте, не принимайте решение сразу**

Если к руководителю пришла сотрудница и стала очень эмоционально говорить о какой-то проблеме либо возмущаться чем-то, рекомендуйте ему сохранять спокойствие и выслушать подчиненную. Главное в данном случае – **именно выслушать и посочувствовать**. Разъясните руководителю женского коллектива: не нужно совершать две ошибки!

**Что слышит сотрудница, если руководитель сказал ей: «У тебя усталый вид». Женская логика**

Сотрудница думает приблизительно так: «Если усталый вид, значит, я плохо выгляжу. А раз плохо выгляжу, не нравлюсь руководителю. Да, я никому не нужна такая. Значит, и замуж никто не возьмет». Как видите, логическая цепочка приводит женщину к неутешительному выводу. Она будет пребывать в расстроенных чувствах. Поэтому рекомендуйте руководителю женского коллектива (не важно, кто руководитель – женщина или мужчина) не высказываться негативно по поводу одежды и внешнего вида. Только позитивно, но не перебарщивать. Женщины остро чувствуют фальшь и лицемерие.

**Первая ошибка:** начинать успокаивать возбужденную сотрудницу, говорить, к примеру: «Не волнуйтесь! Все будет хорошо!». Как правило, эти слова не успокаивают, а напротив, раздражают женщину, когда она пребывает во взвинченном состоянии. Ей кажется, что на самом деле ее не слушают.

**Вторая ошибка:** начинать сразу предлагать выход из ситуации. Во-первых, руководитель рискует в такой момент пообещать сделать то, что окажется потом несправедливым по отношению к другим. Во-вторых, женщине в данный момент, возможно, не нужно, чтобы шеф предложил решение. Для нее главное, чтобы он посочувствовал ей. А решение она позже примет сама. Такова особенность женской психики. Пусть руководитель скажет, что понимает сотрудницу, и **подумает, как можно все уладить**. Нужно дождаться, когда улягутся эмоции. Возможно, решение появится само собой.

**ПРИМЕР**

К руководителю call-центра пришла сотрудница, которая работает с сегментом клиентов «медицинские и страховые компании». Она стала возбужденно говорить: другие сотрудники не передают ей информацию о том, что ее клиенты звонили, когда она отсутствовала. В итоге она ничего не знает, а клиенты позже выражают недовольство. Но в этом нет ее вины, следовательно, ее наказывать за негативные отзывы нельзя, надо штрафовать тех коллег, которые ведут себя по принципу: «Не мой клиент – нет дела до него». Руководитель терпеливо выслушал все претензии подчиненной, затем сказал, что разделяет ее возмущение. Затем заверил, что обязательно подумает, как решить проблему. Сотрудница ушла. А через два дня снова подошла к руководителю и, уже будучи в спокойном расположении духа, сама предложила, как решить проблему. Решение такое: ввести корпоративную валюту и выдавать ее тем, кто доводит информацию о чужих клиентах до операторов call-центра, которые этих клиентов ведут. Когда накопится определенная сумма, оператор сможет купить себе подарок в виртуальном магазине компании. Руководитель поблагодарил сотрудницу и вскоре в call-центре появилась местная валюта.

**Выделяйте только тех, кто действительно этого заслуживает. Иначе начнется борьба за внимание шефа, моббинг**

Как мы уже сказали, женщины внимательны к мелочам и бдительно следят, справедливо ли начальник оценивает усилия каждого, правильно ли распределяет блага и поощрения. Если у руководителя появится любимица, которую тот станет выделять, это создаст почву для напряжения и конфликта в коллективе. Остальные сотрудницы расценят это как **необоснованную близость коллеги к начальству**, как несправедливость. Тогда женщины проявят свою агрессивность по отношению к выделившейся коллеге. Эта **агрессивность не открытая и прямая, как у мужчин**, а скрыто-вербальная, косвенная. Она проявляется в том, что за спиной коллеги сотрудницы устраивают ей психологический террор – моббинг.

**ПРИМЕР**

В турагентстве работают только женщины. На планерке начальница похвалила новую сотрудницу за лучший результат месяца. Отметила также, что у женщины хорошие личностные качества – терпение и усидчивость, гибкость в общении с клиентами, энергичность и ориентация на успех. Через неделю руководительница уехала в длительную командировку и оставила вместо себя за старшую успешную новенькую. Когда вернулась, сотрудница пришла к ней с заявлением об увольнении. Со слезами на глазах она рассказала, что коллеги вели себя откровенно недружелюбно по отношению к ней. Демонстративно избегали общения с ней, в ее присутствии обсуждали, как это ее так выделила начальница, почему они вынуждены терпеть такую несправедливость. С принтера постоянно исчезали договоры, выведенные на печать сотрудницей, замещавшей руководительницу. Словом, коллеги устроили ей настоящую травлю.

Руководительница решила проанализировать ситуацию, а также поговорить с одной из старейших сотрудниц агентства. Та бросила: «Почему надо выделять из нас эту новенькую? Мы в агентстве дольше нее работаем!». Начальница поняла, что дело не в профессиональной зависти, а в личностной. Другие сотрудницы почувствовали себя обделенными вниманием руководителя. Это и спровоцировало конфликт. «Бойцы женского батальона» увидели в новенькой соперницу и стали тихо ее травить. Начальница все же уговорила перспективную сотрудницу остаться, но впредь не выделяла ее так явно на совещаниях. Постепенно коллеги признали, что новенькая действительно профессионал и хороший человек.

Посоветуйте руководителю/руководительнице женского коллектива выделять только таких сотрудниц, которые действительно выше других на голову в профессиональном смысле, и это ни у кого не вызовет сомнения. Кроме того, хорошо, если эти особенные сотрудницы к тому же скромные и **не демонстрируют высокомерия**. Только в этом случае другие работницы не будут проявлять свою скрытую агрессию к тем, к кому начальник особо благосклонен.

Пусть руководитель старается одинаково уделять внимание всем подчиненным – и в профессиональных вопросах, и чисто по-человечески. Просите его **поддерживать отношения равенства** между подчиненными одного уровня. Важно все, даже время, когда поздравить сотрудницу с днем рождения. Если других сотрудниц руководитель поздравлял обычно в 13.00, а одну – в 17.00, у именинницы появятся сомнения, уважает ли он ее, зародится обида.

Ольга ИГНАТЬЕВА,

Директор по персоналу группы компаний «Риквэст»

**Выстраивайте и держите дистанцию с сотрудницами. Для этого сделайте два шага**

Дистанция – это не высокомерие и презрение к сотрудницам, а границы допустимого поведения. Благодаря дистанции Вы держите подчиненных в тонусе и видите ситуацию со стороны, не включаетесь в нее, а контролируете, находите возможности для маневра. Женщины лишний раз не дадут волю своему порыву качать права. Чтобы выстроить дистанцию, во-первых, перейдите на «Вы». Простое и уважительное «Вы» сразу показывает: между Вами и сотрудницами есть дистанция. Во-вторых, держите удар и старайтесь часто не проявлять таких человеческих эмоций, как гнев и растерянность. Все должно быть в меру. Иначе отношения станут фамильярными.

**Руководителю/руководительнице женского коллектива посоветуйте не блистать, проявлять скромность. Пусть помнит про зависть**

Начальник провел отпуск на престижном заграничном курорте? Он пользуется дорогими аксессуарами в одежде? Женщина всегда обратит внимание на то, что у кого-то лучше, дороже, красивее, чем у нее. С этим ничего не поделаешь. Конечно, есть такие сотрудницы, которые просто посмотрят на руководителя и подумают: «Вот бы и мне так». Но гораздо больше таких, которые начнут злословить за спиной шефа. Дескать, он слишком много получает. Порекомендуйте руководителю: не надо носить на работу весь свой «золотой запас» и рассказывать каждый раз во время общего чаепития, какие трогательные у него отношения в семье. Ведь не все женщины замужем. А некоторые в разводе.

**Не пережимайте, ставя задачи. Разъясняйте, почему и зачем их надо решать, действуйте, как в семье**

Попросите руководителя/руководительницу вспомнить, что бывает, когда он/она в приказном порядке что-то требует от супруги/супруга. Или от детей. Они будут сопротивляться, так как такой стиль общения вызывает отторжение. Ведь в семье – все личности, ранимые и чувствительные. Такой же и женский коллектив. Сотрудницы, для которых главное – семья, и **на работе подсознательно строят свои отношения, как в семье**. Они ждут от коллег и руководителя понимания и поддержки. Поэтому подходы, которые управленец проявляет в семье, вполне применимы и на работе.

Рекомендуйте руководителю женского коллектива озвучивать жесткие решения доброжелательно, терпеливо разъяснять, зачем это нужно. Если начальник на повышенных тонах что-то скажет сотруднице, это способно надолго вывести ее из равновесия. Она может **обидеться и даже расплакаться**. Если заставить ее что-то делать, она сделает. Но формально, отношение к делу будет отстраненным.

Если начальник/начальница заметил(а), что кто-то из подчиненных утратил мотивацию, сопротивляется новым задачам, пусть вспомнит, как он поступил бы в семье. К примеру, дочь плохо занимается английским. Если заставлять, вряд ли она полюбит иностранный язык и станет искренне им увлекаться. Мудрый родитель попытается выяснить, что увлекает ребенка. Скажем, выяснилось, что дочери нравится архитектура. Надо поддержать ее в этом. И вскоре она сама будет ходить за родителем, чтобы попросить помочь в чем-то. Так же и на работе: руководитель должен вовремя **заметить перемены в мотивации сотрудницы**, попытаться найти такое занятие, которое ее заинтересует.

**ПРИМЕР**

HR-директор крупной консалтинговой компании рассказала: у одной из ведущих сотрудниц пропал блеск в глазах, задачи она стала выполнять абы как. Руководитель подразделения не хотел сразу расставаться с сотрудницей, так как знал, что она на многое способна. Тогда HR-директор и руководитель службы стали думать, чем и как заинтересовать сотрудницу. С ней не раз беседовали. И вдруг выяснилось, что ее очень увлекает управление личными активами, работа с семейными фондами. В итоге в компании стали развивать направление личных финансов, в Берлине открыли family-office, который и возглавила сотрудница. У нее снова появился интерес к работе, а также энергия. Для компании – польза.

Если уговоры не помогают, женщины продолжают сопротивляться, то применяйте и более жесткие меры – **лишение премий, выговоры**. Выявите сотрудниц, которые уже выполняют новую задачу и успешно. Их ставьте в пример, используйте их как своих агентов влияния в коллективе.

**Группировки. Не торопитесь разрушать. Если нужно, напомните о правилах работы и бизнес-интересах**

Женщинам просто необходимы эмоции, и на работу они ходят, в том числе, чтобы общаться. Поэтому вольно или невольно складываются группировки. По интересам или по схожести мировоззрения, характеров. Само по себе это не страшно: если дамам так психологически комфортно, пусть группируются. Возможно, это даже поможет в работе.

Но если руководитель заметил, что такие группировки вредят работе, осложняют в коллективе обстановку и мешают достигать нужных результатов, нужно вмешиваться. Предположим, одна группировка противостоит другим: на совещаниях все, что предлагают сотрудницы, не состоящие в ней, охаивается. А в работе коалиция вставляет коллегам палки в колеса, чтобы у них результаты были хуже. Или, скажем, те, кто входят в нее, перекладывают свою ответственность на других, не доделывают свою работу, чтобы этим занимались те, кто следует за ними в производственной цепочке.

Советуйте руководителю поступить так. Пусть он **пропишет правила поведения на работе**, ознакомит с ними сотрудниц под роспись. Затем увяжет с переменной частью зарплаты или с премией, выплачиваемой за отчетный период. Потом пусть руководитель напоминает о правилах, о том, кто и как должен работать. Материальная сторона важна для женщин. И негативное влияние группировок минимизируется.

О том, как выбрать индивидуальный подход к сотруднику, чтобы повысить мотивацию, расскажет **Марина МИРОНОВА** в видеосеминаре «[Индивидуальная мотивация сотрудников](https://hr-director.ru/article/66116-w2016-strategicheskoe-upravlenie-personalom)».

Еще один способ: на совещаниях в подразделении практиковать **выступления сотрудниц по профессиональным темам**. Заранее составьте график, и пусть одна-две женщины к каждому совещанию готовят короткие доклады по профессиональным вопросам, рассказывают о проблемах, с которыми столкнулись, и о том, как их решили. Коллеги взглянут на сотрудниц-докладчиц как на профессионалов, поймут, что они личности￼. Это снизит противостояние и негативное влияние групп.

Тамара ВАКУЛЕНКО,

Директор по персоналу компании «Работа для Вас»

**Чтобы женщины не стали «дружить против» Вас, совмещайте требовательность и доброе отношение**

Пользуйтесь разными стилями управления в зависимости от конкретного случая, то есть придерживайтесь принципа золотой середины. Подчиненные воспринимают это очень хорошо. Главное, чтобы ситуация и стиль соответствовали друг другу. Ваша реакция всегда должна быть адекватна обстановке. Скажем, когда Вы ставите задачу, демократию разводить нельзя. Сотрудницы должны понимать, что любое распоряжение важно и его следует выполнить качественно и в срок. А вот перед тем, как принять то или иное судьбоносное решение, выслушайте всех, у кого есть предложения или возражения.

**Жалобы друг на друга. Точно причина в работе? Пообещайте взять под контроль, придать гласности**

Случается, сотрудницы приходят к руководителю и жалуются друг на друга. Сначала рекомендуйте управленцу разобраться, действительно ли дело в производственных трениях. Пусть помнит: у женщин в приоритете личные отношения. И если сотрудница говорит о недовольстве коллегой по работе, часто **истинной причиной служит именно личная обида**. Порекомендуйте руководителю говорить в ответ на жалобу: «Если так, мне придется взять под детальный контроль работу – Вашу и той сотрудницы, на которую Вы жалуетесь». Как правило, после этого все претензии исчезают.

Еще один способ – попытаться сделать претензии одной сотрудницы к другой гласными и открытыми. Например, в одной компании руководитель подразделения, в котором работали одни женщины, объявил: «**Я завел в нашем подразделении Жалобную книгу**. Отныне, пожалуйста, пишите все свои жалобы на коллег и претензии к их работе в эту книгу. Я буду каждую неделю просматривать ее и разбираться». После этого жалобы лишь изредка появлялись в книге. А до того, как руководитель ее завел, ему приходилось чуть ли не ежедневно выслушивать у себя в кабинете очередной донос какой-нибудь сотрудницы на коллегу.

**ПРИМЕР**

К руководителю отдела продаж пришла сотрудница и сказала, что ее коллега часто подводит клиентов к заключению сделки обманным путем – обещает максимальную скидку, хотя по условиям прайс-листа этот клиент на такую скидку не имеет права. Тогда начальник задал жалобщице прямой вопрос: «Ты правду говоришь, или твоя коллега тебя чем-то обидела?». Сотрудница уверяла, что дело не в обиде, а в интересах дела. Тогда руководитель сказал: «Хорошо, на совещании я дам тебе слово, и ты сможешь открыто об этом заявить. А я прямо на месте выясню, правда ли это». Услышав такое, сотрудница стала умолять шефа не делать этого. Потом призналась, что хотела отомстить за дурную выходку. За какую именно, не рассказала.

Но руководитель выяснил все сам, поговорив с другими работницами. У женщины-жалобщицы симпатичный муж. Его фото она поставила у себя на рабочем столе. Часто рассказывала, как он заботится о ней и детях. И иногда приговаривала: «Но не все могут понять, какое это счастье!». Так сотрудница намекала на коллегу, которая была уже в возрасте и не могла выйти замуж. И вот однажды семейная сотрудница пришла и увидела, что на фото мужа ручкой нарисованы уши и рога. Она поняла, что это сделала незамужняя коллега и решила отомстить, заявив руководителю, что та мухлюет со скидками. Начальник призвал сотрудницу уважать коллегу и не провоцировать на дурные поступки.

Надежда ОРЕХОВА,

Директор по персоналу компании «БашМаг»

**Налаживайте уважительный диалог с женщинами. Они любят корректных руководителей**

Если руководитель придерживается делового стиля общения, проявляет внимание к личностям подчиненных, сотрудницы это оценят. Это их мотивирует. Если управленец не придерживается делового этикета, его имидж ухудшается, а бизнес-цели останутся только на бумаге. Не будьте самоуверенны. Не кричите на подчиненных. Давайте распоряжения уверенно, но в спокойном, уважительном тоне. Они куда более действенны, чем те, которые Вы отдаете в состоянии раздражения. Сотрудница думает не столько о существе дела, сколько о том, что ущемлено ее достоинство. Над деловыми соображениями берет верх чувство обиды.

**В приоритете семья, а не работа. По возможности идите навстречу, введите женский день**

Возможно, так предопределено природой, но для женщины семья все же важнее работы. Именно поэтому она предпочтет опоздать на работу, получив замечание от руководителя, но сама отведет ребенка в сад. Если требовать, чтобы семейные женщины приходили на работу ровно в 9.00, вряд ли от этого компания выиграет. Боясь опоздать, работницы по утрам бегом преодолевают путь от метро до офиса, а потом **30–40 минут приходят в себя**. Ведь надо отдышаться, поправить прическу и макияж. Клиенты все это время будут ждать, пока с ними начнут общаться.

Просите руководителя подразделения с пониманием относиться к семейным делам сотрудниц. По возможности пусть идет им навстречу. Еще хороший вариант – **сдвинуть начало рабочего дня**, если это не противоречит специфике работы и не повредит бизнесу. Можно сделать так, что неделю одни сотрудницы приходят позже, в следующую неделю – другие. Рекомендуйте управленцу кому-то, учитывая сложные семейные обстоятельства (больной ребенок или родители, за которыми надо ухаживать), установить гибкий график. Наконец, установите **плавающий женский день** – каждая сотрудница сможет взять его раз в месяц, чтобы выполнить неотложные семейные дела.

**ПРИМЕР**

Руководитель отдела знает, что женщине трудно задерживаться. Но сложилась такая ситуация, что нужно, чтобы она осталась после 18.00 и доделала срочную работу. Начальник сразу с утра сообщил об этом подчиненной, попросил ее задержаться. Сказал, что в другой день отпустит ее с работы пораньше. Женщина поняла, что руководитель старается сделать так, чтобы не ущемлять ее интересы, и пошла навстречу. Созвонилась с родственницей, попросила ее побыть с ребенком и задержалась.

**Схема. 4 маленьких секрета успешного управления женским коллективом**



**Делайте то, что полезно лично для сотрудниц – приглашайте психолога, стилиста, организуйте курсы для души**

Если женщины увидят, что работа дает что-то полезное им лично, для жизни, то они станут более лояльными. И они легче перенесут не самые приятные моменты в работе.

Если пригласите грамотного психолога, который поработает с ними индивидуально, то повысите их лояльность. Психолог **разберет сложные рабочие и личные ситуации**, поможет найти выход. Закажите ему также тренинги по сопротивлению стрессу. О том, как повысить стрессоустойчивость, читайте в статье «[Не позволяйте стрессам приносить вред Вашему здоровью](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=269993)», **№ 1, 2012**.

Пусть руководитель разузнает, чем увлекается каждая из сотрудниц и может ли обучить коллег своему любимому занятию. Если это возможно, **организуйте курс**, который будет вести работница для всех желающих. Женщинам будет интереснее ходить на работу.

**ПРИМЕР**

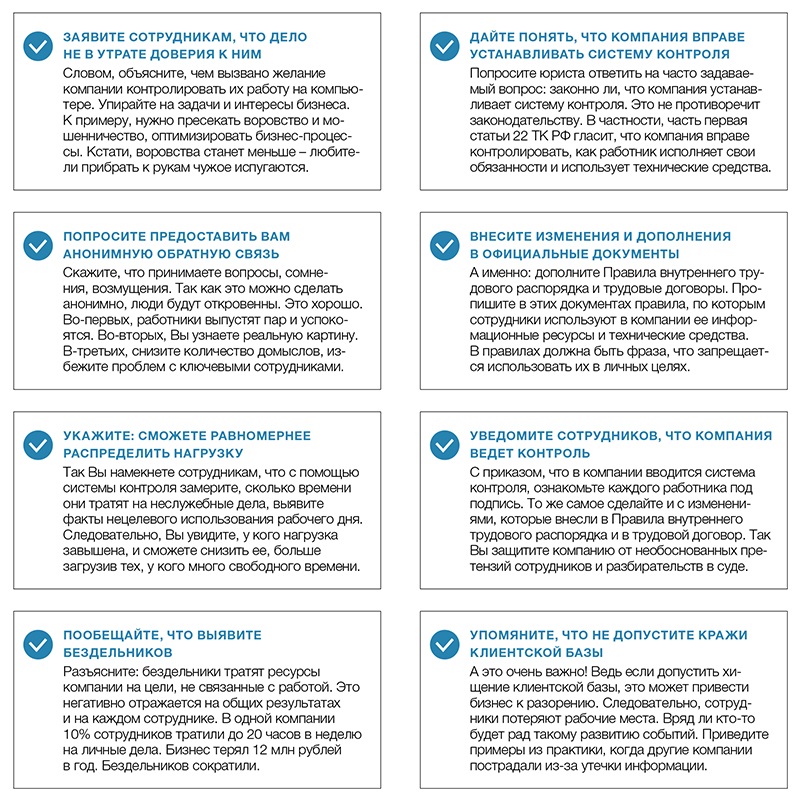
Одна из сотрудниц call-центра скромно одевалась, но искусно подбирала аксессуары: бусы, шейные платки. Недавно руководитель обратил внимание, что на ее руках появились необычные браслеты. Начальник сказал подчиненной: «Ирина, вы подбираете такие аксессуары, что доставляете нам радость. Не смогли бы Вы провести мастер-класс по арт-терапии для коллег?» Сотрудница согласилась. Вскоре закупили наборы для плетения браслетов из резинок, и сотрудницы с удовольствием пришли на мастер-класс. Выразительные hand-made поделки из разноцветных резинок время от времени появлялись на руках сотрудниц. Они были довольны. Женщины переключались после работы на другое занятие, отвлекались и забывали про проблемы. Атмосфера в call-центре стала еще лучше.

**Важные выводы**

1. Капризы женщин – следствие их ранимости. Если руководитель резко выскажет замечание, женщина станет прокручивать фразу снова и снова. Решит, что шеф ее унизил, и затаит обиду.
2. Если женщина эмоционально взвинчена, нужно лишь спокойно ее выслушать. Сразу предлагать решение не обязательно. Главное – проявить к ней внимание.
3. У женщин в приоритете семья, а не работа. Поэтому пусть руководитель отпускает сотрудниц по семейным делам. Жесткие решения он должен озвучивать доброжелательно, а нововведения обсуждать индивидуально.

# На компьютеры сотрудников устанавливаете систему контроля.

**Как избежать негатива и претензий, что это незаконно**



# Переборщили с коммуникациями и командностью.

**Сотрудники устали от общения. Что предпринять?**

Айгюн КУРБАНОВА, начальник подгруппы – руководитель направления корпоративного актива, председатель корактива Московского аэропорта «Домодедово»

Акционеры назначили директором на стартап-проект резервиста из головного офиса. HR-директор помог ему оперативно подобрать персонал. И управленец рьяно взялся за дело. На первом совещании он призвал подчиненных «стремиться к высоким финансовым результатам». А сам с головой ушел в вопросы **построения внутренних коммуникаций.** Директор решил ежедневно говорить о том, что происходит в компании сейчас, что планируется в перспективе, используя все существующие инструменты внутренних коммуникаций: ежедневные рассылки, корпоративную газету, еженедельные информационные бюллетени. Параллельно с этим он решил **сплотить коллектив с помощью тимбилдинга.** Однако уже спустя несколько месяцев многим сотрудникам изрядно надоели веревочные курсы и командные соревнования. Они стали под любыми предлогами уклоняться от корпоративов. Люди не понимали, зачем директор заставляет их после насыщенной недели оставаться без полноценного отдыха с семьей.

К HR-директору стали приходить руководители и жаловаться на то, что они устали от совещаний, а персонал устал от массовых рассылок. Сисадмин обратил внимание Директора по персоналу на то, что резко снизился уровень интереса к интранету. Почти половина сотрудников перестала им пользоваться. Директор по персоналу рассказал директору стартапа обо всем. Тот понял, что **переборщил с коммуникациями и командообразованием.** Он поручил HR-директору выяснить, как решить проблему информационной перегрузки персонала. Совсем отменить общение невозможно. Но надо его облегчить, сделать обмен информацией менее обременительным для сотрудников.

Анна МАШКОВА,

генеральный директор компании «АНВАРО ГРУПП»

**Проводите совещания так, чтобы они экономили рабочее время менеджеров**

Лучше приглашать на совещание не больше пяти человек. В таком случае за час все смогут высказать свое мнение по повестке дня. Запретите использование средств связи. Гаджеты отвлекают. Никогда не проводите совещания только для того, чтобы сообщить новую информацию. Если Вы организуете собрание, чтобы рассказать сотрудникам о новостях, лучше разошлите их по почте и не тратьте время на дополнительную летучку. Многие компании все чаще стараются проводить виртуальные встречи. И только этим и ограничиваются. Не стоит кидаться в крайности. Иногда только личное общение и личная встреча помогает оперативно принять нужное решение.

**Решайте проблему с учетом двух факторов: технологического и психологического**

Проанализируйте, как технически осуществляется общение между сотрудниками, с использованием каких каналов коммуникаций. Посмотрите, **какие каналы работают и как**. Какие из них сотрудники используют с удовольствием и почему, какие считают неактуальными. Где появляется переизбыток информации? По какой причине? Кроме того, выявите психологические факторы. Разберитесь, **почему люди устали от общения.** Проведите мероприятия, которые помогут поддержать позитивный климат в коллективе, не дать ему развалиться.

Исходя из этого, выработайте комплекс мер. Он позволит, с одной стороны, **убрать лишние каналы коммуникаций**. Это поможет оптимизировать поток информации и сделать процесс общения менее формальным и обременительным для сотрудников. С другой стороны, изменить формат коммуникаций, что поможет возобновить интерес сотрудников к каналам связи, позволит им получать информацию адресно. Она будет поступать тому, кому предназначена. Таким образом, Вы сможете **снять напряжение у сотрудников**, не допустите того, чтобы они совсем перестали общаться и обмениваться информацией.

**Перестаньте делать страшилку из электронной почты. Не ставьте в копию всех ответственных лиц подряд**

Ставьте в копию письма только тех людей, кто имеет прямое отношение к вопросу. Указывать большое количество адресатов можно не тогда, когда хотите напугать или «ускорить» коллегу упоминанием фамилии его босса в копии письма, а когда Вам не хватает административного ресурса. Например, Вы не хотите принимать единоличное решение по сокращению затрат на обучение топ-менеджеров.

**ПРИМЕР**

В консалтинговой компании проведение совещаний традиционно занимало много времени. Иногда они шли несколько часов. Но в последнее время сотрудники стали жаловаться HR-директору на то, что слишком много времени у них уходит на подготовку совещаний. Надо было найти в электронной почте письма, в которых указана повестка дня, затем войти в систему электронного документооборота, зарегистрироваться на дату проведения совещания. Посмотреть протокол предыдущего собрания, вспомнить, какие были приняты решения. Позвонить коллегам, выяснить состояние дел. Затем написать и разослать письма ответственным лицам, чтобы понять, какие вопросы решены, какие нет. Собрать информацию по повестке дня к следующему совещанию.

HR-директор понял, что этот инструмент коммуникаций перестал быть эффективным. Нужно было найти новое решение. Глава службы персонала предложил использовать видеоконференц-связь для совместной работы над документами при подготовке к совещанию и непосредственно его проведению. Теперь не требовалось отыскивать письма и заранее регистрироваться в качестве участника, а также присутствовать лично на совещании. Сотрудники могли просматривать и редактировать необходимые материалы одновременно: действия каждого из них видели все участники конференции, параллельно они обсуждали рабочие задачи и принимали решения по новым вопросам. Такие изменения позволили ускорить процесс обработки и анализа информации, улучшить взаимодействие между руководителями подразделений, в том числе удаленных.

**Вместо переписки по почте предложите сотрудникам использовать живую ленту интрасети**

Живая лента будет открывать на экране компьютера в виде всплывающих окон **только те сообщения, тематику которых задал сам сотрудник**. Он сможет отвечать на вопросы коллег, адресованные ему, в двух-трех словах, телеграфным стилем. Сотруднику не придется каждый раз, как это следует при работе с электронной почтой, открывать сначала сообщение, прочитывать его текст, потом открывать прикрепленные файлы и знакомиться с их содержимым. Словом, перелопачивать большие массивы информации, чтобы найти то, что нужно. Потом писать ответ по форме, которую требует деловая переписка, прикреплять файлы и ставить в копию адреса коллег. Тратить время на поиск этих адресов.

**Используйте фишки, чтобы дать сотрудникам отдохнуть от привычных инструментов коммуникаций**

Отмените на один день работу электронной почты. Пусть все подходят друг к другу и обмениваются стикерами. Предварительно снабдите офис стильными красочными наклейками. Отмените на неделю формальный стиль проведения совещаний. Пусть это будет совместное чаепитие с обсуждением насущных вопросов. Или неформальное собрание на мягких напольных креслах.

Интрасеть позволит сотрудникам **отказаться от электронной почты.** Ведь не секрет, что персонал зачастую перегружен письмами. И это несмотря на то, что во многих компаниях существуют правила работы с электронной почтой (см. фрагмент инструкции ниже). Сотрудники перестанут тратить время на то, чтобы читать письма, которые им неинтересны. Общение между сотрудниками станет менее формализованным.

**ПРИМЕР**

Юридическая компания Bennett Jones LLP предложила персоналу пользоваться живой лентой интрасети вместо привычной корпоративной почты, чтобы обсуждение рабочих вопросов проходило проще и легче. Режим «умного слежения» позволил сделать так, что сообщения ленты поднимаются наверх только для тех событий, в которых сотрудник является автором, получателем или упомянут в тексте. Интрасеть помогла сократить количество отправляемых писем на 50%, упростить работу с задачами, прямо из живой ленты отправлять сообщения коллегам и вкладывать в них свои файлы. Вовлеченность в получение информации по рабочим вопросам повысилась.

**Создавайте корпоративные чаты, чтобы руководителям и сотрудникам было проще общаться**

**Придерживайтесь графика проведения совещания. Выделяйте на них не более 50 минут**

Лучше всего проводить совещания по понедельникам, когда нужно поставить мини-задачи на неделю и подвести итоги прошедшего периода. Для того чтобы такие мероприятия не затягивались, проводите собрания «на ходу», в помещении, где нет стульев (в этом случае усталость не позволит затянуть совещание). По данным исследования специалистов Университета Миссури, такие летучки оказываются в среднем на 34% короче. Как правило, совещания занимают все отведенное для них время. Поэтому ограничьте его. Например, в одном из подразделений Toyota действует ограничение, согласно которому совещания не должны продолжаться более 50 минут, а их участникам предоставляется только 10 минут на подготовку.

Корпоративные сети дают возможность устранить ненужные формальности и лишние барьеры в коммуникациях, **стереть границы субординации**, которые мешают решать рабочие вопросы сразу, минуя долгую деловую переписку и отчеты. Согласно опросу Gartner, к концу 2016 года у 50% крупных мировых корпораций будут свои Facebook-подобные ресурсы. 30% из них заменят электронную почту и телефон. Корпоративные социальные сети способны повысить эффективность внутренних коммуникаций на 25%.

В корпоративных сетях большинство людей выглядят проще и человечнее, чем в жизни. Сотруднику легче написать малознакомому коллеге личное сообщение, чем прямо подойти к нему с вопросом. Чаты дают возможность **легко обратиться и к вышестоящему руководителю**. Обычно начальники не афишируют свой e-mail, их телефон постоянно занят. Сотрудникам часто говорят: «От них ничего не допросишься!» Социальная сеть дает возможность оперативно получить обратную связь по конфликтной ситуации или вопросу, который требует личного участия руководителя.

**ПРИМЕР**

Компания Siemens использует программу Yammer для коммуникации сотрудников в формате чата. Эта Twitter-подобная платформа разработана для организации диалогов при обсуждении рабочих вопросов. Таким образом, происходит быстрый поиск экспертизы и обмен знаниями между сотрудниками. Люди просто экономят время за счет того, что не отвлекаются на совещания, быстрее находят нужную информацию, документы, коллег по конкретным производственным вопросам. Можно легко организовать мозговой штурм одновременно для штатных и удаленных сотрудников. Взаимодействие персонала ускоряется и упрощается. Сеть обеспечивает дополнительную нематериальную мотивацию: сотрудники проявляют себя как эксперты внутри организации, показывают и развивают свои компетенции.

Ирина ПЕТРОВА,

директор по работе с персоналом Coca-Cola HBC Россия

**Чтобы избежать информационного перенасыщения, разработайте план коммуникаций на год**

Такой подход помогает упорядочить потоки информации. Перед разработкой плана определите, какую проблему сможет решить компания с помощью внутренних коммуникаций. Обратите внимание, на какие группы целевых аудиторий будут направлены инструменты передачи информации. Какая информация важна каждой группе? Задействуйте те каналы коммуникаций, которые помогут наиболее эффективно донести нужные сообщения. Привлекайте все ключевые отделы к участию в разработке. Определитесь с бюджетом, чтобы реализовать план. И самое главное, разработайте показатели эффективности коммуникаций. В нашей компании мы проводим два исследования: вовлеченности сотрудников и развития внутренних коммуникаций. Ответы сотрудников помогают оценить нашу результативность и динамику в этих областях.

**Используйте унифицированные коммуникации как единое окно для получения доступа ко всем видам связи**

Каждый из тех видов связи, которыми пользуются сотрудники, реализуется отдельным устройством со своим интерфейсом, идентификатором, паролем. Единственный способ не утонуть во всем этом – использовать единый пользовательский интерфейс. Им может стать технология унифицированных коммуникаций (unified communications или UC), которая **осуществляет интеграцию всевозможных сервисов реального времени**, включая видеоконференции, телефонию, отображение присутствия на рабочем месте, электронную почту, передачу коротких сообщений (текстовых и голосовых), инструменты совместной работы над документами, управление вызовами и распознавание речи. Главное преимущество унифицированных коммуникаций – единый доступ к услугам связи на различных устройствах (рабочей станции, ноутбуке, планшете, смартфоне).

Благодаря единому окну сотрудники могут подключаться к корпоративной сети с одного устройства, будь то мобильный телефон, ноутбук или компьютер. Они могут легко выходить туда, куда им нужно, в поисках информации, участвовать в видеоконференциях, переписываться по почте, общаться по телефону. Более того, в UC-решение можно интегрировать систему записи видео, чтобы потом запись (например, видеоконференции) можно было просмотреть повторно, когда у сотрудника будет время и нужный настрой. **Все средства коммуникации становятся доступны на одном устройстве**. Сотрудникам становится проще общаться и решать рабочие вопросы.

**ПРИМЕР**

В Правительстве Хабаровского края внедрили автоматизированную информационную систему оперативного контроля обращений граждан, обеспечив ее интеграцию с уже используемыми в администрации программными продуктами, включая интернет-портал края. Также был автоматизирован процесс опроса граждан с помощью терминалов, портала, контакт-центра и входящих SMS-сообщений. Все источники были сведены воедино для полноценного анализа и аналитики. Производительность труда сотрудников администрации выросла на 18%.

Алла ПИСКУНОВА,

HR-директор компании «ЛГК-логистика»

**Определите, какую информацию больше всего ждут сотрудники. Пусть управленцы дадут им обратную связь**

Исследования внутренних коммуникаций показывают, что большинство сотрудников хочет обладать полной информацией о планах компании, собственной роли в реализации этих планов и личной выгоде. Если эти вопросы остаются без ответа, то внутренние коммуникации только отнимают время. Сотрудникам важна обратная связь. Однако не все руководители позволяют работникам задавать вопросы. Еще меньше управленцев хотят отвечать на них. Следите за тем, чтобы внутренние коммуникации не превращались в «игру в открытость», когда руководство устраивает опросы или форумы, но все это делает с целью только «выпустить пар».

**Разрешите руководителям самим решать, где проводить корпоративные мероприятия для подчиненных**

Благодаря этому Ваши сотрудники перестанут участвовать в масштабных корпоративах, которые проводятся в рамках всей компании. От них люди устают, чувствуют себя неуютно. Им хочется повеселиться меньшим составом. Пусть сотрудники внутри каждой команды **выбирают большинством голосов, куда им вместе сходить**. Многих демотивирует, когда за них эти вопросы решает компания.

Хороший руководитель всегда определяет особенности психологического климата внутри коллектива, знает интересы подчиненных и сам понимает, **насколько часто надо собираться.** Иногда это – раз в квартал, иногда чаще. Поход в пиццерию, боулинг, совместный поход на выставку – отличные инструменты командообразования для небольшого коллектива. Лучше, чем принудительные выездные тренинги по тимбилдингу. Это уже адресная нематериальная мотивация. Сотрудники могут спокойно расслабиться в окружении единомышленников. Ведь на этом празднике не будет чужих или посторонних.

**Чтобы сотрудники не прекратили общаться вообще, создайте группы по интересам на портале**

Предоставьте каждому желающему сотруднику открыть свою **группу по интересам**, с учетом его хобби. Эта возможность позволит всем по-новому взглянуть на коллег, к которым уже привыкли, с которыми встречаются в офисе каждый день. Создайте на интранет-портале такой информационный раздел, как «Группы по интересам», где сотрудники будут подписываться на группы (спорт, изучение иностранных языков, путешествия). Это не даст коллективу развалиться. Компания **не будет навязывать сотрудникам общение**, как раньше. Они сами будет выбирать, с кем им общаться на интересующие их темы. Тем более, что общение будет носить неформальный характер. Сотрудники из разных подразделений, которые раньше были незнакомы друг с другом, познакомятся и сблизятся. Возможно, у них появятся новые общие интересы и темы для бесед.

**ПРИМЕР**

В компании «Домодедово» довольно популярен у сотрудников такой раздел интранета, как «Объявления». Чаще всего это покупка/продажа, аренда квартир. Для коллег обычно все продают дешевле или даже отдают просто так. Очень часто сотрудники заходят и на такой раздел, как «Ищу попутчика». Ведь ехать в аэропорт на работу долго и дорого, может, кто-то живет рядом, добирается на собственном автомобиле и может подхватить коллегу по пути.

Любимым разделом сотрудников текстильной компании «Неотек» является сервис «Спасибо». Каждый сотрудник может сказать электронное спасибо своему коллеге. Это признак хорошего тона, когда человек помогает своему сослуживцу зайти на страницу коллеги в корпоративной социальной сети и щелкнуть мышкой на кнопку «Спасибо» под аватаркой. Затем один раз в год на новогоднем корпоративном мероприятии вручается приз в номинации «Самый любимый сотрудник». Тому, кто набрал наибольшее количество благодарностей от сотрудников за год.

**Разъясните руководителям суть изменений. Снимите видеоролик**

Благодаря этому топ-менеджеры воспримут перемены с позитивом. Объясните управленцам, что теперь обмениваться информацией они будут по-новому. Суть изменений во внутренних коммуникациях доведите до сотрудников не с использованием старых форматов, а с помощью видеоролика. В отличие от презентации, которая займет в лучшем случае час времени, **видеоролик за 3–5 минут поможет ярко изложить**, как новые каналы коммуникаций помогут снизить информационную перегрузку сотрудников, упростить построение контактов внутри компании.

Для начала проработайте сценарий ролика. Пусть ключевая идея для целевой аудитории звучит следующим образом: «В компании есть много информации, но к тебе будет приходить только то, что нужно тебе, и приходить быстрее!» Не растягивайте время ролика. Постарайтесь искренне ответить на вопросы руководителей, показать решение конкретных задач. **Четко и однозначно скажите о том, что Вы предлагаете:** вместо переписки – живую ленту интрасети, вместо ненужных совещаний – работа с проблемой там, где она возникла, вместо длинной цепочки коммуникаций – общение в корпоративной социальной сети. Это поможет понять выгоду от перемен и донести ее до подчиненных.

**Важные выводы**

1. Для начала проанализируйте, какие каналы коммуникаций уже функционируют, и избавьтесь от лишних. Модернизируйте те, которым персонал доверяет.
2. Объясните преимущества живой ленты интрасети вместо работы с электронной почтой. Предложите сотрудникам корпоративную социальную сеть. Это придаст неформальный стиль общению и оживит его.
3. Отдайте бюджет на проведение корпоративов и право определять место и время их проведения руководителям подразделений. Вовлекайте их в работу с новыми форматами коммуникаций.

# Типичные заблуждения о разнице полов

**25 июня 2018 Кэтрин ТинслиРобин Эли**

В последнее время положению женщин на рабочем месте уделяется все больше внимания, и топ-менеджеры — как мужчины, так и женщины — все чаще заявляют о том, что разделяют принципы равноправия полов. И все бы хорошо, но есть одно важное «но». Как и многие меры, принимаемые разными организациями, эти заявления часто отражают ложное представление о том, что мужчины и женщины изначально разные — из-за генов, воспитания или того и другого. Биологические различия, конечно, существуют, но чаще всего речь идет не о них, а о том, что женщины по природе отличаются от мужчин особенностями характера, менталитета и поведения (вспомните заголовки вроде «Почему женщины в офисе делают X» или «Работающие женщины не делают Y»).

Одни говорят, что женщинам не удается добиться равенства с мужчинами, потому что они плохо ведут переговоры, не уверены в себе, слишком осторожны и уделяют мало времени работе, поскольку семья для них важнее. Другие, напротив, считают их более заботливыми, контактными и ответственными. Но как бы ни преподносились эти отличия, подобные взгляды работают против женщин. Нельзя сделать правила игры справедливыми, если исходить из того, что мужчины и женщины принципиально разные.

Наука в целом не подтверждает этот тезис. Женщины, как и мужчины, сильно отличаются друг от друга, а метаисследования показывают, что в среднем между полами куда меньше различий в задатках, менталитете и навыках, чем принято считать. Различия действительно наблюдаются — но их корни вовсе не в свойствах гендера. Напротив, они лишь следствие структуры, порядков и схем взаимодействия в компании, создающих разные условия для мужчин и женщин. В разных обстоятельствах люди ведут себя по-разному — и дело не в их половой принадлежности, а в конкретной ситуации.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Миф**   
Бытует мнение, что между мужчинами и женщинами существуют принципиальные различия — и не только в биологическом плане. Этими различиями объясняют медленный карьерный рост женщин.   
  
**Правда**   
Многочисленные метаисследования показывают: мужчины и женщины весьма схожи в том, что касается уверенности в себе, склонности к риску и умения вести переговоры.   
  
**Почему это важно**   
Многие менеджеры безуспешно пытаются «починить» женщин или приспособиться к их предполагаемым отличиям. Вместо этого стоит обратить внимание на условия внутри компании, из-за которых женщины медленно продвигаются по карьерной лестнице — или просто увольняются.

Повторяя одни и те же истории, подкрепляющие гендерные стереотипы, и не пытаясь понять причины стереотипного поведения, люди все больше преувеличивают межполовые различия. Из лучших побуждений компании предпринимают попытки (как правило, бесплодные) «починить» женщин или подстроиться под них — вместо того, чтобы менять условия, которыми вызваны различия в моделях поведения.

Возьмем, к примеру, представление о том, что для женщин семья важнее, чем для мужчин. Ученые не нашли этому подтверждения. В исследовании, проведенном одной из авторов этой статьи, почти все участники (выпускники Гарвардской школы бизнеса) независимо от пола поставили семью выше работы. Разницу в успешности мужчин и женщин не удалось объяснить и карьерными решениями, принятыми с учетом семейных обязанностей. Другие исследования также показывают, что принципиальных различий в приоритетах мужчин и женщин нет.

В действительности различается отношение, с которым сталкиваются молодые матери и молодые отцы. Считается, что женщины нуждаются в поддержке, а мужчине скорее намекнут или скажут прямо, что нужно «быть мужиком» и не жаловаться на стресс и усталость. Например, если мужчина попросит пореже отправлять его в командировки, ему могут пойти навстречу — но неохотно и ненадолго. В результате одни мужчины пытаются незаметно сокращать свой рабочий день или командировки, а другие сдаются: проводят меньше времени с семьей и с головой уходят в работу. В любом случае они будут поддерживать репутацию, которая позволит им продвигаться по карьерной лестнице. Работающим матерям, напротив, поручают более простую работу и менее «требовательных» (то есть менее статусных, не способствующих карьерному росту) клиентов.

Иными словами, устремления и проблемы мужчин и женщин, связанные с семьей и работой, удивительно схожи. Разница в их позициях объясняется условиями, с которыми они сталкиваются на работе после рождения ребенка.

Но все может быть иначе. Наблюдая за различиями в показателях успешности мужчин и женщин или в поведенческих моделях, влияющих на эффективность, можно выявить условия, которые их вызывают, а затем пытаться их изменить.

Рассмотрим пример. Директор компании из сферы профессиональных услуг замечает постоянный отток сотрудниц. Он сомневается, что женщины уходят после рождения ребенка по своей воле, проводит расследование и находит одну из причин в системе аттестации. При оценке подчиненных менеджеры использовали принудительное распределение, и у женщин, бравших декретный отпуск, было мало шансов на высокую оценку, поскольку их сравнивали с коллегами, отработавшими полный год. Невысокие баллы не только снижали шансы женщин на повышение, но и лишали их мотивации, давая понять: если у тебя ребенок, до партнера тебе не дорасти. Выход оказался довольно прост: принудительное распределение стали применять только к отработавшим полный год, а тем, кто уходил в длительный отпуск, засчитывали оценки предыдущего года. Эта система распространяется и на мужчин, и на женщин, но чаще к ней прибегают молодые матери. Они получили мотивацию к возвращению из декрета и возможность не отставать в росте. А благодаря большему числу работающих матерей удалось развеять миф о том, что женщины выбирают семью.

Этот пример показывает: организациям нужно проанализировать свои принципы, стандарты, практики и политики, чтобы увидеть разницу в положении женщин и мужчин и то, как она ведет к неравенству. Изучив условия, из-за которых сотрудники и сотрудницы по-разному чувствуют себя на работе, и приняв должные меры, вы сможете наметить путь к гендерному равенству.

Далее мы рассмотрим три мифа о том, чем мужчины отличаются от женщин, и покажем их отражение в корпоративной риторике о медленном карьерном росте женщин. Опираясь на социологические исследования, мы развеем эти мифы и предложим свои объяснения наблюдаемым различиям, которые помогут сделать правила игры более честными. Затем мы наметим стратегию по достижению этой цели, состоящую из четырех этапов.

**Популярные Мифы**

Мы часто слышим, что женщины не хотят и не умеют вести переговоры, недостаточно уверены в себе, не любят рисковать и что эти недостатки мешают им работать наравне с мужчинами.

Гендерные различия по этим трем аспектам изучались много лет, и сегодня социологи могут проводить метаанализ — исследование, которое покажет, действительно ли совокупность научных работ говорит о том, что средний мужчина отличается от средней женщины, и если да, то как сильно (см. врезку «Сила метаанализа»). Кроме того, метаисследования вскрывают обстоятельства, при которых различия проявляются чаще или реже. Итоговый вывод однозначен: все различия между мужчинами и женщинами на рабочем месте объясняются ситуацией.

Начнем с переговоров. Нам говорят, что женщины «слишком легко сдаются», ­«слишком тактичны» или «склонны к компромиссам». Йенс Мазей и его коллеги изучили более сотни работ, посвященных разнице в результатах переговоров, проведенных мужчинами и женщинами: различия оказались пренебрежимо малы. Мужчины чуть более успешны там, где они отстаивают свои интересы, а неопределенность ставок и возможностей высока. Различия ярче проявлялись в ситуациях, когда у участников не было опыта ведения переговоров или они вели их, например, в рамках учебного занятия. Но это нетипичные ситуации, а проявившиеся в них гендерные различия незначительны с точки зрения статистики. Тезис «женщины охотнее идут на компромисс» был опровергнут исследованиями Дэниела Баллиета и его коллег.

Мнение, что женщинам не хватает уверенности в себе, тоже ошибочно. Этим тезисом часто пытаются объяснить, почему женщины меньше говорят на совещаниях и почему они просят о повышении, только когда на 100% уверены, что соответствуют требованиям. Но данные показывают, что мужчины и женщины одинаково уверены в себе. Изучив более 200 исследований, Кристен Клинг с коллегами заключили, что различия заметны только в подростковом возрасте. Начиная с 23 лет разница ничтожна.

Правда ли, что женщины осторожнее мужчин? Многие в это верят, хотя и расходятся во мнениях, хорошо это или плохо. Одни говорят, что женщины менее склонны к лихачеству и авантюрам. Вспоминая о крахе Lehman Brothers, некоторые вздыхают: «Если бы братья Леман были сестрами, финансового кризиса удалось бы избежать». Другие считают, что женщины чересчур осторожны, чтобы решиться на рискованную, но потенциально выгодную инвестицию.

Эти стереотипы наука тоже не подтверждает. Гендерные различия в склонности к риску незначительны и зависят от ситуации. Метаанализ, проведенный Джеймсом Бирнсом и его коллегами, показал: наиболее ярко они ­проявлялись в ситуациях, которые в большинстве организаций едва ли возникнут (например, когда испытуемым предлагали сыграть в азартную игру). Пегги Дуайер и ее коллеги изучили самые крупные и рискованные вложения участников 2000 ПИФов и тоже не нашли значимых гендерных различий. Более того, при наличии у участников специальных знаний в сфере инвестиций различия почти полностью стирались. Стало быть, даже та небольшая разница, которая была выявлена, объяснялась не склонностью к риску, а доступом к информации.

Хотя исследования опровергают все три популярных мифа, они весьма живучи: ведь на них строятся объяснения того, почему женщины медленнее продвигаются по карьерной лестнице.

**Более достоверные объяснения**

Наши успехи во многом зависят от того, какие возможности мы получаем и как к нам относятся. Не самые удачные поведенческие модели мы вынуждены выбирать, если у нас нет доступа к информации, если нас слишком строго судят и если мы не получаем обратную связь. Увы, с каждой из этих проблем женщины ­сталкиваются чаще. И то, как они ведут себя в таких ситуациях — идут на уступки, молчат и избегают риска, — несправедливо списывают на «женскую природу». Но виной всему условия, в которых они оказываются.

Так, исследования показывают, что у женщин меньше связей, которые могли бы обеспечить их информацией и поддержкой. Без нужных ­знаний и контактов переговоры вести сложнее: вы можете не знать обо всей повестке, о перспективах или даже о возможности заключить сделку. В таких условиях сотрудницы часто следуют стереотипу «женщины не задают вопросов».

Пример такого поведения мы обнаружили, сравнивая опыт двух специалистов, Мэри и Рика. (В этом и других примерах в целях конфиденциальности мы изменили имена героев и некоторые подробности.) Мэри и Рик — консультанты отдела по управлению частным капиталом одной финансовой компании. Рик привлек больше активов для управления, поскольку входил в совет директоров одной НКО и, как следствие, имел доступ к состоятельным потенциальным клиентам. Дело в том, что Рик часто играл в теннис со старшим партнером фирмы, и тот однажды рассказал ему о дискреционном фонде — средствах, которые выделяются консультантам на развитие отношений с клиентами. Рик убедил компанию сделать пожертвование НКО, стал посещать фандрайзинговые мероприятия этой НКО, завязал отношения с нужными людьми и использовал эти связи, чтобы получить место в совете. У Мэри не было неформальных отношений со старшими партнерами, и она не знала о ресурсах, которые могли бы помочь ей в привлечении клиентов.

Если у вас мало связей, вы меньше знаете о возможностях для роста, а руководители могут вообще не догадываться о ваших амбициях. Но когда женщине не удается пробиться, легко решить, что она просто не уверена в себе. Джули, ныне руководящая инвестфондом, когда-то ушла из компании, которой отдала 15 лет: она узнала, что менее опытный коллега-мужчина обошел ее, заняв вакансию, об открытии которой она и не подозревала. Начальник Джули удивился, узнав причину ее увольнения. По его словам, если бы он знал, что она ждала повышения, то с радостью помог бы. Но поскольку она не заявляла о своих намерениях, начальник решил, что она не уверена в своей способности справиться с работой.

Наши шансы на успех зависят еще и от реакции коллег на наши ошибки и неудачи. Согласно исследованиям, за работой женщин следят пристальнее, их промахи изучаются тщательнее и караются строже. Если ваши ошибки будут выискивать с микроскопом, вы станете реже высказываться, особенно если почувствуете, что вас никто не поддерживает. Но когда женщина молчит на совещании, многие делают вывод, что она просто не уверена в своих идеях.

Приведем пример из нашей практики. Менеджеры одной биотехнологической компании заметили, что их коллеги-женщины (высококвалифицированные ученые) выступали на совещаниях гораздо реже мужчин. При этом в беседах тет-а-тет они часто высказывали ценные мысли. Менеджеры не замечали, что если женщины и брали слово, то их идеи либо пропускали мимо ушей, либо сразу отбрасывали, если в них был хоть малейший изъян. Если же «сырую» идею высказывал мужчина, ее плюсы обсуждались. В результате женщины отваживались озвучить свои мысли только тогда, когда были уверены в них на 110%. В сфере, где так ценится интеллект, женщинам казалось, что лучше молчать, чем постоянно выслушивать критику.

Логично предположить, что чем реже человеку прощают ошибки, тем реже он будет рисковать. Одна аудиторския компания «Большой четверки» обратилась к нам, чтобы выяснить, почему лишь немногие женщины из числа партнеров занимали официальные руководящие посты. Многие думали, что женщины не хотели жертвовать семьей, однако мы выявили более сложную картину. Во-первых, мужчины и женщины одинаково часто соглашались на эти позиции, но мужчинам их предлагали почти в полтора раза чаще. Во-вторых, женщины чаще отказывались от руководящих постов, чтобы не поставить под удар карьеру: они боялись, что им не удастся восстановиться после возможной неудачи, а потому они не смогли бы идти на риск. Исследования подтвердили обоснованность таких опасений. Например, по данным Виктории Бресколл и ее коллег, если женщина, работающая в «мужской» сфере, допускает ошибку, она теряет в статусе и ее начинают считать менее компетентной, чем мужчину, допустившего такую же ошибку. Эшли Розетт и Роберт Ливингстон выяснили, что сильнее всех от этого предрассудка страдают чернокожие женщины на руководящих постах.

**ПОЧЕМУ ЛЮДИ ВЕРЯТ, ЧТО МУЖЧИНЫ И ЖЕНЩИНЫ РАЗНЫЕ**

Представления о межполовых различиях так живучи отчасти потому, что они поддерживают традиционные гендерные стандарты, сохраняют гендерный статус-кво и позволяют не менять сложившиеся модели отношений в коллективе. Но стереотипы — это еще и путь наименьшего сопротивления для мозга. Их живучесть можно объяснить тремя хорошо известными когнитивными искажениями.   
  
1. Мы склонны объяснять поведение других людей их личностными особенностями — в том числе «типично мужскими» и «типично женскими» чертами, — а не внешними факторами. В социальной психологии это называется «фундаментальной ошибкой атрибуции». Если мужчина на совещании говорит много и решительно, мы сочтем, что перед нами напористый и уверенный в себе человек, и не будем искать объяснения вовне — например, в том, что он часто получал положительные отзывы. А если женщина молчит, нам легче решить, что она скромна и не уверена в себе. Чтобы найти другое объяснение — например, предположить, что она привыкла, что ее постоянно игнорируют или перебивают, — нужно потратить больше когнитивной энергии. Так что если мужчина или женщина ведут себя в соответствии с гендерными стереотипами, мы, скорее всего, сделаем самый простой с точки зрения когнитивных усилий вывод: их поведение объясняется их сущностными характеристиками, а не ситуацией.   
  
2. Если человеку постоянно говорить, что «женщины такие, а мужчины сякие», то он в это поверит. Многие ошибочные утверждения стали настолько расхожими, что мы принимаем их за чистую монету: летучие мыши слепы, свежие продукты полезнее замороженных, лунатиков не надо будить... Это когнитивное искажение называется «эффект знакомства с объектом».   
  
3. Поверив в некий тезис, человек будет искать, замечать и запоминать факты, которые его подкрепляют, и игнорировать те, что ему противоречат. Психологи называют это «предвзятостью подтверждения» (склонностью к подтверждению своей точки зрения). Если мы верим в справедливость гендерных стереотипов, мы с большей вероятностью будем ожидать, замечать и запоминать ситуации, когда мужчины и женщины им соответствуют, и игнорировать случаи, которые в эти шаблоны не вписываются.

Исследования также показывают, что женщины реже мужчин получают обратную связь, к тому же эти отзывы менее информативны. Без обратной связи нам трудно понять, на что рассчитывать, сложнее увидеть свои сильные стороны, исправить ошибки, оценить шансы на успех, а значит, обрести уверенность, необходимую для карьерного роста и принятия решений.

Отдел кадров одной консалтинговой компании ежегодно передавал младшим сотрудникам отзывы партнеров. Кадровики заметили: когда работу женщин оценивали как «хорошую», те паниковали, воспринимая такую слабую похвалу как критику. Мужчины, получавшие ту же оценку, были довольны. Эйчары заключили, что женщинам не хватает уверенности в себе, из-за чего они принимают отзывы близко к сердцу. Они посоветовали партнерам больше хвалить сотрудниц, а критику подавать в мягкой форме. Партнеры ворчали: «Волков бояться — в лес не ходить». Им было невдомек, что женщин волки кусают больнее, чем мужчин. Почему? Дело в том, что партнеры чувствовали себя комфорт­нее с подчиненными того же пола, поэтому мужчины постоянно слышали неформальные отзывы. А женщины, как правило, не получали обратной связи вплоть до годовой аттестации, где видели оценку «хорошо». Поскольку ничего другого им не говорили, они решали, что работают в лучшем случае удовлетворительно. Для мужчин же это «хорошо» было лишь каплей в постоянном потоке обратной связи. В результате многие женщины покидали компанию, решив, что у них нет шансов на повышение.

**Альтернативный подход**

Руководствуясь гендерными стереотипами, многие компании пытаются «починить» женщин. При этом женщины не получают того, что им на самом деле нужно и чего заслуживает любой сотрудник, — условий, позволяющих реализовать потенциал и добиться успеха.

Менеджеры, придерживающиеся идеи равенства полов, используют более взвешенный подход. Они отказываются от старых шаблонов; опираясь на факты, пытаются понять, как женщины чувствуют себя на рабочем месте; и создают условия, которые повышают шансы женщин на успех. Такая стратегия включает четыре этапа.

**1. Не верьте стереотипам.** Одна консалтинговая фирма нанимала талантливых женщин на начальные позиции, но не повышала их. Руководство считало, что они не очень активны, не слишком азартны или недостаточно уверены в себе. Сару, главу регионального отделения, эти объяснения не убедили. В ее филиале женщины работали не хуже мужчин и часто получали повышения. Она решила разобраться, в чем дело.

**2. Найдите более достоверное объяснение.** Сара выяснила, что, в отличие от других региональных отделений, в ее филиале менеджеры уделяли женщинам больше внимания и проводили с ними больше практических тренингов. Стало быть, проблема заключалась не в недостатках сотрудниц, а в условиях работы.

Чтобы проверить эту гипотезу, мы с Сарой провели эксперимент. Мы разделили 60 менеджеров на две группы по 30 человек. Каждой прочли одну и ту же лекцию о коучинге. Экспериментальной группе рассказали еще и об исследованиях, согласно которым мужчины и женщины почти одинаково уверены в себе (тем самым лектор посеял в участниках сомнения относительно гендерных стереотипов). Контрольной группе этого не рассказывали. Затем участникам предложили кейсы, в которых сотрудники или сотрудницы плохо справлялись с работой. Всех участников попросили написать, какую обратную связь они дали бы в каждом случае.

Результаты оказались абсолютно разными. Менеджеры из контрольной группы обращались к женщинам не так, как к мужчинам. Они старались не критиковать, а подбадривать сотрудниц, а сотрудникам давали прямые, конкретные и критические отзывы, часто содержавшие практические советы. Участники экспериментальной группы, напротив, давали одинаковую обратную связь мужчинам и женщинам. Более того, они уточняли у лектора, что именно не получается у сотрудника или сотрудницы, чтобы дать более конструктивный отзыв. Удивительно: менеджеры, получив повод усомниться в стереотипах, тут же стремились узнать больше о конкретных проблемах в работе конкретного человека.

Эксперимент подтвердил версию Сары: медленный карьерный рост женщин как минимум частично объясняется неверным представлением менеджеров о том, как обучать сотрудниц и общаться с ними. Менеджеры получили убедительное объяснение ситуации, без которого были бы невозможны дальнейшие действия. Подход, избранный Сарой, — лишь пример того, как можно реализовать важнейший этап стратегии.

**3. Измените условия и оцените результат.** Отыскав убедительное объяснение, можно изменить условия и проверить, решит ли это проблему. Приведем два примера из опыта частной инвестиционной компании. Около 10 лет фирма не могла решить проблему: лишь немногие женщины и представители расовых меньшинств, приходившие в нее, оставались работать и поднимались по карьерной лестнице.

Элейн, старший сотрудник азиатского происхождения, хотела отточить свои навыки в финансовой сфере и попросила Дейва, партнера компании, доверить ей такие вопросы в его следующем проекте. Сначала Элейн показалась ему недостаточно активной и слишком осторожной. Он уже хотел отказать ей, но передумал: недавно партнеры обсуждали, что им не всегда удается продвигать талантливых сотрудников, особенно женщин и представителей меньшинств. И Дейв решился на эксперимент. Он взял Элейн в команду и старался относиться к ней так, будто считал ее суперзвездой. Он познакомил ее с ключевыми игроками в отрасли, сообщил банкам, что она отвечает за финансы, и дал ей полную свободу действий, но в то же время поддерживал ее, наставлял и давал обратную связь. Элейн блестяще справилась с заданием. Внешне тихая и спокойная, она необычайно точно «читала» клиентов и предлагала оригинальные решения для финансирования сделок.

Нед, партнер фирмы, нанял Джоан, выпускницу MBA, и был недоволен тем, что она недостаточно активно выступала на совещаниях. Сначала Нед счел, что ей не хватает уверенности, но затем присмотрелся к своему поведению. Нед понял, что не помогал Джоан проявить себя — более того, мешал ей, например тем, что на совещаниях все время говорил сам. Джоан призналась, что боится ошибиться и осознает, что если она заговорит, то ей следует сказать что-то очень умное. Нед тоже боялся, что она ошибется, — отчасти поэтому и не давал ей слова. Поразмыслив, он пришел к выводу, что даже в случае ошибки ничего страшного не произойдет: он и сам порой допускал промахи. Они стали заранее обсуждать повестку совещаний и договариваться, в какие моменты инициативу будет брать Джоан; а после совещаний Нед давал обратную связь. Теперь у Неда есть сотрудница, которой он может доверять больше дел, а Джоан чувствует себя увереннее и не боится рисковать и ошибаться.

**4. Содействуйте постоянному обучению.** Дейв и Нед поняли, что предрассудки лишают фирму перспективных кадров, а отказ от стерео­типов и создание нужных условий позволяют женщинам расти и добиваться успеха. Теперь партнеры регулярно обмениваются опытом, выявляют и критически осмысляют гендерные стереотипы. На смену мифу о том, что женщины работают хуже мужчин, пришло понимание того, как поддерживать всех сотрудников и сотрудниц.

Согласно исследованиям, в сложных ситуациях, связанных с расовыми или гендерными вопросами, менеджеры действуют эффективнее, если считают себя не частью проблемы, а частью решения. Например, в случае с медленным продвижением женщин нужно менять не женщин или руководство, а условия, которые мешают сотрудницам проявить себя. Применив доказательный подход к анализу поведения сотрудников, можно не только решить проблему неравенства, но и создать культуру, в которой каждый сможет реализовать свой потенциал.

**СИЛА МЕТААНАЛИЗА**

Метаанализ — это статистическая методика, которая заключается в объединении результатов множества исследований. Выводы, сделанные на основе метаанализа, надежнее выводов единичного исследования по трем причинам.

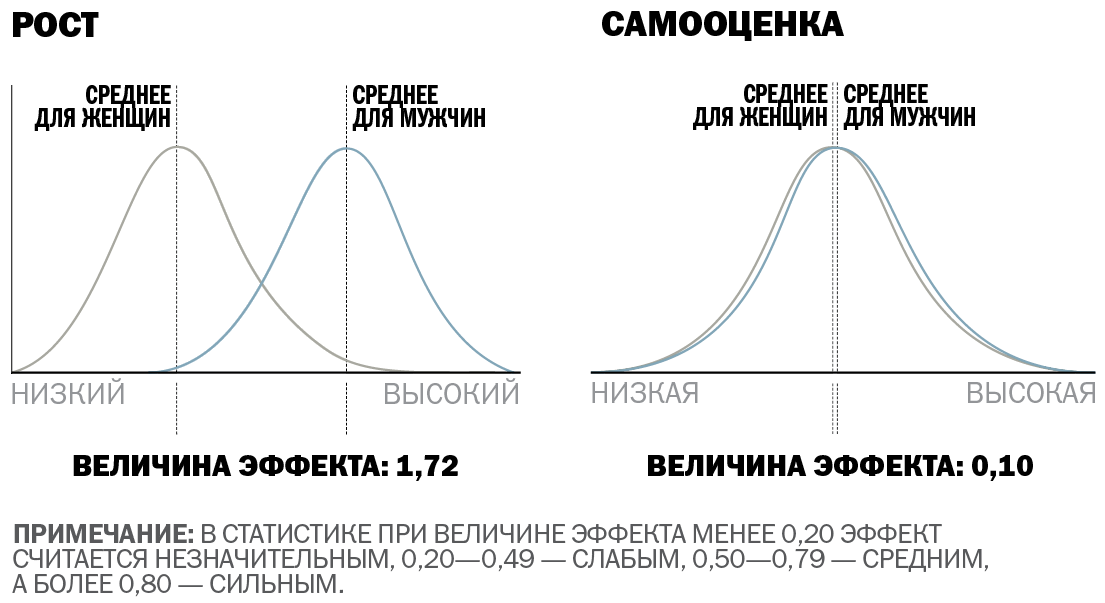
1. Метаанализ более точен, поскольку основан на очень большой выборке — сумме выборок всех исследований, — и на данных, собранных в самых разных условиях. Результаты отдельного исследования могут отражать особенности выборки или условий эксперимента, поэтому его выводы не всегда применимы ко всем обстоятельствам. Метаанализ решает эту проблему и дает более точный ответ на запрос ученых (в нашем случае — «Существуют ли различия в некоторых чертах характера и поведенческих моделях между мужчинами и женщинами?»).

2. Метаанализ более универсален. Поскольку в него входят эксперименты, проведенные в разных условиях, он показывает, в каких ситуациях гендерные различия проявляются с большей и меньшей вероятностью.

3. Метаанализ более конкретен. Он показывает, насколько разными могут быть и мужчины, и женщины. Все особенности характера и поведения по-разному проявляются среди мужчин и среди женщин. Как правило, эти внутриполовые различия распределяются вокруг некоего «истинного» среднего значения. Рассчитав средние значения и дисперсию в каждой из групп, мы можем определить «величину эффекта» — то есть степень влияния пола на ту или иную черту. Изучая гендерные различия, мы, по сути, стремимся ответить на вопрос: «Насколько велико совпадение между мужчинами и женщинами — или, иначе, какова разница между средними значениями для полов относительно дисперсии внутри каждого пола?».

График слева показывает распределение роста мужчин и женщин в Великобритании. По кривым заметно, что мужчины в среднем гораздо выше женщин. Средний рост мужчин — 175 см, а средний рост женщин — 160 см: разница составляет 15 см. Мы также видим, что некоторые женщины выше среднего мужчины, а некоторые мужчины ниже средней женщины. Однако величина эффекта — степень влияния пола на рост — составляет 1,72. Такой эффект считается сильным.

Сравним этот график с графиком справа, который показывает влияние пола на самооценку (уверенность в себе). Заметно, что величина эффекта в этом случае намного меньше: примерно 0,10. Хотя оба графика демонстрируют статистически достоверные различия, с точки зрения статистики разница в самооценке незначительна, а с точки зрения менеджера — попросту ничтожна. Анализ влияния пола на результаты переговоров показал величину эффекта 0,20 (слабый эффект), а на склонность к риску — 0,13 (незначительный эффект). Таким образом, несмотря на распространенные представления, гендерные различия по всем трем факторам, рассмотренным в этой статье, по большому счету ничтожны.



**Об авторах.** **Кэтрин Тинсли** — профессор менеджмента Школы бизнеса имени Макдоноу при Джорджтаунском университете, директор Института лидерства при Джорджтаунском университете. **Робин Эли** — профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса, директор Программы гендерных исследований Гарвардской школы бизнеса.

# Cкоро из отпуска возвращается хороший сотрудник. 6 способов показать, что в компании его ждали

По отчету финансовой службы гендиректор заметил, что в сентябре показатели работы компании в целом ниже, чем в начале лета. HR-директор объяснил это постотпускным синдромом. Люди тяжело втягиваются в работу, у некоторых возникают мрачные мысли: там ли они работают, ценят ли их труд. «Как же с этим бороться?» – спросил гендиректор. HR предложил делать хотя бы лучшим сотрудникам приятные сюрпризы в первый день выхода на работу после отпуска.

**Способ 1. Положить на стол сотрудника небольшой подарок**

Это не обязательно должно быть что-то дорогое. Подойдут, например, красивая фоторамка, ручка и блокнот с логотипом компании, а также открытка, в которой есть четверостишие:

Мы поздравляем с первым днем,  
Ты снова в офисе своем,  
Ты отдохнул и загорел,  
И много в отпуске успел.

Варианты поздравлений сотрудника с первым рабочим днем после отпуска Вы можете найти, например, на сайте [supertosty.ru/pozdravleniya](http://supertosty.ru/pozdravleniya). Можете оформить открытку или упаковку, в которую вложите подарок, в фирменных цветах компании. Если хотите, разместите и логотип. Увидев подарок, сотрудник будет приятно удивлен. А оформление в корпоративных цветах поможет сотруднику настроиться на мысли о работе, причем эти мысли будут позитивными.

**Если сотрудник, будучи в отпуске, отметил день рождения, узнайте, что он хотел бы получить в подарок, и подготовьте его**

Посоветуйте коллегам и руководителю написать сотруднику, находящемуся на отдыхе (скажем, на его странице в соцсети), и поздравить его с днем рождения. А заодно расспросить, что ему подарили, доволен ли он подарками, что бы хотел получить в подарок. Так коллеги узнают, что ему можно подарить. Вряд ли сотрудник будет ждать дорогостоящего подарка. Может оказаться, что он мечтает сходить на концерт любимого певца или был бы рад, если бы ему подарили пылесос для автомобиля. Значит, можно купить билет на концерт или пылесос. На отдыхе человек расслабляется и может намекнуть, что ему хочется получить в качестве подарка.

**Способ 2. Выдать премию, которая причитается за результаты работы или добрые поступки**

Смысл в том, что премия выдается в тот день, когда сотрудник вернулся из отпуска. Да, она ему полагается за результаты работы, но могла быть выплачена позже. Вы же посоветовали руководителю **договориться с финансовой службой** и бухгалтерией о том, чтобы выдать премию пораньше.

Если по результатам работы сотруднику премия не полагается, то можно начислить ее за какое-либо доброе дело. Скажем, за помощь коллегам или за то, что заменил другого сотрудника, когда тот заболел. Премия может быть небольшой. Но сотруднику это будет приятно, и возможно, выплата послужит подспорьем, если он потратился в отпуске.

**Способ 3. Собрать отпускные фото сотрудника и оформить альбом с шуточными подписями**

Главная задача – заранее получить отпускные фото. Об этом надо позаботиться до того, как сотрудник появится в офисе. Порекомендуйте руководителю выявить, кто из коллег числится у сотрудника в друзьях в соцсетях и имеет доступ к фото, которые он туда выкладывает, либо подписан на его посты в Instagram и может видеть (и сохранять себе!) его фото. Пусть руководитель попросит этих работников иногда писать отпускнику (sms, на страницы в соцсетях) и интересоваться, как и где он отдыхает, запрашивать фото. Если к концу отпуска сотрудника **у его коллег наберется 10–15 фото**, распечатайте их и вложите в альбом. Снабдите каждый снимок забавными комментариями, которые связаны и с отдыхом, и с работой – сотрудник легче и быстрее втянется в дела.

**ПРИМЕР**

У заместителя руководителя отдела продаж был последний рабочий день перед отпуском, и руководитель отдела попросил у него разрешения иногда связываться с ним через приложение WhatsApp. Тот не был против, так как понимал: на нем завязано много рабочих вопросов. Во время отпуска руководитель периодически задавал своему заму вопросы по делу и параллельно интересовался, как он отдыхает. Руководитель писал, что никогда не был в том месте, где проводит отпуск подчиненный. Тот, желая создать у шефа представление о месте отдыха, присылал ему фото. Иногда шеф просил более качественное фото, так как якобы на тех, которые пришли по WhatsApp, не все четко. Сотрудник высылал по 3–5 вариантов фото в день. А когда зам вернулся из отпуска, увидел на столе фотоальбом со своими снимками. Под ними были комментарии: «…на совещании себе этого не позволишь», «деньки – жаркие, как во время крупной сделки». Сотрудник был в восторге. Конечно, он понял, почему руководитель запрашивал фото в лучшем качестве.

**Способ 4. Разыграть, повеселив его и коллег**

Например, обставить все так, будто коллектив отдела переехал в другое помещение. Предположим, из-за ремонта.

**ПРИМЕР**

Руководитель отдела решил устроить розыгрыш для одного из лучших сотрудников, который завтра вернется из отпуска. Вместе с подчиненными руководитель наклеил на входную дверь снаружи объявление «Ремонт! Обращаться в комнату 35». Стены обклеили (с помощью бумажного скотча, чтобы легко было открепить) газетами. Ими же застелили пол. На следующее утро сотрудник пришел на работу и был изумлен, не застав коллег на рабочих местах. Как и было написано в объявлении, он прошел в комнату 35. Действительно, там находились коллеги. Руководитель сразу, увидев вернувшегося из отпуска сотрудника, стал говорить всем, что надо помочь рабочим и сорвать в помещении, где идет ремонт (якобы!), газеты со стен, убрать их с пола. Так и сделали. Вчерашнего отпускника попросили срывать газеты в определенном месте. Когда он снял их, увидел плакат: «Добро пожаловать на свою любимую работу!» Работник понял, что это был розыгрыш, и поаплодировал коллегам.

Ольга КУЧЕРОВА,

Если раньше, до отпуска, сотрудник хотел заняться чем-то новым, после отпуска объявите, что у него есть такая возможность

**HR team leader завода LG Electronics RUS**

Предположим сотрудник когда-то говорил руководителю, что хочет участвовать в каком-то проекте или возглавить рабочую группу по его реализации, либо перейти на другую позицию, а может быть, перевестись в другое подразделение. Пока сотрудник в отпуске, вместе с руководителем проанализируйте, какое из желаний этого сотрудника можно удовлетворить. И когда он прибудет из отпуска, объявите, что ему предоставляется такая возможность. Если решите перевести его на другую позицию, то, пока он отдыхает, подыщите того, кто займет его прежнюю должность. Подготовьте документацию. Уверена, сотрудник будет приятно удивлен и примется за работу с энтузиазмом и новыми силами.

**Способ 5. Весело оформить рабочее место, обозначив, какие задачи и в какой последовательности нужно решить**

На рабочий стол руководитель и коллеги отпускника могут наклеить в форме сердечка или какого-то символа компании стикеры. На каждом указать какую-то рабочую задачу. Скажем, такую: «разобрать почту», «отправить предложение о сотрудничестве», «позвонить в отдел персонала». Посоветуйте пронумеровать их: задача 1, задача 2, задача 3, чтобы придать важности делам. Но помимо серьезных задач нужно написать и шуточные поручения: «измерить линейкой расстояние до кабинета гендиректора», «вымыть потолок».

**Способ 6. Если в отпуск уходил весь отдел, организовать праздник и обмен впечатлениями**

В этом случае все сотрудники выйдут на работу в один день. Посоветуйте руководителю службы выделить 30–60 минут в начале дня, чтобы провести «творческий отчет об отдыхе». Выделите небольшую сумму денег на торты, фрукты. Устройте кофе- и чаепитие. Пусть сотрудники покажут друг другу фото из отпуска, поделятся впечатлениями, угостят друг друга экзотической едой, если привезли ее из-за границы. Ведь даже если не организовать такое мероприятие, по мнению психологов, сотрудники все равно будут в течение первого рабочего дня рассказывать друг другу об отпуске. Пусть уж они сделают это организованно, а потом займутся работой.

# 7 циничных истин об отношениях сотрудников и боссов

**7 циничных истин об отношениях сотрудников и боссов. Из-за них не всегда удается сделать компанию бирюзовой**

1. Люди работают, чтобы решать свои жизненные задачи, а не компании и руководителей

Конечно, жизненной задачей сотрудника может быть профессиональный рост. Тогда его траектория движения по жизни на время пересечется с траекторией руководителя. Но на 100 процентов вовлечь персонал в бизнес-задачи невозможно. К примеру, Вы запускаете стартап. Набрали команду единомышленников. Думаете, их интересы полностью совпадут с Вашими? Нет! Это Ваша фирма и Ваши интересы. А сотрудники живут своей жизнью.

2. Отношения равноценного партнерства невозможны, пока босс определяет зарплаты

Впрочем, в бирюзовых организациях сотрудники коллективно решают, кто и сколько должен получать соответственно вкладу в общий проект. Но это решение люди принимают, исходя из бюджета, который спустили им сверху. Руководитель вправе уволить, перевести на другую должность, премировать или депремировать. Значит, в любом случае босс и подчиненные – не на равных. У начальника и работников не намного больше общего, чем у пассажиров в одном вагоне: когда кто-то доедет до своей станции, выйдет.

3. Из-за инстинкта самосохранения подчиненные не говорят всей правды начальнику

Даже если сотрудники не лгут, они говорят руководителю не все. Их задача – обеспечить себе безопасное существование. Ради этого подчиненные зачастую манипулируют начальником, представляют информацию в выгодном для себя свете. Они понимают: не всегда стоит говорить все как есть, иначе можно подвергнуть угрозе собственную стабильность. Базовый инстинкт каждого человека – самосохранение.

4. Руководитель не может быть всегда откровенным с подчиненными

Предположим, сотрудник недостаточно профессионален. Сообщит ли начальник такому подчиненному, что уже попросил HR-службу подыскивать ему замену? Или, предположим, работник на совещании невпопад высказал глупую идею. Что же, босс должен откровенно сказать подчиненному, что он глуповат? Говорить о социальном партнерстве нельзя.

5. Подчиненные не мечтают брать на себя ответственность и чувствовать себя предпринимателями

Большинство сотрудников вполне устраивает начальник, который думает за них и не спит по ночам. Даже те, кто стремится проявить себя, не жаждут стать боссом. Такая ответственность им не нужна даже за большие деньги. Но и другая крайность – стать фрилансерами – людей не привлекает. Их устраивает стабильный (пусть и не самый большой) оклад, а также возможность выкинуть из головы мысли об офисе, покинув его после работы.

6. Подчиненный уверен, что работает больше, чем кажется боссу, а получает меньше, чем заслуживает

Сотрудник также склонен считать, что его начальник ничего не делает, а зарабатывает незаслуженно много. Хороший руководитель, с точки зрения подчиненного, должен быть доброжелательным, исправлять его ошибки и закрывать глаза на то, что он не всегда бывает на пике работоспособности. Трагедия руководителя в том, что никто не может войти в его положение. Он – человек, который заставляет команду работать на максимуме ради того, чтобы достичь бизнес-целей.

7. Сотрудник всегда будет оценивать свою эффективность выше, чем начальник

Оценка руководителя и самооценка сотрудника никогда не будут совпадать. Эффективность с точки зрения руководителя – это работа, которая приносит прибыль бизнесу. В минимальные сроки и с высоким качеством. Однако подчиненные не роботы. Одну и ту же задачу выполняют с разной эффективностью. Но это не повод для управленца делать все самому. Это повод задуматься, как достичь разумного баланса интересов – начальника и сотрудников.

По материалам Святослава БИРЮЛИНА, sapcons.ru

# В подразделении чисто женский коллектив.

**Руководителю сложно. Объясните ему, в чем особенности коллектива и как им управлять**

Татьяна УГЛОВА, Директор по персоналу компании «АТОЛ»

В этой статье читайте:

* [что общего между семьей и женским коллективом и какие принципы взаимоотношений в семье руководитель может использовать в работе](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=475268#a1);
* [какими своими действиями управленец может спровоцировать одних сотрудниц на борьбу с другими, нарушить чувство справедливости](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=475268#a2);
* [почему сотрудницы порой жалуются начальнику/начальнице на коллег и что сделать, чтобы это не превратилось в постоянную практику](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=475268#a3);
* [всякие ли группировки/коалиции женщин надо разрушать, что говорить сотруднице, когда она взвинчена, если «Не волнуйся!» под запретом](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=475268#a4).

В финансовой компании руководителем call-центра назначили молодую женщину, которая до этого возглавляла отдел прямых продаж. Для женщины это было повышение. Коммерческий директор надеялся, что она привнесет свежую струю в работу подразделения, улучшит у сотрудников навыки общения. Ведь у руководительницы большой опыт взаимодействия с клиентами. Но ожидания не оправдались.

**ДИАГРАММА 1  
Какие отрицательные качества проявляются в чисто женском коллективе**

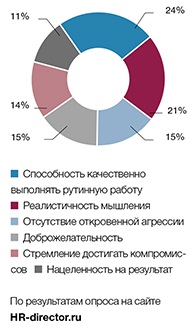


К HR-менеджерам стали постоянно приходить сотрудницы call-центра: одна жаловалась на то, что против нее **плетут интриги коллеги**, вторая утверждала, что начальница несправедливо оценивает вклад работниц. Наконец, однажды пришла и сама начальница, заявив о подчиненных: «Я уже не знаю, что делать. Они меня скоро с ума сведут». Текучесть в подразделении возросла, клиенты жаловались, что с ними грубо общаются. Об этом и о скандалах в подразделении стало известно и коммерческому директору. Он попросил HR-директора разобраться и посоветовать, как оздоровить атмосферу в call-центре.

HR-директор проанализировал положение и понял, в чем дело. В подразделении работают только женщины. А недавно назначенная руководительница раньше управляла мужским коллективом. Возглавив чисто женский коллектив, начальница продолжала управлять им, как прежде. Поэтому и появились проблемы. Кого-то из подчиненных **она не выслушала, не уделила внимание. И сотрудница затаила сильную обиду.** В другом случае руководительница сухо поставила задачу, и подчиненная решила, что начальница плохо к ней относится, сочла за личное оскорбление. Словом, в женском коллективе есть своя специфика, и ее надо учитывать. Теперь HR-директору предстояло объяснить новой руководительнице, как именно.

**В гомогенных коллективах особенности, присущие тому или иному полу, концентрируются**

**ДИАГРАММА 2  
Сильные стороны чисто женского коллектива**



Гомогенными называют коллективы, в которых работают люди только одного пола. В таких коллективах ярче проявляются не только положительные качества, которые традиционно считаются чисто женскими или чисто мужскими, но и отрицательные. Они и доставляют дискомфорт управленцу.

Например, в чисто женском коллективе обостряются такие качества, как **внимание к мелочам и эмоциональность**. Из-за них женщины становятся придирчивыми, могут среагировать на пустяк излишне эмоционально. Часто бурная реакция носит неконструктивный характер и мешает решать производственные вопросы. Скажем, руководитель ставит новую задачу. А подчиненные-женщины, расценив какую-либо деталь как угрозу для себя, начинают сопротивляться. Как поступить в таком случае, читайте далее.

Эксперты также выделяют такие пороки чисто женских коллективов, как сплетни, интриги, формирование коалиций по типу «против кого дружим» (см. диаграмму 1 на поле справа). Разумеется, у женских коллективов **есть и сильные стороны** (см. диаграмму 2 на поле справа).

**Повышенная эмоциональность. Не успокаивайте женщину, посочувствуйте, не принимайте решение сразу**

Если к руководителю пришла сотрудница и стала очень эмоционально говорить о какой-то проблеме либо возмущаться чем-то, рекомендуйте ему сохранять спокойствие и выслушать подчиненную. Главное в данном случае – **именно выслушать и посочувствовать**. Разъясните руководителю женского коллектива: не нужно совершать две ошибки!

**Что слышит сотрудница, если руководитель сказал ей: «У тебя усталый вид». Женская логика**

Сотрудница думает приблизительно так: «Если усталый вид, значит, я плохо выгляжу. А раз плохо выгляжу, не нравлюсь руководителю. Да, я никому не нужна такая. Значит, и замуж никто не возьмет». Как видите, логическая цепочка приводит женщину к неутешительному выводу. Она будет пребывать в расстроенных чувствах. Поэтому рекомендуйте руководителю женского коллектива (не важно, кто руководитель – женщина или мужчина) не высказываться негативно по поводу одежды и внешнего вида. Только позитивно, но не перебарщивать. Женщины остро чувствуют фальшь и лицемерие.

**Первая ошибка:** начинать успокаивать возбужденную сотрудницу, говорить, к примеру: «Не волнуйтесь! Все будет хорошо!». Как правило, эти слова не успокаивают, а напротив, раздражают женщину, когда она пребывает во взвинченном состоянии. Ей кажется, что на самом деле ее не слушают.

**Вторая ошибка:** начинать сразу предлагать выход из ситуации. Во-первых, руководитель рискует в такой момент пообещать сделать то, что окажется потом несправедливым по отношению к другим. Во-вторых, женщине в данный момент, возможно, не нужно, чтобы шеф предложил решение. Для нее главное, чтобы он посочувствовал ей. А решение она позже примет сама. Такова особенность женской психики. Пусть руководитель скажет, что понимает сотрудницу, и **подумает, как можно все уладить**. Нужно дождаться, когда улягутся эмоции. Возможно, решение появится само собой.

**ПРИМЕР**

К руководителю call-центра пришла сотрудница, которая работает с сегментом клиентов «медицинские и страховые компании». Она стала возбужденно говорить: другие сотрудники не передают ей информацию о том, что ее клиенты звонили, когда она отсутствовала. В итоге она ничего не знает, а клиенты позже выражают недовольство. Но в этом нет ее вины, следовательно, ее наказывать за негативные отзывы нельзя, надо штрафовать тех коллег, которые ведут себя по принципу: «Не мой клиент – нет дела до него». Руководитель терпеливо выслушал все претензии подчиненной, затем сказал, что разделяет ее возмущение. Затем заверил, что обязательно подумает, как решить проблему. Сотрудница ушла. А через два дня снова подошла к руководителю и, уже будучи в спокойном расположении духа, сама предложила, как решить проблему. Решение такое: ввести корпоративную валюту и выдавать ее тем, кто доводит информацию о чужих клиентах до операторов call-центра, которые этих клиентов ведут. Когда накопится определенная сумма, оператор сможет купить себе подарок в виртуальном магазине компании. Руководитель поблагодарил сотрудницу и вскоре в call-центре появилась местная валюта.

**Выделяйте только тех, кто действительно этого заслуживает. Иначе начнется борьба за внимание шефа, моббинг**

Как мы уже сказали, женщины внимательны к мелочам и бдительно следят, справедливо ли начальник оценивает усилия каждого, правильно ли распределяет блага и поощрения. Если у руководителя появится любимица, которую тот станет выделять, это создаст почву для напряжения и конфликта в коллективе. Остальные сотрудницы расценят это как **необоснованную близость коллеги к начальству**, как несправедливость. Тогда женщины проявят свою агрессивность по отношению к выделившейся коллеге. Эта **агрессивность не открытая и прямая, как у мужчин**, а скрыто-вербальная, косвенная. Она проявляется в том, что за спиной коллеги сотрудницы устраивают ей психологический террор – моббинг.

**ПРИМЕР**

В турагентстве работают только женщины. На планерке начальница похвалила новую сотрудницу за лучший результат месяца. Отметила также, что у женщины хорошие личностные качества – терпение и усидчивость, гибкость в общении с клиентами, энергичность и ориентация на успех. Через неделю руководительница уехала в длительную командировку и оставила вместо себя за старшую успешную новенькую. Когда вернулась, сотрудница пришла к ней с заявлением об увольнении. Со слезами на глазах она рассказала, что коллеги вели себя откровенно недружелюбно по отношению к ней. Демонстративно избегали общения с ней, в ее присутствии обсуждали, как это ее так выделила начальница, почему они вынуждены терпеть такую несправедливость. С принтера постоянно исчезали договоры, выведенные на печать сотрудницей, замещавшей руководительницу. Словом, коллеги устроили ей настоящую травлю.

Руководительница решила проанализировать ситуацию, а также поговорить с одной из старейших сотрудниц агентства. Та бросила: «Почему надо выделять из нас эту новенькую? Мы в агентстве дольше нее работаем!». Начальница поняла, что дело не в профессиональной зависти, а в личностной. Другие сотрудницы почувствовали себя обделенными вниманием руководителя. Это и спровоцировало конфликт. «Бойцы женского батальона» увидели в новенькой соперницу и стали тихо ее травить. Начальница все же уговорила перспективную сотрудницу остаться, но впредь не выделяла ее так явно на совещаниях. Постепенно коллеги признали, что новенькая действительно профессионал и хороший человек.

Посоветуйте руководителю/руководительнице женского коллектива выделять только таких сотрудниц, которые действительно выше других на голову в профессиональном смысле, и это ни у кого не вызовет сомнения. Кроме того, хорошо, если эти особенные сотрудницы к тому же скромные и **не демонстрируют высокомерия**. Только в этом случае другие работницы не будут проявлять свою скрытую агрессию к тем, к кому начальник особо благосклонен.

Пусть руководитель старается одинаково уделять внимание всем подчиненным – и в профессиональных вопросах, и чисто по-человечески. Просите его **поддерживать отношения равенства** между подчиненными одного уровня. Важно все, даже время, когда поздравить сотрудницу с днем рождения. Если других сотрудниц руководитель поздравлял обычно в 13.00, а одну – в 17.00, у именинницы появятся сомнения, уважает ли он ее, зародится обида.

Ольга ИГНАТЬЕВА,

Директор по персоналу группы компаний «Риквэст»

**Выстраивайте и держите дистанцию с сотрудницами. Для этого сделайте два шага**

Дистанция – это не высокомерие и презрение к сотрудницам, а границы допустимого поведения. Благодаря дистанции Вы держите подчиненных в тонусе и видите ситуацию со стороны, не включаетесь в нее, а контролируете, находите возможности для маневра. Женщины лишний раз не дадут волю своему порыву качать права. Чтобы выстроить дистанцию, во-первых, перейдите на «Вы». Простое и уважительное «Вы» сразу показывает: между Вами и сотрудницами есть дистанция. Во-вторых, держите удар и старайтесь часто не проявлять таких человеческих эмоций, как гнев и растерянность. Все должно быть в меру. Иначе отношения станут фамильярными.

**Руководителю/руководительнице женского коллектива посоветуйте не блистать, проявлять скромность. Пусть помнит про зависть**

Начальник провел отпуск на престижном заграничном курорте? Он пользуется дорогими аксессуарами в одежде? Женщина всегда обратит внимание на то, что у кого-то лучше, дороже, красивее, чем у нее. С этим ничего не поделаешь. Конечно, есть такие сотрудницы, которые просто посмотрят на руководителя и подумают: «Вот бы и мне так». Но гораздо больше таких, которые начнут злословить за спиной шефа. Дескать, он слишком много получает. Порекомендуйте руководителю: не надо носить на работу весь свой «золотой запас» и рассказывать каждый раз во время общего чаепития, какие трогательные у него отношения в семье. Ведь не все женщины замужем. А некоторые в разводе.

**Не пережимайте, ставя задачи. Разъясняйте, почему и зачем их надо решать, действуйте, как в семье**

Попросите руководителя/руководительницу вспомнить, что бывает, когда он/она в приказном порядке что-то требует от супруги/супруга. Или от детей. Они будут сопротивляться, так как такой стиль общения вызывает отторжение. Ведь в семье – все личности, ранимые и чувствительные. Такой же и женский коллектив. Сотрудницы, для которых главное – семья, и **на работе подсознательно строят свои отношения, как в семье**. Они ждут от коллег и руководителя понимания и поддержки. Поэтому подходы, которые управленец проявляет в семье, вполне применимы и на работе.

Рекомендуйте руководителю женского коллектива озвучивать жесткие решения доброжелательно, терпеливо разъяснять, зачем это нужно. Если начальник на повышенных тонах что-то скажет сотруднице, это способно надолго вывести ее из равновесия. Она может **обидеться и даже расплакаться**. Если заставить ее что-то делать, она сделает. Но формально, отношение к делу будет отстраненным.

Если начальник/начальница заметил(а), что кто-то из подчиненных утратил мотивацию, сопротивляется новым задачам, пусть вспомнит, как он поступил бы в семье. К примеру, дочь плохо занимается английским. Если заставлять, вряд ли она полюбит иностранный язык и станет искренне им увлекаться. Мудрый родитель попытается выяснить, что увлекает ребенка. Скажем, выяснилось, что дочери нравится архитектура. Надо поддержать ее в этом. И вскоре она сама будет ходить за родителем, чтобы попросить помочь в чем-то. Так же и на работе: руководитель должен вовремя **заметить перемены в мотивации сотрудницы**, попытаться найти такое занятие, которое ее заинтересует.

**ПРИМЕР**

HR-директор крупной консалтинговой компании рассказала: у одной из ведущих сотрудниц пропал блеск в глазах, задачи она стала выполнять абы как. Руководитель подразделения не хотел сразу расставаться с сотрудницей, так как знал, что она на многое способна. Тогда HR-директор и руководитель службы стали думать, чем и как заинтересовать сотрудницу. С ней не раз беседовали. И вдруг выяснилось, что ее очень увлекает управление личными активами, работа с семейными фондами. В итоге в компании стали развивать направление личных финансов, в Берлине открыли family-office, который и возглавила сотрудница. У нее снова появился интерес к работе, а также энергия. Для компании – польза.

Если уговоры не помогают, женщины продолжают сопротивляться, то применяйте и более жесткие меры – **лишение премий, выговоры**. Выявите сотрудниц, которые уже выполняют новую задачу и успешно. Их ставьте в пример, используйте их как своих агентов влияния в коллективе.

**Группировки. Не торопитесь разрушать. Если нужно, напомните о правилах работы и бизнес-интересах**

Женщинам просто необходимы эмоции, и на работу они ходят, в том числе, чтобы общаться. Поэтому вольно или невольно складываются группировки. По интересам или по схожести мировоззрения, характеров. Само по себе это не страшно: если дамам так психологически комфортно, пусть группируются. Возможно, это даже поможет в работе.

Но если руководитель заметил, что такие группировки вредят работе, осложняют в коллективе обстановку и мешают достигать нужных результатов, нужно вмешиваться. Предположим, одна группировка противостоит другим: на совещаниях все, что предлагают сотрудницы, не состоящие в ней, охаивается. А в работе коалиция вставляет коллегам палки в колеса, чтобы у них результаты были хуже. Или, скажем, те, кто входят в нее, перекладывают свою ответственность на других, не доделывают свою работу, чтобы этим занимались те, кто следует за ними в производственной цепочке.

Советуйте руководителю поступить так. Пусть он **пропишет правила поведения на работе**, ознакомит с ними сотрудниц под роспись. Затем увяжет с переменной частью зарплаты или с премией, выплачиваемой за отчетный период. Потом пусть руководитель напоминает о правилах, о том, кто и как должен работать. Материальная сторона важна для женщин. И негативное влияние группировок минимизируется.

О том, как выбрать индивидуальный подход к сотруднику, чтобы повысить мотивацию, расскажет **Марина МИРОНОВА** в видеосеминаре «[Индивидуальная мотивация сотрудников](https://hr-director.ru/article/66116-w2016-strategicheskoe-upravlenie-personalom)».

Еще один способ: на совещаниях в подразделении практиковать **выступления сотрудниц по профессиональным темам**. Заранее составьте график, и пусть одна-две женщины к каждому совещанию готовят короткие доклады по профессиональным вопросам, рассказывают о проблемах, с которыми столкнулись, и о том, как их решили. Коллеги взглянут на сотрудниц-докладчиц как на профессионалов, поймут, что они личности￼. Это снизит противостояние и негативное влияние групп.

Тамара ВАКУЛЕНКО,

Директор по персоналу компании «Работа для Вас»

**Чтобы женщины не стали «дружить против» Вас, совмещайте требовательность и доброе отношение**

Пользуйтесь разными стилями управления в зависимости от конкретного случая, то есть придерживайтесь принципа золотой середины. Подчиненные воспринимают это очень хорошо. Главное, чтобы ситуация и стиль соответствовали друг другу. Ваша реакция всегда должна быть адекватна обстановке. Скажем, когда Вы ставите задачу, демократию разводить нельзя. Сотрудницы должны понимать, что любое распоряжение важно и его следует выполнить качественно и в срок. А вот перед тем, как принять то или иное судьбоносное решение, выслушайте всех, у кого есть предложения или возражения.

**Жалобы друг на друга. Точно причина в работе? Пообещайте взять под контроль, придать гласности**

Случается, сотрудницы приходят к руководителю и жалуются друг на друга. Сначала рекомендуйте управленцу разобраться, действительно ли дело в производственных трениях. Пусть помнит: у женщин в приоритете личные отношения. И если сотрудница говорит о недовольстве коллегой по работе, часто **истинной причиной служит именно личная обида**. Порекомендуйте руководителю говорить в ответ на жалобу: «Если так, мне придется взять под детальный контроль работу – Вашу и той сотрудницы, на которую Вы жалуетесь». Как правило, после этого все претензии исчезают.

Еще один способ – попытаться сделать претензии одной сотрудницы к другой гласными и открытыми. Например, в одной компании руководитель подразделения, в котором работали одни женщины, объявил: «**Я завел в нашем подразделении Жалобную книгу**. Отныне, пожалуйста, пишите все свои жалобы на коллег и претензии к их работе в эту книгу. Я буду каждую неделю просматривать ее и разбираться». После этого жалобы лишь изредка появлялись в книге. А до того, как руководитель ее завел, ему приходилось чуть ли не ежедневно выслушивать у себя в кабинете очередной донос какой-нибудь сотрудницы на коллегу.

**ПРИМЕР**

К руководителю отдела продаж пришла сотрудница и сказала, что ее коллега часто подводит клиентов к заключению сделки обманным путем – обещает максимальную скидку, хотя по условиям прайс-листа этот клиент на такую скидку не имеет права. Тогда начальник задал жалобщице прямой вопрос: «Ты правду говоришь, или твоя коллега тебя чем-то обидела?». Сотрудница уверяла, что дело не в обиде, а в интересах дела. Тогда руководитель сказал: «Хорошо, на совещании я дам тебе слово, и ты сможешь открыто об этом заявить. А я прямо на месте выясню, правда ли это». Услышав такое, сотрудница стала умолять шефа не делать этого. Потом призналась, что хотела отомстить за дурную выходку. За какую именно, не рассказала.

Но руководитель выяснил все сам, поговорив с другими работницами. У женщины-жалобщицы симпатичный муж. Его фото она поставила у себя на рабочем столе. Часто рассказывала, как он заботится о ней и детях. И иногда приговаривала: «Но не все могут понять, какое это счастье!». Так сотрудница намекала на коллегу, которая была уже в возрасте и не могла выйти замуж. И вот однажды семейная сотрудница пришла и увидела, что на фото мужа ручкой нарисованы уши и рога. Она поняла, что это сделала незамужняя коллега и решила отомстить, заявив руководителю, что та мухлюет со скидками. Начальник призвал сотрудницу уважать коллегу и не провоцировать на дурные поступки.

Надежда ОРЕХОВА,

Директор по персоналу компании «БашМаг»

**Налаживайте уважительный диалог с женщинами. Они любят корректных руководителей**

Если руководитель придерживается делового стиля общения, проявляет внимание к личностям подчиненных, сотрудницы это оценят. Это их мотивирует. Если управленец не придерживается делового этикета, его имидж ухудшается, а бизнес-цели останутся только на бумаге. Не будьте самоуверенны. Не кричите на подчиненных. Давайте распоряжения уверенно, но в спокойном, уважительном тоне. Они куда более действенны, чем те, которые Вы отдаете в состоянии раздражения. Сотрудница думает не столько о существе дела, сколько о том, что ущемлено ее достоинство. Над деловыми соображениями берет верх чувство обиды.

**В приоритете семья, а не работа. По возможности идите навстречу, введите женский день**

Возможно, так предопределено природой, но для женщины семья все же важнее работы. Именно поэтому она предпочтет опоздать на работу, получив замечание от руководителя, но сама отведет ребенка в сад. Если требовать, чтобы семейные женщины приходили на работу ровно в 9.00, вряд ли от этого компания выиграет. Боясь опоздать, работницы по утрам бегом преодолевают путь от метро до офиса, а потом **30–40 минут приходят в себя**. Ведь надо отдышаться, поправить прическу и макияж. Клиенты все это время будут ждать, пока с ними начнут общаться.

Просите руководителя подразделения с пониманием относиться к семейным делам сотрудниц. По возможности пусть идет им навстречу. Еще хороший вариант – **сдвинуть начало рабочего дня**, если это не противоречит специфике работы и не повредит бизнесу. Можно сделать так, что неделю одни сотрудницы приходят позже, в следующую неделю – другие. Рекомендуйте управленцу кому-то, учитывая сложные семейные обстоятельства (больной ребенок или родители, за которыми надо ухаживать), установить гибкий график. Наконец, установите **плавающий женский день** – каждая сотрудница сможет взять его раз в месяц, чтобы выполнить неотложные семейные дела.

**ПРИМЕР**

Руководитель отдела знает, что женщине трудно задерживаться. Но сложилась такая ситуация, что нужно, чтобы она осталась после 18.00 и доделала срочную работу. Начальник сразу с утра сообщил об этом подчиненной, попросил ее задержаться. Сказал, что в другой день отпустит ее с работы пораньше. Женщина поняла, что руководитель старается сделать так, чтобы не ущемлять ее интересы, и пошла навстречу. Созвонилась с родственницей, попросила ее побыть с ребенком и задержалась.

**Схема. 4 маленьких секрета успешного управления женским коллективом**



**Делайте то, что полезно лично для сотрудниц – приглашайте психолога, стилиста, организуйте курсы для души**

Если женщины увидят, что работа дает что-то полезное им лично, для жизни, то они станут более лояльными. И они легче перенесут не самые приятные моменты в работе.

Если пригласите грамотного психолога, который поработает с ними индивидуально, то повысите их лояльность. Психолог **разберет сложные рабочие и личные ситуации**, поможет найти выход. Закажите ему также тренинги по сопротивлению стрессу. О том, как повысить стрессоустойчивость, читайте в статье «[Не позволяйте стрессам приносить вред Вашему здоровью](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=269993)», **№ 1, 2012**.

Пусть руководитель разузнает, чем увлекается каждая из сотрудниц и может ли обучить коллег своему любимому занятию. Если это возможно, **организуйте курс**, который будет вести работница для всех желающих. Женщинам будет интереснее ходить на работу.

**ПРИМЕР**

Одна из сотрудниц call-центра скромно одевалась, но искусно подбирала аксессуары: бусы, шейные платки. Недавно руководитель обратил внимание, что на ее руках появились необычные браслеты. Начальник сказал подчиненной: «Ирина, вы подбираете такие аксессуары, что доставляете нам радость. Не смогли бы Вы провести мастер-класс по арт-терапии для коллег?» Сотрудница согласилась. Вскоре закупили наборы для плетения браслетов из резинок, и сотрудницы с удовольствием пришли на мастер-класс. Выразительные hand-made поделки из разноцветных резинок время от времени появлялись на руках сотрудниц. Они были довольны. Женщины переключались после работы на другое занятие, отвлекались и забывали про проблемы. Атмосфера в call-центре стала еще лучше.

**Важные выводы**

1. Капризы женщин – следствие их ранимости. Если руководитель резко выскажет замечание, женщина станет прокручивать фразу снова и снова. Решит, что шеф ее унизил, и затаит обиду.
2. Если женщина эмоционально взвинчена, нужно лишь спокойно ее выслушать. Сразу предлагать решение не обязательно. Главное – проявить к ней внимание.
3. У женщин в приоритете семья, а не работа. Поэтому пусть руководитель отпускает сотрудниц по семейным делам. Жесткие решения он должен озвучивать доброжелательно, а нововведения обсуждать индивидуально.

# Гендиректор готов проводить с сотрудниками встречи без галстуков.

**Как организовать неформальное общение и провести без негатива**

Екатерина ОВЧИННИК, Директор по персоналу компании «Интеркомп»

В этой статье читайте:

* [какой должна быть структура неформальной встречи и что гендиректор должен говорить, начиная ее](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=482350#a1);
* [какие фразы и жесты помогут руководителю компании вызвать у людей доверие и побудить говорить искренне и неформально](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=482350#a2);
* [что делать, если сотрудники на встрече жалуются на своих непосредственных руководителей и как не идти на поводу у манипуляторов](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=482350#a3);
* [как первому лицу компании поступать, если участники встречи начинают обсуждать так называемые запретные темы](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=482350#a4).

Знакомая HR-директор рассказала, что недавно в компании, где она работает, провели опрос сотрудников и увидели, что их лояльность заметно снизилась. И эту тенденцию HR наблюдает последние два года. В числе причин, из-за которых упала лояльность, одна выделялась сильно – **недоверие к руководителям**. Тогда составили еще одну анкету, чтобы детально исследовать отношение персонала к управленцам, снова провели опрос. Он показал: сотрудники уверены, что руководители существуют словно в другой реальности, не знают, что волнует подчиненных, равнодушны к их проблемам, которые возникают в работе, и не собираются помогать.

HR довела результаты опроса до гендиректора. Он попросил срочно принять меры, чтобы улучшить имидж управленцев. Причем результат нужен, как говорится, уже завтра. Но как быстро изменить отношение сотрудников к руководству? Обычно на это уходит не меньше года.

**Когда нужно проводить с сотрудниками встречи без галстуков**

**1.** На горячую линию руководителя компании и (или) в его личный блог в интранете приходит много вопросов и жалоб от сотрудников. Быстро ответить на них поможет встреча без галстуков.  
**2.** Сотрудник начинает говорить о чем-то наболевшем, когда оказывается с гендиректором наедине (скажем, в лифте, на улице или в его кабинете). И так происходило не раз.  
**3.** Результаты опроса по вовлеченности ниже, чем в прошлом году. Особенно по показателю «Уровень доверия к руководству».  
**4.** В компании сменился гендиректор или несколько топов. Попросите новое руководство рассказать сотрудникам о планах на будущее.  
**5.** В компании открылся филиал. Требуется знать, как там идут дела.

Я подсказала коллеге: «Предложи шефу проводить неформальные встречи с сотрудниками. К примеру, завтраки. Они вместе попьют кофе и пообщаются». Благодаря этому руководитель компании убьет несколько зайцев сразу. Во-первых, **узнает от самих сотрудников, что их волнует**, почувствует, каковы настроения в коллективе. Словом, получит непричесанную обратную связь. Во-вторых, он сможет **доводить до людей планы компании**, транслировать ее ценности. Иначе говоря, будет формировать правильную корпоративную культуру. В-третьих, **мотивирует персонал**, так как покажет, что готов разобраться в проблемах людей.

Моя знакомая возразила: сотрудники могут говорить такое, что не политкорректно, или повести себя развязно. Да и не все первые лица компании готовы общаться с рядовыми сотрудниками. Да, **задавать неудобные вопросы люди будут**, к этому надо быть готовым и правильно реагировать. (Подробнее о том, как реагировать на неадекватное поведение сотрудников на встрече без галстуков, смотрите в [памятке](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/516257f4-37b9-4c8f-ad8c-f1d396be7885.pdf;Neformalnaya%20vstrecha_Pamyatka.pdf)).

Через месяц мне позвонила знакомая и сказала, что гендиректор позитивно отнесся к идее неформальных встреч с сотрудниками. Теперь она попросила объяснить, как все организовать и что подсказать гендиректору, чтобы он правильно реагировал на вопросы сотрудников.

**Заранее оповестите сотрудников о встрече и собирайте вопросы. 3 аргумента в пользу этого**

**Первый аргумент:** сотрудники обдумают, о чем спросить руководителя, лучше сформулируют вопрос. **Второй:** люди морально и психологически настроятся на встречу. **Третий:** руководитель сможет изучить вопросы, понять, что интересует и беспокоит работников, и подготовится к разговору с ними. Это особенно важно для директоров, которые по психотипу интроверты. Им сложнее общаться со множеством людей на публике, и они хотят заранее настроиться на встречу.

Информируйте персонал о том, когда и где состоится встреча с руководителем компании, – направьте письмо сотрудникам, которых приглашаете. Развешивать постеры, размещать информацию на корпоративном портале стоит только в том случае, если нужно пригласить как можно больше людей. Укажите, как задать вопрос (сообщить о проблеме/ выразить просьбу) руководителю. **Возможны варианты:**  
– отправить на электронную почту руководителя (или его секретаря) либо в HR-службу;  
– опустить анонимную записку в ящик, который находится на входе в офис компании или на проходной предприятия;  
– устно сказать на самой встрече.

**3 особенности встреч без галстуков на государственном уровне**

**1.** Назначить мероприятие можно только на вечер пятницы, субботу или воскресенье. Считается, что на таких встречах главы государств проводят время за неофициальными беседами, а не договариваются о серьезных международных вопросах. Если вести такие беседы в рабочее время, получится, что президент не работает, а прогуливает.  
**2.** Место встречи – это загородная резиденция. Оно способствует эффективным переговорам с глазу на глаз: президенты вместе обедают или ужинают, совершают прогулку, проводят досуг.  
**3.** В программе встречи нет возложений венков. По сути, запрещены любые официозные и помпезные мероприятия. Протокол вести не нужно, регламент можно изменять по ходу встречи.

**Обсудите с руководителем компании структуру встречи, повод и тему**

Встреча без галстуков состоит из трех частей – вступление, основная часть и заключение. Посоветуйте руководителю компании не начинать встречу сразу с ответов на вопросы. Обычно в вопросах люди озвучивают проблемы. А нужно начать с позитива. Например, пусть гендиректор объявит, что хотел бы поговорить о работе компании и (или) наградить лучших сотрудников. Иначе говоря, очень важен зачин. В нем руководитель и обозначает повод для встречи. Предложите гендиректору **три варианта зачина (или вступления)**.

**Вариант 1.** Показать презентацию, в которой идет речь о результатах деятельности компании. Директора уверенно чувствуют себя в таких вопросах, поэтому, рассказывая, сами расслабляются. Этот настрой передается сотрудникам.

**Вариант 2.** Сообщить новость персоналу и предложить обсудить ее. Главное – чтобы новость была позитивной. Например, руководитель может сказать, что финансовое состояние компании неплохое, и в августе состоится летний корпоратив (хотя в прошлом году его отменили).

**Вариант 3.** Обсудить мероприятие, которое прошло в компании с большим размахом. Либо наградить победителей профессионального конкурса или юбиляров.

**ПРИМЕР**

В Coca-Cola HBC в России руководитель регулярно встречается с сотрудниками. Мероприятия традиционно начинаются с подведения итогов и рассказа о планах. Затем люди задают вопросы, высказывают предложения. После дискуссии руководитель лично награждает лучших сотрудников и юбиляров – тех, кто проработал в компании 10, 15, 20 лет. Обратная связь, которую собирает HR-служба, показывает: 97% участников считают, что встречи полезны.

Если гендиректор не может решить, с чего лучше начать встречу без галстуков, посоветуйте ему отталкиваться от того, с какой именно категорией сотрудников он будет общаться. Например, **с производственными работниками** встречу лучше начинать с награждения. Для них этот повод является значимым и достаточным для того, чтобы прийти на необязательную встречу с руководством. И они придут. Можно создать интригу: пусть директор объявит, что награждение будет в конце встречи. И люди дождутся его.

**С офисными сотрудниками** можно начать встречу с презентации о результатах и целях компании. Но лучше с неформальной темы – обсудить тренинг, корпоратив. Сотрудники почувствуют, что руководитель думает о них, настроятся на позитив.

Наталья ДОБРОВОЛЬСКАЯ,

Директор по персоналу компании «Омнилайн»

**Пусть гендиректор легко и непринужденно расскажет, что делает компания, приведет факты из своей биографии**

Как-то мне довелось побывать на встрече руководителя компании с новичками поколения Y. Встреча меня поразила. Гендиректор общался с новичками так, будто они друзья. Да, поколение Y ценит возможность пообщаться с людьми, которые принимают решения. Но уповать на то, что молодежь сразу начнет задавать вопросы, не стоит. Пусть гендиректор расскажет о продукции, покажет ее фото или сами образцы, назовет бренды. Предложите ему поделиться фактами из своей трудовой биографии, рассказать, как он пришел в компанию и вырос до этой позиции. Как раз такие истории интригуют молодежь. Она начинает задавать вопросы.

**Кого приглашать – лучших или всех по очереди?**

Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов. К примеру, нужно ли добиваться, чтобы каждый из сотрудников хотя бы раз побывал на встрече с руководителем компании. Ведь Вы не можете быть уверены, что кто-то из работников не позволит себе безосновательные выпады в адрес первых лиц. Но если коллектив в этом смысле надежный, то можно **установить очередь** и добиваться, чтобы постепенно все сотрудники побывали на встрече. Сработает правило: чем больше охват, тем выше эффект – мотивационный.

**ПРИМЕР**

В одном столичном банке управляющий партнер проводит неформальные завтраки с сотрудниками в столовой головного офиса. На мероприятие приходят 20 сотрудников и, кроме управляющего, его заместитель. Приглашение сотрудники получают по очереди. За неделю до встречи специалисту банка на электронную почту приходит письмо с приглашением. Но это еще не пропуск на встречу. Чтобы попасть на нее, нужно зарегистрироваться. Для этого пройти по ссылке, которая указана в письме. Собственно, те 20 человек, которые первыми зарегистрируются, и попадут на завтрак.

Мероприятие проходит раз в месяц. Поэтому у тех, кто не успел зарегистрироваться сейчас, есть возможность попасть на завтрак в следующем месяце. Если человек уже посетил встречу, письмо о следующей ему не придет. Благодаря этому удается не допустить, чтобы мероприятие посещали одни и те же сотрудники.

В некоторых компаниях подобные мероприятия, впрочем, проводят камерно – приглашают только тех, кто в чем-то отличился. Тогда встреча с руководителем компании будет **восприниматься как поощрение**. И это неплохо. Сотрудники, которые посетили встречу, будут рассказывать коллегам, о чем, кто и как говорил. По сути, эти счастливчики станут агентами влияния руководства. Кроме того, другие работники будут пытаться через них донести свою позицию наверх.

**Подскажите руководителю, как раскрепостить людей, побудить говорить неформально**

**Какие жесты вызывают доверие у людей и настраивают на неформальное общение**

**Жест 1.** Никаких лишних движений. Даже не пытайтесь что-то поправлять – запонки, часы, пуговицы. Так покажете, что уверены в том, что делаете.  
**Жест 2.** Руки обращены ладонями вверх. Когда сидите за столом, руки должны лежать на столе. Люди расценивают это как признак того, что человек открыт для них и честен.  
**Жест 3.** Периодически кивать сотруднику, который рассказывает историю. Наклоняться в его сторону.

Поначалу сотрудники поведут себя как на официальном мероприятии, станут сидеть молча. Никто, кроме гендиректора как хозяина встречи, не сможет преломить ситуацию. Напомните руководителю, **какие фразы он может произносить**, чтобы расположить людей к себе. Вот эти ключевые пять фраз:  
1. «Благодарю, что уделили время и дали возможность пообщаться с вами».  
2. «Что вы скажете по проблеме, которую я озвучил?».  
3. «Я хотел бы уточнить: правильно ли я понял, что… ?».  
4. «Ваше мнение очень важно для меня, так как поможет выстроить/реорганизовать процессы в команде/компании».  
5. «Прошу проголосовать «ЗА» или «ПРОТИВ» мнения…».

Чтобы спровоцировать сотрудников высказываться, гендиректор может уточнить: «Как Вы считаете, эта проблема есть в нашей организации?». Кроме того, рекомендуйте руководителю правильно **использовать жестикуляцию и мимику**. Какие жесты лучше использовать, читайте на поле справа.

**Посоветуйте не говорить производственникам так: «Мы подумаем и найдем ответ»**

Офисные сотрудники нормально восприняли бы такой ответ гендиректора на вопрос. Они сочли бы это проявлением осторожности шефа, его желания не давать пустых обещаний. А вот производственный персонал сочтет, что директор не способен решать проблемы. Рабочие обычно искренне полагают, что у руководителя компании есть все инструменты, чтобы справляться с разными задачами. Поэтому настройте Вашего шефа на то, что, отвечая на вопросы производственного персонала, он должен давать решения. Чтобы подготовить такие ответы, **собирайте вопросы не менее чем за 10 дней до встречи**. Если решения нет, рекомендуйте руководителю называть срок, в который проблему планируется устранить.

**Не инструктируйте сотрудников, как себя вести, какие вопросы задавать на встрече с гендиректором**

Если Вы, боясь, что работники поведут себя как-то неправильно, попытаетесь проинструктировать их, то убьете в людях желание идти на встречу. Желание, которое и без того не сильное. Люди станут думать, что искренно говорить о проблемах не надо, хотя и заявлено другое. Все сдирижировано. Тогда и доверия к руководителю не будет. А Вы начнете играть роль рупора руководства для сотрудников и, наоборот, рупора персонала для управленцев.

**ПРИМЕР**

На встрече без галстуков руководителя «Интеркомпа» с персоналом сотрудник рассказал, что есть проблема в работе с компьютером через удаленный сервер. Этот сотрудник работает в подразделении, которое занимается сопровождением клиентов и оформлением документов. В силу специфики бизнеса оно считается производственным. Проблема заключалась в следующем: чтобы открыть файл на удаленном сервере, требуется ждать несколько минут. И это не было бы проблемой, если бы руководство не оценивало работу по нормам выработки. А в этих нормах есть временной показатель.

Директор поблагодарил за вопрос, зафиксировал его суть в своем блокноте и сказал: «Прямо сейчас сказать, что можно изменить, я не могу. Нужно изучить детали. А через месяц, на следующей встрече, я расскажу, какие меры мы приняли». Руководитель сдержал обещание и на следующей встрече объяснил, почему сотрудникам не удавалось быстро попасть на удаленный сервер. На канал связи приходилась высокая нагрузка, а его пропускная способность была невысокой. Но проблему решили – купили оборудование, благодаря которому пропускная способность выросла. А недавно запустили еще один удаленный сервер. Рассказывая о проблеме в деталях, директор тем самым показал, что серьезно отнесся к ней. Присутствующие сказали, что уже ощутили, как быстро работает удаленный сервер. Проблема снята, сотрудники довольны.

Офисным сотрудникам важно получить от руководителя не обязательно готовое решение, но непременно совет. У этих работников картина мира многограннее, чем у производственников, и часто они способны сами найти ответ на свой вопрос. Но хотят услышать мнение руководителя компании о том, в правильном ли направлении они действуют. Рекомендуйте гендиректору выделить **на подготовку к встрече с офисным персоналом три календарных дня**. Пусть изучит вопросы, а встречу проводит в формате коуч-сессии.

Ангелина ВОСКРЕСЕНСКАЯ,

руководитель финансовой практики Antal Russia, канд. психол. наук

**Голосованием выбираем, кто из сотрудников поедет в Лондон на ужин с главой компании в мишленовском ресторане**

Это происходит раз в квартал в каждом филиале нашей международной компании, в том числе в московском. Голосование проходит по четырем параметрам: этичность, оправдание ожиданий коллег, качество сервиса, выдающиеся достижения в развитии бизнеса. Сотрудники знают, что бонусом для двоих счастливчиков послужит не только сама поездка, но и публичное признание. Кстати, количество победителей неслучайно – одному сотруднику будет на встрече некомфортно. На ужин прибывают восемь сотрудников и первое лицо компании. Они едут по городу на кэбе, а блюда в ресторане готовят у них на глазах.

**Попросите шефа запастись терпением: сотрудники будут жаловаться на все и всех. Надо выслушивать!**

Поясните: то, что сотрудники станут жаловаться гендиректору, не так уж плохо. Значит, люди воспринимают его как защитника и как человека, который может во всем разобраться.

Все **жалобы условно разделяют на четыре типа:** на линейных менеджеров, на клиентов (если подразделение взаимодействует с ними), на условия труда (или низкую зарплату) и отсутствие карьерного роста. Просите руководителя терпеливо выслушивать жалобы, обсуждать суть и стараться решить проблемы. Заметьте: пока сотрудники не выплеснут негатив, они не начнут конструктивно говорить о производственных вопросах. К примеру, в компании «Интеркомп» ушло 1,5 года на то, чтобы изменить проблематику встреч без галстуков с жалоб на конструктивные беседы о работе.

Кстати, бывает и другая крайность: работники **не жалуются, а хвалят руководителя** и компанию. Это говорит о том, что они не доверяют первому лицу. Чтобы это преодолеть, настойчиво добивайтесь откровенности в беседе.

**Выслушав жалобу сотрудника на руководителя, пусть гендиректор реагирует, следуя шаблону**

Некоторые сотрудники жалуются на непосредственного руководителя, чтобы отомстить. Либо хотят манипулировать начальником, используя встречи с гендиректором. Первое лицо компании должно реагировать правильно.

Разработайте вместе с генеральным директором **шаблон, как реагировать на жалобу сотрудника**на непосредственного руководителя. Пусть первое лицо все выслушает, но не занимает чью-либо сторону. Он может выразить легкое недоумение и удивление. Но пообещает урегулировать проблему.

**ПРИМЕР**

Сотрудник отдела закупок пожаловался гендиректору на то, что начальник отдела руководит слишком авторитарно, редко хвалит сотрудников, провоцирует напряжение. Гендиректор выслушал это и сказал: «Да, я знаю, что Ваш шеф скуп на похвалы. Но я не думал, что все настолько проблематично. Вы знаете, не всегда сдержанные люди плохие». Гендиректор рассказал, как начальник отдела закупок реформировал бизнес-процесс во всей коммерческой службе, заключил такую сделку, которая обеспечила финансовую устойчивость компании. Потом добавил: «Все люди, все могут ошибаться. Но мы исследуем то, о чем Вы рассказали». Через неделю сотрудник, который жаловался на своего шефа, пришел в HR-службу и попросил не придавать его жалобе большого значения.

Об оригинальных и продуктивных способах мотивации персонала расскажет **Татьяна КУЗЬМИНА**в видеосеминаре «[Практические аспекты мотивации персонала](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2895)».

Кроме того, рекомендуйте гендиректору на каждой встрече без галстуков **рассказывать сотрудникам, какие заседания проходят у** **руководителей** подразделений вместе с ним, что обсуждают. Это нужно для того, чтобы показать сотрудникам, склонным к манипуляциям: между гендиректором и управленцами разных уровней налажены коммуникации, и гендиректор при необходимости легко уточнит у начальников отделов, почему сотрудники жалуются на них. Возможно, зная об этом, работники, склонные к манипуляциям, не станут лишний раз к ним прибегать.￼

Проследите, чтобы все, о чем говорят сотрудники и о чем спрашивают шефа, кто-то **исправно записывал. Например, секретарь-референт** гендиректора или HR-специалист. Потом все претензии нужно отправить руководителям подразделений, которых это касается. С пометкой «Для анализа и урегулирования». Через некоторое время руководитель компании узнает у сотрудника и у его непосредственного начальника, рассмотрена ли и решена ли проблема. Если подчиненный говорит, что не решена, на следующую встречу с гендиректором приглашайте и этого сотрудника, и его шефа. Сам факт того, что такое произойдет, подтолкнет управленца и его подчиненного договариваться.

**Запрещенные темы: если они возникают, просите шефа переводить беседу на другую тему**

Запрещенные темы – это вопросы о национальности, вероисповедании, политике и подробностях личной жизни. Резко прерывать тех, кто затронет такую тему, не стоит. Пусть гендиректор переведет разговор в другое русло.

**ПРИМЕР**

На одной из встреч с руководителем компании сотрудница стала рассказывать, как сама, без турагентства, поехала в Турцию. Одни начали обвинять девушку в непатриотизме. Другие – в неосмотрительности, так как турецкий президент агрессивно высказывался о России. Гендиректор сказал: «Во-первых, позиция турецкого лидера тоже меняется. Во-вторых, нам с Вами надо продолжать работать, несмотря на политические процессы. Я, например, сейчас, когда приезжаю на наш завод, как и прежде, обхожу цеха. Вы, наверное, спросите, зачем я это делаю. Во-первых, сотрудники видят меня. Во-вторых, я решаю текущие проблемы». Сотрудники стали спрашивать, какие проблемы удалось так решить. Гендиректор рассказывал истории. От запрещенных тем удалось уйти.

**Составьте анкету и направьте ее участникам встречи. Назначены ответственные за проблемы?**

Не делайте анкету громоздкой, **достаточно пяти вопросов**. Главное – узнать, как сотрудники восприняли неформальную встречу. Пример анкеты обратной связи смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/d4889442-0dd1-4f54-b39c-e6826a56fe4d.pdf;Neformalnaya%20vstrecha_Anketa.pdf). Если что-то не так, Вы увидите это по анкетам.

Кроме того, через 2–3 дня после встречи без галстуков узнайте у руководителя, назначил ли он ответственных за решение серьезных задач. Если он не назначил ответственных, напомните, что следует это делать. Иначе вопросы работников останутся нерешенными, от неформальных встреч не будет толку и пользы для бизнеса.

**Таблица. Чем различаются подготовка и ход встречи без галстуков в офисе и на производстве**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отличия | Подразделения в офисе | Подразделения на производстве |
| Место встречи | Кинотеатр, зал для конференций в офисе, столовая или кафе на территории бизнес-центра | Производственное помещение, открытая площадка на территории предприятия |
| Как сообщить о встрече сотрудникам | Сказать, что у сотрудников будет возможность пообщаться с руководителем компании, задать ему волнующие их вопросы | Сказать, что приедет руководитель компании награждать лучших сотрудников (победителей конкурса/юбиляров) |
| Манера приветствия | Поздороваться с каждым участником встречи (обычно на встрече присутствует 15–20 человек) | Приветствовать сотрудников с трибуны, используя микрофон, чтобы руководителя увидели и услышали все присутствующие |
| С чего начать выступление | С презентации о результатах работы компании, обсуждения корпоратива или тренинга, который недавно посетили сотрудники | С награждения лучших сотрудников, поздравления юбиляров или открытия новой Доски почета |
| Сколько времени планировать на подготовку встречи | 3 календарных дня | 10 календарных дней |
| Рекомендуемая продолжительность встречи | 1,5–2 часа | 1–2 часа |
| Тематические блоки встречи | 1. Презентация о результатах работы компании 2. Фуршет, в ходе которого руководитель ответит на вопросы сотрудников 3. Резюме всех договоренностей | 1. Награждение победителей/лучших сотрудников 2. Ответы на вопросы сотрудников со сцены/трибуны 3. Резюме всех договоренностей |

**Важные выводы**

1. Не устанавливайте особых правил к поведению сотрудников на встрече с руководителем компании. Иначе встреча никогда не станет неформальной. Свою задачу мероприятие не выполнит.
2. Просите шефа начать беседу с приятных слов. Сразу отвечать на вопросы не надо, так как в вопросах много проблем и жалоб. Встречу с производственниками начинайте с награждения.
3. Подготовьте гендиректора к тому, что будут неприятные вопросы. Пусть спокойно их выслушивает, а на следующих встречах рассказывает, какие меры приняты и что решено.

# Почему в Facebook никому нет дела до начальников

Большинство компаний поколение Y ставит в тупик. А Facebook не только научился с ними работать, но и выстроил вокруг них всю свою корпоративную культуру.

*Рид Альберготти — журналист Wall Street Journal.*

Для большинства американских корпораций «поколение Y» — загадка. Для Facebook оно стало ответом. Представителей этого поколения, рожденные после 1980 года, часто считают слишком самодовольными, многим кажется, что они цепляются за глупую фантазию о том, что работа должна быть интересной и веселой. И именно эти люди составляют большинство из 8000 сотрудников Facebook. Как показало исследование Payscale, опубликованное в этом месяце, медианный возраст работников Facebook составил 28 лет, тогда как в Google — 30, а в Apple — 31.

Вместо того, чтобы уклоняться от стереотипов, Facebook принял их на вооружение и выстроил вокруг них управленческие методики. Менеджерам говорят, что оценка эффективности должна быть на 80% «сосредоточена на сильных сторонах». Сотрудники не «слишком многого хотят», у них «сильное чувство ответственности». Сотрудникам дают необычную свободу в выборе и изменении своих задач, даже за пределами своей профессиональной области. «Менеджмент» — не столько карьерное повышение, сколько параллельная карьера.

Ввести такой режим помог Маркус Бакингем, британский исследователь и гуру менеджмента, который призывает людей опираться на сильные стороны и обходить слабости. Менеджеров призывают помещать сотрудников на такие должности, которые учитывают их сильные стороны.

Исполнительный директор Facebook Шерил Сэндберг привела Бакингема в Facebook в 2008 году. Он провел свой тест StrengthsFinder 2.0 на группе топ-менеджеров, включая Сэндберг и главу компании Марка Цукерберга. Facebook принял эту философию, и теперь компания Бакингема обучает этим техникам всех менеджеров Facebook. Стюарт Крэбб, директор Facebook по обучению, прежде работал у Бакингема.

Даже сотрудников низшего звена поощряют сомневаться в своих менеджерах и критиковать их. Вскоре после того, как Дон Фол, раньше работавший в Google, пришел работать в онлайн-подразделении Facebook, он ввел утренние совещания для своих сотрудников — в 8 часов утра. Сотрудники сопротивлялись, что раздражало бывшего спецназовца.

«Я с первого дня был тише воды ниже травы», — говорит Фол. Сотрудники в конце концов согласились, когда Фол сказал, что они вынуждены начинать рано, чтобы в совещаниях могли участвовать работники открывающегося офиса в Ирландии.

Это первая компания в Fortune 500, которую построило поколение Y, — Молли Грэм, бывший менеджер Facebook по HR и продуктам

Фол говорит, что Google — более структурированная компания, и там роль менеджера значит больше. В Facebook «должность не дает тебе никакого признания», говорит он. «Все дело в качестве работы, в силе твоего убеждения и в способности влиять на людей».

Анника Стайбер, исследователь Кремниевой долины, которая написала книгу о Google, говорит, что две компании отличаются отчасти тем, что Facebook моложе и меньше. «Google прошла более далекий путь в своем организационном развитии», — говорит она. Facebook «еще не стал столь формализованным и жестким в смысле управленческой структуры».

Работа Facebook может дезориентировать некоторых более старших сотрудников, которым кажется, что их прошлый опыт и достижения не ценятся. «Опыт приносит некоторую мудрость», — говорит один бывший сотрудник. Часто есть много способов решения той или иной инженерной проблемы, и «порой самое элегантное решение приходит с опытом. Были случаи, когда мы могли избежать некоторых проблем».

Питер Юэлл, которому было уже ближе к 40, когда он работал в коммерческой службе Facebook с 2006 по 2012 годы, говорит, что компания предпочитала не нанимать некоторых людей в его возрасте или старше — и тому были причины. «Многие люди, реально талантливые, просто не приживались в этой среде», — говорит он. В других местах, где он работал, вроде Yahoo и CBS Radio, менеджеры говорили сотрудникам, что делать. В Facebook «их роль порой в том, чтобы помочь тебе получить нужные ресурсы и убрать с твоей дороги препятствия».

Конечно, Facebook не дает сотрудникам полную волю. Топ-менеджеры говорят о балансе между тем, чтобы сохранять продуктивность молодых сотрудников, и практическими задачами. Работники Facebook оцениваются по Гауссовой кривой в сравнении с коллегами. Это может раздражать молодых сотрудников, привыкших слышать, что они многого добиваются. Для некоторых более посредственная оценка их работы по сравнению с коллегами была «худшим, что случалось в их карьере», говорит Фол.

Пока неясно, как будет развиваться система менеджмента Facebook по мере того, как молодые сотрудники будут взрослеть и работать рядом с еще более молодыми коллегами. «Я не думаю, что люди могут продержаться в Facebook больше 10 лет», — говорит Карел Балун, который в 2005-2006 годах был одним из самых старших сотрудников Facebook (ему было за тридцать). Балун, написавший книгу об этом, говорит, что работа в Facebook суматошна и интенсивна. «И после семи, восьми, десяти лет тебе конец, ты перегораешь, тебя заменяют».

Лори Гоулер, вице-президент по кадрам Facebook, говорит, что компания «сосредоточена на том, чтобы все наши сотрудники работали в инклюзивной и бросающей вызов среде, которая позволяет им на любом жизненном этапе выступать с лучшей стороны. Мы гордимся тем, что создали культуру, которая может хорошо подойти каждому».

Гретхен Спрайцер, профессор менеджмента в школе бизнеса Мичиганского университета, говорит, что подход Facebook отражает меняющуюся демографию рабочего места. «Сотрудники хотят больше власти, — говорит она. — И более интересной работы».

В Facebook это может приводить к частым сменам работы. Падди Андервуд (ему 28), пришел в Facebook в 2011 на должность юриста в команде, которая занимается частными данными пользователей. Два года спустя Андервуд решил, что хочет разрабатывать продукты, а не разбирать юридические кейсы. Он позвал своего начальника в комнату для совещаний и обрисовал свою идею. Через две недели Андервуд стал продакт-менеджером в отделе по управлению частными данными и доверием пользователей. Поскольку Андервуд любит новую работу, он «совершенно счастлив отрабатывать столько часов, сколько потребуется».

Другим просто предлагают поменять должность. Майк Уэлш пришел в Facebook из PricewaterhouseCoopers в качестве бухгалтера, специализирующегося по риск-менеджменту в 2011 году. Два месяца спустя один из топ-менеджеров Facebook увидел, как Уэлш объясняет коллегам некую концепцию во время семинара и подумал, что из него получится хороший преподаватель. Он попросил Уэлша войти в команду, которая помогает в ориентации новым сотрудникам.

«Я встал в оппозицию и сказал: «Вы что, с ума сошли? У меня нет опыта в HR, в образовании, и два моих диплома по бухучету это доказывают»», — сказал Уэлш. Но сегодня он занимает должность «инженера по кадрам». Он сам из поколения Y и говорит, что Facebook — первое место, где он работал, где сотрудников перемещают на новые роли на основе их сильных сторон, а не потребностей компании.

Питер Капелли, профессор менеджмента бизнес-школы Уортон в Пенсильванском университете, говорит, что подход Facebook помогает удержать сотрудников, ведь в наши времена есть дефицит технологических профессионалов. «В последние годы работодатели не слишком задумываются над тем, чтобы делать сотрудникам приятное — за исключением разве что Кремниевой долины», — говорит он.

Многие из этих методик испытывались и в других местах; менеджеры Facebook признают, что в создании своей культуры они многое заимствуют у консультантов и гуру менеджмента. Сэндберг, например, говорит, что на нее повлияла компания Netflix, которая требует от сотрудников креативности и призывает слабых работников увольняться.

Но и нынешние, и бывшие сотрудники Facebook говорят, что культура компании уникальна — даже для Кремниевой долины. «Это первая компания в списке Fortune 500, построенная поколением Y», — говорит Молли Грэм, бывший менеджер Facebook по кадрам и продуктам.

# Сделали все, чтобы наладить обратную связь.

**Но сотрудники не общаются. Попробуйте провести социодраму. Подберите грамотного ведущего**

**Татьяна ЛОБАНОВА,**Директор по персоналу управляющей компании «Меритаж»

**Новый гендиректор стал внедрять демократический стиль управления в компании. Руководителям всех уровней поручено проводить совещания, выслушивать предложения от подчиненных, вовлечь их в управление компанией и наладить обратную связь. Разработали кодекс коммуникаций, в котором прописали, как сотрудники могут общаться с руководителями, в том числе с гендиректором. Но результата нет: люди отмалчиваются и не предлагают идей. Словно им мешает барьер, как при изучении иностранных языков.**

Вроде бы человек знает значения слов, в целом понимает, что ему говорят на другом языке, но сам ничего сказать не может. Причин может быть несколько. И **боязнь ошибиться, сказать что-нибудь неправильно**, и стеснительность, и чувство неуверенности, и просто психологическая неготовность услышать себя говорящим на другом языке.

Так же и в случае с обратной связью: сотрудники понимают, к чему их призывают, и внутренне, возможно, даже разделяют такой подход – они должны участвовать в улучшении работы компании, в управлении ей. Но что-то мешает им действовать и начать общаться. Возможно, боязнь предложить что-то не то (тогда руководство подумает: что за бездарь этот активист), **либо стеснительность, которая мешает первым проявить инициативу, либо просто недоверие** – а вдруг это так, игрушки, а на самом деле идеи рядовых сотрудников никому не нужны. Ведь раньше все было не так: от них не ждали никаких идей, просто говорили, что делать, и все.

**Светлана КОЛОСОВА,**

президент консалтинговой группы «Старая площадь»

**Разыграйте ситуацию, выявите полярных героев и поменяйте их ролями**

И вообще смена ролями должна происходить до тех пор, пока каждый из участников побудет в каждой из имеющихся ролей. Следовательно, нужно проигрывать одну и ту же ситуацию несколько раз. При этом она должна быть максимально аналогичной той, для которой Вы хотите найти решение. После каждой смены ролей просите участников анализировать мнения и впечатления. Когда будете проигрывать ситуацию в последний раз, попросите участников смоделировать свое поведение с учетом тех новых знаний, которые они приобрели раньше, когда были в других ролях. Конечно, очень большое значение имеет настрой группы. Профессиональный тренер (социодраматург) должен уметь настроить группу так, чтобы потом в процессе тренинга смягчить все острые углы. Чем выше готовность каждого члена группы воспринять себя со стороны как бы чужими глазами, тем лучше будет результат. Вы обнаружите и устраните проблемы в коммуникациях.

Обо всем этом HR-директор рассказал руководителю компании и пояснил, что надо **помочь людям преодолеть своеобразный барьер, мешающий им начать общаться**и давать обратную связь. Поставить их в такие условия, когда они сами увидят, что ничего страшного в этом нет, никто их не осудит и может быть даже польза от общения для всех. Словом, надо подтолкнуть людей изменить свое поведение. Разумеется, гендиректор сразу же спросил, как это сделать. HR-директор предложил способ – провести социодраму. Ее еще называют методом социальной коррекции. С его помощью **можно раскрыть людей, сделать более общительными и откровенными**. Во всех подразделениях проводить тренинги не нужно, достаточно лишь в нескольких ключевых отделах и службах. И когда они начнут проявлять активность, сотрудники других подразделений последуют их примеру.

**Суть метода проста – сюжетно-ролевая игра**

Вы **формируете группу из сотрудников компании – желательно не более 10 человек** помимо ведущего. Если есть какие-либо серьезные проблемы во взаимоотношениях между начальником и конкретным подчиненным, что и мешает им конструктивно общаться, создайте **отдельную группу только из этих двоих**. Пусть они основательно поработают в паре в ходе социодрамы.

Затем группа придумывает какую-либо ситуацию, которая может быть аналогична той, что произошла на работе, но не должна ее прямо во всем копировать. Это **может быть и какая-либо житейская ситуация, часто берут сюжеты сказок** и интерпретируют в ходе игры.

Что важно и почему метод работает? Важно то, что **люди переносятся в другую реальность** и там действуют независимо и свободно, раскрывают себя. Но это еще не все. **Нужно, чтобы роли каждого участника менялись.** Причем желательно, чтобы эти роли не были прямо похожи на те функции, которые сотрудник выполняет в компании в действительности. Иначе говоря, руководитель подразделения в каких-либо ситуациях может играть роль рядового исполнителя (в сказке – слуги), а подчиненный – напротив, начальственные роли. Именно это и дает нужный эффект: **человек оказывается в другой шкуре и смотрит на ситуацию с разных позиций** (одна и та же ситуация обыгрывается несколько раз). Порой участник видит себя со стороны, точнее – другого человека на своем месте, и может оценить собственное поведение, понять, в чем была ошибка.

Словом, **социодрама (от лат. socius – общественный, и греч. Δра 'μа – действие)** как метод групповой психотерапии помогает людям, оказавшимся в других реальностях и в несвойственных себе ролях, понимать, что делали не так, что нужно изменить, чтобы выстроить коммуникации, вести диалоги и преодолевать стереотипы, мешающие людям взаимодействовать.

**Пример**

В компанию пришел новый руководитель службы маркетинга, и у него как-то не сложились отношения с заместителем, который работал на этой должности до прихода руководителя. Сначала HR-директор думал, что, возможно, заместитель обиделся, что на должность руководителя назначили не его, а пригласили специалиста со стороны, а потому и вставляет палки в колеса. Но понаблюдав за их взаимоотношениями, понял, что это не так. Надежда была на социодраму. В ее ходе разыгрывалась сценка по мотивам фильма «Иван Васильевич меняет профессию». Роль Ивана ГРОЗНОГО играл заместитель, а роль режиссера ЯКИНА (роль Михаила ПУГОВКИНА) – руководитель службы. И вот заместитель так вошел в роль царя, что стал кричать на «бабника» ЯКИНА (своего руководителя): «Ах, смерд паршивый! Прелюбодей чертов! На колени! А не то – на кол тебя!»

Руководитель, исполнявший роль влюбчивого режиссера, покраснел, было видно, что ему не по себе, но из роли не вышел и стал говорить по-старославянски: «Паки, паки. Иже херувимы. Ваше сиятельство, смилуйтесь. Вы меня не так поняли!» На это царь (заместитель руководителя) отвечал: «Да как же тебя понять, коли ты ничего не говоришь, только хмыкаешь все».

Затем вместе с ведущим оба сотрудника проанализировали свои ощущения. Оба заявили, что многое поняли. В частности, заместитель руководителя сказал, что сам в реальной беседе с руководителем по рабочим вопросам часто хмыкает, пытаясь так выразить свое несогласие. Но теперь сотрудник со стороны увидел, как это выглядит, – как нечто сумасбродное и не вызывающее желания продолжать диалог. А руководитель службы сказал, что понял, в чем был не прав. В частности, он часто очень категорично и напористо требовал, чтобы строптивый заместитель следовал его указаниям, и разговаривал с ним, по сути, так же, как в сценке Иван ГРОЗНЫЙ. Это очень тяжело воспринимать, и внутри зреет сопротивление, желание сделать наоборот, даже если это будет неправильно. Оба участника социодрамы сделали выводы и через месяц сказали HR-директору, что былых проблем в их общении не стало. Социодрама сблизила их.

**Галина САРТАН,**

руководитель компании «Katarsis Business Group», канд. псих. наук

**Не используйте социодраму для решения бизнес-проблем. Коммуникации могут усложниться**

Это метод психотерапии, который используется психотерапевтом для работы с клиентской группой. Подразделение компании клиентской группой не является, поэтому я против того, чтобы к ней применять этот метод. Если руководитель и захочет таким способом улучшить «обратную связь», подчиненные, скорее всего, не проявят желания участвовать в этом. В процессе игры есть риск, что сотрудники раскроются больше, чем это необходимо на работе. Могут обнажиться, к примеру, более глубокие личностные качества и проблемы. Получается, что с помощью социодрамы мы даем начальнику возможность использовать знания о подчиненных после тренинга для давления на них и манипуляций. А значит, мы нарушаем правила психотерапевтической работы. Кроме того, информация может выйти за рамки подразделения. В итоге межличностные коммуникации только усложнятся. 

**Проводить социодраму HR-директор может, если предварительно прошел подготовку**

Роль ведущего на первый взгляд не так уж и сложна: ненавязчиво предлагать участникам выбрать (сформулировать) ситуацию, которая затем будет разыграна, следить за ходом игры и при необходимости мягко ее корректировать. Конечно, в целом HR-директор вполне в состоянии с этим справиться. Но есть нюансы. Во-первых, в ходе самой социодрамы **события в группе могут развиваться так, что начнет назревать конфликт**. Надо незаметно для участников скорректировать эту ситуацию и не допустить конфликта. **Заметьте:**сделать это умело и незаметно для участников, иначе можно все испортить, сотрудники перестанут вести себя естественно, не раскроются. Не все Директора по персоналу, будучи людьми волевыми и достаточно напористыми, могут сделать это мягко. **И подумайте:** захотят ли сотрудники раскрываться, если Вы (являясь представителем работодателя) будете вести такие занятия. Даже если разыгрываются вымышленные ситуации.

**Ирина КОРОЛЕВА,**

руководитель проектов по обучению и оценке персонала компании «Манго Телеком»

**Если и проводить социодраму, то только силами специалиста. А HR-ы могут использовать лишь ее элементы**

Согласитесь, чтобы работать в формате социодрамы, нужны очень серьезные компетенции и немалый опыт. А HR-специалисты такими компетенциями, как правило, не обладают. Если провести эту работу «на уровне дилетанта», можно больше навредить, чем что-то улучшить в коммуникациях. Другое дело, если социодраму проведет специалист, у которого есть соответствующие знания и практика. Но понятно, что такая услуга стоит недешево. Поэтому я считаю, что в бизнес-среде мы можем использовать только элементы социодрамы. И не как способ наладить обратную связь с сотрудниками, а для того, чтобы отработать определенные ролевые ситуации, которые складываются на работе. Например, как действовать, если попался сложный клиент. Но все равно тот, кто использует элементы социодрамы, должен пройти специальную подготовку.

Во-вторых, перед тем, как собственно начать сеанс социодрамы, **ведущий тестирует участников, чтобы определить тип их личности и темперамента,** систему жизненных ценностей. Потом ведущий будет учитывать эти данные и при необходимости корректировать происходящее так, чтобы не вспыхивал конфликт. Например, предлагать участнику выбрать другую роль, если та, которую он хочет исполнять, ему категорически не подходит. Вряд ли у HR-директора есть необходимые тесты и точные знания, как пользоваться их результатами. Поэтому лучше все же пригласить стороннего специалиста, искушенного в модерировании таких групповых занятий. Если же Вы хотите непременно самостоятельно вести сеансы социодрамы, то предварительно пройдите обучение в консалтинговых компаниях, специализирующихся на подобных тренингах. Но возможно, **все же стоит ограничиться ролью контролера – все ли идет как надо**. А также **выбрать правильно ведущего**. Чтобы проверить, действительно ли он знает, как проводить социодраму, задайте ему несколько вопросов.

**Вопрос 1. Есть ли у ведущего сценарий и кто будет режиссером?**

Это чистой воды вопрос-ловушка. Дело в том, что **для социодрамы нельзя готовить сценарии**,участники сами должны сочинить этот сценарий. Часто это делается на ходу, в процессе обыгрывания ситуации. Никаких готовых сюжетов не предполагается. У ведущего могут быть только идеи, как и у других участников. Он не является режиссером, он скорее наблюдатель и аналитик, а вмешивается только в том случае, когда ситуация развивается негативно. **Режиссера в социодраме нет.** Если же кандидат в ведущие Вам отвечает противоположное и предлагает Вам варианты сценариев, откажитесь от его услуг.

**Пример**

Службе логистики поручили реализовать новый проект, но он оказался под угрозой срыва. Команда не складывалась. HR-директор попросил своих подчиненных пригласить специалиста по социодраме. Он пришел и предложил всей службе логистики собраться в переговорной, где есть флипчарт. Когда все собрались, ведущий социодрамы пригласил руководителя службы к флипчарту и спросил: «Опишите, пожалуйста, какова ситуация с проектом сейчас, и укажите, что Вы хотели бы изменить». Руководитель начал описывать ситуацию и вскользь заметил, что его подчиненные очень пассивные. Ведущий попросил подробнее остановиться на этом. Он сделал это умышленно, чтобы задеть самолюбие сотрудников. И это сработало. Они стали выходить и выражать свою точку зрения, что-то рисовать на флипчарте, утверждать, что неправильно организована работа над проектом. Тогда ведущий задал прямой вопрос: «Что надо реорганизовать, какую структуру образовать, чтобы проект был реализован?» После непродолжительного разговора сотрудники службы в принципе согласились с руководителем, утверждающим, что они пассивны. Пассивность выражалась в том, что никто не хочет брать на себя ответственность. И дело не в оргструктуре. В результате сотрудники сами, по сути, выработали идею, какую ситуацию обыграть на сеансе социодрамы – такую, в которой все переводят стрелки на других, боясь брать ответственность на себя (здесь нужна ссылка на какую-нибудь сказку – название и пояснение краткое). И даже заранее продумали, какие роли в принципе будут в такой ситуации. Словом, люди сами наметили сценарий, социодраматург лишь направил их в нужное русло.

**Евгения ЛИПЧИНСКАЯ,**

бизнес-тренер компании «Лонгмедиа»

**Рекомендую Вам соблюдать семь правил, чтобы социодрама прошла удачно и дала нужный эффект**

Правило 1. В игре участвуют сотрудники одного отдела, знакомые друг с другом.  
Правило 2. Количество человек в группе не должно превышать 10–12 человек.  
Правило 3. Сформулировать проблему конкретного подразделения, выбрать несколько протагонистов (главных героев).  
Правило 4. Назначить ведущего. Это должен быть человек, который меньше всего контактировал с участниками игры.  
В идеале ведущий – это бизнес-тренер.или менеджер по оценке персонала, HR-директор.  
Правило 5. За несколько дней до начала игры проинформировать участников, объяснить, в чем цели и задачи.  
Правило 6. Выбрать помещение площадью не менее 25 кв.м. В зале могут быть только стулья и флипчарт для записи решений.  
Правило 7. В день проведения социодрамы распределите роли: кто будет «зеркалом» протагонистов и обозначить роли других. Участники не могут играть сами себя.

**Вопрос 2. Как социодраматург распределяет роли между участниками, кого назначает главным героем**

Это тоже вопрос-ловушка. **Ведущий социодрамы никогда не распределяет роли между участниками**и тем более не закрепляет их за ними. Сотрудники сами выбирают, кого им играть (или договариваются о том, какую роль кто именно возьмет, если на какую-либо роль претендентов несколько). Кроме того, **у каждого участника есть право в любой момент игры отказаться от роли**, если это ему очень неприятно. В некоторых случаях ведущий в виде исключения может попросить участника все же остаться в старой роли, чтобы ситуация раскрылась до конца. Иногда социодраматург провоцирует актеров, чтобы, опять же, лучше обыграть сюжет: «Ну а что наш солдат скажет?», «Солдат не защищает свой народ?!» А вообще участники могут поступать, как им подсказывает сердце. Даже **на время перейти в другую команду** или сменить свою роль на другую.

**Пример**

В консалтинговой компании организовали социодраму, чтобы выработать у сотрудников правильное понимание клиентоориентированности, осознание ее необходимости. Для этого всех участников разделили на две группы: в одной были «клиенты», в другой «менеджеры компании». В разыгрываемой ситуации «клиенты» приходили в компанию и высказывали различные претензии. «Менеджеры» должны были правильно среагировать на эти претензии и уладить конфликт, предложив вариант решения.

В ходе игры «клиенты» предъявили такую претензию, которая поставила «менеджеров» в тупик. Один из участников группы «клиентов» вдруг придумал, как можно уладить ситуацию. Он перебежал из своей группы к «менеджерам компании» и подсказал им, что ответить «клиентам». А затем снова вернулся в свою группу. Получается, перебежчик помог противоборствующей группе решить сложную задачу. Но никто не осуждал его за это. Главное – решение было очень верное и мудрое. И обе группы, которые периодически менялись ролями, осознали важность клиентоориентированности для бизнеса.

А главных героев в социодраме – всегда не менее двух. Иными словами, **одно главное действующее лицо не может быть**. В этом отличие социодрамы от психодрамы, где всегда один главный герой. О других отличиях социодрамы от психодрамы смотрите в таблице ниже.Кстати, оба эти вида групповой терапии создал один человек – психолог и социолог Якоб Леви МОРЕНО.

Если претендент на роль ведущего социодрамы говорит Вам, что заранее распределяет роли среди участников, выделяет одного главного героя и даже не допускает, что человек может в любой момент выйти из игры, такой ведущий некомпетентен. Либо он привык проводить только психодраму. Откажитесь от его услуг.

**Социодрама состоит из трех этапов**

Ведущий может структурировать тренинг и более подробно – разделить его на большее количество составляющих. Но про три главных этапа он непременно должен знать.

Первый этап – разогрев. Ведущий просит каждого представиться и обрисовать цель, с которой он пришел на социодраму, а также перечислить вопросы, на которые он хотел бы получить ответ. Затем проводится несколько тестов, с помощью которых определяется эмоциональная связь участников друг с другом: кто с кем «дружит» или кто кого «недолюбливает», кто в оппозиции ко всему коллективу.

Второй этап – действие. Участники сочиняют пьесу. Разыгрывается спектакль. Сюжет развивается импровизированно по ходу пьесы. Каждый участник выбирает себе роль.

Третий этап – консервация. Участники делятся своими чувствами, которые они прожили во время игры, что испытали, оказавшись на месте оппонента. В это время может сформироваться другой взгляд на проблему.

**Вопрос 3. Сколько длится сеанс социодрамы**

Исходите из того, что обычно социодраматург **работает с парой сотрудников три часа**. А если сеанс проводится для группы, уходит больше времени – **от четырех до шести часов**. Как долго будет продолжаться один тренинг, зависит от качества предварительной диагностики личностных качеств участников. Если же кандидат в ведущие социодрамы затрудняется сказать Вам, какова продолжительность одного сеанса, насторожитесь.

**Вопрос 4. Будут ли участники обыгрывать лишь те ситуации, которые связаны с их работой**

Если в ответ на такой вопрос ведущий начнет всерьез говорить Вам, что только такие ситуации и будут обыгрываться во время сеансов социодрамы, то либо он заискивает перед Вами, чтобы получить заказ, либо он не является хорошим специалистом в этой области. И то и другое плохо, так как в Ваших интересах, чтобы социодрама прошла качественно и с пользой для дела. Имейте в виду: **в социодраме не делается ставки на достоверность ситуаций**. Порой более действенными и полезными для участников оказываются разыгранные во время занятия **исторические сюжеты, фантастические истории или загадочные и удивительные сказки**.

**Таблица. Отличие социодрамы от психодрамы**

|  |  |
| --- | --- |
| **Психодрама** | **Социодрама** |
| Акцент на конкретного человека | Акцент на определенную группу |
| Смотрит в корень проблемы человека | Исследует почву, в которой формируются коллективные тенденции |
| Исследует только одну реальность | Рассматривает ситуацию в нескольких реальностях |
| Жесткий сценарий, роли не могут меняться | В любой момент участники могут сменить роли по своему желанию или отказаться от них |
| Есть режиссер или директор (он контролирует процесс игры) | Ведущий в исключительных случаях направляет актеров, чтобы помочь им раскрыться. Ситуацию придумывают сами участники |
| Один главный герой (протагонист) | Два и более главных героя |

**Пример**

Директор службы по управлению персоналом крупного холдинга пригласил социодраматурга, чтобы разобраться, почему в департаменте сбыта продукции очень негативная атмосфера и, когда нужно сработать как единой команде, ничего не получается. Ведущий поработал с сотрудниками департамента и подвел их к решению разыграть нереальную сцену «Дерево». Итак, жило-было дерево. На нем было два яблока и много листьев. Но еще на дереве росли два ореха.

Все работники распределили между собой роли – орехов, яблок, листьев. Начали игру. Один «орех» говорит: «Я – самый красивый орех на свете!» С ним стал спорить другой «орех»: «Нет, я – самый красивый орех на свете!» И они долго спорили, кто самый красивый, пока «яблоко» не возмутилось: «Хватит ругаться! Вы всем мешаете!» Потом зашуршали «листья»: «Вот что бывает, когда орехи вырастают не там, где надо».

Вдруг подул сильный ветер. «Яблоки» испугались: «А если ветер сломает дерево? Тогда мы все погибнем!» Один из листьев ответил: «Ну и что? Все листья живут только одно лето». Словом, никто не пытался друг друга приободрить, поддержать. Было ясно, что в департаменте логистики сложилась такая культура, в которой не принято, чтобы коллеги слышали друг друга.

Ведущий предположил, что, возможно, этому способствует то, что у каждого сотрудника – своя личная цель, и скорее всего KPI установлены так, что в подразделении работники конкурируют друг с другом. Командная работа с такими подходами невозможна. Нужно менять систему KPI и развивать коллективное мышление. Руководитель департамента логистики вместе с HR-директором воспользовались выводами социодраматурга и со временем исправили ситуацию – ввели командный KPI (премию за общий зачет), смягчили дух соревновательности, на совещаниях стали больше обсуждать результаты всего департамента.

**Руководитель может понять, что не все его решения верны. Этап консервации**

На этом заключительном этапе социодрамы участники могут понять, что им надо исправить в своем поведении. В розничной сети магазинов в ходе социодрамы разыграли мифодраму «Молот ведьм». Гендиректор сети на одном из этапов играл роль колдуна, которого «пытали» инквизиторы. Ими были подчиненные – директора конкретных торговых точек. После тренинга гендиректор с удивлением заметил, что и не предполагал, насколько он препятствует подчиненным высказывать свое мнение и «душит» инициативу. «Теперь мне будет гораздо легче понять, что не все решения верны только потому, что их озвучиваю я», – заметил менеджер. Это можно было считать победой! Ведь изначально было решено проводить социодраму именно потому, что у гендиректора и директоров торговых точек были коммуникативные проблемы. В итоге удалось и выяснить их причину, и понять, что сделать, чтобы их устранить. Причем руководитель розничной сети сам осознал это!

**Уточните, есть ли у социодраматурга сертификат и где он раньше проводил тренинги**

Прежде чем подписать договор на проведение методики, убедитесь в профессиональной пригодности специалиста, желающего проводить у вас социодраму. Возьмите себе на заметку: **существует специальная программа сертификации социодраматургов.** Ее проводит Институт организационной терапии и тренинга имени Якоба Леви МОРЕНО. По результатам обучения выпускникам выдается сертификат международного образца и диплом социодраматурга. и звание магистра социальной психологии. Помимо этого посмотрите, как долго обучался ведущий тренингов социодрамы. **Имейте в виду: в среднем полный курс обучения должен быть не менее двух-трех лет.** Поручите менеджеру по обучению собрать подробную информацию о том, в каких компаниях проводил семинары и групповые тренинги социодраматург, и получить отзывы у представителей некоторых компаний, которые пользовались услугами этого социодраматурга.

# Почему степень MBA мешает понимать людей

**12 февраля 2018 Расмус ХогардЖаклин КартерМарисса Эфтон**

Винсент Сицилиано был приглашен на пост генерального директора калифорнийского New Resource Bank, чтобы исправить положение дел и вернуть банк к исполнению первоначальной миссии — «предоставлять обслуживание коммерческим и некоммерческим компаниям, которые работают над устойчивым развитием нашего мира». За несколько лет Винсент помог банку вернуться на правильный путь. Однако не все шло так уж хорошо.

После успешных изменений была проведена проверка жизненных показателей организации, которая выявила низкий уровень вовлеченности сотрудников и их недовольство высшим руководством. Винс Сицилиано был удивлен, но посчитал, что такой разлад возник как отголосок множества изменений, через которые прошла компания. Он решил, что не нужно ничего предпринимать, потому что со временем все придет в норму.

Год спустя банк инициировал проведение еще одного опроса. На этот раз результаты были более конкретными. Серьезное беспокойство вызывал моральный дух: большинство сотрудников, в том числе представители высшего руководства, видели основную причину негатива в гендиректоре.

Винс был сломлен. Он злился, негодовал, оправдывался, одновременно винил себя и задавался вопросом: «Почему же они так говорят обо мне? Неужели они не видят, что компания многого достигла под моим руководством?»

Винс мог бы сохранить негативный настрой, погрязнув в жалости к самому себе и пытаясь найти оправдание. Однако на протяжении своей карьеры он всегда успешно достигал самых высоких целей и поэтому решил встретиться с неприятной правдой лицом к лицу. Винс не был таким выдающимся лидером, каким себя считал. Он руководил компанией строго по плану и не замечал мнения других людей, которые не были готовы двигаться так быстро, и не понимали, зачем нужны все эти изменения.

Во время нашей беседы Винс отметил: «Мое эго вышло из-под контроля. Я слушал только свой ум, но не сердце». Сицилиано осознал, что, получив во время учебы и профессиональной подготовки все необходимые навыки, он ни разу не взглянул на себя в зеркало и не задал вопросов о том, кто он такой, что он ценит и что для него значит быть руководителем. С тех пор взаимодействие в коллективе значительно улучшилось: к мнению сотрудников стали прислушиваться. Сейчас в банке работает высокоэффективная команда, которая нацелена не только на результат, но и на хорошие взаимоотношения.

Опыт Винса не уникален. Развитие самосознания обычно не входит в содержание образовательных программ по менеджменту. Большинство программ MBA учат, в первую очередь, разрабатывать стратегии и следить за финансовыми результатами, что Винсент отлично умел. Но эти навыки помешали ему увидеть, что происходило в его компании.

Примерно 40% гендиректоров имеют степень MBA. Многие масштабные исследования показывают, что для достижения долгосрочных финансовых результатов и развития корпоративной культуры, руководителю недостаточно просто следовать логике, которой его научили. Авторы одного из таких [исследований](https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/studies-show-ceos-with-mbas-more-likely-to-fail/article34504662/?utm_source=Shared+Article+Sent+to+User&utm_medium=E-mail:+Newsletters+/+E-Blasts+/+etc.&utm_campaign=Shared+Web+Article+Links) сравнили эффективность работы 440 руководителей компаний, которые побывали на обложках таких журналов, как BusinessWeek, Fortune и Forbes. Руководителей разделили на две группы (со степенью MBA и без нее), а затем отслеживали их деятельность в течение 7 лет. Результат получился неожиданный: показатели обладателей MBA оказались значительно ниже, чем у представителей группы без MBA. Еще одно [исследование](https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3450-5), опубликованное в Journal of Business Ethics, дало такие же результаты. На этот раз участниками стали более 5000 руководителей.

Здесь следует оговориться: мы не считаем, что MBA не принесет пользы руководителям. Однако, если вы будете опираться исключительно на логику, которой учат на программах MBA, в ущерб другим навыкам, таким как самосознание, понимание других людей и культуры, ваш стиль руководства будет несбалансированным.

Именно это и случилось с Винсом. Цифры сходились. Стратегия была четко проработана. Но людям не нравилось работать вместе с ним, и их недовольство росло. Он руководил компанией, основываясь на популярных бизнес-теориях, но не знал и не понимал самого себя. Винсу не хватало самосознания, поэтому люди считали его неискренним. Поэтому они не хотели следовать за ним и не поддерживали его как руководителя. К счастью, Винс был открыт к изменениям и с помощью коуча смог улучшить свои навыки руководителя даже в большей степени, чем хотел этого.

Билл Джордж, профессор по лидерству в Гарвардской школе бизнеса и бывший глава Medtronic, считает, что лидерство начинается с самосознания. Этот навык помогает понять свои мысли, эмоции и установок в тот или иной момент. Самосознание поможет прийти к искренности и целостности, которые, в свою очередь, помогают вести за собой других людей и руководить организациями.

Мы провели исследование, к которому были привлечены более 1000 руководителей из более чем 800 компаний и 100 стран, и выяснили, что у представителей высшего руководства самосознание развито лучше, чем у других менеджеров в корпоративной иерархии. Первая возможная причина — высокое самосознание ускоряет карьерный рост. Возможен и другой вариант: возлагаемая на руководителя повышенная ответственность подталкивает к работе над самосознанием, как это произошло с Винсом.

К счастью, самосознание можно развивать. Дополнить свои лидерские навыки этой способностью помогут три простых шага.

**Каждый день применяйте практику осознанности**

Проведенное журналом Nature Neuroscience исследование показало, что непродолжительная ежедневная практика осознанности приводит к развивающим самосознание изменениям в структуре и функционировании мозга. Во время работы с одной из транснациональных ИТ-компанией из Кремниевой долины мы обнаружили, что, практикуя осознанность лишь по 10 минут каждый день на протяжении пяти недель, участники повысили свое самосознание не менее чем на 35%.

Практика осознанности позволяет расширить понимание того, что происходит с вашим сознанием в тот или иной момент. Она помогает замечать и контролировать собственные эмоции, лучше понимать поведение и реакцию людей, которых вы за собой ведете, выстраивать лучшие отношения и быть более эффективным руководителем.

**Регулярно делайте перерывы**

В стрессовых ситуациях мы автоматически совершаем привычные действия. Мы ведем себя и думаем привычным образом. В этом мало осознанности и почти нет пространства для понимания себя или своих подчиненных. Делая короткие перерывы, пусть даже всего на минуту, вы перестанете мыслить и действовать по привычке. Так вы освободите необходимое пространство для осознанного и ясного взгляда на вещи.

Во время паузы для работы над осознанностью не делайте совершенно ничего. Не читайте новости, не проверяйте телефон и социальные сети. Все это лишь занимает место в вашем сознании и не дает повысить осознанность. Отложите телефон, встаньте с рабочего кресла и просто посмотрите в окно, закройте глаза или пройдитесь по коридору.

**Внимательно слушайте других людей**

Когда мы заняты, наш мозг настраивается на распознавание знакомых образов. Он требует простоты. Во время разговора он будет автоматически искать что-то уже известное и устранять новое. Таким образом, как и в случае с Винсом, вы не услышите замечаний и мнений других людей, и не сможете уследить за ситуацией. Есть риск, что вы окажетесь изолированным в своем маленьком мире, где слышен только ваш внутренний голос.

Чтобы мозг не перешел в режим распознавания знакомых образов, во время общения слушайте как можно внимательнее и меньше говорите. Кроме того, игнорируйте свой внутренний голос, который комментирует все услышанное.

Будьте открыты. Проявляйте любопытство. Ставьте под сомнение все свои предположения.

**Об авторах.** **Расмус Хогард** — основатель и управляющий директор Potential Project, глобальной компании, консультирующей по вопросам лидерства и организационного развития Microsoft, Accenture, Cisco и сотни других организаций.  **Жаклин Картер** — партнер и директор по Северной Америке в Potential Project. **Марисса Эфтон** — психолог, директор  Potential Project в США.

# Почему с подчиненными нельзя быть справедливым

Как не попасть в ловушку неправильного отношения к справедливости в компании

Справедливость, казалось бы, должна быть одним из фундаментальных принципов в здоровой компании. Но на деле все оказывается сложнее. За время работы в финансовом сервисе QOOD я видела немало типажей рядовых сотрудников и руководителей. Иногда нам приходится иметь дело с судостроительным заводом, а иногда — с центром развивающих занятий для детей. Но вне зависимости от размера компании управленцы, особенно начинающие, повторяют одну и ту же ошибку. Они попадают в ловушку неправильного отношения к справедливости.

Вроде бы сложно поспорить с тем, что справедливость — это благо и она должна соблюдаться всегда. Представьте, что у вас двое детей и вы повели их в цирк. Вы наверняка купите два одинаковых стаканчика мороженого или два воздушных шарика, правда? Любой родитель, у которого двое или больше детей, знает, что иначе не избежать скандала и обид.

Многие, став руководителем, пытаются применять похожий принцип в отношениях с подчиненными. Но ваши сотрудники — взрослые люди, которые осознанно выбрали свое место в этой компании. Рабочие отношения на то и рабочие, что в них все устроено иначе, чем в семье. Конечно, если перед вами стоит цель выстроить эффективные бизнес-процессы.

Предположим, в вашем подразделении есть три сейлз-менеджера. Изо дня в день они занимаются примерно одинаковыми вещами — встречаются с клиентами, ведут переписку, составляют техзадания. И вдруг на вас сваливается нетривиальная для подразделения задача — срочно подготовить большой аналитический отчет по проектам для акционеров компании, который придется делать сверхурочно. Вы прекрасно знаете, что у менеджера Анны есть склонность к аналитическому мышлению, а менеджеры Борис и Виктор хороши в общении с людьми, но ненавидят сидячую рутинную работу.

Что произойдет, если поделить отчет на три части и распределить эту работу «справедливо»? Скорее всего, Борис и Виктор будут тянуть и возьмутся за нее в последний момент. На выходе вы получите некачественный, сделанный спустя рукава отчет, который придется переделывать. Но если просто так, в директивном порядке, поручить подготовку отчета Анне, она также окажется недовольна: ведь это несправедливо. Причем за вашей спиной слухи о несправедливости могут разрастись во что угодно — например, в слухи о дискриминации по половому признаку. Такие вещи не мотивируют ценных сотрудников и не добавляют здоровья отношениям внутри коллектива. На мой взгляд, в данной ситуации соломоновым решением будет все же поручить работу Анне. Но предварительно стоит с ней с глазу на глаз обговорить, что она получит за это некие дополнительные «плюшки». Если вы не имеете возможности выплатить премию или сверхурочные, договоритесь с ней о возможности предоставить дополнительный отгул в рабочее время.

Золотой принцип, которого я всегда стараюсь придерживаться, — распределять работу не по справедливости, а по склонностям, сильным и слабым сторонам, уравновешивая свое решение всеми доступными инструментами. В идеале в компании должны быть люди разного психологического склада. Кому-то, как говорится, арбуз, а кому-то свиной хрящик — сильные и слабые стороны у них совершенно разные. Более того, как замечает Карен Прайор в известном бихевиористском пособии «Не рычите на собаку», так называемые положительные подкрепления, то есть стимулы к работе, и отрицательные подкрепления (демотиваторы) для людей с разными характерами также будут разными.

# 3 совета руководителям помогающие справиться с офисными сплетнями

Каждый начинающий руководитель знает, как сложно управлять новым коллективом. Прежде всего это касается руководителей, принадлежащих к поколению миллениум.

Согласно исследованию Elance-oDesk, в настоящее время 28% представителей этого поколения занимают руководящие посты, а еще две трети планируют получить повышение в течение следующих десяти лет. Так или иначе, они все чаще сталкиваются с проблемами, которые связаны с лидерством.

Новый руководитель, как какому бы поколению он ни принадлежал, должен не только быстро познакомиться с членами команды, но и приспособиться к общему стилю работы, научившись решать проблемы, снижающие продуктивность. Самой распространенной проблемой, с которой сталкиваются многие руководители, являются офисные сплетни.

**Почему это важно?**

Согласно исследованию от CareerBuilder, проведенному в июне 2014г., 42% считают, что сплетни негативно влияют на мораль и снижают эффективность работы. Сплетни могут создавать напряженность в отношениях между коллегами, порождать нездоровую конкуренцию и препятствовать успешному взаимодействию.

Молодые руководители зачастую не могут повлиять на старших коллег, чей срок работы в компании превышает общий трудовой стаж представителя поколения миллениума. Тем не менее, решение существует!

Один из способов предотвратить сплетни заключается в том, чтобы найти движущую силу команды в соответствии с личностными особенностями каждого ее члена.

**Какие личные качества заставляют людей сплетничать?**

За офисными сплетнями кроется целая психологическая теория. Разные люди сплетничают по разным причинам. Определив тип личности сотрудников с помощью тестов Майерс-Бриггс, вы сможете минимизировать или вовсе прекратить сплетни.

Вот три совета, которые помогут управлять личностями различных типов:

1. **Экстраверты просто любят поговорить. Позвольте им направить эти разговоры в нужное русло.** Люди такого типа черпают энергию в групповых обсуждениях и социальном взаимодействии. Для них сплетни - это способ самореализоваться или подзарядиться во время перерыва. Следует помнить, что при отстутствии контроля даже безобидное стремление к взаимодействию с коллегами может спровоцировать проблемы.

Попытайтесь поговорить с сотрудниками-Экстравертами. Скажите, что вы понимаете их потребность в общении, но рекомендуете сохранять положительный настрой. Расскажите о том, как позитивное общение может повысить производительность труда, выстроить отношение с коллегами и сплотить коллектив.

Служите им достойным примером для подражания.

На собраниях и сеансах мозгового штурма рассказывайте об индивидуальных успехах членов команды и предлагайте им делиться положительным опытом. Создайте позитивную культуру, регулярно общаясь с Экстравертами, и используйте это общение для распространения хороших новостей.

2. **Мыслители нацелены на успех. Убедите их в том, что сплетни снижают продуктивность работы.** Мыслители сосредоточены на своем карьерном росте и экономическом положении, которые в их понимании являются индикаторами успеха. Принимая решения, они всегда продумывают последствия, в отличие от Чувствующих. Мыслители чаще всего сплетничают, чтобы ощутить собственное превосходство.

Если в вашем коллективе есть такие Мыслители, расскажите им о том, как вы оцениваете индивидуальные и командные достижения. Объясните, что успешная командная работа имеет огромное значение для достижения личного успеха.

Сыграйте на рациональности таких сотрудников, подчеркнув, что негативные формы общения отрицательно влияют на команду, а значит, и на самих Мыслителей.

3. **Чувствующие хотят быть частью социальной группы. Дайте им понять, что сплетни разъединяют людей.** Чувствующим требуется видеть в своей работе отражение личных ценностей, чтобы быть успешными и счастливыми. Им хочется быть частью единого целого,  поэтому зачастую они сплетничают для того, чтобы вписаться в коллектив.

Организуйте общее собрание, чтобы обсудить возникшие проблемы, включая сплетни. Разработайте ролевой сценарий и позвольте сотрудникам примерить на себя различные маски (того, кто сплетничает, того, кто слушает сплетни, и того, о ком сплетничают). В результате они смогут понять, как негативное отношение влияет на рабочую атмосферу. По возможности приведите конкретные примеры того, как сплетни вредят людям и провоцируют отчужденность.

Руководители, принадлежащие к поколению миллениума, как и другие начинающие руководители, должны немедленно решать проблемы, возникающие в коллективе. Сплетни вредят морали, снижают уровень вовлеченности и продуктивность работы, что несомненно бросает тень на деятельность руководителя.

**В чём отличия между занятыми и продуктивными людьми**

Задача быть более эффективным на работе может ввести в заблуждение насчет того, что является продуктивным рабочим днем.

Также многие люди считают, что быть занятым – то же самое, что быть продуктивным. Порассуждаем, в чем же отличия.

**Занятые люди одержимы тем, чтобы впихнуть в свой день как можно больше всего. Продуктивные люди осознанно сокращают свой список дел на 50%.**

Ослики: думают, что чем больше они сделают за 8-9 рабочих часов, тем лучше. Они впихивают в свой список задач слишком много пунктов, а по итогу переносят большинство из них на следующий день.

Единороги: знают, что им не нужно иметь 40 задач в списке дел. Они грамотно подходят к выбору задач на предстоящий день и занимаются только самым важным.

**Занятые берутся за все задания подряд. Продуктивные видят разницу между «срочным» и «важным».**

Ослики: тратят большую часть времени решая непонятные проблемы, будучи ослепленными рабочими вопросами, которые на самом деле не так важны. В каждой компании есть задачи, которые могут быть отмечены как срочные, но обычно такой статус им придают ваши коллеги или начальник, когда ожидают услышать от вас ответ по этим вопросам как можно скорее.

Единороги: знают, как отличать срочное от важного. Они уделяют внимание тому, что имеет значение, и не тратят большую часть времени на попытку закончить различные срочные задачи.

**Занятые люди постоянно отвлекаются. Продуктивные работают системно.**

Ослики: годами вырабатывают вредные для производительности привычки. Они постоянно и без надобности проверяют электронную почту и отвлекаются на каждый звук, исходящий из смартфона.

Единороги: подходят системно к выполнению даже таких простых задач, как проверка электронной почты. Они выделяют немного времени для проверки новых сообщений и могут сконцентрированно работать над важными рабочими задачами.

**Занятые люди любят многозадачность. Продуктивные уделяют внимание чему-то одному.**

Ослики: постоянно пытаются выполнять по 15 задач одновременно. У них открыто много вкладок и документов, помимо постоянно открытого календаря.

Единороги: уделяют внимание тем задачам, которые максимально важны и делают это крайне эффективно. Они используют многозадачность с умом, объединяя выполнение менее важной задачи с более важной. Например, высоко продуктивный человек делает заметки о потенциальном проекте, пока ждет начала общего собрания. Такие люди знают, что должны выполнять несколько задач одновременно, если часть задач может быть выполнена без старания или больших энергозатрат.

Если вы один из занятых осликов, которые хотели бы превратиться в продуктивного единорога, следуйте правилу 80/20, когда дело касается ваших задач. Избавьтесь от вещей, которые не нужны в течение рабочего дня, при условии, что они оказывают минимальное влияние на вашу продуктивность.

**Занятые люди работают с утра и до ночи. Единороги знают когда пора закончить рабочий день.**

Если раньше, когда вы были моложе, вас устраивало тратить энергию и время на различные дела, то сейчас вы подумаете дважды, прежде чем захотеть осуществить какую-то цель. Тем не менее, в вашей карьере и жизни однажды наступит момент, когда нужно разобраться на чем необходимо фокусироваться. Если сейчас вы жонглируете расписанием, временем и деньгами и в добавок еще учитесь программировать, запускаете сайт, готовитесь к переезду в другую страну или планируете пешие прогулки по Аппалачской тропе, то будьте продуктивным единорогом и вычеркивайте цели, которые для вас больше не актуальны. Это нормально – отказываться от планов, которые в данный момент не совсем выполнимы и полезны. Вместо них сосредоточьте свою энергию и ресурсы исключительно на одной вещи, которая отвечает вашей главной цели.

**Занятые люди приклеены к своим столам. Продуктивные знают, когда взять перерыв.**

Ослики: редко делают перерывы, они вообще их ненавидят, думая, что это только для прокрастинаторов. Их также расстраивают продуктивные люди, которые выглядят так, как будто у них в распоряжении все время в мире, и которые вообще наслаждаются своей работой.

Единороги: знают, когда нужно дать себе время оживиться. Их перерывы – это прогулки под любимую музыку, короткие комедийные скетчи, медитация или перекус. Они знают, что могут добиться большей продуктивности, если дать своему мозгу передохнуть от долгих часов работы.

Выбирайте достижение максимального уровня производительности в любой рабочий день, забыв о том, каково это – выглядеть и чувствовать себя загнанным ослом, и превратите себя в продуктивного единорога.

# 10 типов неприятных людей: как ими управлять

11 марта 2018

Если вы недолюбливаете сотрудника или делового партнера и вашу антипатию разделяют десятки других людей, то перед вами один из десяти типов неприятных личностей. Как ужиться с таким персонажем и по возможности наладить продуктивное общение? Используйте рекомендации американских психиатров Мишель Джой и Джоди Фостер.

**Нарцисс**

**Нарцисс-руководитель.** Избегает обратной связи с подчиненными, решения принимает за закрытыми дверями. Часами говорит о себе, не давая вставить слово. Заслуги приписывает себе, в неудачах винит сотрудников.

**Как наладить общение с нарциссом-руководителем.** Не скупитесь на комплименты, подчеркивайте его авторитет. Если просит зайти к нему в кабинет, сделайте это сразу. Опоздание нарцисс воспримет как пренебрежение и отомстит. Оперативно откликайтесь на смс и письма.

**Нарцисс-подчиненный.** Избегает открытых соревнований. Не берется за большие проекты, боясь провала. Заискивает перед начальством. Искажает факты так, чтобы казалось, что выполненная задача — его заслуга. После удачной презентации, которую готовила вся команда, может сказать: «Моя презентация прошла отлично».

**Как наладить общение с нарциссом-подчиненным.** Подмечайте достижения и достоинства сотрудника. Напоминайте о дедлайне в позитивном ключе: «Не могу дождаться пятницы, чтобы увидеть ваш проект». Замечания и критику вставляйте между похвалами. Преподносите их как шаги к успеху, а не как методы исправления недостатков нарцисса.

**Большой Босс-младший**

**Босс-младший — это руководитель,** которого назначил в преемники влиятельный папа или покровитель. Он рьяно принимается рулить коллективом, не имея ни авторитета, ни опыта. Босс-младший спесив, капризен, часто принимает некомпетентные решения. Занимается моральной травлей неугодных ему людей.

**Как наладить общение с боссом-младшим — руководителем.** Как правило, «сынки» падки на лесть. Подчеркивайте на словах гениальность босса, хвалите его идеи, но делайте по-своему.

**Босс-младший — подчиненный.** Занимает невысокую должность, на которую его устроили по знакомству. Всячески подчеркивает в коллективе свой «особый» статус, использует родственные связи в собственных интересах. Саботирует рабочий процесс или сваливает обязанности на других сотрудников.

**Как наладить общение с боссом-младшим — подчиненным. У**волить сотрудника нельзя: испортите отношения с вышестоящим лицом. Постарайтесь максимально удалить босса-младшего от решения операционных вопросов. Пусть он «командует парадом» в креативном отделе, где любой проект можно объявить экспериментальным и надолго положить на полку.

**Прилипала**

**Прилипала-руководитель** импульсивный, навязчивый. Если приходит на работу в плохом настроении, отравляет жизнь подчиненным. Задает бесцеремонные вопросы и нарушает личное пространство. 60% прилипал исправляются, если указать на их неадекватное поведение

**Как наладить общение с прилипалой-руководителем.** Постарайтесь установить границы и придерживаться их. Скажите начальнику, что его поведение демотивирует вас. Доброжелательно поинтересуйтесь, что вы можете сделать, чтобы помочь руководителю справляться со вспышками негативизма.

**Прилипала-подчиненный** часто спорит с коллегами, заканчивает дискуссию оглушительным криком и истерикой. Провоцирует жалость к себе, ноет или требует от начальника необоснованных преференций. Постоянно ищет врагов.

**Как наладить общение с прилипалой-подчиненным.** Не вовлекайтесь эмоционально в драматические сцены, которые устраивает прилипала. В разгар эмоционального всплеска переключайте внимание сотрудника на что-нибудь другое. Например, подарите ему антистрессовый мячик, разрешите в офисе слушать музыку в наушниках. Поощряйте занятия йогой и медитацией.

**Негодяй**

Негодяй-руководитель нарушает правила и редко думает о последствиях своих поступков. Очень привлекательный внешне, но неискренний человек. Обман, махинации и подковерные интриги — часть его жизни. Как наладить общение с негодяем-руководителем. Не работайте на негодяя, он заставит вас отвечать за его мошенничества. Документируйте каждую беседу таким образом, чтобы это выглядело частью вашей работы. В телефонных разговорах и переписке фиксируйте и сохраняйте договоренности. Негодяй-подчиненный — серый кардинал в коллективе. Мастерски втирается в доверие, а затем стравливает между собой коллег, подсиживает руководителей. Присваивает деньги и имущество компании. Как наладить общение с негодяем-подчиненным. Внимательно присмотритесь к сотруднику, которого поймали на лжи или мелком мошенничестве. Расставайтесь с негодяем, пока он не успел провернуть крупную аферу. Не верьте в его раскаяние. Создайте рабочие инструкции, которые не оставят места для маневров.

**Педант**

**Педант-руководитель** достает замечаниями, заставляет прыгать с одного дела на другое, повторять все по нескольку раз, объяснять, переделывать и переставлять части местами. Задает бесконечные вопросы, засыпает письмами и звонками, мешая нормально работать.

**Как наладить общение с педантом-руководителем.** Записывайте распоряжения педанта таким образом, чтобы он это видел. Соглашайтесь с его планами. Держите слово. Беритесь только за ту работу, которую точно сможете выполнить. Составляйте четкие планы. Вовремя приходите на встречи.

**Педант-подчиненный** лезет не в свои дела. Пытается контролировать каждую мелочь, задерживает согласования, тонет в деталях. Навязывает свои правила и процедуры.

**Как наладить общение с педантом-подчиненным.** Снабжайте задания подробными разъяснениями и ставьте жесткие сроки. Избегайте споров по мелочам. Проясняйте реальные и надуманные обстоятельства. Укрепляйте уверенность педанта, что все идет как надо.

**Ротозей**

**Ротозей-руководитель** слоняется по кабинету взад-вперед, не способен усидеть на одном месте, вести себя тихо и дожидаться своей очереди. Часто перебивает собеседника. На рабочем месте устраивает бардак.

**Как наладить общение с ротозеем-руководителем.** Сверяйте планы и графики с секретарем ротозея: он часто забывает оповестить подчиненных об изменениях.

**Ротозей-подчиненный** не может сосредоточиться на задаче. Делает нелепые ошибки, с трудом следует указаниям. Забывчивый, неорганизованный, постоянно опаздывающий сотрудник.

**Как наладить общение с ротозеем-подчиненным.** Поручите сотруднику работу, требующую творческого подхода и незапланированных действий. Минимизируйте рутинные процедуры или поручите их кому-то еще. Разбейте проект на части для пошагового выполнения. Укажите четкие сроки. Исключите отвлекающие факторы на рабочем месте: музыку, радио, телевизор.

**Алкоголик**

**Алкоголик-руководитель** — агрессивный тип, плохо контролирует эмоции. В порыве гнева оскорбляет подчиненных, может применить физическую силу. Любит выпить.

**Как наладить общение с алкоголиком-руководителем.** Абстрагируйтесь от агрессора в моменты его вспышек. Перенесите разговор, постарайтесь уйти от противостояния. Фиксируйте все договоренности на бумаге.

**Алкоголик-подчиненный** настроен к окружающим враждебно, не видит цели в жизни. Склонен к алкогольной или наркотической зависимости. Периодически не является на работу, потому что ушел в запой.

**Как наладить общение с алкоголиком-подчиненным.** После инцидента проведите разговор с сотрудником с глазу на глаз. Спросите, какое горе он заливает и чем вы можете ему помочь. Объясните, как привычка выпивать сказывается на рабочих показателях. Договоритесь проводить тесты на алкогольное опьянение раз в неделю.

**Робот**

**Робот-руководитель** выглядит отчужденно, смотрит сквозь собеседника, проявляет высокомерие и холодность.

**Как наладить общение с роботом-руководителем.** Избегайте в общении намеков, метафор, сарказма. Начальник-робот не понимает юмора. Перед встречей запишите или визуализируйте идеи при помощи рисунков, слайдов. Говорите только по делу, не отклоняясь от темы.

**Робот-подчиненный** необщительный, замкнутый, странный. Не воспринимает чужие эмоции. Не поддерживает на работе дружеские отношения. Не стремится влиться в коллектив.

**Как наладить общение с роботом-подчиненным.** Сделайте собственную манеру общения максимально ясной. Будьте конкретны. Роботы воспринимают только прямые значения слов и с трудом вникают в нюансы. Составляйте письменные инструкции. Перед встречей просите сотрудника записать его идеи и мысли. Это улучшит взаимопонимание.

**Чудак**

**Чудак-руководитель** имеет странные верования и продвигает их в массы. Например, агитирует сотрудников петь мантры или заниматься очищением чакр. Верит в мировой заговор, выглядит неопрятно или чересчур экстравагантно.

**Как наладить общение с чудаком-руководителем.** Вежливо дайте понять, что у вас иные убеждения. Чудаки лояльно относятся к чужим «тараканам».

**Чудак-подчиненный** носит странную прическу, нелепо одевается, постоянно бормочет себе под нос или поет. Приходит на работу грязным и неопрятным.

**Как наладить общение с чудаком-подчиненным.** Используйте творческое мышление чудака. Поручите ему проект, над которым можно поработать в одиночестве. Задействуйте в мозговом штурме. Не заставляйте чудака работать в команде, из этого ничего не выйдет. Попросите сотрудника придерживаться делового стиля в одежде.

**Ветеран**

**Ветеран-руководитель** любит морализировать, читать нотации с высоты своего преклонного возраста. Скуп, считает закупку нового оборудования расточительством. Работает по раз и навсегда отработанной схеме. Нововведений не приемлет, не в ладах с современными технологиями.

**Как наладить общение с ветераном-руководителем.** Старайтесь не попадаться ветерану лишний раз на глаза. При встрече выказывайте уважение к его сединам, попросите совет, почтительно выслушайте тираду о былых временах.

**Ветеран-подчиненный.** Ворчит, брюзжит, критикует, не выбирая выражений. Испытывает проблемы с памятью, часто путает детали, забывает о поручениях. Стесняется уточнять и переспрашивать, до последнего скрывает ошибки, чтобы не уронить себя в глазах молодых коллег.

**Как наладить общение с ветераном-подчиненным.** Все поручения фиксируйте в почте, периодически напоминайте о дедлайнах, на собраниях уточняйте у сотрудников, ясен ли им алгоритм действий. Опросите каждого, чтобы ветеран не почувствовал себя ущемленным.

# Самовлюбленные типы

15.05.2017

Не будет преувеличением сказать, что не каждый сотрудник приятен своему руководителю. Однако пока его профессиональные качества превалируют над личными, он будет оставаться в команде.

Манфред Кетс де Вриес, голландский психоаналитик, учёный-экономист в сфере менеджмента, поделился с [Harvard Business Review](https://hbr.org/2017/05/how-to-manage-a-narcissist) своими размышлениями о том, как управлять самовлюбленными людьми. Dk.Ru перевел статью эксперта.

— Джордж, старший исполнительный директор крупного интернет-провайдера, был участником одной из моих программ по развитию лидерства. Он был очень талантливым человеком, но создавал большие помехи всей группе. Все наши «групповые» обсуждения превращались в сплошной монолог Джорджа. Участники команды были согласны с тем, что он — плохой слушатель.

Всякий раз, когда кто-то брал слово, он быстро терял интерес, перебивал и переводил разговор в русло своих интересов. Он имел привычку обесценивать работу других и выпячивать свои собственные успехи. Я не был удивлен, когда большинство участников группы сказали мне: «Нам не нравится работать с Джорджем».

Может показаться, что именно любовь к себе, самопиар и т.д. — залог успеха и достижения высоких карьерных результатов. Но это не совсем так. Выраженный нарциссизм часто приводит к конфликтам с руководством, а затем и к увольнению.

Одна из основных проблем самовлюбленных людей — обостренное чувство права. Они должны получать специальное лечение, специальные льготы на работе, лучшее отношение. Как только они этого не получают, они сердятся. Они не идентифицируют себя с другими участниками команды и думают, что их потребности уникальны.

Нарциссы довольно ранимы и испытывают трудности при встрече с критикой, они начинают ожесточенно обороняться. А на войне, как известно, все средства хороши.

Управлять самовлюбленными людьми, уверенными в своей уникальности непросто, но если уж в коллективе завелся нарцисс, необходимо научиться с ним работать. Вот, несколько советов, которые я могу дать, опираясь на свой личный опыт.

**1.     Как можно сильнее сплотить свою команду**

Сплоченная команда способна грамотно «отбивать» асоциальное поведение самовлюбленных людей. Необходимо показать нарциссу, что в этом коллективе действуют определенные правила, и их несоблюдение может стоить ему рабочего места. Давление со стороны коллег заставит нарцисса адаптироваться к нормам группы.

**2.     Обратная связь**

Самовлюбленному человеку необходимо давать обратную связь от коллектива. Слова одного человека он проигнорирует легко, но если обратить внимание, что мнение по тому или иному вопросу носит коллективный характер, он прогнется.

**3.     Создать безопасное, несколько игривое пространство**

Я бы посоветовал организовывать внутри коллектива своеобразные мастер-классы, где самовлюбленные сотрудники могли бы чувствовать себя комфортно и учиться распознавать границы дозволенного и эмоции других людей.

**4.     Не противостоять самовлюбленному, а поддерживать команду**

И здесь я вновь вспомню Джорджа. Группа, в которую он попал, была весьма и весьма настороженна к нему. Нельзя сказать, что другие члены команды его боялись, скорее, просто не хотели с ним работать. В моменты, когда он начинал занимать слишком много «эфирного времени», я перебивал его и давал слово другому участнику группы. Чего я добился? Команда понимала, что я в состоянии ее защитить от нападок нарцисса, а Джордж в свою очередь осознал, что не всегда его мнение является самым важным в коллективе.

К слову, через некоторое время Джордж научился сопереживать другим. Он понял, что конструктивная критика от других может быть полезна, а не разрушительна для его самоуважения. Он начал принимать и понимать некоторые модели поведения других и участвовать в жизни нашей группы.

Еще один важный момент: задача руководителя сделать так, чтобы другие, менее самовлюбленные члены команды, не подали заявление на [увольнение](http://www.dk.ru/wiki/uvolnenie-po-sokrashcheniyu#binding) из-за работы с таким вот Джорджем. При этом хранить и оберегать самого Джорджа совершенно не обязательно.

# Как работать с самовлюбленными сотрудниками

Текст: Джозеф Бурго

**От редакции.** Кто такие нарциссы и как избежать их разрушительной силы? На эти вопросы отвечает психотерапевт Джозеф Бурго в своей книге «Осторожно, нарцисс! Как вести себя с этими самовлюбленными типами» (перевод выходит осенью в издательстве «Альпина Паблишер»). Мы публикуем несколько интересных фрагментов из нее.

**Глава 1. «У меня много разных граней». Весь спектр нарциссизма**

Многие думают о себе лучше, чем они есть на самом деле, и, хотя у них нет очевидного психического расстройства, они кажутся нарциссами из-за своего характера и поведения. Эгоцентричные или помешанные на собственной внешности, они не обладают чуткостью по отношению к окружающим. При этом нельзя сказать, что сочувствие им не свойственно совсем. Такие люди часто завистливы или ревнивы, их легко обидеть. Они могут доминировать на званых обедах или стараться быть в центре внимания в больших группах. Окружающие им не интересны, и они редко замечают, что ранили чьи-то чувства.

**Глава 2. «Меня легко ранить». Самооценка и нарциссическая травма**

Поскольку человек — существо социальное, наше самоощущение и самоуважение вырабатываются в социальном контексте, в сравнении и взаимодействии с другими людьми. Я могу сформировать самооценку, живя по собственным стандартам и идеалам, но мне в равной степени необходимо уважение значимых людей в моей жизни (близких, коллег и работодателей, учителей). Если они относятся ко мне с уважением, это подкрепляет мое чувство собственного достоинства.

Когда они критикуют меня — даже если я достаточно уверен в себе, — мне бывает очень больно. Будучи социальным животным, я, естественно, остро нуждаюсь в одобрении других членов своей «стаи», и их неодобрение ранит меня и расшатывает мою уверенность в себе — по крайней мере на какое‑то время. На языке моей профессии эти удары по самооценке называются нарциссической травмой…

Перекладывание вины — один из самых распространенных способов избежать боли из‑за нарциссической травмы… Прибегать к убеждению себя в собственном превосходстве или выражать презрение к источнику нарциссической травмы — еще одна распространенная тактика облегчения боли от этой травмы.

**Глава 3. «Я победитель, а ты неудачник». Нарцисс-задира**

Для истинных нарциссов есть только два класса людей: те, кто находятся на вершине, и те, кто ниже. Они делят мир на известных, богатых и великих людей с одной стороны и презренных, ничтожных посредственностей — с другой. Они боятся не войти в первую группу и "остаться в “посредственностях", под которыми понимают обычных “средних” людей»…

Так же как комик, придумывая свои шутки, ориентируется на среднестатистического человека, истинный нарцисс использует неудачника как своего рода лакмусовую бумагу для своей самооценки победителя. Своим высокомерием («Я лучше тебя») он заставляет другого человека играть второстепенную роль того, кто стоит на более низкой ступени. И хотя это может быть не очевидно, но нарцисс нуждается в этом другом человеке: когда дело доходит до конкуренции, кто‑то другой должен проиграть, чтобы он победил. Истинный нарцисс всегда повышает свою самооценку за счет других.

Кроме того, многие истинные нарциссы — задиры, которые часто заставляют своих жертв чувствовать себя социальными изгоями. Такое поведение обычно проявляется еще в средней школе, когда дети выходят из относительно спокойного мирка начального образования в гораздо больший мир, где непонятно и зыбко почти все, что связано с их социальным статусом. Задиры ищут неудачников, которых могут победить. Задиры прибегают к физическому и эмоциональному запугиванию, чтобы за счет своих жертв повысить собственную социальную позицию…

Если нарцисс-задира является боссом для своей жертвы, то его возможности для травли подчиненного практически безграничны — он может устанавливать нереальные сроки выполнения заданий, постоянной без причины менять принципы работы, пересматривать зоны ответственности без объяснения причины и т. д.

Мари, посетительница моего сайта, прислала мне длинный рассказ о том, как ее травили на работе. Она была младшим медицинским работником в пансионе для взрослых людей с физической инвалидностью и сначала считалась звездой своего отделения. Ее любили за участливое отношение к пациентам, руководство ценило ее за следование принципам профессиональной этики. Но когда один из пациентов попросил перевести его в отделение Мари, старшая медсестра того отделения, из которого он хотел уйти, посчитала себя оскорбленной. Лоррейн — так ее звали — начала с пренебрежительных замечаний среди коллег, называя Мари «воображалой». Она предположила, что популярность Мари среди пациентов объясняется кокетством и непрофессиональным поведением. Со временем Лоррейн привлекла к своей вендетте и других сотрудников. Они высмеивали Мари в ее присутствии, отказывались оказывать помощь, когда Мари в ней нуждалась, и вынуждали ее брать дополнительную нагрузку. Они лгали о ней руководству, называя ее «ленивой» и обвиняя в краже продуктов и медицинских материалов. Лоррейн преследовала всех, кто дружил с Мари. Травля продолжалась месяц. Как и многие жертвы буллинга на рабочем месте, Мари была настолько травмирована психологически, что ушла с этой работы.

Эмоциональные последствия для жертвы буллинга на рабочем месте схожи с теми, что переживает жертва в средней школе. Она начинает чувствовать себя беспомощной, уязвимой, одинокой. Она может утратить уверенность в себе. Из-за низкой самооценки ей бывает невозможно сосредоточиться, и это сказывается на результатах ее деятельности. Со временем она может впасть в депрессию, потерять интерес к занятиям, которые прежде считала приятными. Ее страдания могут усугубляться чувством стыда из‑за ее реакции, будто она — неудачник, слишком слабый, чтобы постоять за себя. Жертвы травли на рабочем месте часто винят в происходящем себя.

*Как справиться с нарциссом-задирой*

Нарциссы-задиры, стараясь избежать попадания в положение неудачника, находятся в состоянии неустанной нарциссической защиты от базового стыда и поэтому не только опасны, но и абсолютно глухи к просьбам о сочувствии. Чтобы сопереживать страданиям, которые они причиняют своим жертвам, они должны «признать» проецируемый ими на жертву стыд своим. А этого они не делают почти никогда. Во многих случаях лучшая реакция на их поведение — держаться от них как можно дальше.

**Глава 6. «Я — король мира». Претенциозный нарцисс**

Харизматические лидеры воплощают образ, внушающий доверие. Они видят себя исключительными людьми особой породы, и благодаря их дару убеждения другие видят их в том же свете. Как «сила во благо», здоровая разновидность нарциссизма, такой образ отражает веру человека в собственные достоинства и способности. Я знаю, кто я такой, я уверен в том, что делаю, и не сомневаюсь в том, что достигну своих целей.

Как разрушительная сила и разновидность истинного нарциссизма вера в свои исключительность и превосходство говорит о наличии «защитного» представления о самом себе, не имеющего ничего общего с реальностью. Чтобы уйти от базового стыда — ощущения, что он ничем не примечательный, зависимый и ущербный человек, — лидер секты бежит от себя и ищет спасения в претенциозном образе, призванном «замаскировать» все его несовершенства.

**Глава 7. «Я столько должен вам сказать». Нарцисс-всезнайка**

Нарцисс-всезнайка не всегда выглядит самодовольным или претенциозным. Если одновременно с этим он еще и харизматическая личность, то в состоянии убедить свою аудиторию, что обладает особым знанием, делающим его лучше остальных. Религиозные или духовные лидеры, врачи и учителя могут на первый взгляд казаться надежными наставниками, а не нарциссами. Я знаю нескольких чрезвычайно уверенных в себе харизматических врачей-психотерапевтов, которые выглядят так, как будто знают кратчайший путь к истине. На тех, кто потерян или запутался и ищет профессиональной помощи, такие психотерапевты оказывают магнетическое воздействие. Кому же не хочется верить, что его врач все точно знает?

Нарциссический врач иногда достигает статуса гуру. Его клиенты и психотерапевты-интерны, руководителем которых он является, начинают боготворить или идеализировать его; он подпитывается их обожанием, пользуясь им, чтобы поддерживать свое претенциозное представление о себе как о просвещенном целителе. Клиенты довольно часто считают, что у них «лучший психотерапевт в мире», потому что нарциссический терапевт искусно поощряет эту веру. Его младшие коллеги видят его как одного из тех немногих специалистов, который действительно понимает, как надо заниматься психотерапией, и потому часто отдают годы жизни и десятки тысяч долларов за такое научное руководство…

В облике гуру или мудреца нарцисс-всезнайка обращается к нашей потребности в героях и к тоске по спасителям. Кроме того, он эксплуатирует наше врожденное уважение к лидерам, генетически «запрограммированное стремление подчиняться власти».

«В случае с лидером, особенно с тем, кто заявляет о своей высокой миссии, равно как с врачом, священником или (собственным) родителем, мы обычно наделяем этого человека качествами соответствующей ролевой модели, а затем следуем за ним». Эта склонность верить и подчиняться лидерам делает нас легкой добычей для манипуляций со стороны нарциссов-всезнаек, предлагающих психологическое наставничество или духовное просветление.

*Мыслить по‑другому*

У людей, тесно сотрудничавших со Стивом Джобсом, был особый термин для его сверхъестественной способности навязывать другим свое видение. Ссылаясь на один из первых эпизодов «Звездного Пути», его коллеги по Apple называли это «полем искажения реальности». Член команды Macintosh Энди Херцфельд описывает Джобса как «причудливую смесь харизматической риторики, несгибаемой воли и стремления изменить любой факт так, чтобы он соответствовал текущей цели».

Согласно биографу Джобса Уолтеру Айзексону, Стив «утверждал что‑то, даже не задумываясь о том, как все было на самом деле, будь то факт из мировой истории или имя того, кто предложил идею на совещании». Он намеренно игнорировал реальность, и не только перед другими, но перед самим собой».

Джобсу было трудно признать, что у других членов его команды тоже случаются удачные идеи; он часто узурпировал их предложения и почивал на лаврах. Бад Триббл, тоже член команды Macintosh, говорил о Джобсе: «Если вы ему рассказываете о какой‑то новой идее, он обычно говорит вам, что считает ее глупой. Но потом, если она ему на самом деле понравилась, ровно через неделю он вернется и предложит вам вашу же идею, как будто это ему она пришла в голову».

Первосортный нарцисс-всезнайка, Джобс почти всегда был убежден, что знает больше любого из присутствующих. Он видел себя выдающимся интеллектом наравне с Эйнштейном и одновременно духовно просветленным, как Ганди или гуру, с которыми он познакомился в Индии.

Он делил все на свете всего на две категории. Люди для него были либо «просветленными», либо «тупицами». Если человек попал во вторую категорию, он относился к нему с полным презрением. Он издевался над ним и намеренно унижал перед коллегами. Джобс отличался «почти умышленным отсутствием такта» и не мог «устоять перед соблазном продемонстрировать свой жестокий, испепеляющий ум любому, кого считал хуже себя». Здесь мы наблюдаем присущую нарциссизму систему «победитель/проигравший» применительно к миру технологии и инноваций. Джобс считал себя победителем номер один и регулярно заставлял людей вокруг него чувствовать себя проигравшими.

*Как справиться с нарциссом-всезнайкой*

Нарцисс-всезнайка в качестве коллеги представляет собой большую проблему, поскольку вы вынуждены с ним взаимодействовать. Часто лучшая линия поведения — игнорировать его «полезные» советы или вежливо благодарить и дальше делать свое. Прямая конфронтация, скорее всего, приведет к битве за верховенство. Также можно попробовать обезоружить нарцисса-всезнайку, пригласив его «спуститься с пьедестала»: изобразить смирение и выразить гибкую точку зрения. Будьте открыты для его взглядов, но одобрять их необязательно. Полезно и чувство юмора: если вас не задевает его надменная или снисходительная манера общения, возможно, нарцисс-всезнайка покажется вам немного абсурдным и в целом безобидным…

Будьте скептиком. Если вы заметили, что поведение человека не соответствует его роли духовного или психологического лидера, не оправдывайте его. Не позволяйте своей предрасположенности к подчинению авторитету затмевать вашу способность мыслить рационально. Умение справиться с нарциссом-всезнайкой и в этом случае зависит от способности посмотреть внутрь себя, лучше себя понять. Многие из нас жаждут, чтобы их спасли, верят, что есть люди с особым знанием, способные дать нам ответы на все проблемы. Однако на самом деле мы все должны думать своей головой.

# Диалог с сотрудником: что и как сказать

*Шевченко Надежда*

*Европейские компании имеют куда более обширные традиции по оценке персонала. Российские компании лишь недавно начали экспериментировать в этой области. Но большинство предпочитает перенимать опыт своих западных коллег, не всегда адаптируя его к нашим условиям. В рамках оценки персонала часто используется оценочное собеседование. Оно предполагает проведение диалога с сотрудником. По итогам оценки сотруднику формируются цели на следующий год. От качества проведения диалога зависит то, с каким настроением и с какими мыслями сотрудник продрожит работу. Поэтому необходимо соблюдать некоторые принципы, чтобы диалог был эффективным как для того, кто его проводит, так и для того, с кем его проводят.*

Важнейшим этапом при оценке работы подчиненных является оценочное собеседование. Оценочное собеседование - это интервью с оцениваемым, решающее вполне определенные задачи.   
Такое собеседование помогает руководителю и подчиненному определить их взаимные ожидания. Оценочное собеседование с работниками проводится также для того, чтобы сообщить им результат оценки эффективности их работы. Оно позволяет руководителю подвести итоги работы подчиненного, подкрепить желательное поведение, указать на недостатки в работе и разработать совместно с ним план улучшения работы.

До недавних пор в нашей компании не было практики проведения таких диалогов, однако, когда было принято решение поменять систему оценки, возникла потребность в поиске новых моделей оценки персонала.

В нашей компании вместо аттестации персонала была внедрена европейская модель, которую я обозначила как «Ежегодную оценку и диалог с сотрудником».

И если с выставлением оценок сотрудникам по итогам года руководители смогли разобраться, то с проведением диалогов с сотрудниками возникли большие проблемы, т.к. такой практики у большинства руководителей не было.

Диалог с сотрудником является ключевым моментом процедуры ежегодной оценки персонала. Построение диалога исходит из представлений руководителя о процессе управления людьми и о способах воздействия на их поведение. Можно выделить по меньшей мере три подхода, которые при этом могут быть использованы руководителем:

* **заставить** - заставить улучшить работу или поведение, подавить сопротивление.
* **убедить** - убедить работника в необходимости изменения.
* **привлечение работника к принятию решений** - донести свою точку зрения, понять точку зрения работника и прийти к общему согласию. Разбудить у работника желание к профессиональному росту и личностному развитию. Определить, что нужно сделать для решения проблем, мешающих повышению эффективности его работы.

Очевидно, что третий вариант является верным с точки зрения наиболее эффективной мотивации сотрудника. Сотрудник сам принимает решение, а значит, несет за них ответственность.

Чтобы облегчить учесть наших менеджеров, была написана программа обучения проведению оценки и диалога с сотрудником.

В первую очередь необходимо было разъяснить, зачем мы вообще проводим диалог.

Для руководителя и для сотрудника цели в диалоге были обозначены разные:

***для сотрудника:***

* Понять цели Компании и соотнести их со своими профессиональными целями;
* Понять, насколько хорошо он выполняет свою работу, в какой степени руководителя устраивают его рабочие результаты;
* Своевременно получить рекомендации, способствующие лучшему выполнению работы, более эффективно спланировать свою деятельность;
* Быть включенным в процесс составления планов развития и формирование целей;
* Донести до руководителя свою точку зрения.

***для руководителя:***

* Получить обратную связь по встречным ожиданиям сотрудника;
* Помочь сотруднику в повышении эффективности его работы, более полном использовании своего профессионального потенциала;
* Добиться повышения производительности и выполнения задач бизнеса за счет повышения мотивации сотрудника.

Чтобы легче было контролировать процесс ежегодной оценки и чтобы помочь руководителям с планированием, процедура проведения диалога была расписана по этапам.

**Шаг 1. Подготовка сотрудника.**

Перед прохождением диалога сотрудник должен быть ознакомлен с оценочными критериями, а также подготовиться к ответам на следующие вопросы:

1. Что планировалось сделать за отчетный период?  
2. Что было сделано?  
3. Что не удалось сделать и почему?  
4. Какие задачи запланированы на будущее?  
5. Как можно будет оценить их достижение (как можно будет понять, что они достигнуты?)  
6. Как можно улучшить сегодняшние результаты? Что для этого необходимо сделать?

Также сотрудник может подготовить отчет о выполнении плана работы и другие необходимые, с его точки зрения, документы. Сотрудник может не согласиться с оценкой руководителя, и поэтому он должен иметь возможность аргументировать свое мнение. К тому же во время диалога подводятся итоги работы сотрудника, и ему нужно достаточно времени, чтобы для самого себя еще раз повторить, какие цели были перед ним поставлены и каких он достиг.

Подготовка сотрудника важна для него самого, прежде всего. Поэтому на первых порах руководители могут забыть проинформировать сотрудника о предстоящей оценке, либо не сообщить ему о необходимости подготовиться.

Чтобы диалог не стал стрессовой ситуацией, группа оценки персонала самостоятельно высылала информационные письма сотрудникам с подробным описанием вопросов и самой процедуры проведения диалога и рекомендациями.

Рекомендации для сотрудника при подготовке к оценочному интервью:

* Просмотрите свои цели предыдущего года и оцените уровень достижения каждой поставленной цели.
* Оцените свои сильные стороны и определите области, нуждающиеся в развитии.
* Определите ваши следующие шаги для продолжения личного развития.
* Определите и четко опишите 3-6 личных целей, на достижении которых вы хотите сконцентрироваться в следующем году, определите, каким образом вы будете оценивать их достижение.
* Продумайте свои планы на будущее, чтобы вы могли четко и ясно описать их.

Такие рассылки делались каждому сотруднику примерно за неделю до диалога.

Чем активнее работник участвует в процессе оценки, тем выше его ответственность за выполнение решений принятых в ходе оценочного собеседования.

**Шаг 2. Подготовка руководителя.**

Чтобы диалог с сотрудником был успешным, руководителю нужно:

* уметь находить психологический контакт с подчиненными;
* уметь планировать и анализировать работу подчиненных;
* понимать цели организации и задачи, стоящие перед сотрудником;
* знать стандарты и критерии выполнения работы;
* собрать максимально полную информацию о рабочих результатах сотрудника.

Именно такие требования к подготовке руководителя я проговаривала, когда проводила обучение. Но совершенно очевидно, что не все руководители отнесутся к этому ответственно и не все могут выполнить эти требования. Практика показала, что некоторые руководители не могут поставить цели на год для своих подчиненных, не могут выделить главное и т.п. Конечно, это относилось больше к менеджерам низкого уровня…Но все-таки открытие было не из приятных. Чтобы устранить эту проблему, мы сделали заказ на написание тренинга целеполагания для нашего учебного центра.

С первым пунктом (умение находить психологический контакт с подчиненным) дело обстояло сложнее. Тут уже потребовалась целая батарея тренингов по развитию коммуникативных навыков. Если руководитель испытывал трудность при проведении диалога с сотрудников, ему предлагалось предварительно пройти тренинги. Как ни странно, многие руководители откровенно признавали, что у них есть определенные проблемы и просили провести обучение.

Также мы рекомендовали руководителям создать базу, в которую они смогли бы заносить промежуточные оценки работника в течение года, допущенные ошибки, инициативы и т.п. Постоянный мониторинг в течение года поможет оценивающему составить четкое представление о достижениях сотрудника, трудностях и возможных неудачах.

По предыдущим оценкам сотрудников вся база была у группы оценки и руководитель мог воспользоваться этой информацией. Там он мог найти рекомендации к развитию, слабые стороны, карьерные ожидания сотрудника и определить, какого прогресса сотрудник достиг по каждому параметру.

С психологической точки зрения, руководитель должен иметь в виду, что цель оценки – помощь в повышении эффективности работы сотрудника, его отдачи и более полное использование его профессионального потенциала. Здесь не должно быть места эмоциям и субъективизму. Руководитель должен быть готов слушать и обдумывать то, что говорит оцениваемый, и вступать в диалог с ним.

Оцениваемый должен точно знать цели и критерии, по которым оцениваются его работа и рабочее поведение. Чем более справедливой считает работник оценку своего труда, тем выше его ответственность за выполнение решений, принятых в ходе оценочного собеседования, тем более он бывает удовлетворен ходом собеседования, тем в большей степени готов согласиться с итоговой оценкой и тем выше вероятность того, что он предпримет реальные шаги для повышения эффективности собственной работы и своего профессионального роста в будущем.

**Шаг 3. Проводим диалог с сотрудником.**

Руководитель должен как минимум за две недели назначить время собеседования для каждого сотрудника (собеседование обычно требует от получаса до полутора часов, в зависимости от того, какую должность занимает оцениваемый работник и какие обязанности он выполняет).

Но на первых порах всю процедуру ежегодной оценки и диалогов отслеживала группа оценки персонала. Чтобы проконтролировать, что диалог был проведен и никто не выпал из графика, все встречи мы забивали в графике лично. Трудоемкая, но нужная работа.

Руководителю и сотруднику назначались встречи (как правило, для этих встреч использовались переговорные комнаты, чтобы рабочие звонки и т.п. не мешали проведению диалога).

Пока процедура не стала привычной, специалисты группы оценки присутствовали на диалогах и помогали правильному течению процесса.

Некоторые руководители сами просили, чтобы мы присутствовали, другие после нескольких диалогов могли самостоятельно проводить диалог и не испытывали трудностей.

Чтобы не возникало длительного молчания или беседы на сторонние темы, каждому руководителю предлагался перечень примерных вопросов для проведения диалога с сотрудником:

1. Каковы основные требования к Вашей должности?   
2. Какого уровня Вы достигли по каждому из этих требований?  
3. Какие цели на прошедший период перед Вами стояли? (2-3 цели)  
4. Были ли какие-то дополнительные, не запланированные задачи?  
5. Как бы Вы сами могли оценить проделанную Вами работу?  
6. Насколько удалось достигнуть каждой цели?  
7. Что не удалось сделать? Почему это произошло? Что этому мешало?   
8. Какие задачи запланированы на будущее?  
9. С какой целью будут выполняться эти задачи?  
10. Достижение каких задач будет являться наиболее значимым?  
11. Как можно будет оценить их достижение (как можно будет понять, что они достигнуты?)   
12. Как часто и каким образом было бы оптимальным их оценивать?   
13. Какие сложности могут возникнуть при их реализации? Как можно предупредить их возникновение (что Вы можете для этого сделать?)  
14. Каким образом можно было бы улучшить Ваши сегодняшние результаты?  
15. Ваши умения, знания и способности используются ли сейчас наилучшим образом? Если, нет, что следует предпринять?  
16. Какое обучение помогло бы Вам улучшить рабочие показатели?  
17. Каковы Ваши ожидания от работы на будущее?   
18. Какие виды стимулирования будут являться для Вас предпочтительными?   
19. Насколько Вы довольны обратной связью, которую предоставляет Вам руководитель?  
20. Какую обратную связь Вы бы хотели, чтобы он Вам предоставлял и как часто?

Как оказалось, вопросы очень помогли руководителям в построении диалога.

При этом руководитель должен постоянно помнить, что диалог должен мотивировать сотрудника.

Некоторые аспекты трудовой деятельности работника могут быть скрыты от руководителя, поэтому иногда оценка собственной работы (самооценка) бывает точнее, чем оценка со стороны начальства.

По итогам диалога руководитель формулирует сотруднику цели на следующий год.

Для того чтобы цели были понятны и достижимы, они должны быть:

**1. Конкретными** - формулировка должна содержать ответ на вопрос «что сделать?», т. е. глагол совершенного вида (обеспечить, внедрить, увеличить). Нельзя допускать в формулировке цели слова, не несущие смысловой нагрузки. Например: оптимальный, достойный, всеобъемлющий.  
**2. Количественно (качественно) измеримыми** - при постановке цели необходимо задать четкие измеримые критерии, которые помогут судить о ее достижении. Для количественной измеримости используются цифры. Для качественной — техническое задание или иной другой документ.   
**3. Связанными с целями и задачами Компании и/или подразделения** - цели, которые вы ставите, должны вытекать из целей более высокого порядка. В идеале необходимо определить иерархию целей, от философии предприятия к стратегическим и тактическим целям организации и подразделения.  
**4. Конечными** - если у цели нет конечного срока исполнения, она имеет хорошие шансы не быть выполненной никогда. Поэтому при постановке целей нужно определять конечный срок исполнения.  
**5. Компромиссными (реальность и вызов)** - цели должны быть реальными, т. е. достижимыми. В то же время они должны содержать в себе превышение предыдущего показателя.

Участие работников в постановке целей собственной работы приводит к лучшим результатам, чем принуждение или критика со стороны руководителя.

Чем лучше работник понимает, как результаты его работы связаны с достижением целей всей организации, тем больших результатов можно ожидать от диалога.

Количество целей для одного сотрудника, как правило, не должно превышать пяти-семи. Если их будет больше, то сотрудник не сможет их все удерживать в поле внимания, начнет распыляться.

Практика показала, что больше пяти целей практически никто не смог поставить, т.к. это достаточно сложно. Здесь нужно отличать цели от задач. Не нужно просто перечислять все задачи, которые руководитель хочет поставить перед сотрудником. Цели должны ставиться на развитие, как профессиональное, так и личностное, и совсем не нужно просто переписывать годовой план.

Чтобы руководители смогли понять, как должны быть сформулированы цели, можно провести небольшой тренинг и предложить им провести диалог и поставить цели для воображаемого сотрудника. Мы придумали несколько кейсов для работы в группе с руководителями (пример кейса см приложение 1).

Руководителям на обучении предлагалось рассмотреть предлагаемых героев и, исходя из анализа слабых и сильных сторон, поставить для них цели на следующий год.

Затем в группе прорабатывались ошибки руководителей – т.н. «неправильные цели». Для каждой «неправильной» цели руководители формулировали «правильную».



По итогам диалога руководителю необходимо убедиться, что цели задания и ожидаемые результаты ясны.   
В нашей компании разработан бланк, в который вносятся результаты диалога (приложение 2). Руководителю требуется своевременно заполнить на подчиненного разработанную в организации оценочную форму. Если он оставит эту задачу на последний момент, то он может просто забыть, какие цели были поставлены.

Успех оценочного собеседования решающим образом зависит от уровня развития у руководителя необходимых навыков и умения создать условия, способствующие достижению в ходе беседы с подчиненным основных целей ежегодной оценки. Можно выделить ряд факторов, оказывающих влияние на успешность проведения оценочного собеседования.

**Уровень развития у оценивающих необходимых навыков:**

* Умение устанавливать психологический контакт
* Владение методами активного слушания
* Планирование и анализ работы
* Способность правильно выбирать и использовать методы оценки
* Консультирование и развитие подчиненных

**Качество подготовки к собеседованию оценивающих и оцениваемых:**

***Подготовка руководителя:***

* Понимание целей организации и задач, стоящих перед оцениваемым работником
* Знание стандартов и критериев выполнения работы
* Сбор максимально полной информации относительно рабочих результатов оцениваемого работника
* Выявление путей получения наибольшей отдачи от оцениваемого работника

***Подготовка подчиненного:***

* Понимание целей работы/задания
* Знание критериев и стандартов исполнения работы
* Знание своих сильных и слабых сторон
* Понимание связи рабочих результатов и перспектив своего профессионального развития и карьеры

**Процесс проведения:**

* Активное участие оцениваемого работника в процессе оценки
* Конструктивные установки руководителя и в случае необходимости оказание помощи оцениваемым работникам

**Достижение согласия относительно содержания работы:**

* Разработка плана действий для решения рабочих проблем, снижающих эффективность работы
* Постановка целей работы на будущее
* Определение параметров ожидаемых результатов
* Достижение согласия по поводу обсуждаемых проблем

**Контроль**

* Установление контрольных сроков
* Установление контрольных показателей
* Выбор формы контроля
* Обеспечение того, чтобы получаемое работником поощрение соответствовало результатам оценки.

Такой диалог дает возможность сотруднику и руководителю получить обратную связь относительно встречных ожиданий, связанных с выполнением работы, перспективными задачами и условиями, необходимыми для эффективного взаимодействия. Поэтому при подготовке руководителей к проведению собеседования особое внимание следует обращать на то, как предоставлять подчиненному обратную связь и как получать ее от него.

Вопросы руководителя во время собеседования призваны установить не только истинный уровень эффективности работника, но и определить факторы, негативно действующие на его работу. Однако не стоит переоценивать способность работника к анализу факторов, определяющих эффективность его работы. Умение слушать предполагает способность даже по незначительным деталям, по отдельным штрихам выявлять наличие серьезных проблем, оказывающих влияние на работу сотрудника. Это поможет сформулировать те или иные предположения, которое могут быть проверены в ходе собеседования.   
Оценочное собеседование требует от руководителя не просто умения слушать, но умения слушать активно – это навык, который нужно тренировать.

**Шаг 4. Завершение оценочного собеседования**

Это важнейший этап оценочного собеседования. На этом этапе подводится итог данным ранее оценкам, еще раз проговариваются цели и приоритеты предстоящего года.

По завершении собеседования руководителю важно обратить особое внимание на конструктивность критики. Подчиненный должен четко уяснить не только то, что он сделал что-то ниже установленных требований, но и как исправить допущенные промахи в предстоящем году.

Особенно важно обратить внимание на мотивацию сотрудника. Будет ли он после завершения собеседования гореть желанием совершенствоваться и достигать новых профессиональных высот или уйдет подавленным с мыслью о необходимости поиска нового места работы? Следует заканчивать собеседование на позитивной ноте, чтобы подчиненный уходил от руководителя с хорошим настроем на работу. В конце следует еще раз повторить те цели, которые должны быть достигнуты в будущем. Кроме того, необходимо определить дату, когда будет подводиться промежуточный итог выполнения работы, запланированной в ходе собеседования.

Когда в нашей компании только внедрялась новая система оценки персонала, мы решили проводить опрос сотрудников непосредственно после диалога.

Как выяснилось, многим руководителям понравилось проводить диалог, т.к. у них появилась возможность поговорить со своими подчиненными не о текущих задачах, а об их насущных проблемах и перспективах. В процессе диалога многие руководители (особенно молодые) отмечали, что получили совершенно неожиданную информацию, которая им очень помогла в установлении контакта с подчиненными.  
Сотрудники, которых оценивали, также отметили важность проведения таких диалогов.   
Однако, помимо интереса и воодушевление было и разочарование – некоторые руководители были сильно разочарованы ответами своих сотрудников (например, сотрудник не мог четко определить свои должностные обязанности). Причину такой плохой подготовки сотрудников руководители, конечно же, видели в своих недоработках.

В ходе диалогов также обсуждались и карьерные планы. Несколько сотрудников были рекомендованы к зачислению в кадровый резерв, в последствии они были повышены, а два человека в ходе диалога высказали пожелание уйти из компании, т.к. у них накопилось много невысказанных претензий, которые уже нельзя было преодолеть.

В целом же диалог с сотрудник оказал мотивирующее воздействие на сотрудников.

*Приложение 1*

**Кейс для обучения процедуре проведения ежегодного диалога**

***Непоседа Иван***

23 года. Работает у Вас в отделе специалистом по продажам уже полгода. Активен, как никто, берется за задачи любой сложности, несмотря на то, что многие из них не может решить самостоятельно. Жаждет получать опыт и развиваться, но ему явно не хватает знаний, он часто упускает важные детали, импульсивен, не рассчитывает свои силы и время. По образованию юрист, только что закончил университет.

По выполнению плана Вы поставили ему 2, т.к. он не показывает стабильный результат.  
А вот по потенциалу ему можно поставить 4, потому что Иван – это просто неиссякаемый источник энергии и активности, которой нужно предать правильный вектор. К тому же он молод и проявляет высокую лояльность к Компании, стремится к карьерному росту и в принципе быстро усваивает новые знания.

**Задание:**

* Проанализируйте сильные и слабые стороны сотрудника.
* Сформулируйте цели по его профессиональному развитию.
* Укажите способы реализации поставленных целей.
* Решите, каким образом вы сможете проверить, достигнуты ли поставленные цели.



# Ваши сотрудники умнее вас

Ребекка Найт 17 ОКТЯБРЯ 2016

Лучшие руководители подбирают себе умных сотрудников. Но что, если ваши подчиненные окажутся умнее вас? Как управлять людьми, чей опыт или знания превосходят ваши? Как выступать в роли наставника, если ваш уровень экспертизы не столь высок?

**Что говорят эксперты**

Получив повышение, вы получаете и ответственность, выходящую за рамки вашего опыта, и это может вызывать у вас страх. Сотрудники вот-вот начнут задавать вопросы, на которые у вас нет ответов. Более того, даже сами вопросы вы, возможно, не всегда поймете. «Технический специалист всегда ясно сознает свою ценность для компании, – рассуждает Ванда Уоллес, президент и гендиректор Leadership Forum, автор книги «Достичь вершины» (Reaching the Top). – Но человек, не обладающий конкретным или «лучшим в отрасли» опытом задается мучительным вопросом, какая от него польза». Для ответа на этот вопрос придется полностью перестроить мировоззрение.

«Отныне речь идет не о вашем индивидуальном вкладе в работу компании, – поясняет Линда Хилл, профессор Гарвардской школы бизнеса и соавтор книги «Трудно быть боссом» (Being the Boss). – Теперь ваша задача – создавать условия для работы команды, в которой есть люди, превосходящие вас опытом, навыками и экспертизой». Поначалу такая задача может вызывать дискомфорт, но именно в этом – залог успешного профессионального будущего. «Чем выше вы поднимаетесь по карьерной лестнице, тем чаще приходится принимать решения, не располагая для этого личным опытом и соответствующей квалификацией», – отмечает Роджер Шварц, психолог, автор книги «Умные лидеры, умнейшие команды» (Smart Leaders, Smarter Teams). Вот несколько советов, которые помогут вам.

**Посмотрите в лицо своим страхам**

Вполне естественно чувствовать страх или неуверенность, когда вам предстоит давать указания человеку, чей опыт или навыки превосходят ваши. «Бизнес эмоционален, – напоминает Уоллес, – и встать во главе группы, которая лучше вас разбирается в повседневных деталях работы, жутковато». По мнению Шварца, первый шаг, который следует сделать, – понять, имеет ли ваш страх реальную причину. «Если никто прямо или намеком не указывал на вашу некомпетентность, нужно заглянуть глубже в себя и спросить, откуда этот страх», – соглашается Хилл и добавляет, что закрывать глаза на сомнения в себе опасно. Во-первых, окружающие почувствуют ваш страх, а во-вторых, если вам трудно управлять человеком, который обладает большим опытом, вы, скорее всего, начнете его избегать.

**Обратитесь за советом**

Вы можете поговорить с другими руководителями, которые, вероятно, прошли через похожие трудности. Обсуждая с коллегами, коучами и менторами свои чувства и страх показаться неадекватным, вы перестанете чувствовать себя изгоем и, возможно, получите немало полезных идей, говорит Уоллес. Шварц также считает полезным откровенный разговор с собственным начальником: «Поделитесь с ним своими опасениями, спросите, почему он выбрал на руководящую должность именно вас, чего он от вас ждет». Это вовсе не охота за комплиментами, уточняет эксперт: «Нет никакой ошибки в том, чтобы задать вопрос и перестраховаться». По мнению Шварца, полученные ответы помогут осознать и собственные силы, и потребности в развитии сотрудников.

**Соберите информацию**

Раньше руководитель был преподавателем, а подчиненные – смиренными учениками, выполнявшими то, что он требовал. Теперь обучение стало двусторонним процессом, говорит Шварц. Скажите подчиненными, что вы готовы учиться у них, а затем организуйте условия для такой учебы, советует он. «Вам необязательно превращаться в технического специалиста, однако следует разбираться в деле настолько, чтобы суметь выявить проблемы», – уточняет Уоллес. Она советует стать на день или на несколько часов «тенью» кого-то из членов команды и «задавать множество глупых вопросов». Выясните, что беспокоит ваших сотрудников, что мешает в работе, чьи отзывы и советы могли бы помочь. «Вникайте в работу подчиненных, – призывает Уоллес. – Это будет для них мощнейшим стимулом».

**Не уклоняйтесь от проблем**

Если члены команды сомневаются в вашей способности руководить, если до вас дойдут неприятные слухи и сплетни, необходимо сразу же взяться за решение проблемы. В отношениях с подчиненным, который враждебен лично к вам или нацелился на вашу должность, следует быть честным и не бояться собственной уязвимости, советует Шварц. Он предлагает сказать такому подчиненному примерно следующее – «Я знаю, что у вас больше опыта и навыков, и я понимаю, что вас беспокоит моя недостаточная квалификация». Не нужно оберегать свое эго, напротив, отнеситесь к собеседнику с живым интересом, обсудите, что вы можете сделать, чтобы удовлетворить его запросы. Помните, добавляет Хилл, ваша основная задача – понять, как сработаться с этим сотрудником и в чем его поддержать.

**Давайте и получайте обратную связь**

«Довольно глупо делать замечания подчиненным в тех сферах, на которые вам не хватает технической квалификации», – говорит Уоллес. Следует сосредоточиться на областях, в которых вы обладаете авторитетом и правом судить. «Выявите наиболее релевантные проблемы и будьте максимально конкретны. Скажите: «Я хочу поговорить с вами о том, как вы общаетесь с командой по продажам». Приведите пример, обсудите ситуацию и ее последствия», – предлагает Уоллес. Но при этом удостоверьтесь, что вы получаете не меньше, чем даете, напоминает Хилл. «Нужно ясно показать, что вы тоже готовы к обратной связи, – говорит она. – Это пойдет на пользу всем».

**Внесите свой вклад**

Наверное, лучший для начальника способ завоевать доверие – продемонстрировать ценность, которую вы добавляете команде, рассуждает Уоллес. Она может заключаться в том, как вы сближаете людей, как используете свои связи для того, чтобы работа была сделана, как вы взаимодействуете со стейкхолдерами или обеспечиваете более широкую перспективу. По мнению Хилл, нужно также продемонстрировать желание способствовать развитию карьеры своих подчиненных. Она советует задавать им примерно такие вопросы – «Чего вы хотите достичь?», «Чему хотите научиться?», «Что бы вы хотели получить от меня?». Шварц добавляет: «Не обязательно превращаться в личного ментора своих сотрудников, но помочь им в развитии вы должны».

**Предоставьте подчиненным достаточную свободу**

Одна из главных обязанностей руководителя – создать среду, где таланты смогут раскрыться, говорит Хилл. Для этого вам нужно научиться вовремя отходить в сторону. «Вы не обязаны быть самым умным. Ваша роль – создавать свободное пространство», – говорит она. С ней согласна и Уоллес. «Отпустите руку, но будьте наготове, чтобы подхватить – действуйте так, как родители, которые учат малышей ходить, – говорит она. – Будьте рядом, но не держите все время за руку». Главный принцип – прозрачность. «Определитесь, что именно вам следует знать и с какой регулярностью получать отчеты», – добавляет Уоллес. Нужно предупредить команду о том, как часто вы будете отчитываться перед собственным начальством. Когда подчиненные понимают, зачем вы вникаете в детали, они готовы сотрудничать. Но если вопросы будут задаваться безо всяких объяснений, у сотрудников возникнет мысль, что вы попросту не доверяете им.

**Излучайте уверенность, но не перестарайтесь**

Даже если порой вы вязнете в новых проблемах с головой, необходимо демонстрировать достаточную уверенность в себе. Но во всем хороша мера, уточняет Уоллес. Если вы станете чересчур самонадеянным, вам не будут доверять и сочтут заносчивым. Точно так же подчиненные не смогут доверять и начальнику, который выглядит до смерти испуганным. Нужно культивировать в себе поведение топ-менеджера. Никаких секретных ингредиентов в нем нет. Сохраняйте спокойствие. Будьте вежливым. Воспринимайте себя и других людей всерьез. Отличайте необходимые детали от второстепенных. Когда команда убедится, что с другими руководителями вы держитесь наравне, подчиненные также проникнутся к вам доверием.

**Что делать**

Обсудите с собственным начальником, какие качества ожидаются от вас на новой должности.

Ищите способы внести свой вклад в работу команды и способствовать карьере подчиненных.

Отходите в сторону и предоставляйте сотрудникам возможность делать свое дело без лишнего вмешательства с вашей стороны.

**Не делать**

Не игнорируйте собственную неуверенность. Посмотрите в лицо своим страхам и найдите способ их преодолеть.

Не воспринимайте специальные знания подчиненных как угрозу, напротив, пользуйтесь возможностью научиться новому у сотрудников.

Не будьте высокомерным: команда не поверит чересчур самонадеянному начальнику.

**Кейс №1: научитесь разбираться в работе подчиненных**

Эмили Бернс, основатель и гендиректор Learnivore, бостонского стартапа, помогающего клиентам найти местных инструкторов, тренеров и курсы по соседству, решила нанять директора по технологиям. Ее идеальный кандидат должен был обладать превосходными навыками разработки, разбираться во множестве языков программирования и хорошо понимать новые веб-технологии. Словом, Эмили требовался человек с такими знаниями и возможностями, какими она сама вовсе не обладала. «Самое трудное при отборе кандидатов с квалификацией, которой у тебя нет, их оценка, – поясняет она. – Мне нужно было самой разобраться в том, что они делают».

Итак, Эмили принялась читать, общаться с людьми из отрасли и выяснять, как устроена разработка. «Я научилась оценивать эту работу, хотя и не могу выполнять ее сама, – говорит Эмили. – Я поняла, сколько времени требуется для того или иного результата, что возможно сделать, а что нет».

Это исследование обеспечило Эмили два преимущества. Во-первых, ей легче стало отбирать кандидатов на новую должность. Во-вторых, когда в итоге у нее появилась директор по технологиям Хизер, ей было легче руководить. Теперь Эмили объясняет Хизер, какого результата она ждет, но воздерживается от подробных указаний, как следует получить этот результат. «Я понимаю в целом, как работают наши программы, и могу объяснить CTO, что мне нужно, но как она это сделает, решать ей», – говорит Эмили.

Эмили и Хизер вместе стараются подготовить компанию к получению венчурных инвестиций. Они определили, какие метрики следует отслеживать и что нового они бы хотели добавить. «Хизер достаточно понимает наш бизнес в целом, чтобы осознавать, зачем нам это нужно, она всегда находит способы усовершенствовать наши технологии, и ей часто приходят в голову идеи, которые экономят нам время или деньги, – говорит Эмили. – Когда вы знаете, как другой человек должен сделать свою работу, вы можете ему это объяснить. Но если вы в этом не разбираетесь, нужно слушать и быть восприимчивым».

**Кейс №2: обеспечьте команде ресурсы и поддержку**

Мередит Хаберфельд довольно рано стала вице-президентом маркетингового сервиса и возглавила большую команду, все участники которой были более опытными и способными, чем она сама. «Они лучше меня умели выстраивать бизнес», – вспоминает Мередит.

У Мередит произошел кризис, она перестала чувствовать себя уверенно. «Я думала: как я могу направлять этих людей, какая от меня польза?», – признается она.

Разговор с ментором помог ей изменить свой подход. Ментор напомнила Мередит, что на эту должность ее выдвинули неслучайно: руководство компании было уверено, что она обладает важными и ценными навыками. Ментор также подчеркнула, что задача менеджера заключается не в том, чтобы выполнять работу своих подчиненных, а в том, чтобы помочь им лучше справляться с этой работой. «Мое дело – замечать то, чего они не видят, и помогать им ярче сиять, – объясняет Мередит. – По мнению ментора, моя неуверенность помешала бы мне хорошо выполнять эту обязанность, поэтому мне не стоит волноваться из-за того, что кто-то в команде может меня затмить».

С того самого момента Хаберфельд сосредоточилась на «видении, направлении и стратегии». «Я обеспечиваю команде все, что ей нужно для процветания», – говорит она. Чтобы укреплять и развивать хорошие отношения с подчиненными, Мередит предоставила им много свободы. Она доверяет их опыту и знаниям и не беспокоится о том, как именно они выполняют свою работу. «Мои подчиненные отвечают за результат, а не за каждое свое действие. Я предоставляю им большую свободу действий», – говорит Мередит.

А еще она научилась скромности. Когда подчиненные задают ей вопросы, ответа на которые у Мередит нет, она «беззастенчиво ищет знающих людей и в компании, и за ее пределами» и всегда благодарит их за помощь. «Очень важно делиться славой, – говорит она. – Оказывается, от меня вовсе не требуется быть героем или экспертом».

Сервис, в котором Хаберфельд проработала четыре года, не так давно был продан за $200 миллионов. Теперь она – основатель и гендиректор компании ThinkHuman, специализирующейся на карьерном коучинге и консультациях менеджмента. «Эти четыре года заменили мне MBA», – поясняет Хаберфельд.

# Ваши сотрудники не должны обсуждать свою зарплату

23.01.2017

Зарплата – то, ради чего работает большинство людей. Как правило, в компаниях не принято обсуждать их размеры на уровне «это неприлично». Нужно ли запрещать такие разговоры официально?

Рабочий коллектив, даже самый дружный, может легко разругаться после того, как станут известны суммы зарплат каждого члена компании. Доходы в любой фирме не равны. И если тот, кто, казалось бы, работает не слишком яро, да и должность занимает не самую высокую, начинает хвастать новыми гаджетами, автомобилем или дорогой мебелью для дома, это тут же приводит к вопросам. Ревность, зависть, обида, осознание несправедливости – все это результат разговоров о деньгах в коллективе. Кто-то просто обсудит вопрос, пообижается и начнет работать больше в надежде, что руководство его оценит, a кто-то пройдет прямо в кабинет директора с аргументами, почем именно он, a не «тот парень» должен получать бо`льшую зарплату. Что делать в таком случае руководителю, стоит ли вообще обсуждать вопросы [зарплаты](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding) и позволять делать это подчиненным?

**Бизнес-тренер Фрэнсис Бойер** говорит о ситуации следующее::

**Кто сколько зарабатывает?**

Во время обеденного перерыва, кто-то случайно запустил цепь расспросов о том, какую сумму ежемесячно получают работники в компании. Логичный рефлекс: не сказать ничего. Зачем говорить о своей зарплате человеку, который может неправильно отреагировать на произнесенную цифру. Если человек зарабатывает больше, чем любопытный коллега, лучше хранить молчание. Окружающие или не поверят, или начнут завидовать, или станут «гнобить» в коллективе. К тому же, это может привести к изменениям в отношениях и с руководителем, который почувствует перемены в офисной атмосфере. Можно отвести от себя удар, ответив с юмором или отшутившись от этой темы вовсе.

**Прибавка: говорить ли?**

Человек ждал этого несколько месяцев или даже лет, и вот долгожданное повышение, перевод и рост зарплаты. Поделиться ли с коллегами хорошей новостью? Лучше сдержаться. Некоторые из менее амбициозных сотоварищей будут тихо скрипеть зубами и называть поделившегося выскочкой.

**Кричать о своей маленькой зарплате. Это работает?**

Нет, так как это в любом случае обернется против кричащего. Человек ставит себя в роль жертвы, а работодателя на место злобного преступника. Коллеги же в большинстве случаев позлорадствуют или будут уверять, что тоже недовольны своей заработной платой. Лучше пойти и поговорить с боссом напрямую.

**Можно ли использовать информацию о зарплате коллег, чтобы получить повышение?**

Нет смысла разыгрывать греческую трагедию, сравнивая свою зарплату с зарплатой соседа по рабочему месту, стуча к тому же кулаком в офисе начальника. Это не доказывает, что распределение зарплаты происходит несправедливо. Для разрыва в заработной плате существует множество причин: возраст, образование, выслуга лет, опыт, уровень ответственности, самостоятельности и так далее. Вопрос о росте денежного поощрения за труд нужно поднимать прямо на собеседовании. Однако иногда неравенство [заработной платы](http://rostov.dk.ru/wiki/zarabotnaya-plata#binding) объясняется тем, что некоторые осмеливаются требовать больше, другие нет.

Что же делать руководителю к которому пришел сотрудник с требованием поднять заработную плату? Запрещать ли сотрудникам обсуждать этот вопрос внутри коллектива? **Мнения представителей крупнейших компаний** опубликовал [«VC.ru»](https://vc.ru/p/salary-talks-ban).

[**Георгий Лобушкин**](http://www.dk.ru/wiki/lobushkin-georgiy#binding)**, пресс-служба «Вконтакте»**:

*«У нас нет особого регламента, который бы запрещал обсуждать сотрудникам вообще что-либо. Но разработчики настолько увлечены созданием продукта, что многие, скорее всего, и не знают, какая у них зарплата».*

**Илья Грабовский, пресс-служба «Одноклассников»**

*«Заработная плата — достаточно личная тема, если можно так сказать. Поэтому даже вне зависимости от наличия запрета на обсуждение подобной темы, люди, как правило, не спешат раскрывать такую информацию. Саму же зарплату, как и возможность ее повышения (понижать, наверное, почти никто не захочет), всегда можно обсудить со своим непосредственным руководителем, как и любые другие рабочие вопросы».*

[**Герман Клименко**](http://www.dk.ru/wiki/klimenko-german#binding)**, основатель Liveinternet:**

*«У меня достаточно большой сектор бизнесов, и ни в одном из них я не приветствую обсуждения зарплаты. Прямо это не запрещено, но не приветствуется. Дело в том, что в творческих профессиях зарплату нельзя формализовать по пунктам. И объяснить, чем один программист, юрист или аналитик лучше другого совершенно невозможно. Так же, как и сравнить работу двух программистов.*

*Увольнять за обсуждения я никого не стану, постараюсь объяснить, почему так то и так то... но за 20 лет занятий бизнесом пока не приходилось объясняться по этому поводу».*

**Сергей Шалаев, гендиректор Surfingbird:**

*«В нашей компании запрет на обсуждение зарплаты есть. Кара, аналогичная ситуации с киевским офисом «Студии Лебедева», — увольнение.*

*Почему? Да \*\*\*\*\* потому что. Это нездоровая тема. Все эти разговоры про сознательность и то, что в коллективе все должно быть прозрачно — хороши исключительно на уровне болтовни ни о чем. Попробуйте выложить в открытый доступ, в интранет Mail.Ru или, к примеру, РБК информацию о том, кто сколько получает. Да после этого можно засекать время, через которое начнется поножовщина».*

**Сергей Дмитриченко, сооснователь AmazingHiring:**

*«Поощрять открытое обсуждение заработных плат внутри коллектива не стоит. Запретить людям говорить на эту тему тет-а-тет, наверное, невозможно. Но корпоративные правила, культура компании не должны этому способствовать. Напротив, в коллективе нужно уметь сформировать понимание, что данные о зарплатах сотрудников — это информация внутренняя и знать ее должны только конкретный сотрудник и компания.*

*Внутреннее, а тем более публичное обсуждение таких вещей, как доходы сотрудников, не несут никаких плюсов для компании. А вот отрицательный эффект от них бывает часто. Знание заработной платы коллеги всегда вызывает желание сравнить ее со своей. При этом на уровень заработной платы обычно влияет большое количество факторов — опыт человека, роль в проекте, потенциал и многое другое. Сотрудники не могут учесть все эти факторы и сделать верные выводы».*

**Луис фон Ан, основатель и CEO Duolingo:**

*«Сотрудники Duolingo могут говорить обо всем, что их беспокоит. Тем не менее, в приличном обществе люди обычно не обсуждают свои зарплаты публично – это может вызвать внутрикомандное напряжение и ревность, что редко приводит к позитивным результатам.*

*Каждый сотрудник в Duolingo получает ту зарплату, на которую сам согласился, а те, кто превосходит ожидания, получают премии и повышения. Никакие обсуждения между сотрудниками не запрещены, и наказаний за разговоры тоже быть не может. Исключение только одно – если собеседники унижают или оскорбляют друг друга».*

Напомним, весной 2014 года был уволен руководитель киевского офиса «Студии [Артемия Лебедева](http://www.dk.ru/wiki/lebedev-artemiy#binding)» Александр Солонько. Позднее в своем блоге Артемий Лебедев сообщил, что Солонько был уволен за попытку создания профсоюза и обсуждение с сотрудниками их зарплат.

В эфире украинского телеканала Солонько рассказывал, что сотрудники были недовольны сложившейся в компании схемой мотивации и оплаты труда. В результате совещания с коллективом киевского офиса было принято решение о том, что сотрудники напишут письмо с претензиями и предложениями Александру Солонько, а он перенаправит его в Москву руководству компании. На следующий день после отправки этого письма Солонько получил уведомление об увольнении, в котором также утверждалось, что он «перепутал [бизнес](http://ekb.dk.ru/wiki/biznes#binding) с дружбой с коллективом»:

Артемий Лебедев прокомментировал заявления бывшего подчиненного в своем блоге:

*«Если коротко:*

* *Александр решает, что он наместник царя;*
* *Становится локальным царем;*
* *Собирает всех сотрудников;*
* *Суммирует их переживания о том, что курс доллара упал к гривне (зарплаты у нас зафиксированы в гривне уже лет пять как);*
* *И просит их написать ЕМУ письмо, которое он перешлет в Москву;*
* *Тут же увольняется, ибо \*\*\*\*\*.*

*С большим уважением всегда относился к Александру. В непростое время в непростом месте он возглавил наш офис. Но наблюдаю местечковое провинциальное феодальное разводилово. Вместо руководства Александр перешел к владению. А сначала в нашей вселенной катапультируются авторы профсоюзных движений.*

*Желаю Александру удачи в построении собственной компании. И клиентов побогаче.*

*Первый пункт студийных правил: запрещено обсуждать зарплату, потому что у каждого она своя».*

Специалисты констатируют: если сотрудник пришел просить повышения зарплаты, приводя единственный аргумент: «Коллеги получают больше», это не повод поднимать и его доходы. Сотруднику нужно четно пояснить, почему тот или иной человек в коллективе имеет большую зарплату, а также разъяснить, что нужно сделать для того, чтобы уровень зарплаты рос. Бывают, конечно, исключения, когда руководитель упустил из поля зрения повышение премии или оклада ценному сотруднику, «доросшему» до новой суммы, но такие ситуации - единичны.

В целом на подобное обращение стоит отреагировать достаточно жестко, иначе, в случае одного послабления, в кабинет босса может выстроиться очередь из тех, кто хочет сделать свою жизнь лучше, а зарплату - выше.

# 50 вопросов для личной беседы с сотрудником

Личная беседа с сотрудником обычно ассоциируется с негативом и вызовом «на ковер». Во многом настрой разговора зависит от того, какие вопросы задать сотруднику.

Поделимся 50 вопросами, которые можно использовать не только в личной беседе, но и в опросе для всей компании.

**Общие вопросы**

Невозможно точно предугадать, когда в коллективе назревают проблемы. Если вовремя не обратить на них внимание, даже небольшой конфликт может больно ударить по вовлеченности сотрудников. Вот какие вопросы задать сотруднику, чтобы нащупать проблемные места.

**1. Что вам нравится в работе больше всего?** Коллеги? Интересные задачи? Приятные бонусы? Эти вопросы помогут выявить положительные стороны компании, которые следует развивать.

**2. Вам хорошо работается с коллегами?** Коллеги – жизненно необходимая часть работы, поэтому убедитесь, что каждый сотрудник чувствует себя частью системы.

**3. Вам хотелось сменить работу за последние два месяца?** Узнайте, счастливы ли сотрудники на своем месте или уже смотрят на дверь.

**4. Какова главная причина, по которой вы работаете у нас?** Выясните, что привлекает людей в вашей компании, и используйте эту информацию в процессе рекрутинга.

**5. Насколько вы счастливы на работе?** Попросите сотрудника дать оценку от 1 до 10.

**6. Чего вы хотите добиться в жизни?** Подумайте, как работа в вашей компании помогает сотруднику достичь жизненных целей.

**7. Что вам больше всего нравилось на предыдущей работе?** Может быть, есть чему поучиться?

**8. Чувствуете ли вы, что работаете не зря?** Многие сотрудники (особенно миллениалы) хотят чувствовать собственную значимость в компании. Дайте им понять, что их работа помогает сделать мир лучше.

**9. Выполнили ли вы намеченные цели за последние полгода?** Узнайте, прилагает ли сотрудник дополнительные усилия и получает ли необходимое поощрение.

**10. Вы бы уволились, если бы другая компания предложила зарплату на 5% выше?**Разница небольшая, но многие сотрудники, недовольные текущей работой, готовы сбежать даже ради незначительного повышения.

**11. Чему вы хотели бы научиться, чтобы достичь карьерных целей?** Привлекательные работодатели – это компании, которые поддерживают рост и обучение сотрудников не только в первый месяц.

**12. Как вы думаете, уважают ли коллеги друг друга?** Если сотрудник не чувствует, что представляет ценность для компании, возможно, дело в том, что коллеги его попросту не уважают.

**13. Насколько вам интересно выполнять трудные задачи?** Сотрудники быстро устают от рутинных заданий. Убедитесь, что в их работе есть место для разнообразия.

**14. Расскажите о своем последнем достижении.** Если сотруднику нечем поделиться, руководителю пора задуматься.

**15. Если завтра вы решите уволиться, в чем будет причина?** Готовьтесь услышать самые разные ответы: от «хочу сменить обстановку» до «ненавижу начальника».

**16. Насколько у вас получается сочетать работу и личную жизнь?** Это очень важный фактор, влияющий на вовлеченность. Если сотрудник «сгорает на работе», надолго он в компании не задержится.

**17. Что мотивирует вас перевыполнять план?** Некоторые сотрудники готовы вложиться в работу на 110% – узнайте, что ими движет.

**18. Насколько искренне руководство поощряет отличившихся сотрудников?** Во многих компаниях есть программа поощрения, но иногда создается впечатление, что она работает «для галочки». Убедитесь, что в вашем случае это не так.

**19. Чувствуете ли вы, что ваша карьера развивается?** Любому сотруднику хочется развиваться. Не заставляйте их выбирать путь, который им не интересен.

**Как сотрудники относятся к компании?**

Какие вопросы задать сотруднику, чтобы понять, хорошо ли выстроена корпоративная культура в компании? Часто сотрудники могут поделиться ценными идеями, которые помогут ее улучшить.

**20. Вам интересно у нас работать?** Когда сотруднику скучно, восемь рабочих часов кажутся вечностью. В обратном случае (например, в компании веселых коллег, которые готовы поддержать в трудную минуту) он готов приложить дополнительные усилия.

**21. Какова самая сильная сторона нашей компании?** Если многие сотрудники сойдутся во мнении – вы поймете, на чем сосредоточиться.

**22. Считаете ли вы, что работа – это больше, чем просто заработок?** Как мы уже писали выше, поколению миллениалов мало просто получить зарплату – им хочется чувствовать собственную значимость.

**23. Насколько прозрачна работа в компании?** Прозрачность сильно влияет на счастье сотрудников. Главное – убедитесь, что прозрачности бизнеса не слишком много.

**24. Какой аспект работы в компании можно было бы улучшить?** Адаптация новых сотрудников? Оценка деятельности? Управление? Узнайте, что в вашей компании не работает и как исправить ситуацию.

**25. Кажется ли вам, что компания поддерживает ваше карьерное развитие?** Иногда невозможность развиваться – камень преткновения, который помогает сотруднику решить, остаться в компании или найти другую работу.

**26. Опишите нашу корпоративную культуру одним словом.** Результат может вас удивить.

**27. Как улучшить общение внутри компании?** Если коммуникация между сотрудниками не налажена, возможно, они сами подскажут вам, как это исправить.

**28. Что раздражает вас больше всего в работе?** Руководители не всегда в курсе мелких препятствий, которые мешают сотрудникам развиваться.

**29. Расскажите о наших организационных ценностях.** Организационные ценности – это дорожная карта компании, и сотрудники должны соблюдать их, чтобы корпоративная культура не нарушилась.

**30. Что в компании вы бы оставили без изменений?** Как говорится, от здоровья не лечатся. Некоторые вещи лучше оставить как есть, потому что они и так отлично работают.

**31. Сравните компанию с животным.** Аналогия – мощный инструмент. Сотрудник может сравнить компанию со львом или лисой – практически у каждого животного есть характерные особенности.

**32. Насколько эффективен тимбилдинг в нашей компании?** Во многих компаниях подход к тимбилдингу достаточно банален. Узнайте, так ли это в вашей организации и есть ли эффект.

**33. Вы бы порекомендовали своему знакомому работать у нас?** Если сотрудник доволен работой, он ответит «да». Кстати, примерно так вычисляется индекс eNPS, о котором мы писали в статье об оценке вовлеченности персонала.

**34. Каким вы видите будущее нашей компании?** Ожидания сотрудников могут быть и оптимистичными, и мрачными. Во втором случае расспросите, почему они так считают.

**35. Как прошла адаптация в коллективе?** Адаптация позволяет настроить новых сотрудников на успешную работу. Крепкий фундамент чрезвычайно важен – узнайте, работают ли ваши методы.

**36. Стала ли компания лучше за последние полгода?** Если компания претерпела заметные метаморфозы, этот вопрос поможет понять, изменилась ли ситуация к лучшему или нет.

**37. Вы гордитесь, что работаете у нас?** Сотрудникам не должно быть стыдно за свою компанию. Если они стесняются говорить знакомым, где работают, узнайте причину.

**38. Есть ли шанс, что компания развалится?** Расспросите сотрудника, видит ли он угрозы для компании, которые могут привести к провалу.

**39. С какой песней у вас ассоциируется наша компания?** Люди часто связывают музыку с определенными эмоциями. Этот вопрос поможет косвенно указать, что сотрудник чувствует по отношению к компании.

**Какие вопросы задать сотруднику о руководстве?**

Отношения между руководством и подчиненными нередко натянуты. Но так быть не должно. Найдите способы наладить контакт – вот какие вопросы стоит задать сотруднику для этого.

**40. Отмечало ли руководство ваши заслуги в минувшем месяце?** Люди хотят, чтобы их ценили. Если на достижения сотрудника не обращать внимания всего пару недель, его вовлеченность заметно снизится.

**41. Насколько хорошо ваш непосредственный руководитель видит ваш вклад в работу компании?** Попросите сотрудника оценить это по шкале от 1 до 10.

**42. Ставит ли руководство понятные цели и задачи?** Цели помогают определить направление работы. Без них люди фактически работают зря.

**43. Поддерживает ли руководитель ваше стремление развиваться?** Профессиональное развитие напрямую влияет на вовлеченность сотрудников.

**44. Комфортно ли вам давать обратную связь руководителю?** Убедитесь, что начальники отделов адекватно воспринимают отзывы о своей работе.

**45. Кажется ли вам, что руководство компании солидарно во всем?** Разногласия – это нормально. Но руководство компании должно двигаться в одном направлении.

**46. Если бы про компанию сняли фильм, кто бы сыграл генерального директора?** Как и в случае с животными, у многих актеров есть характерные черты.

**47. Уважает ли вас непосредственный руководитель?** Пренебрежение или снисходительность со стороны руководителя – прямая дорога к увольнению по собственному желанию.

**48. Заметили ли вы изменения к лучшему после того, как мы начали работать с обратной связью?** Это обязательный вопрос для компаний, которые практикуют политику прозрачности и пользуются платформами для сбора обратной связи.

**49. Насколько прозрачно работает руководство?** Расспросите, держит ли начальство подчиненных в курсе того, что происходит в компании.

**50. С каким животным, сказочным персонажем или явлением природы бы вы сравнили непосредственного руководителя?** Как мы уже говорили выше, подобное сравнение с животным скажет много как о компании в целом, так и об отдельном человеке.

# Вежливый отказ

Ребекка Найт

Непросто сказать сотруднику, что вместо него повысили кого-то другого, особенно если вы цените его и то, что он делает. Как сообщить плохую новость? Какие подобрать слова, чтобы человек не потерял интерес к работе и не затаил обиду на вас или на тех, кто принял такое решение? Стоит ли предлагать что-то взамен повышения?

**Что говорят эксперты**

Такую новость «тяжело слышать и тяжело сообщать», говорит Джозеф Вайнтрауб, профессор колледжа Бэбсона и соавтор книги «The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business». Эта тема для многих неприятна, и таких разговоров «многие менеджеры стараются избегать». Вот что пишет об этом Хайди Грант, автор книг «No One Understands You and What to Do About It» и «9 Things Successful People Do Differently»: «Тяжело справиться с собой, когда эмоции бьют через край. Вы переживаете, что ваш собеседник расстроится, будет чувствовать себя подавленным и разочарованным. Возможно, ваши слова понизят его мотивацию». Но если правильно подобрать слова при таком разговоре, это может дать и положительный эффект. Вот несколько советов.

**Не ленитесь, подготовьтесь к разговору**

Первое правило — «не импровизируйте», советует Хайди Грант. Перед разговором с сотрудником «спланируйте, что именно и как вы хотите сказать». Хайди рекомендует записать свои мысли и отрепетировать речь вслух: «Сообщая [негативную] новость, вы переживаете стресс — другими словами, вам хочется поскорее с этим покончить. В такой ситуации вы чувствуете себя неловко и плохо воспринимаете эмоции других». Если вы потренируетесь перед тем, как начнете разговор, это придаст вам уверенность. Однако, по словам Вайнтрауба, не стоит репетировать слишком долго и затягивать с беседой: «Вы же не хотите, чтобы человек узнал о том, что он не получил повышения, из поста в Facebook. Если это случится, вы потеряете доверие и уважение своего сотрудника».

**Будьте предельно откровенны, старайтесь ничего не скрывать**

По мнению Грант, когда вам нужно объяснить, как было принято решение, чем больше информации, тем лучше. «Мы думаем, что другие понимают нас и наши намерения. Однако в большинстве случаев это не так, —считает она. — Вам стоит описать ситуацию и факторы, которые повлияли на выбор кандидата». Ваши слова создадут ощущение справедливости процесса, и сотрудник будет знать, что все было по-честному. Разумеется, гораздо легче, если вы с самого начала были открытыми и заранее объяснили сотруднику, какие варианты возможны в процессе принятия решения, каким образом будут проводиться интервью с кандидатами, как их будут оценивать и сколько времени это может занять.

**Будьте чуткими**

Провалы, как в личной, так и в профессиональной жизни, всегда травмируют, поэтому позаботьтесь о том, «чтобы помочь человеку справиться с неприятными эмоциями и удержать его в организации», говорит Вайнтрауб. Контролируйте ситуации, которые могут повлиять на самооценку вашего подчиненного. Вайнтрауб предлагает сказать: «Мы рассматривали нескольких компетентных кандидатов. Но у нас была только одна позиция, и ее получил другой. Я хочу поблагодарить вас за то, что вы участвовали в конкурсе. Вы — ценная и значимая часть нашего коллектива». Очень важно поддержать человека, чтобы в его душе не поселилась тревога. Вы же не хотите, чтобы сотрудник начал домысливать? Грант рекомендует похвалить за конкретную выполненную работу или поведение. «Избегайте банальностей, — добавляет она. — Людям приятно узнать, что именно они делают правильно».

**Отложите разговор о продвижении**

Наверняка ваш сотрудник первым делом спросит: «Почему я не получил эту должность?» Это уместный вопрос, говорит Вайнтрауб, так что «вам надо быть готовым к ответу». Но не следует в разговоре скатываться к оценке эффективности. «Для разговора о профессиональном росте это не лучшее время. Вам не стоит оценивать недостатки человека, особенно избегайте критических замечаний, которые для него прозвучат впервые», — добавляет Вайнтрауб. Если работник настаивает на том, чтобы вы высказали свое мнение, можете тактично добавить, что ему не хватило опыта или определенных навыков. Затем можно сказать: «Я с удовольствием продолжу этот диалог, давайте выберем время, чтобы обсудить, как мы можем помочь вам получить необходимый опыт». И не бросайте свои слова на ветер, иначе ваш сотрудник подумает, что вы хотите от него избавиться.

**Не обещайте лишнего**

Вайнтрауб убежден, что одна из самых больших ошибок, которую вы можете совершить, когда сообщаете сотруднику плохие новости, — это попытка смягчить удар обещаниями, которых вы можете не сдержать. «Пытаясь сгладить ситуацию, вы начинаете говорить что-то вроде: “В следующий раз ты получишь эту работу”. Однако вы не знаете, что нас ждет в будущем. И если вы пообещаете повышение и оно опять не состоится, это точно выведет сотрудника из себя», — добавляет Вайнтрауб. Грант соглашается с ним: «Пытаться сгладить негатив — совершенно естественно, однако вам нужно всячески сопротивляться этому импульсу». Вместо этого она советует попробовать, например, сказать что-то вроде «Ты наверняка получишь повышение в следующий раз, если сделаешь…» и указать условия.

**Убедитесь, что ваш сотрудник в порядке**

Даже если ваш сотрудник внешне спокойно отнесется к неприятному известию, по мнению Вайнтрауба, «это еще ничего не значит». «Когда вам сообщают плохую новость, тем более неожиданно, вы часто не можете до конца ее осмыслить. Вы находитесь в состоянии шока или крайней степени удивления. Но о том, что вы расстроены, вы наверняка расскажете другу или близкому человеку намного позже», — размышляет он. Поэтому очень важно продолжать разговаривать с сотрудником, который получил отказ, подчеркивая его положительные качества, «помогая и направляя его», говорит Грант и добавляет: «Обсуждайте с ним возможности профессионального и личного развития, фокусируясь на будущем».

**Что делать**

* Проявите эмпатию. Будьте внимательны и чутки к самооценке вашего сотрудника.
* Хвалите и поддерживайте его.
* Обсудите с ним план профессионального роста и развития во время личной встречи.

**Чего не делать**

* Не откладывайте неприятный разговор на потом.
* Не импровизируйте. Спланируйте, что вы хотите сказать и какими именно словами.
* Не обещайте вашему сотруднику повышение. Скорее всего, вы не сможете дать ему 100-процентной гарантии.

**Пример №1: будьте честным и искренним, ничего не обещайте**

За время работы в Vectorworks, разработчике ПО для дизайнеров, ее вице-президенту по кадрам Тане Салгадо-Неалос много раз приходилось сообщать сотрудникам о несостоявшемся повышении. Хотя с каждым разом ей и не становится легче, она пытается относиться к этому философски.

«Моя совесть чиста, когда я уверена, что руководители, принимавшие решение, учли, какая должность или работа скорее приведут сотрудника к успеху. Если люди знают, что вы в первую очередь подумали об их интересах и что вы хотите помочь им преуспеть и не браться за определенную работу раньше времени, это очень помогает», — говорит она.

Несколько месяцев назад Таня должна была сообщить молодой сотруднице Синди (имя изменено), что она не подходит для работы, которую та хотела получить. «Это была должность, которая требовала минимум трех лет практического опыта, а у Синди его не было», — объясняет она. Когда решение было принято, Таня встретилась с Синди лицом к лицу и сообщила ей новость в тактичной форме, конкретно объяснив, почему она не получила эту должность, но при этом дав ей понять, насколько компания ценит ее работу.

«Я сделала все, чтобы Синди узнала, насколько ее ценят, а также подчеркнула ее таланты, сказав, что со своей нынешней работой она справляется очень хорошо», — вспоминает Таня. Она также поблагодарила Синди за то, что та подала заявку на участие в конкурсе. При этом Таня не стала давать Синди никаких обещаний. Девушка была расстроена, но, похоже, приняла новость с пониманием. «Синди осознала, что эта работа будет для нее слишком трудной», — считает Таня.

Вскоре она решила встретиться с Синди еще раз, чтобы обсудить ее карьерный рост. «Мне было важно, чтобы сотрудница не теряла мотивацию. Я сказала, что мы будем работать вместе, чтобы помочь ей достичь поставленной цели», — вспоминает Таня. Она составила для Синди план профессионального обучения, включавший в себя большее количество тренингов, и сказала, что найдет для нее новую возможность для развития — равноправное сотрудничество с новым членом команды, а не работу «на подхвате».

**Пример №2: спланируйте отдельную встречу, чтобы обсудить карьерное продвижение**

Когда Анна Лейден, исполнительный вице-президент по кадрам агентства кредитных историй TransUnion сообщает сотруднику о несостоявшемся повышении, она следует одному простому правилу: «Сотрудники больше всего нуждаются в честности и уважении». Именно это она и демонстрирует.

Несколько лет назад после слияния TransUnion с другой компанией Анна должна была сообщить Чарли (имя изменено), что он не получил повышения, которого очень ждал. С самого начала она объяснила, как будет приниматься это решение. Она рассказала Чарли и другому кандидату, подавшему заявку на должность, «что им предстоит сделать, кто будет принимать участие в конкурсе, какими будут критерии выбора кандидата и сколько времени займет процесс».

Когда вместо Чарли на должность выбрали другого кандидата, Анна ничего не скрывала: «Я сказала: у меня печальные новости». После чего поддержала его, признав: «Это было непростое решение. И каждый из здесь присутствующих высоко тебя ценит. Твоя работа для нас очень важна».

Затем Анна вкратце объяснила, почему Чарли не досталась новая должность. Ему не хватило квалификации и некоторых важных навыков, которые были у другого кандидата. Было видно, что Чарли расстроился. «Я дала ему возможность высказаться. В основном говорил он, а я его слушала. Но также добавила, что мы вернемся к обсуждению того, как ему получить нужный опыт, чтобы в будущем его шансы повысились», — вспоминает Анна.

На следующий день Анна назначила встречу с Чарли, чтобы обсудить его карьерные планы. «Я не хотела, чтобы у человека остался неприятный осадок. Это могло подорвать его уверенность в себе и повлиять на возможность двигаться дальше», — продолжает Анна. Вместе с Чарли они обсудили проекты, которые он может возглавить, и встречи, на которых ему стоит побывать. «Я хотела убедить его, что мои заявления о том, как он полезен для организации, — не пустые слова. Думаю, это помогло ему справиться с ситуацией», — делает вывод Анна.

**Об авторе.** Ребекка Найт — журналист-фрилансер из Бостона и лектор в Уэслианском университете.

# Милый друг. Как манипулировать эмоциями подчиненных

[Максим Степанов](http://www.forbes.ru/profile/356601-maksim-stepanov) *Forbes Contributor*

Мотивацию можно разделить на два основных подхода: поощрение и наказание. Нужно ли использовать наказание как метод мотивации? Определенно, да

Среди всего многообразия советов по мотивации, банальных и не очень, руководитель должен выбрать что-то для себя, решить, какой стратегии в отношении с подчиненными придерживаться: кнута или пряника. Согласитесь, нет ничего важнее, чем человеческий актив — базис, на котором строится благополучие всей компании.

Здесь же возникает вопрос, как привести свою организацию к успеху и, как следствие, замотивировать на него сотрудников. Помогает ли образ идеального руководителя — заводящего суперлидера, мегадрайвера? Да, безусловно. Но является ли это определяющим фактором успеха компании?  Едва ли. Сколько таких людей вы знаете лично? В реальной жизни главное, чтобы человек понимал нужды коллектива и формировал правильную стратегию. Грамотный руководитель видит свою миссию в поддержании сотрудников, но как это сделать наиболее эффективно и при этом никого не обидеть?

[[](http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/356293-nesinhronnoe-plavanie-chto-meshaet-krutym-specialistam-rabotat-vmeste)Несинхронное плавание: что мешает крутым специалистам работать вместе](http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/356293-nesinhronnoe-plavanie-chto-meshaet-krutym-specialistam-rabotat-vmeste)

[[](http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/356149-boycy-i-lekari-kak-world-warcraft-uchit-sobirat-tolkovuyu-komandu-dlya)Бойцы и лекари. Как World of Warcraft учит собирать толковую команду для бизнеса](http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/356149-boycy-i-lekari-kak-world-warcraft-uchit-sobirat-tolkovuyu-komandu-dlya)Мотивацию можно разделить на два основных подхода: поощрение и наказание. Нужно ли использовать наказание как метод мотивации? Определенно, да. Попробуйте создать идеальные условия для своих сотрудников — их желание развиваться очень быстро себя исчерпает, вы бы и сами потеряли интерес к работе, будь все без исключения ваши пожелания удовлетворены. Однако и наказания не должны ассоциироваться с какими-то стереотипными представлениями об избиении кнутом — впадать в крайности не нужно. В цивилизованном мире кому-то хватает и порицательного взгляда со стороны руководства, или ощущение утраты доверия — чуткий сотрудник всячески попытается вернуть доверительные отношения с начальством.

Дайте почувствовать рядовому сотруднику его важность

Хорошее мотивационное воздействие оказывает совместная поездка сотрудников на встречу с партнером. Покажите подчиненному, что вы ему доверяете и готовы принимать важные решения вместе с ним. Визиты можно разделять на два вида: общие — приветствие, кофе, обсуждение базовых вопросов, и более ответственные встречи, нацеленные на то, чтобы развивать дальнейшее сотрудничество, представлять новый продукт или же разрабатывать совместное решение по выходу из кризисной ситуации — все это, как правило, не входит в полномочия рядового работника, но таким образом вы даете ему почувствовать, что он действительно влияет на процессы в компании, и его мнение важно. Слушайте своих сотрудников. Именно они генераторы вашего успеха.

Клиент, например, зачастую не разделяет обычного работника и руководителя, для него вы представляете организацию, от которой ему нужен определенный результат, соответственно, во время беседы все вовлечены на равных. На время руководитель и подчиненный встают на одну ступеньку, что дает последнему возможность прочувствовать дальнейшие перспективы для роста, поставить себя на место начальника.

В компании должно быть место и для семьи

Семья — одна из важнейших составляющих жизни каждого человека. Компания должна уважать своих сотрудников и проявлять интерес к их жизни, поэтому еще один важный инструмент мотивации — семейная ориентированность. Согласитесь, человек гораздо охотнее будет работать и стараться в заботящейся о нем компании, нежели в равнодушной. Поддерживайте семьи сотрудников, дайте им возможность соблюдать work-life balance, организуйте детские мероприятия в компании. Мы, например, проводили конкурс на открытку для поздравления на Новый год. Дети наших работников рисовали рисунки, которые затем переносились на новогодние открытки и рассылались партнерам и клиентам компании.

Лучший мотиватор — самореализация

Идеальной системы мотивации не существует, важна вариативность. Например, самым традиционным методом мотивации является материальный. Давайте порассуждаем, насколько он эффективен. С одной стороны, бесконечные спекуляции на тему, что не в деньгах счастье — очень относительны, потому что счастье действительно не в деньгах, но в степени свободы, которые эти деньги дают. Именно с помощью них вы осуществляете свои желания и расширяете горизонты. Сложно измерить счастье, но уверен, что свобода — одно из основных его составляющих.

С другой стороны, деньги — хороший, но краткосрочный мотиватор. Через полгода человек, которому повысили зарплату, привыкает к этой сумме — он уже взял на нее кредит, распланировал все расходы, и для него она больше не кажется мотивирующей. И в этом случае, если вы уже исчерпали свой бюджет на материальную мотивацию сотрудника, следующим действенным методом может быть предоставление человеку шанса реализоваться, так как самореализация важна для каждого. Необходимо создание условий для сотрудника, где он может себя проявить, почувствовать свою значимость и получить признание коллег. Это может быть расширение полномочий сотрудника на той же позиции, поручение ему важного участка работы, реализация его идей. Часто для амбициозных и при этом способных сотрудников это является сильным мотивирующим фактором.

Чувство вины — тоже мотиватор

Многое зависит от типа организации и сложившейся корпоративной культуры, но в целом мотиваторы в виде штрафов, понижений и прочих «откровенных кнутов», которые активно применяются многими руководителями, я не поддерживаю. С некоторыми типами людей это работает, но в большинстве случаев подобные методы приводят к диаметрально противоположным результатам и выступают в качестве демотиваторов.

Например, штраф и понижение зарплат зачастую вводят человека в состояние стресса или даже паники — это сильный демотиватор, после которого сложно испытать желание что-либо делать вообще. Применяя такой метод, вы получаете демотивированного сотрудника, который будет работать как бомба замедленного действия. Если мы говорим про мотивацию, то едва ли таким способом вы его сподвигнете к совершенствованию и улучшению качества работы, скорее всего, это половина пути к увольнению. Если в своей практике я прихожу к выводу, что человек меня не устраивает, или мы не сработались, честнее и эффективнее будет просто расстаться.

Действенный, на мой взгляд, нематериальный «отрицательный» мотиватор — вызвать чувство вины у подчиненного перед коллегами и в том числе перед руководством за то, что он не выполнил определенную задачу — этим пользуются многие. В этом случае, конечно, в организации должен быть командный дух, и сотрудник должен обладать определенной степенью сознательности, но в моем понимании это одно из самых негативных чувств, которые можно испытать — чувство того, что вы подвели людей, которые на вас полагались. При этом также важно учитывать способы вербальной и невербальной коммуникации в данных ситуациях. Повышение голоса на человека — проявление слабости. Руководитель в принципе должен внушать чувство уверенности и контроля над ситуацией, в то время как крик точно не иллюстрирует стабильность.  В «горячих» ситуациях лучше действует метод наоборот — понижение голоса, в этом случае вы можете достичь более эффективного результата. Снижение тона заставляет людей прислушиваться. Я стараюсь рассказывать о тех потенциальных возможностях, которые были упущены в связи с ошибкой, сделанной сотрудником. Человек понимает, где он совершил ошибку и хочет выбраться из ситуации как можно скорее. Также он видит отношение к себе и чувствует поддержку руководства, которое вкладывает свое время, усилия, для того, чтобы добиться успеха всем вместе. Мы достигаем результата только благодаря нашим людям, именно они — ценнейший капитал компании, который необходимо постоянно оберегать и приумножать.

Главное правило мотивации — руководитель должен понимать, что лучших людей нанимают не для того, чтобы становиться у них на пути, поэтому откровенный разговор с подчиненным при негативно сложившейся ситуации воздействует намного сильнее, чем материальная санкция. Зачастую именно во время разговора с сотрудником приходит оптимальное решение проблемы.

Не забывайте общаться

Я за короткую дистанцию власти. Современный бизнес сбился с ног в поисках идей и решений. Соответственно, если ваш внутренний ресурс достаточно богат для их производства, то вы обязательно реализуетесь. Талантливые руководители пытаются разглядеть и нащупать эти ресурсы в окружающих их людях и не пытаются отгораживаться от них. Это значит, что руководителю любого уровня должны быть присущи общие человеческие ценности и качества, а также открытость и доступность в общении со своими сотрудниками.

В свое время я хорошо осознал это в контрастном сравнении, когда уволился с профессиональной военной службы и пришел работать в крупную западную компанию. Первое, что бросилось в глаза, это то, что к директору компании численностью около 800 человек не нужно было записываться на прием, и у него не было приемной с ассистентом. Можно было просто постучаться и зайти со своим вопросом. Если он не мог выделить время в тот момент, то он говорил, когда зайти, или заходил сам. Однажды директор и вовсе удивил меня. Я был рядовым сотрудником, но функционально подчинялся напрямую директору. Мне было необходимо отправиться в налоговую инспекцию и предоставить инспекторам большое количество документов. Я хотел поставить его об этом в известность и заодно попросить одну из служебных машин, чтобы довезти коробки с документами.

Тот не раздумывая вынул из кармана ключи и документы от своего премиального служебного автомобиля и сказал, что так как на выходные он улетает, я могу вернуть машину в паркинг в понедельник. Как вы понимаете, человеку, только что вышедшему из военной системы, было странно ожидать такого от «генерала». Это не стоит путать с панибратством. Когда дело касалось бизнеса, с меня спрашивали по принципу «nothing personal but business». Кроме того, ввиду профессионализма и личных лидерских качеств, ни у кого никогда не возникало сомнений «кто здесь главный?». Таким образом, я за нормальные человеческие отношения между руководством и сотрудниками без вреда для дела, при этом с четким пониманием полномочий каждого на своем месте.

Универсального руководства по тому, как выстроить общение и мотивацию сотрудников нет — все познается в сравнении. Чтобы подход был эффективным, он должен быть комплексным, важно найти баланс между всеми этими компонентами. И, как бы это банально ни звучало, очень многое дает честность — быть тем, кто ты есть, не придумывая ложные образы и истории. Откровенность со своими сотрудниками ценится выше всего.

# «Включите мозги! А теперь отключите...»: почему боссы хотят, но боятся думающих работников

01.03.2018

Только в теории думающий подчиненный — это манна небесная для управляющего. Проблема в том, что способность думать не отключить кнопкой пульта, и в этом кроется серьезная проблема для руководителей.

Руководители часто просят сотрудников «думать своей головой». То есть, по сути, призывают к мыслительной инициативности и самостоятельности. Однако, как только подчиненные начинают так себя вести, директора это настораживает и даже злит. Виталий Антощенко, президент «Объединенной Консалтинговой Группы», бизнес-тренер, [**рассказал**](https://delovoymir.biz/rukovoditeli-hotyat-no-boyatsya-dumayuschih-sotrudnikov.html) «Деловому миру», почему на самом деле руководители не любят работать с думающими подчиненными.

— Вы, без сомнения, были свидетелями того, как руководители, возмущенные неуклюжими действиями сотрудников, с негодованием восклицали: «Головой думать надо!» или «А головой сложно было подумать?». У подобных высказываний, судя по всему, две задачи: продемонстрировать свое возмущение и «вбить» в память сотруднику то, что он должен, прежде чем предпринять действие или сохранить бездействие, проанализировать всю доступную ему информацию о ситуации, сопоставить ее с целью своего подразделения, учесть явные и неявные ограничения, взять на себя ответственность за результат.  
  
Предсказуемо, что задача показать свое раздражение реализуется успешно, а вот со второй частью – «вбить», результат буксует. Именно по этой причине, стоит руководителям оказаться в кругу коллег, они хватаются за шанс почувствовать сострадание понимающего человека. Директора наперебой жалуются на свою тяжелую долю, где на первом месте стоят работники, упорно отказывающиеся думать.

**Если не знать всей правды о том, как и за счет чего эти руководители управляют, то у неискушенного наблюдателя может сложиться впечатление, что они действительно хотят, чтобы их подчиненные начали думать. К сожалению, это неправда.**

На самом деле большая часть тех, кто возглавляет компании и подразделения любых уровней, скорее больше выигрывают от того, что окружают себя малодумающими или вообще неразмышляющими людьми. Объективности ради надо признать факт, что так проще жить самому и проще управлять.  
  
Только в теории и на первый взгляд кажется, что думающий подчиненный — это манна небесная для управляющего. Наверно, так бы и было, если можно было бы по воле руководителя в нужные моменты активировать самостоятельное мышление, а в иные — отключать. Проблема в том, что наша способность думать, размышлять, анализировать, сопоставлять разные варианты развития событий и выбирать наиболее благоприятные — это постоянная функция мозга и ее нельзя отключить, если она работает у человека. В этом и кроется значительная проблема для большинства руководителей.

**Что означает требование к сотрудникам думать? Если отбросить нюансы и детали, сконцентрировавшись на самой сути, то речь, в значительной степени, идет о мыслительной инициативности и самостоятельности.**

Как правило, думающий сотрудник представляется спасением тогда, когда нужно закрыть собой разного рода бреши в технологии или в организации работы, а также в момент, когда становится очевидным провал стратегии компании. В эти периоды возникает острая необходимость увидеть происходящее под широким углом, понять логику ее развития и в случае необходимости предотвратить негативные последствия, проявив при этом инициативу. Однако мыслящий сотрудник превращается в проблему, когда возникает рассогласование между декларациями руководителя и его действиями, или в моменты, когда руководителю не интересно ничье мнение, кроме своего единственного и «правильного», или когда успех должен быть только его.  
  
Две главные причины, из-за которых в большинстве случаев руководители сознательно или бессознательно, но избегают работать с думающими сотрудниками:

**1. Легче доминировать.**В настоящее время превалирующая модель управления в бизнесе — «я тут начальник». Люди, занявшие любую управленческую позицию, начинают искренне верить в свою исключительность. Как следствие, заигрываются ею и не столько занимаются бизнесом, сколько самоутверждаются и красуются. К сожалению, у мыслящего сотрудника такой класс руководителей не вызывает требуемого руководством слепого почитания и уважения. В результате способные думать или уходят, или бездельничают, или тонко издеваются над своим начальником.

**2. Дорогая среда.** Вторая причина нежелания руководителя работать с думающими сотрудниками —  это сложность и дороговизна создания «думающей» корпоративной среды. Даже если вам повезло и в компанию пришел человек с уже сформированной привычкой самостоятельно думать, анализировать, сопоставлять факты, он долго не задержится, если в компании нет объективных условий для проявления самостоятельности. Под объективными условиями подразумевается корпоративная среда признания важности и самоценности каждого сотрудника компании.

**Таким образом, если на одной чаше весов в корпоративной культуре мы хотим увидеть самостоятельность, то на другую должны положить готовность терять время и деньги вследствие совершения ошибок.**

В этом же ряду должны встать инвестиции в систему профессионального корпоративного обучения, ориентированного на формирование привычки самостоятельно принимать решения, которая должна заменить привычку всячески избегать личной ответственности за свои действия. Последняя только усиливается в работе с доминирующим и верящим в свою исключительность руководителем.

# Делегирование: как я клонировал сам себя

[Максим Денисов Главный инженер, Тольятти](https://www.e-xecutive.ru/users/456275-maksim-denisov)

Не получается делегировать подчиненному свои задачи? Создайте клона. **Максим Денисов** делится технологией, которая помогла ему это сделать.

Предлагаю считать эту статью кейсом с заранее опубликованным решением. Если участники Cообщества предложат другое решение, буду рад ознакомиться.

Шесть месяцев назад я получил новую должность, а вместе с ней – проблемы с делегированием и постановкой задач. Подчиненные выполняли задачи не так быстро и качественно, как я ожидал, а иногда и вовсе не правильно. Я декомпозировал задачи: делил на части и выдавал по очереди. Объяснял подробно, что делать, как делать и в какой последовательности. Затем увеличил контроль: для каждой задачи, назначил больше контрольных точек. Задачи выполнялись лучше, но у меня отнимали много времени.

Появлялись задачи на стыке должностных обязанностей, приходилось заставлять людей выполнять работу, которую они раньше не делали. К тому же, кроме руководства коллективом, я работал с подрядными и снабжающими организациями, а на должности, которую я занял, в течении двух лет сменилось шесть человек. Цейтнот и беспорядок усиливали проблемы.

Через некоторое время я осознал, что декомпозирую и ставлю задачи дольше, чем сотрудники выполняют. И я начал сам выполнять некоторые задачи: это было быстрее. Я понял, почему руководители считают, что проще сделать самому, чем делегировать. Но мне тупо сели на шею и свесили ноги.

Оплата труда на нашем предприятии средняя по городу, из плюсов только доставка на автобусе к месту работы. А жирный минус в виде задержки зарплаты затрудняет подбор грамотных сотрудников.

**Идея клонирования**

Когда я понял абсурдность ситуации, то уволил одного из инженеров и приступил к [поискам замены](https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1848594-ischite-sotrudnikov-pravilno). Полтора месяца я подбирал нужного человека и в итоге нашел того, кого искал. А пока я выполнял работу за уволенного сотрудника, пришла в голову мысль: раз лучше меня эти задачи не выполнит никто, нужно себя… клонировать. В результате появился шаблон клонирования. В чем его смысл? Чтобы не терять время на объяснения разберем примере. Предположим, нужно делегировать задачу «ведение таблицы расхода электроэнергии».

**Ценности первостепенны**

Я ценю постоянное развитие, движение вперед и время, поэтому заполняю такую таблицу быстро, внимательно и оптимизирую работу: добавляю пояснения, выделяю важные места. Сотрудник, которому я делегирую, возможно, больше ценит личное время и семью, поэтому он будет сопротивляться. Попробую связать задачу с его ценностями или транслировать ему свои ценности.

[Изменить чужие ценности](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1986805-pochemu-razocharovyvaut-popytki-sozdat-biruzovuu-organizatsiu) сложно. Только сам человек способен переоценить свои взгляды, свое поведение. **Ицхак Адизес** предлагает транслировать ценности во время дружеских обедов и совместного приготовления пищи. Я предлагаю это делать во время совместного выполнения работы. Для клонирования необходимо совпадение ценностей руководителя и сотрудника. Удастся понять друг друга, сможете переформатировать человека – получите настоящий клон. Это самый сложный момент.

**Чем глубже понята цель, тем точнее клонирование**

Таблица расхода электроэнергии ведется для анализа потребления по месяцам, по производствам и видам продукции. Ее цель – прогноз затрат и определение себестоимости продукции. Забудете об этой цели, и сотрудник будет заполнять таблицу ради заполнения таблицы, обвиняя руководителя в скучной, никому не нужной работе.

Важно не пропустить этот пункт. Если сотрудник поймет цель, то сможет упростить свою работу, найти лучший способ ее выполнения и получить результат быстрее или с меньше затратой ресурсов.

Если цели сотрудника совпадают с целями задачи, то у него будет мотив. Например, стремление сделать карьеру. А если не совпадают, сотрудника придется стимулировать.

**Каким должен быть ваш клон**

*Знать то же, что вы.* Когда и куда приходят данные от сетевой энергоснабжающей организации? Как их обрабатывать и заполнять таблицу? Где искать таблицу? Куда и когда отправлять результат? Как проверить правильность заполнения? Что такое коэффициент трансформации? Как он влияет на расчеты? И так далее. Расскажите, покажите, и дайте попробовать. Или создайте инструкцию в удобном для понимания формате. Я сделал в виде блок-схемы.

*Уметь то же, что вы.* Сроки заполнения таблицы жесткие. Поэтому если сотрудник не умеет планировать свой день и неделю, это станет проблемой. Использованию в Excel простейших формул типа «сумма» и «среднее значение» тоже придется научить. И составлению графиков на основе данных.

*Быть похожим на вас.* Для рассматриваемой задачи без разницы – высокий человек или низкий, худой или полный, мужчина или женщина. Но возникают ситуации, когда внешние данные имеют значение.

*Обладать нужными ресурсами.* Для выполнения задачи нужен компьютер, свободное время (желательно без прерываний), власть затребовать данные, если их не передали. Деньги и дополнительные люди не нужны.

*Обладать нужными талантами.* В моем случае нужна внимательность, целеустремленность, умение анализировать и делать выводы. Предположим, мой кандидат в клоны не развил необходимые таланты, и приобрести их не представляется возможным – клонирование не удалось. Для экономии времени при клонировании анализ талантов проводится в начале, сразу после ценностей. Ведь бесполезно делегировать задачу тому, кто не способен ее выполнить. Это как заставить рыбу лезть на дерево и вить гнездо.

**Минимальный набор совпадений между вами и кандидатом в клоны**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Факторы, от которых зависит выполнение задачи** | | **Вы** | **Подчиненный** |
| Ценности | Совпадают | - | |
| Цель задачи | Знает | + | - |
| Понимает | + | - |
| Соотносится с личными целями | + | - |
| Желание | Мотивы | + | - |
| Стимулы | + | - |
| Знания, необходимые для выполнения задачи | Как выполнять задачу, этапы выполнения | + | - |
| Где брать данные | + | - |
| Каким должен быть результат | + | - |
| Знание счетчиков и трансформаторов | + | + |
| Навыки, необходимые для выполнения задачи | Составление таблиц в Excel. Использование формул | + | + |
| Навык планирования | + | - |
| Коммуникации | + | + |
| Физические характеристики | Которые могут помочь |  |  |
| Которые могут помешать |  |  |
| Ресурсы | Инструменты | + | + |
| Власть | + | - |
| Время | - | + |
| Деньги |  |  |
| Люди |  |  |
| Таланты / Особенности личности | Усидчивость | + | + |
| Умение анализировать | + | - |
| Целеустремленность | + | - |
| Самостоятельность | + | - |
| Внимательность | + | - |

**Скорость клонирования зависит от человека**

Сколько времени занимает передача навыков – дни, недели, месяцы? Сколько времени занимает передача знаний – часы, дни? Можно ли передать талант – аккуратность, целеустремленность, умение видеть систему, умение видеть отклонения в системе? Сколько времени это займет – 10 тыс. часов практики? Сколько времени займет привитие необходимых ценностей – месяцы, годы, десятилетия? Ответы на эти вопросы зависят от личных качеств кандидата в клоны.

Время клонирования сокращается в разы, если подбирать персонал с нужными талантами, знаниями и навыками. Это как набор футбольной команды. Играть в футбол можно научить любого человека, достаточно передать ему нужные навыки и знания. Но есть ли у него талант быть нападающим – жажда гола, упорство, видение поля, скоростные качества? Чем меньше минусов при клонировании придется ликвидировать, тем быстрее пройдет процесс.

**Важно понимать какие знания, навыки, ценности и таланты необходимы**

Раньше мне везло. Я руководил людьми с нужными качествами и наполовину подсознательно, наполовину сознательно подбирал таких же. Поэтому проблем с делегированием не возникало. Но в последний раз вместо «футболистов» мне пришлось возглавить команду «ватерполистов». Они не хотели бегать и не умели пинать мяч, они хотели плавать и умели бросать мяч. А работа требовала бегать и пинать. Понадобилось три месяца, чтобы это понять.

**Важно учитывать плюсы и минусы клонирования**

* Клон не отказывается выполнять задачу. Он мотивирован и понимает цель так же, как понимаете вы.
* Клон выполняет задачу с полной отдачей, потому что понимает ее важность.
* Клону доступны те же ресурсы, а в голове те же знания.
* Клон не сделает лучше. Другой человек может сделать по-другому, но клон сделает так же, как вы.
* Клон не сделает быстрее. Его нет смысла ругать за длительное выполнение. Вы не можете быстрее, и он не может. А другой человек может.
* На клона нельзя свалить неправильно выполненную задачу. Это только ваша вина.

**В каждой шутке есть доля шутки**

Уверен, вы поняли, что клонирование – шутка. Но благодаря этой идее я увидел, подчиненных с какими качествами искать. Понял, что двое сотрудников, которые отнимали времени больше других, нужные качества не развили. С ними я буду прощаться. Еще у двоих отсутствуют нужные навыки, но это поправимо.

В итоге я нашел человека с нужными качествами и сразу заметил разницу. Ищу второго.

# Вы обращаете внимание на одежду своих подчиненных?

Эми Галло июнь 2017

Успех на работе зависит от внешнего облика человека. Неряшливый вид или вызывающая одежда вряд ли помогут завоевать уважение коллег и клиентов. Но как завести разговор на такую деликатную тему? И как тактичнее сделать замечание, чтобы оно помогло сотрудникам, а не смутило их?

**Что говорят специалисты**

Было бы хорошо, если бы внешний вид абсолютно ни на что не влиял, но так не бывает. «Приятная внешность и умение преподнести свою работу не менее важны, чем ее содержание», — говорит Эми Джен Су, соучредитель компании Paravis Partners, которая занимается обучением и консультированием руководителей, и автор книги «Как завладеть аудиторией». Печально, когда человек хорошо работает, но не добивается успеха из-за неумения правильно себя преподнести. Однако вести разговор с сотрудником о внешнем виде сложно, полагает Джозеф Гренни, соавтор книги «Трудные диалоги» и соучредитель компании VitalSmarts. Обсуждать эту тему всегда неприятно и неловко. Вот несколько советов, которые помогут в разговоре по такому щекотливому поводу.

**Сомневаться — полезно**

Не спешите, подумайте, а в чем, собственно, проблема? Если одежда мешает вам серьезно воспринимать сотрудника — это одно дело. А если она вам просто не нравится, то совсем другое. «Не переводите свои личные предпочтения в ранг требований», — предупреждает Гренни. Может, вы думаете, что мужчины должны ходить на работу если уж не в костюме, то в рубашке с воротником button-down и слаксах. Но разве это необходимо для успеха? Подумайте, к чему может привести такое пристрастное отношение к одежде. Эми Джен Су советует найти конкретные доказательства того, что внешний вид человека мешает его успеху. Стиль вашего сотрудника нарушает принятый в компании дресс-код? Одежда человека отвлекала внимание аудитории от содержания его выступления? Вы получали отрицательные отзывы от своих ключевых партнеров, клиентов или высшего руководства?

**Победите свою неловкость**

Если вы решили, что нужно поговорить с подчиненным об одежде, не настраивайте себя на трудный разговор. «Неловкость в такой ситуации — вполне естественное чувство, — говорит Су, — но помните, что вы здесь ни при чем. «Дело в самом человеке и в том, что вы как начальник должны помочь ему стать успешным», — добавляет она. Будьте готовы к противостоянию, защитной реакции или «оскорбленным чувствам», хотя на самом деле все может быть совсем не так. «Многие люди нормально реагировали на такие замечания и даже благодарили за них», — продолжает Су. С ней согласен Гренни: «Одежда и внешний вид — это “территория непознанного”». «Вообще советы по поводу внешности бестактны, но многих людей это не задевает, — говорит он. — Возможно, сотрудники просто не знают о дресс-коде, принятом в организации».

**Подготовьтесь к разговору**

Гренни придает важное значение подготовке к разговору. Подумайте, как построить диалог. Сосредоточьтесь на том, что вы желаете успеха вашему собеседнику. Придайте разговору деловой тон. «Не стройте общение на противопоставлении правильно — неправильно, хорошо — плохо, прилично — неприлично», — убеждает Гренни. Наоборот, скажите, как внешний вид поможет улучшить отношения с коллегами как внутри компании, так и за ее пределами. Есть смысл проконсультироваться с отделом по работе с персоналом, чтобы избежать возможных правовых проблем. «Нужно заранее обезопасить себя от претензий со стороны кадровиков и не говорить ничего оскорбительного», — предупреждает Су.

**Не ходите вокруг да около**

В ходе разговора «выражайте свои мысли прямо, без недомолвок и приукрашивания, не боясь нанести обиду», советует Гренни. Говорите все, что считаете нужным. Примерно так, как предлагает Су: «Я хочу, чтобы ваш внешний вид соответствовал вам как профессионалу». Цель — «стать более заметным, влиятельным и обаятельным». Приведите примеры того, как ухоженная внешность повышает доходы сотрудника и способствует успеху в работе в целом.

**Признайтесь в своей неправоте**

У вас нет четко установленного дресс-кода? Тогда такую ситуацию вы отчасти создали сами. «Нельзя переносить вину на других, если заранее не определились с требованиями. Тут можно столкнуться с конфликтом правового характера», — говорит Гренни. Можно сказать следующее: «У меня, как у руководителя, были определенные ожидания, которые я не озвучил. Признаю свою вину».

**Давайте конкретные советы**

Нельзя на ходу бросить фразу: «На вас не та рубашка». Это воспринимается как несправедливый выпад и не решает проблему. Су предлагает говорить о внешнем виде как о «визитной карточке» и не переходить на личности. Дайте конкретный совет, повторив требования, которым надо соответствовать. Например, можно выразиться так: «Лучше придерживаться строгого стиля, чем носить слишком короткую и обтягивающую одежду».

**Прислушайтесь**

Если внешний вид сотрудника не меняется с годами — это отражение других проблем. Не надо произносить длинный монолог, дайте человеку возможность поделиться своими мыслями и ощущениями. «Если кто-то действительно выглядит неопрятно, узнайте, что происходит. Пусть это будет диалог. Проявите гуманность», — советует Су. Возможно, происходит то, о чем вы не подозреваете.

**Дайте простор самовыражению**

Если в вашей компании не требуется носить форменную одежду, четко объясните сотрудникам, что они могут носить то, что им удобно и соответствует их индивидуальности, но соблюдать при этом нормы, принятые в компании. «Не нужно добиваться от сотрудников стопроцентного выполнения требований и потери своей самобытности. Нужно, чтобы они соблюдали дресс-код, но при этом не забывали о своих предпочтениях», — говорит Су.

**Не делайте из мухи слона**

В завершение разговора стоит еще раз повторить, ради чего он затевался. Например: «Мы обсуждаем только внешний вид, это не имеет ничего общего с вашими показателями и моим желанием работать с вами». Завершайте разговор на позитивной ноте. Гренни добавляет: «Не уделяйте этой теме больше внимания, чем она этого заслуживает». Это не значит, что к ней не нужно возвращаться. На самом деле неплохо через несколько дней узнать, есть ли у сотрудника вопросы. А заметив положительные изменения во внешнем виде, не забудьте сделать комплимент.

**Четче объясняйте правила**

«Час обучения экономит месяцы разговоров», — говорит Гренни. Если вы слишком долго и часто обсуждаете то, во что одеты ваши люди, значит, стоит включить в должностные обязанности требования к внешнему виду. Не нужно долго и много говорить. Даже пять минут, посвященных описанию дресс-кода, позволят избежать проблем в будущем и помогут новым сотрудникам быстрее освоиться в компании.

**Принципы, о которых следует помнить**

**Следует:**

* Подготовиться к разговору, придав ему деловой тон.
* Делать упор на том, как приятный внешний вид связан с успехом.
* Брать на себя ответственность за несвоевременное информирование о своих требованиях.

**Не следует:**

* Позволять личным предпочтениям влиять на стиль одежды сотрудников.
* Показывать, что эта тема вызывает у вас неловкость или придавать ей больше внимания, чем следует.
* Пытаться смягчить удар, боясь обидеть человека, говорите прямо и честно.

**Пример №1: принимаю вину на себя**

В те времена, когда Брайан Клейтон, руководитель GreenPal, сервиса по уходу за газонами, занимался ландшафтной архитектурой, под его началом работал Росс, которого только что выдвинули на должность супервайзера. Росс с энтузиазмом взялся за дело, но продолжал одеваться «как простой рабочий». «Он носил обрезанные шорты и футболки-безрукавки. Порой казалось, что он только что вышел из спортзала», — вспоминает Брайан.

Должность супервайзера предполагала, что Росс должен встречаться с клиентами, и Брайан задумался, как они воспримут Росса. «Если бы я пришел в организацию, которую спортзалом не назовешь, а на пороге меня встречал бы такой персонаж, то мое первое впечатление было бы таким — в этой компании к работе относятся несерьезно и работают спустя рукава. Все это не внушает уверенности», — говорит Брайан. Он знал, что дресс-кода, «вывешенного на доске объявлений или прописанного в инструкции», в компании не было, поэтому он сам должен был объяснить некие неписаные правила Россу.

Райан организовал встречу с Россом и начал ее с комплиментов по поводу его работы: «Мне нравится, как ты работаешь и добиваешься реальных результатов. Ты на своем месте». Затем он приступил к разговору о проблеме: «Из-за сильной занятости я не успел поговорить с тобой о внешнем виде, который, по моему мнению, должен соответствовать твоей должности. Я виноват и прошу простить меня». Он объяснил Россу, почему супервайзеры в их компании одеваются не так, как рабочие: «Посмотри на меня, ведь если ты одеваешься как руководитель, то и руководить легче. Поэтому нам нужно придерживаться более высоких стандартов в одежде. Оглянись вокруг, и ты заметишь, что другие руководители не носят шорты и безрукавки. Если ты выглядишь стильно и аккуратно, то люди будут серьезнее к тебе относиться».

Росс положительно отреагировал на замечание, и вот как описал это Брайан: «Поскольку я признал свою вину и ни в чем не обвинил Росса, он воспринял замечание с пониманием. Я сделал все возможное, чтобы не смутить его». Изменения не заставили себя ждать. «На следующий день Росс появился в новых брюках цвета хаки и рубашке-поло от фирмы Ralph Lauren. Я, естественно, сделал ему комплимент. Через две недели Росс отозвал меня в сторону и искренне поблагодарил за то, что я уделил ему внимание и поднял вопрос о внешнем виде», — вспоминает Брайан.

**Пример №2: будь союзником в решении проблемы**

Марта Шонесси, основатель Key PR, компании по связям с общественностью, была обеспокоена тем, что манера одеваться одной из ее сотрудниц по имени Бет (имя изменено) мешала ее карьере. «Она подошла к такой карьерной точке, когда ей было необходимо работать с ключевыми клиентами», — говорит Марта. Но, как она подозревала, к Бет не относились с должным уважением, потому что ее одежда больше соответствовала «вечеринке, чем офису».

Марта пригласила Бет на обед и объяснила, почему внешний вид так важен в их работе: «Работая в сфере пиара, мы по долгу службы общаемся со взрослыми клиентами-мужчинами, поэтому нужно, чтобы они воспринимали нас серьезно». Она отметила, что в Кремниевой долине, где преобладают сотрудники-мужчины, представителям их профессии, особенно женщинам, работать сложно. Затем Марта высказалась откровенно: «Если ты даешь повод клиенту хотя бы на секунду задуматься о бюстгальтере, который сейчас на тебе, считай, что твоя репутация испорчена».

Бет смутилась и сначала пыталась защищаться, но потом успокоилась, когда Марта подчеркнула, что она, как начальник, желает успеха своим подчиненным. «Вскоре мы начали говорить о доступных брендах одежды, о нарядах, которые хороши для официальных и более свободных по форме мероприятий», — вспоминает Марта. «Мы даже посплетничали о том, насколько проще жить мужчинам, особенно в Долине, где джинсы, футболки и худи — обычная форма одежды даже для топ-менеджеров».

Бет последовала совету Марты. «Она даже иногда подходила к стеклянной перегородке моего кабинета, чтобы показать свой наряд», — говорит Марта. Бет стала более ответственной, и Марта с удовольствием отметила, что ее замечание не было бессмысленным. Через несколько лет она услышала, как Бет говорила те же самые слова о внешнем виде своей подчиненной.

# Как манипулировать эмоциями подчиненных

Мотивацию можно разделить на два основных подхода: поощрение и наказание. Нужно ли использовать наказание как метод мотивации? Определенно, да

Среди всего многообразия советов по мотивации, банальных и не очень, руководитель должен выбрать что-то для себя, решить, какой стратегии в отношении с подчиненными придерживаться: кнута или пряника. Согласитесь, нет ничего важнее, чем человеческий актив — базис, на котором строится благополучие всей компании.

Здесь же возникает вопрос, как привести свою организацию к успеху и, как следствие, замотивировать на него сотрудников. Помогает ли образ идеального руководителя — заводящего суперлидера, мегадрайвера? Да, безусловно. Но является ли это определяющим фактором успеха компании? Едва ли. Сколько таких людей вы знаете лично? В реальной жизни главное, чтобы человек понимал нужды коллектива и формировал правильную стратегию. Грамотный руководитель видит свою миссию в поддержании сотрудников, но как это сделать наиболее эффективно и при этом никого не обидеть?

Мотивацию можно разделить на два основных подхода: поощрение и наказание. Нужно ли использовать наказание как метод мотивации? Определенно, да. Попробуйте создать идеальные условия для своих сотрудников — их желание развиваться очень быстро себя исчерпает, вы бы и сами потеряли интерес к работе, будь все без исключения ваши пожелания удовлетворены. Однако и наказания не должны ассоциироваться с какими-то стереотипными представлениями об избиении кнутом — впадать в крайности не нужно. В цивилизованном мире кому-то хватает и порицательного взгляда со стороны руководства, или ощущение утраты доверия — чуткий сотрудник всячески попытается вернуть доверительные отношения с начальством.

Дайте почувствовать рядовому сотруднику его важность

Хорошее мотивационное воздействие оказывает совместная поездка сотрудников на встречу с партнером. Покажите подчиненному, что вы ему доверяете и готовы принимать важные решения вместе с ним. Визиты можно разделять на два вида: общие — приветствие, кофе, обсуждение базовых вопросов, и более ответственные встречи, нацеленные на то, чтобы развивать дальнейшее сотрудничество, представлять новый продукт или же разрабатывать совместное решение по выходу из кризисной ситуации — все это, как правило, не входит в полномочия рядового работника, но таким образом вы даете ему почувствовать, что он действительно влияет на процессы в компании, и его мнение важно. Слушайте своих сотрудников. Именно они генераторы вашего успеха.

Клиент, например, зачастую не разделяет обычного работника и руководителя, для него вы представляете организацию, от которой ему нужен определенный результат, соответственно, во время беседы все вовлечены на равных. На время руководитель и подчиненный встают на одну ступеньку, что дает последнему возможность прочувствовать дальнейшие перспективы для роста, поставить себя на место начальника.

В компании должно быть место и для семьи

Семья — одна из важнейших составляющих жизни каждого человека. Компания должна уважать своих сотрудников и проявлять интерес к их жизни, поэтому еще один важный инструмент мотивации — семейная ориентированность. Согласитесь, человек гораздо охотнее будет работать и стараться в заботящейся о нем компании, нежели в равнодушной. Поддерживайте семьи сотрудников, дайте им возможность соблюдать work-life balance, организуйте детские мероприятия в компании. Мы, например, проводили конкурс на открытку для поздравления на Новый год. Дети наших работников рисовали рисунки, которые затем переносились на новогодние открытки и рассылались партнерам и клиентам компании.

Лучший мотиватор — самореализация

Идеальной системы мотивации не существует, важна вариативность. Например, самым традиционным методом мотивации является материальный. Давайте порассуждаем, насколько он эффективен. С одной стороны, бесконечные спекуляции на тему, что не в деньгах счастье — очень относительны, потому что счастье действительно не в деньгах, но в степени свободы, которые эти деньги дают. Именно с помощью них вы осуществляете свои желания и расширяете горизонты. Сложно измерить счастье, но уверен, что свобода — одно из основных его составляющих.

С другой стороны, деньги — хороший, но краткосрочный мотиватор. Через полгода человек, которому повысили зарплату, привыкает к этой сумме — он уже взял на нее кредит, распланировал все расходы, и для него она больше не кажется мотивирующей. И в этом случае, если вы уже исчерпали свой бюджет на материальную мотивацию сотрудника, следующим действенным методом может быть предоставление человеку шанса реализоваться, так как самореализация важна для каждого. Необходимо создание условий для сотрудника, где он может себя проявить, почувствовать свою значимость и получить признание коллег. Это может быть расширение полномочий сотрудника на той же позиции, поручение ему важного участка работы, реализация его идей. Часто для амбициозных и при этом способных сотрудников это является сильным мотивирующим фактором.

Чувство вины — тоже мотиватор

Многое зависит от типа организации и сложившейся корпоративной культуры, но в целом мотиваторы в виде штрафов, понижений и прочих «откровенных кнутов», которые активно применяются многими руководителями, я не поддерживаю. С некоторыми типами людей это работает, но в большинстве случаев подобные методы приводят к диаметрально противоположным результатам и выступают в качестве демотиваторов.

Например, штраф и понижение зарплат зачастую вводят человека в состояние стресса или даже паники — это сильный демотиватор, после которого сложно испытать желание что-либо делать вообще. Применяя такой метод, вы получаете демотивированного сотрудника, который будет работать как бомба замедленного действия. Если мы говорим про мотивацию, то едва ли таким способом вы его сподвигнете к совершенствованию и улучшению качества работы, скорее всего, это половина пути к увольнению. Если в своей практике я прихожу к выводу, что человек меня не устраивает, или мы не сработались, честнее и эффективнее будет просто расстаться.

Действенный, на мой взгляд, нематериальный «отрицательный» мотиватор — вызвать чувство вины у подчиненного перед коллегами и в том числе перед руководством за то, что он не выполнил определенную задачу — этим пользуются многие. В этом случае, конечно, в организации должен быть командный дух, и сотрудник должен обладать определенной степенью сознательности, но в моем понимании это одно из самых негативных чувств, которые можно испытать — чувство того, что вы подвели людей, которые на вас полагались. При этом также важно учитывать способы вербальной и невербальной коммуникации в данных ситуациях. Повышение голоса на человека — проявление слабости. Руководитель в принципе должен внушать чувство уверенности и контроля над ситуацией, в то время как крик точно не иллюстрирует стабильность. В «горячих» ситуациях лучше действует метод наоборот — понижение голоса, в этом случае вы можете достичь более эффективного результата. Снижение тона заставляет людей прислушиваться. Я стараюсь рассказывать о тех потенциальных возможностях, которые были упущены в связи с ошибкой, сделанной сотрудником. Человек понимает, где он совершил ошибку и хочет выбраться из ситуации как можно скорее. Также он видит отношение к себе и чувствует поддержку руководства, которое вкладывает свое время, усилия, для того, чтобы добиться успеха всем вместе. Мы достигаем результата только благодаря нашим людям, именно они — ценнейший капитал компании, который необходимо постоянно оберегать и приумножать.

Главное правило мотивации — руководитель должен понимать, что лучших людей нанимают не для того, чтобы становиться у них на пути, поэтому откровенный разговор с подчиненным при негативно сложившейся ситуации воздействует намного сильнее, чем материальная санкция. Зачастую именно во время разговора с сотрудником приходит оптимальное решение проблемы.

Не забывайте общаться

Я за короткую дистанцию власти. Современный бизнес сбился с ног в поисках идей и решений. Соответственно, если ваш внутренний ресурс достаточно богат для их производства, то вы обязательно реализуетесь. Талантливые руководители пытаются разглядеть и нащупать эти ресурсы в окружающих их людях и не пытаются отгораживаться от них. Это значит, что руководителю любого уровня должны быть присущи общие человеческие ценности и качества, а также открытость и доступность в общении со своими сотрудниками.

В свое время я хорошо осознал это в контрастном сравнении, когда уволился с профессиональной военной службы и пришел работать в крупную западную компанию. Первое, что бросилось в глаза, это то, что к директору компании численностью около 800 человек не нужно было записываться на прием, и у него не было приемной с ассистентом. Можно было просто постучаться и зайти со своим вопросом. Если он не мог выделить время в тот момент, то он говорил, когда зайти, или заходил сам. Однажды директор и вовсе удивил меня. Я был рядовым сотрудником, но функционально подчинялся напрямую директору. Мне было необходимо отправиться в налоговую инспекцию и предоставить инспекторам большое количество документов. Я хотел поставить его об этом в известность и заодно попросить одну из служебных машин, чтобы довезти коробки с документами.

Тот не раздумывая вынул из кармана ключи и документы от своего премиального служебного автомобиля и сказал, что так как на выходные он улетает, я могу вернуть машину в паркинг в понедельник. Как вы понимаете, человеку, только что вышедшему из военной системы, было странно ожидать такого от «генерала». Это не стоит путать с панибратством. Когда дело касалось бизнеса, с меня спрашивали по принципу «nothing personal but business». Кроме того, ввиду профессионализма и личных лидерских качеств, ни у кого никогда не возникало сомнений «кто здесь главный?». Таким образом, я за нормальные человеческие отношения между руководством и сотрудниками без вреда для дела, при этом с четким пониманием полномочий каждого на своем месте.

Универсального руководства по тому, как выстроить общение и мотивацию сотрудников нет — все познается в сравнении. Чтобы подход был эффективным, он должен быть комплексным, важно найти баланс между всеми этими компонентами. И, как бы это банально ни звучало, очень многое дает честность — быть тем, кто ты есть, не придумывая ложные образы и истории. Откровенность со своими сотрудниками ценится выше всего.

# У вас эмоциональные сотрудники

[Арт Маркман](http://hbr-russia.ru/blogs/1130/)

15.06.2015

Если вы развиваете эмоциональный интеллект, то лучше понимаете людей вокруг. Этот фактор поможет вам более эффективно взаимодействовать и предугадывать их желания. А еще он облегчит вам понимание их истинной мотивации, которую порой словами не передашь.

Чувства могут раскрыть информацию, которые люди не в силах сообщить нам напрямую, потому что эти сигналы исходят из их мотивационной системы. Зоны мозга, управляющие нашими действиями, не связаны напрямую с участками, отвечающими за рефлексию и объяснение окружающим нашего поведения. Следовательно, людям может быть сложно точно описать факторы, заставляющие их поступать именно так, а не иначе.

Вместо этого зона мозга, отвечающая за эмоции, обменивается сигналами с остальными участками. Они «расшифровываются» и интерпретируются в соответствии с той или иной ситуацией, после чего возникают переживания.

Есть три ключевых аспекта мотивации, о которых можно сделать выводы на основе проявляемых вовне эмоций: успех, преданность и ориентация. Это не единственное, что можно узнать из переживаний, но это главное в мотивации. И эти вещи можно реально оценивать исходя из эмоций людей.

Фактор успеха говорит нам о том, приближается ли человек к намеченной цели или достиг ли он ее недавно. Успех в достижении цели создает положительные эмоции, а поражение — отрицательные. Поэтому если индивидуум проявляет позитивные эмоции — радостное ожидание, счастье или облегчение, это сигналы того, что он недавно добился успеха или уверен, что вот-вот его добьется. Когда люди проявляют негативные эмоции (страх, волнение, грусть или разочарование), они демонстрируют тем самым, что недавно потерпели фиаско в достижении своих задач или в ближайшее время его потерпят.

Все это важно помнить, поскольку сотрудники, постоянно переживающие отрицательные эмоции, находятся в ситуации поражения и невыполнения задач. Это значит, что перед нами открывается возможность поговорить с ними о том, можно ли изменить что-либо в их рабочей ситуации так, чтобы облегчить их ношу. Кроме того, подобный разговор позволит им рассказать о тех затруднениях в личной жизни, что мешают им работать продуктивно. Когда люди чувствуют, что на работе заботятся об их нуждах и потребностях, то они гораздо более преданы делу своей организации.

Читайте материал по теме: [Мотивируйте сотрудников, просто помогая им лучше работать](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14918/)

В последнее время наметилась тенденция концентрировать все внимание на создании положительных эмоций на рабочем месте. Однако чем выше удовлетворение людей своим сегодняшним состоянием, тем меньше у них мотивации двигаться вперед и стремиться к новым высотам. Небольшое количество негативных переживаний показывает, что у людей есть цель, которой они еще не достигли. Поэтому важно поддерживать равновесие между приятной рабочей атмосферой и поддержкой коллег в их стремлении к решению новых задач.

Аспект преданности — это уровень того, насколько люди неравнодушны к поставленной цели. Вы можете «прочитать» преданность человека из силы его реакций. Например, если у кого-то интенсивный эмоциональный ответ на некое рабочее предложение, мы часто говорим, что его «задели за живое». На самом деле мы просто поставили препятствие между человеком и важной для него целью. Сила реакции с трудом поддается контролю со стороны того или иного субъекта, потому зависит от степени «включенности» его мотивационной системы.

В контексте общения на работе бурные чувства — это четкий сигнал глубокой преданности тому или иному делу. Людям подчас довольно трудно отделить свою эмоциональную реакцию от того, насколько для них важна данная цель. Иногда сила реакции идет нам на пользу. Страстное желание успеха при продвижении к цели может быть заразным. Однако в ситуациях, подобных переговорам, в которых не каждая сторона может достичь желаемого, иногда лучше привлечь внешних агентов. Третьи лица могут поработать над ключевыми вопросами без помех, вызываемых излишними переживаниями.

Читайте материал по теме: [Почему пирамида Маслоу не всегда работает](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14152/)

Фактор ориентации несколько более сложен, чем другие два аспекта мотивации. Есть две мотивационные ориентации — приближение и избегание, и они поддерживаются различными подсистемами мотивационного механизма. Система приближения включается, когда люди пытаются достичь чего-то потенциально положительного. Механизм избегания задействуется тогда, когда мы стараемся соответственно избежать возможных негативных результатов.

Тори Хиггинс и его коллеги продемонстрировали, что когда активна система приближения, люди переживают позитивные эмоции: счастье, радость и удовлетворение, а среди негативных отмечается грусть, уныние и разочарование. При активации механизма избегания мы испытываем отрицательные эмоции: страх, напряжение и нервозность, а также иногда положительные — облегчение и спокойствие.

Одна из причин, почему так важна ориентация, заключается в том, что с ее помощью можно помочь коллегам найти соответствие между их мотивационным состоянием и реальными проблемами в профессиональной жизни. Многие люди считают, что работа способствует сильному стрессу. Если они испытывают напряжение, значит, в их окружении имеется некий значимый элемент, которого они пытаются избежать. Если для общего дела полезно, чтобы члены коллектива стремились к великим целям, тогда важно помочь им переключить фокус с негативных аспектов, вызывающих страх, на желаемые результаты, которые могут вызвать у них радостное ожидание и в итоге удовлетворенность от работы.

И, наконец, легко быть втянутым в круговорот чужих эмоций и переживаний. Мы так устроены, что легко заражаемся идеями. Если кто-то принимает некий вопрос близко к сердцу, у нас также есть шанс им загореться. Важно наблюдать за эмоциями окружающих, чтобы лучше понять их мотивацию. А также следить за собственными реакциями, потому что они дают нам весьма важную информацию о состоянии нашей собственной мотивации.

# Как услышать то, о чем молчит ваш сотрудник

Светлана Иванова Управляющий директор, Москва

Четыре вопроса, которые позволят отделить истинную карьерную мотивацию от ложной. Глава из

Об управлении персоналом написаны сотни книг, но, даже зная теорию, мы продолжаем допускать досадные ошибки, и вроде бы простые вещи порой вызывают трудности. Как же избежать ловушек, в которые попадают самые опытные управленцы? В своей новой книге гуру в области HR Светлана Иванова рассказывает о тех сложностях, с которыми сталкиваются руководители, собственники бизнеса и специалисты по HR. На многочисленных примерах Светлана демонстрирует распространенные ошибки и ловушки, которые могут показаться очевидными — но только после того, как вы о них прочитаете.

Ловушки ложной мотивации

Многие люди, к большому сожалению, не привыкли анализировать собственные желания и понимать, чего они хотят на самом деле. Поэтому руководители очень часто сталкиваются с ложью, которая, собственно, таковой и не является: человек обманывает не кого-то, а просто сам себя не понимает. Вот об этом мы и поговорим.

Много ли вы встречали людей, которые говорят, что очень хотят карьерного роста или, например, денег? Но действительно ли именно это им надо? (Мы сейчас оставляем за рамками обсуждения вопрос о сознательной лжи и социально желательных ответах).

Марина, успешная сотрудница отдела корпоративных продаж, неоднократно говорила своему руководителю, что очень хочет карьерного роста. На определенном этапе не было подходящей вакансии, так что Марина, у которой были прекрасные результаты и отличные отношения в коллективе, удовлетворялась ответом: «Мы бы рады тебя продвинуть, но, сама видишь, нет пока вариантов». Однако в какой-то момент появилась вожделенная должность супервайзера, то есть руководителя базового уровня. Так как в компании была принята политика открытости в отношении появляющихся вакансий, активно применялся принцип внутреннего рекрутмента, Марина узнала о вновь появившейся должности и заявила, что хотела бы ее занять.

Однако у меня были серьезные сомнения в том, действительно ли Марине нужна эта должность. Может быть, ее привлекает красивая «оболочка» – статус, признание, что-то еще? Чтобы понять это, я использовала проективный вопрос: «Зачем нужна карьера?». Вопрос этот я задала во время устной беседы с Мариной по поводу ее перспектив в отношении занятия должности супервайзера. Ответ был таков: «Надо же менять что-то, одно и то же надоедает в конце концов». Стоит добавить, что на тот момент времени сотрудница работала около шести лет в компании на этой должности. При этом (по результатам участия в проектных группах в качестве временного руководителя) была понятна неспособность к непопулярным решениям в отношении сотрудников из-за преобладания внешней референции и ярко выраженной ориентации на позитивные отношения, стремления всем нравиться. Для продаж это даже и хорошо, а вот в отношении руководства людьми вызывает большие сомнения.

Из ответа на проективный вопрос мы видим, что у девушки нет мотивации управлять людьми, желания получить реальные полномочия и власть, а просто она хочет внести разнообразие в свою деятельность, которая стала несколько рутинной из-за длительной работы на одном месте. При всем том интересно, что Марина не лукавила, а искренне верила в свое желание расти карьерно (об этом мне было известно, в числе прочего, от ее приятельницы, которая давно работала с ней вместе). Итак, с помощью проективного вопроса мне стала понятна истинная мотивация сотрудницы, что помогло выйти из ловушки ложной мотивации. А вот что стало решением этой ситуации, вы узнаете из продолжения истории в конце главы.

Еще одна интересная история – о технологе – разработчике вкусов колбасы и колбасных изделий, который работал на небольшом мясоперерабатывающем заводе в Центральной России. У небольших производств продуктов питания, в отличие от брендированных и разрекламированных гигантов, есть единственный способ выжить в конкурентной среде – отличные вкусовые качества. Нужно, чтобы, раз купив продукт, человек настолько полюбил его, чтобы спрашивал именно эту колбасу, а не вообще какую-то. Так вот, на этом производстве работал технолог – разработчик вкусов, у которого был редкий дар – он потрясающе чувствовал вкусы, ароматы, знал все о колбасах, интересовался предметом вплоть до выписывания из Италии журналов и заказов переводов статей. У него действительно был талант, и его уже не раз пытались переманить конкуренты.

И вот в один далеко не прекрасный день этот столь необходимый компании специалист приходит к директору и говорит о том, что хочет карьерного роста. При этом он интроверт по типажу, рассеянный человек, который витает в облаках разработки сортов колбасы и не обращает внимания ни на окружающих людей, ни на детали. В общем, вспомните образ сумасшедшего профессора из комедий, и вы поймете, о ком идет речь. И вот тут складывается патовая ситуация: с одной стороны, этот технолог никогда не сможет стать эффективным руководителем, с другой – нельзя терять его как специалиста, так как он представляет собой главное конкурентное преимущество компании. Директор попросил руководителя службы персонала поговорить с технологом и понять, что можно сделать.

HR, владеющий технологией использования проективных вопросов, использовал вопрос, который мы с вами уже знаем: «Зачем люди делают карьеру?». Ответ был таким: «Это статус, престиж, в конце концов». После чего мужчина прямым текстом добавил: «Мне скоро сорок, а я все еще рядовой технолог. Когда с институтскими друзьями встречаюсь, просто стыдно: один завпроизводством, другой руководит лабораторией, и только я – рядовой технолог». Собственно, этот ответ и стал ключом к решению проблемной ситуации: должность красиво назвали «советник директора по технологии», дали маленький, но отдельный кабинет, напечатали визитки. Ну и для порядка увеличили на 2% зарплату. Таким образом, с одной стороны, удалось сохранить особо ценного специалиста, с другой – не плодить неэффективных руководителей. В общем, все довольны и счастливы.

Нередко люди искренне заблуждаются по поводу своих истинных мотивов, тем самым попадая в ловушки ложной мотивации. Одну из самых распространенных – по поводу карьерного роста – мы с вами только что обсудили. Но она не единственная, как не единственным является метод проективных вопросов для разграничения истинной и ложной мотивации.

Еще один интересный пример ложной мотивации, с которым я неоднократно сталкивалась, – это мотивация денежная. Как ни странно это прозвучит, бывают ситуации, в которых человек говорит о неудовлетворенности уровнем зарплаты или об определенных требованиях к уровню дохода, но при этом ему нужны вовсе не деньги.

<…>

Филиал иностранной компании в одной из стран ближнего зарубежья. В ходе цикла корпоративных тренингов по менеджменту и мотивации для руководителей среднего и высшего звена участник попросил разобрать кейс с его сотрудницей. Николай руководил одним из отделов продаж, которых в компании было несколько (по продуктовому и территориальному принципу). Система материальной мотивации в компании строилась по единой политике для всех стран без исключения: большие оклады и соцпакеты плюс незначительный коллективный бонус, то есть по итогам работы отдела в целом за квартал всем выплачивались одинаковые бонусы. В отделе была звездная сотрудница Галина, которая обладала всеми качествами и навыками идеального продажника, а также была амбициозна в плане достижений. В итоге она продавала почти в два раза больше, чем следующий за ней по объему продаж коллега. Николай пожаловался, что Галя уже несколько раз подходила к нему с претензией: почему я продаю в два раза больше, чем другие, а бонусы такие же? Изменить систему материальной мотивации Николай не мог в соответствии с политикой компании, терять прекрасного результативного сотрудника не хотел. Что делать? Мы стали все вместе анализировать ситуацию и после сбора необходимой информации пришли к очень интересному решению. Подумайте, как можно разрешить подобную ситуацию. А что придумали мы, вы прочитаете в конце этой главы.

<…>

Отделение ложной мотивации от истинной: вопросы

Предлагаю вам такой алгоритм. Ниже приведены вопросы, с помощью которых вы можете отделить ложную мотивацию от истинной. Попробуйте самостоятельно поработать с ними таким образом:

Задайте их нескольким людям из вашего окружения (подчиненным, но, если пока не уверены, что все сделаете верно, потренируйтесь на знакомых и родственниках).

Попытайтесь интерпретировать ответы с тем, чтобы отделить ложную мотивацию от истинной.

Сделайте выводы.

Мои интерпретации вы найдете чуть позже. Попробуйте выполнить это задание самостоятельно, прежде чем их изучать. Знания, добытые самостоятельно, усваиваются куда лучше, чем готовая информация.

Итак, сами вопросы:

1. Зачем нужна карьера? Зачем люди делают карьеру? Проанализируйте, какие есть плюсы и минусы в карьерном росте.

2. Почему некоторые стремятся постоянно увеличивать свой уровень дохода, а другие — нет?

3. Каким должен быть хороший/успешный Х? (Вставляем название профессии/должности). Например, руководитель, key account manager, маркетолог.

4. Что значит хороший (интересный, комфортный, с которым приятно работать) подчиненный, клиент, проект/ вид деятельности? А через некоторое время используйте вопрос-перевертыш: что значит плохой (неинтересный, некомфортный, с которым неприятно работать)? Потом сопоставьте полученную информацию, чтобы быть максимально уверенным в достоверности результата.

Продолжение для тех, кто заинтересовался историями

Лучший сотрудник отдела продаж Галина неоднократно говорит своему руководителю о том, что ее не устраивает тот факт, что ее бонусы такие же, как и у остальных, хотя продает она гораздо больше. Напомню, что изменить систему начисления бонусов руководитель не может, так как это правило международной компании и во всех странах требуют единого подхода. Конечно, для стран на стадии «восходящей звезды» или «вопросительного знака» (классификация по Бостонской портфельной матрице – прим.) это не вполне разумно, но увы...

В ходе обсуждения на тренинге мы проанализировали вместе с руководителем Галины и другими управленцами из компании, которые Галю знают достаточно хорошо, вероятные причины неудовлетворенности сотрудницы. Начнем с фактической информации. Молодая женщина, 26 лет, замужем, детей нет. Про материальное положение: живут в своей квартире, муж на несколько лет старше, сделал успешную карьеру – коммерческий директор дистрибьюторской компании. У него личная машина, у нее – служебная. По словам Николая, руководителя Галины, ни о каких материальных тяготах, как то долги, кредиты, дорогостоящее лечение свое или близких, речи нет. При этом он утверждал, что постоянно интересуется и внерабочей жизнью сотрудников, то есть был в курсе дел.

Мы достаточно подробно обсудили, как и на что реагировала Галина. Первая гипотеза была про внешнюю референцию, но Николай категорически отверг эту идею, потому что Галя работает в экспертных продажах B2B, где необходимо не столько сервисное поведение, сколько убедительное обоснование сделки и умение отстоять свою позицию. Затем было еще несколько гипотез. В итоге мы пришли к следующему: для Галины важен фактор справедливости, а уравниловку она считает нарушением таковой. То есть, по сути, ей важны не деньги как таковые, а справедливость в оценке ее результатов. В ходе обсуждения мы поняли, что эффективной нематериальной мотивации, которая позволила бы выделить Галину из числа других, не было. В итоге разработали несколько идей, которые руководителю надо было прощупать на предмет того, что сработает эффективнее.

У нас был цикл из нескольких тренингов, и на следующем, который состоялся через три или четыре месяца, я уточнила, как обстоят дела. В итоге была выбрана мотивация, которую мы условно назвали «особые условия», – выделенное место на парковке (не всегда на всех хватает удобных), уменьшение в разумных пределах отчетности. Руководитель объявил, что по итогам каждого месяца сотрудник с самым высоким объемом продаж получит эти преференции. Вполне предсказуемо, что Галина стала победителем. Но фишка в том, что наградой было не просто признание в виде грамоты, аплодисментов и прочего, что не сработало бы при условии преобладания внутренней референции, а ряд заметных и значимых льгот. И справедливость восторжествовала.

Кстати, похожий случай был у меня и впоследствии, но там все было еще проще, так как преобладала внешняя референция и было достаточно признания и внешней атрибутики. Так, внешнее проявление в поведении говорило о необходимости материальной мотивации, а на самом деле нужны были вовсе не деньги. И я в очередной раз сделала вывод о том, что не все так, как кажется на первый взгляд.

<…>

Марина успешно работала в качестве сотрудника мебельного салона (дорогая мебель на заказ, то есть работа достаточно сложная) в течение двух лет. После продвижения на должность руководителя салона через два-три месяца стало очевидно, что есть заметные проблемы. В итоге беседы с Мариной, план которой мы наметили на тренинге, руководитель понял, что она на данном этапе не способна принимать непопулярные решения, требовать что-то, где необходимо, и наказывать. И исправить это за несколько дней или даже недель крайне сложно. Но Марине было важно что-то новое, желательно и престижное, что, согласитесь, не то же самое, что карьерный рост по вертикали. Из разговора стало понятно и то, что если ее просто вернуть на место, то есть понизить, то она, скорее всего, уволится.

В итоге были задействованы ее реальные сильные стороны, а именно отличное знание продуктового ряда и технологий проектирования мебели. Марине красиво подали идею о том, что администратора салона найти гораздо легче, а сейчас необходим руководитель, который будет курировать все стажировки новых сотрудников и уже работающих, если есть какие-то сложности со знанием продукта и технологий. Как вы догадываетесь, руководитель, но без подчиненных. В итоге Марина осталась в салоне, у нее остались личные продажи и появился новый функционал. Результат позитивный.

Чтобы вы меня не считали неисправимой оптимисткой, добавлю, что знаю много аналогичных случаев, когда человек при понижении увольнялся, так как предложить что-то другое не было возможности, а то, что все видели, что не справился, воспринималось как позор.

Отделение ложной мотивации от истинной: интерпретация ответов

Сразу хочу сказать, что мой опыт – это не истина в последней инстанции, а результат многолетних исследований и наблюдений.

Итак, вопросы и алгоритм интерпретации ответов:

1. Зачем нужна карьера? Зачем люди делают карьеру? Проанализируйте, какие есть плюсы и минусы в карьерном росте.

Все эти вопросы позволяют выделить типы мотивации роста для конкретного человека. Очень хорошо задать с небольшим интервалом во времени два или три из них (для перепроверки и более точного результата). Ответы я предлагаю сгруппировать следующим образом.

Ложная мотивация карьерного роста

Истинная мотивация карьерного роста

Неясная мотивация роста

Это будут ответы о «заменителях» – статус, признание, престиж, рост дохода (кстати, очень популярный ответ), какие-либо условия и другое. Про условия.

В одной крупной розничной сети мне рассказали, что при ответах на вопрос, почему продавец хочет стать менеджером (руководителем секции), часто говорили о наличии своего стола, отсутствии необходимости участвовать в выкладке товара. Если в ответе мы получили подобные «заменители», то становится понятным, что вертикальный рост сотруднику не нужен. Если он для нас ценен, мы дорожим его вовлеченностью, то надо найти возможность дать ему искомые заменители

Заниматься стратегией, не отвлекаясь на мелочи, управлять людьми, влияние, власть – это показатели, что человеку нужен именно вертикальный рост. Кстати, это не значит, что сотрудник к нему способен, то есть мы помним о различии зон «хочет» и «может».

Нюанс: некоторые слова, например «власть», могут для кого-то означать позитив, а для кого-то негатив. Если человек вкладывает позитивную оценку, значит, он этого хочет, а если отрицательную, то отвергает. Если у вас есть хоть малейшее сомнение в оценке, которую вкладывает в слово сотрудник, уточните прямым вопросом: «Власть – это хорошо или плохо?»

Самореализация, новизна, профессиональный или личностный рост, более интересные задачи, расширение зоны ответственности и полномочий – это все ответы, которые могут говорить о мотивации как вертикального, так и горизонтального роста.

В данном случае надо попросить человека как можно подробнее расшифровать, что значат для него интересные задачи, самореализация и т. д. В зависимости от ответа мы будем судить о том, к какому развитию склонен сотрудник — к вертикальному или горизонтальному

2. Почему некоторые стремятся постоянно увеличивать свой уровень дохода, а другие — нет?

В данном случае мы получим информацию о том, чем является для человека вознаграждение:

Если человек объясняет, почему он к этому не стремится, то материальный фактор ни в каком виде не будет для него ключевым.

Если в ответе фигурируют реальные потребности (ипотека, машина, путешествия, жить лучше…), то материальная мотивация для человека важна и именно в виде денег. Дальше стоит выяснить, насколько необходимы и весомы для него те факторы, которые прозвучали в ответе. В зависимости от этого прогнозируем возможности и угрозы в управлении таким сотрудником. Если потребности слишком весомы, например ипотека, необходимые затраты на здоровье или образование детям, то вы вряд ли сможете компенсировать материальную неудовлетворенность чем-то иным; также выше риски переманивания такого человека при условии более высокой компенсации.

Если в ответе только «заменители» – признание, статус, оценка профессионализма, деньги как индикатор, некоторые цитируют известную поговорку «Если ты такой умный, то где же твои деньги?», то мы можем сделать вывод о том, что для человека важны не деньги как таковые, а именно те самые «заменители», которые он назвал. Если мы дадим ему их, то он вряд ли будет демотивирован или уйдет из-за большего дохода. Но здесь есть и угроза для вас: только деньгами удержать, замотивировать или сформировать лояльность вы не сможете. То есть требуется больше управленческого искусства от руководителя, потому что материальная мотивация всегда проще и особой фантазии не требует.

3. Каким должен быть хороший/успешный Х? (Вставляем название профессии/должности). Например, руководитель, key account manager, маркетолог.

Этот вопрос выявляет модель успеха, то есть представление человека о том, что необходимо для высоких результатов в этой деятельности. В ответе могут фигурировать как способности, личностные особенности, модели поведения, то есть зона «может», так и факторы мотивации, ценностей человека, то есть зона «хочет». Здесь все достаточно очевидно: чем ближе модель успеха к реальности, тем более вероятно совпадение ожиданий человека с реальностью. И наоборот. Но! Помните, что модель успеха – это представление человека о необходимых для успеха факторах, а не его реальные навыки или способности, которые стоит проверять другими методами.

4. Что значит хороший (интересный, комфортный, с которым приятно работать) подчиненный, клиент, проект / вид деятельности? А через некоторое время мы используем вопрос-перевертыш: что значит плохой (неинтересный, некомфортный, с которым неприятно работать)? Вопрос про то же, что и позитивный. Потом мы сопоставим полученную информацию, чтобы быть максимально уверенным в достоверности результата.

Данными вопросами мы проверим, что очевидно, насколько ожидания и избегания человека соответствуют реальности. Но есть нюансы! Обратите внимание на то, как анализ ответов на данные вопросы поможет оценить искренность, открытость кандидата. Здесь можно выделить две основные закономерности:

1. Если ответы, скажем так, однонаправленные, то есть примерно об одном и том же (хороший клиент вовремя платит, плохой – задерживает выплату дебиторки на год), то это плюс в пользу искренности со стороны кандидата. Если ответы вообще о разном (хороший вовремя платит, плохой – постоянно возражает), то это не значит, что человек неискренен, но я бы откровенность потом еще перепроверила другими способами.

2. Если человек говорит, допустим, что «плохих клиентов» не бывает, мы смягчаем оценочность, например «не очень комфортные для работы», «наименее приятные/интересные». В случае утверждения, что таких тоже не бывает, стоит всерьез задуматься о перепроверке откровенности.

# Как оказывать влияние

[Марк Гоулстон](http://hbr-russia.ru/blogs/711/)

06.05.2015

Людям не нравится, когда их заставляют что-то делать или навязывают чье-либо мнение. Точно так же мало кому нравится оказывать давление или взваливать какую-то задачу на плечи другого. Тем не менее к концу дня — или даже к концу разговора — вам просто необходимо продвинуться вперед к каким-то определенным результатам. Так как эффективные руководители справляются со всеми поставленным задачами?

В ходе проведения исследования для нашей книги доктор Джон Уллмен и я провели интервью более чем с сотней человек, которым удалось добиться того, чтобы «работа делалась», не оказывая при этом жесткого давления. Впрочем, когда мы спрашивали их: «Кто убедил вас в необходимости заниматься чем-то действительно важным?» — почти все гордо отвернулись и заявили, словно оправдываясь: «Никто меня ни в чем не убеждал!».

Тогда мы сменили тактику и поставили вопрос по-другому: «Итак, кто же положительно повлиял на вас, что вы в итоге стали тем, кем вы стали?» — они откидывались в кресле, улыбались, вздыхали с удовлетворением и отвечали: «Ну, это совсем другое дело».

Данный прием помог нам понять саму суть способности влиять на других. Она подразумевает четыре этапа. Мы расскажем о них в наших следующих блогах, а это пока только первый шаг: Стремитесь к великим достижениям. (Чтобы не испытывать ваше терпение, мы обозначим все этапы уже сейчас. Шаг №2: Как выйти за рамки своих возможностей. Шаг №3: Погружайте собеседника в диалог и общайтесь, учитывая его позицию. Шаг №4: Когда вы уже многое сделали… сделайте больше.)

Когда люди рисуют картину будущих великих достижений, они не пытаются «убедить других заниматься чем-то важным». Они пытаются «позитивно повлиять» на них, чтобы они смогли найти свое место в жизни.

Читайте материал по теме: [Как победить внутреннего хомяка](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/)

Возьмем, к примеру, историю Джима Синегала, соучредителя и бывшего главу Costco, которого считают душой и сердцем этой великой компании. Джим очень скромен и не склонен упиваться своими достижениями или успехом Costco. Он частенько рассказывал нам о своей жизни, когда он, малолетний правонарушитель, еще не до конца осознавший гибельность выбранного им преступного пути, но уже вставший на путь исправления, работал упаковщиком в FedMart в Сан-Диего. Однажды его подозвал к себе легендарный Сол Прайс, учредитель FedMart — именно его принято считать изобретателем концепции магазина-склада. Прайсу не требовалось оценивать Джима в его тогдашнем положении или того, кем Джим хотел бы стать (он мог видеть дальше и глубже) и чего мог бы достичь. Концентрация на потенциале, на этом предполагаемом «великом результате», позволила ему оказать на Джима воздействие, в то время как попытки всех остальных убедить его потерпели крах. Преданность Прайса интересам потребителей и бережное отношение к своим сотрудникам передалось Джиму — ему удалось внедрить эти ценности в культуру Costco насколько глубоко, что они продолжают играть важную роль и после его ухода с поста главы фирмы.

Первым, кто увидел во мне потенциал для достижения великой цели, был Пит Линнетт, основатель организации Life Adjustment Team (LAT). Я проходил обучение и практиковался в сфере клинической психиатрии и психотерапии более 20 лет, перед тем как уйти в консалтинг, проводил тренинги для руководителей компании и писал статьи. Большую часть этого времени мне не давала покоя мысль о том, как плохо справляется система здравоохранения и контроля за оборотом наркотиков и алкоголя с задачами профилактики болезней и уменьшения числа рецидивов. Дело не в специалистах, которые могут быть мотивированными и преданными профессии, а в несовершенстве системы как таковой. Проблема в том, что лечение проводится там, где удобно конкретному психиатру, а не там, где живет пациент, то есть в окружении, формирующем его жизнь. LAT выполняет задачу предупреждения обострений заболеваний, направляя своих экспертов туда, где проживают сами больные: они сопровождают пациентов во время визитов к врачам, развивают навыки общения и даже помогают им учиться распоряжаться своими деньгами. Наряду с этим LAT работает с семьями пациентов, чтобы устранить возможные конфликты.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Переход на такой метод работы принес не только огромную пользу всем моим пациентам, но и я сам смог вздохнуть с облегчением. Наконец-то этот тяжелый груз упал с моих плеч, и меня перестало мучить чувство вины за все недостатки нашей системы. Но если бы Пит пришел ко мне и сказал: «Позвольте мне рассказать вам, почему мой метод лучше, чем тот, который вы сейчас используете», я бы всегда поддержал его. Вместо этого он начинал разговор с того, чтобы вовлечь меня в решение этой задачи, сулящей великие достижения («Что, если мы не только излечим наших пациентов, но и сумеем сохранить их здоровье на долгое время»). Он убедил меня последовать этому пути.

Пит и не собирался меня убеждать. Он просто хотел повлиять на меня и принести пользу нам обоим, дав мне самому возможность раскрыться.

Спросите себя, что особенного вы можете сделать для окружающих вас людей, вашей компании и себя самого? И как вы можете повлиять на ситуацию, а не использовать ваш дар убеждения, чтобы добиться этого?

Материал подготовлен при участии Джона Уллмена. Он доктор наук, куратор сайта MotivationRules.com и преподаватель в Калифорнийском университете Лос-Анжелеса.

# Почему степень MBA мешает понимать людей

Расмус Хогард, Жаклин Картер, Марисса Эфтон

Винсент Сицилиано был приглашен на пост генерального директора калифорнийского New Resource Bank, чтобы исправить положение дел и вернуть банк к исполнению первоначальной миссии — «предоставлять обслуживание коммерческим и некоммерческим компаниям, которые работают над устойчивым развитием нашего мира». За несколько лет Винсент помог банку вернуться на правильный путь. Однако не все шло так уж хорошо.

После успешных изменений была проведена проверка жизненных показателей организации, которая выявила низкий уровень вовлеченности сотрудников и их недовольство высшим руководством. Винс Сицилиано был удивлен, но посчитал, что такой разлад возник как отголосок множества изменений, через которые прошла компания. Он решил, что не нужно ничего предпринимать, потому что со временем все придет в норму.

Год спустя банк инициировал проведение еще одного опроса. На этот раз результаты были более конкретными. Серьезное беспокойство вызывал моральный дух: большинство сотрудников, в том числе представители высшего руководства, видели основную причину негатива в гендиректоре.

Винс был сломлен. Он злился, негодовал, оправдывался, одновременно винил себя и задавался вопросом: «Почему же они так говорят обо мне? Неужели они не видят, что компания многого достигла под моим руководством?»

Винс мог бы сохранить негативный настрой, погрязнув в жалости к самому себе и пытаясь найти оправдание. Однако на протяжении своей карьеры он всегда успешно достигал самых высоких целей и поэтому решил встретиться с неприятной правдой лицом к лицу. Винс не был таким выдающимся лидером, каким себя считал. Он руководил компанией строго по плану и не замечал мнения других людей, которые не были готовы двигаться так быстро, и не понимали, зачем нужны все эти изменения.

Во время нашей беседы Винс отметил: «Мое эго вышло из-под контроля. Я слушал только свой ум, но не сердце». Сицилиано осознал, что, получив во время учебы и профессиональной подготовки все необходимые навыки, он ни разу не взглянул на себя в зеркало и не задал вопросов о том, кто он такой, что он ценит и что для него значит быть руководителем. С тех пор взаимодействие в коллективе значительно улучшилось: к мнению сотрудников стали прислушиваться. Сейчас в банке работает высокоэффективная команда, которая нацелена не только на результат, но и на хорошие взаимоотношения.

Опыт Винса не уникален. Развитие самосознания обычно не входит в содержание образовательных программ по менеджменту. Большинство программ MBA учат, в первую очередь, разрабатывать стратегии и следить за финансовыми результатами, что Винсент отлично умел. Но эти навыки помешали ему увидеть, что происходило в его компании.

Примерно 40% гендиректоров имеют степень MBA. Многие масштабные исследования показывают, что для достижения долгосрочных финансовых результатов и развития корпоративной культуры, руководителю недостаточно просто следовать логике, которой его научили. Авторы одного из таких исследований сравнили эффективность работы 440 руководителей компаний, которые побывали на обложках таких журналов, как BusinessWeek, Fortune и Forbes. Руководителей разделили на две группы (со степенью MBA и без нее), а затем отслеживали их деятельность в течение 7 лет. Результат получился неожиданный: показатели обладателей MBA оказались значительно ниже, чем у представителей группы без MBA. Еще одно исследование, опубликованное в Journal of Business Ethics, дало такие же результаты. На этот раз участниками стали более 5000 руководителей.

Здесь следует оговориться: мы не считаем, что MBA не принесет пользы руководителям. Однако, если вы будете опираться исключительно на логику, которой учат на программах MBA, в ущерб другим навыкам, таким как самосознание, понимание других людей и культуры, ваш стиль руководства будет несбалансированным.

Именно это и случилось с Винсом. Цифры сходились. Стратегия была четко проработана. Но людям не нравилось работать вместе с ним, и их недовольство росло. Он руководил компанией, основываясь на популярных бизнес-теориях, но не знал и не понимал самого себя. Винсу не хватало самосознания, поэтому люди считали его неискренним. Поэтому они не хотели следовать за ним и не поддерживали его как руководителя. К счастью, Винс был открыт к изменениям и с помощью коуча смог улучшить свои навыки руководителя даже в большей степени, чем хотел этого.

Билл Джордж, профессор по лидерству в Гарвардской школе бизнеса и бывший глава Medtronic, считает, что лидерство начинается с самосознания. Этот навык помогает понять свои мысли, эмоции и установок в тот или иной момент. Самосознание поможет прийти к искренности и целостности, которые, в свою очередь, помогают вести за собой других людей и руководить организациями.

Мы провели исследование, к которому были привлечены более 1000 руководителей из более чем 800 компаний и 100 стран, и выяснили, что у представителей высшего руководства самосознание развито лучше, чем у других менеджеров в корпоративной иерархии. Первая возможная причина — высокое самосознание ускоряет карьерный рост. Возможен и другой вариант: возлагаемая на руководителя повышенная ответственность подталкивает к работе над самосознанием, как это произошло с Винсом.

К счастью, самосознание можно развивать. Дополнить свои лидерские навыки этой способностью помогут три простых шага.

Каждый день применяйте практику осознанности

Проведенное журналом Nature Neuroscience исследование показало, что непродолжительная ежедневная практика осознанности приводит к развивающим самосознание изменениям в структуре и функционировании мозга. Во время работы с одной из транснациональных ИТ-компанией из Кремниевой долины мы обнаружили, что, практикуя осознанность лишь по 10 минут каждый день на протяжении пяти недель, участники повысили свое самосознание не менее чем на 35%.

Практика осознанности позволяет расширить понимание того, что происходит с вашим сознанием в тот или иной момент. Она помогает замечать и контролировать собственные эмоции, лучше понимать поведение и реакцию людей, которых вы за собой ведете, выстраивать лучшие отношения и быть более эффективным руководителем. (Если вам интересно попробовать практики осознанности, здесь вы найдете больше рекомендаций).

Регулярно делайте перерывы

В стрессовых ситуациях мы автоматически совершаем привычные действия. Мы ведем себя и думаем привычным образом. В этом мало осознанности и почти нет пространства для понимания себя или своих подчиненных. Делая короткие перерывы, пусть даже всего на минуту, вы перестанете мыслить и действовать по привычке. Так вы освободите необходимое пространство для осознанного и ясного взгляда на вещи.

Во время паузы для работы над осознанностью не делайте совершенно ничего. Не читайте новости, не проверяйте телефон и социальные сети. Все это лишь занимает место в вашем сознании и не дает повысить осознанность. Отложите телефон, встаньте с рабочего кресла и просто посмотрите в окно, закройте глаза или пройдитесь по коридору.

Внимательно слушайте других людей

Когда мы заняты, наш мозг настраивается на распознавание знакомых образов. Он требует простоты. Во время разговора он будет автоматически искать что-то уже известное и устранять новое. Таким образом, как и в случае с Винсом, вы не услышите замечаний и мнений других людей, и не сможете уследить за ситуацией. Есть риск, что вы окажетесь изолированным в своем маленьком мире, где слышен только ваш внутренний голос.

Чтобы мозг не перешел в режим распознавания знакомых образов, во время общения слушайте как можно внимательнее и меньше говорите. Кроме того, игнорируйте свой внутренний голос, который комментирует все услышанное.

Будьте открыты. Проявляйте любопытство. Ставьте под сомнение все свои предположения.

Об авторах. Расмус Хогард — основатель и управляющий директор Potential Project, глобальной компании, консультирующей по вопросам лидерства и организационного развития Microsoft, Accenture, Cisco и сотни других организаций. Жаклин Картер — партнер и директор по Северной Америке в Potential Project. Марисса Эфтон — психолог, директор Potential Project в США.

# Если у вас есть самовлюбленный сотрудник

Манфред Ф. Р. Кетс де Врис июнь 2017

Как-то Джорджу, топ-менеджеру крупной компании интернет-провайдера, довелось стать участником одной из моих программ подготовки руководителей. Он был очень талантливым, но никто в группе не хотел общаться с ним. О чем бы ни заходила речь, он никому не давал сказать и слова. По общему мнению, он не умел слушать других. Стоило кому-нибудь заговорить о чем-то, как у Джорджа мгновенно портилось настроение, и он пытался перевести разговор на более интересную для него тему. Он игнорировал работу других, выставляя напоказ личные достижения. Все участники группы сошлись во мнении, что они никак не соответствуют «высоким» стандартам Джорджа. Неудивительно, что многие недолюбливали Джорджа и предпочитали не иметь с ним дел.

Зачастую кажется, что нарциссический характер, обладатель которого преувеличивает свои способности и занимается саморекламой, — это гарантия успешного продвижения к высшим эшелонам власти. Нарциссы обладают харизмой, они умеют манипулировать людьми, что помогает карьерному росту. Однако, несмотря на то, что их энергия и честолюбие бывают полезными для развития организации, чрезмерный нарциссизм может породить хаос и даже привести к плачевным результатам. Нарциссические личности, будучи по натуре завистливыми, стремятся к победе любой ценой. Они считают себя особыми людьми, поэтому и сравнивают себя исключительно с теми, кто обладает высоким статусом.

К тому же нарциссы считают, что им все что-то должны. Если им кажется, что окружающие относятся к ним неподобающим образом, они сразу становятся раздраженными или даже озлобленными. Эгоистичный склад характера не позволяет нарциссам понимать чувства и потребности других людей. Эмпатия им вообще чужда. Поскольку нарциссы достаточно ранимы, они болезненно воспринимают критику, часто обижаются и уходят в глухую оборону. Хотя они внешне производят впечатление людей с высокой самооценкой, на деле все как раз наоборот. Под маской самоуверенности скрывается незащищенность. Их бравада — это не более чем попытка компенсировать свою уязвимость. Положительное отношение к себе со стороны окружающих и похвала — для них как бальзам на душу.

Все это создает трудности тем, кто руководит нарциссами. Их нежелание признать наличие своих проблем только усугубляет ситуацию. Как люди, считающие себя лучше других, могут просить помощи? Как можно учиться на своих ошибках, если ты никогда их не признаешь?

Психиатры пытаются использовать различные формы воздействия на поведение нарциссов, но все они требуют времени. Черты характера не меняются быстро, а порой вообще не меняются. Что же могут сделать начальники? Мой опыт проведения семинаров для руководителей позволил найти несколько приемов, которые дают обнадеживающие результаты. Вот мои советы.

**Воспитывайте чувство сплоченности в команде.** При работе в коллективе неадекватное поведение становится более заметным, чаще обсуждаемым и поэтому неприемлемым. Под давлением своих же коллег нарциссу волей-неволей приходится придерживаться принятых правил. Так «товарищи по оружию» принуждают его прислушиваться к другим и сопереживать им.

**Мобилизуйте сильную команду и поощряйте обмен мнениями между коллегами.** Нарциссы обращают мало внимания на то, что говорят о них коллеги. Им важно мнение конкретного человека или руководителя. Разумеется, мнение группы игнорировать труднее, чем мнение одного человека. Если грамотно управлять взаимоотношениями в коллективе, можно помочь нарциссу взглянуть на себя со стороны и что-то в нем изменить.

**Создайте пространство, где все чувствуют себя непринужденно и безопасно.** В такой атмосфере нарциссы учатся доверию, пониманию границ возможного, правильному отношению к мнению других и самоанализу. Коллеги же могут конструктивно противостоять поведению нарциссов и понимать его причины.

**Не допускайте прямой конфронтации с нарциссами, поддерживайте команду.**И опять вспомним Джорджа. Куратор семинара был осторожен в своей реакции на неподобающее поведение Джорджа во время занятий группы. В моменты, когда это требовалось (если нарцисс конфликтовал с другими из-за обратной связи), куратор проявлял эмпатию к Джорджу, изображая удивление и обиду. Но в то же время куратор просил коллег Джорджа не мириться с его манерой доминировать в любом разговоре, советовал перебивать его слишком длинные речи, давая понять, что не нужно все время быть самым умным.

Со временем Джордж научился эмпатии. Чем больше он прислушивался к другим, тем больше узнавал новое. Он понял, что конструктивная критика полезнее, чем разрушительное самолюбие. В конце концов Джордж осознал несоответствие своих ожиданий реальности и понял, что мир не вращается вокруг него одного. Он начал присматриваться к другим людям, перенимая их манеру поведения и приемы, которые оказались более эффективными в сложных жизненных ситуациях.

Несомненно, общение с нарциссами — как в группе, так и где-либо еще — удовольствие сомнительное. Некоторые из них не могут выдерживать давление со стороны других людей в группе. Они не способны принять критику со стороны коллег и поэтому принимают решение об увольнении.

Но руководитель не должен сильно огорчаться из-за потери таких сотрудников. Для него главное, чтобы компанию не покидали *другие*участники команды, которые устают от необходимости угождать нарциссам. Трудно работать с человеком, у которого отсутствует эмпатия, а чувство собственной значимости зашкаливает. Но если вам удастся создать здоровую атмосферу в коллективе, где подобные проявления сдерживаются и каждый участник команды знает о своих достоинствах и недостатках, вы сохраните лучших из лучших.

**Об авторе:** **Манфред Кетс де Врис** — консультант, психоаналитик и исследователь в области менеджмента. Почетный профессор бизнес-школы INSEAD, недавно выпустил книгу «Riding the Leadership Rollercoaster».

# Продолжение: самовлюбленные сотрудники

Текст: Джозеф Бурго

**От редакции.** Кто такие нарциссы и как избежать их разрушительной силы? На эти вопросы отвечает психотерапевт Джозеф Бурго в своей книге «Осторожно, нарцисс! Как вести себя с этими самовлюбленными типами» (перевод выходит осенью в издательстве «Альпина Паблишер»). Мы публикуем несколько интересных фрагментов из нее.

**Глава 1. «У меня много разных граней». Весь спектр нарциссизма**

Многие думают о себе лучше, чем они есть на самом деле, и, хотя у них нет очевидного психического расстройства, они кажутся нарциссами из-за своего характера и поведения. Эгоцентричные или помешанные на собственной внешности, они не обладают чуткостью по отношению к окружающим. При этом нельзя сказать, что сочувствие им не свойственно совсем. Такие люди часто завистливы или ревнивы, их легко обидеть. Они могут доминировать на званых обедах или стараться быть в центре внимания в больших группах. Окружающие им не интересны, и они редко замечают, что ранили чьи-то чувства.

**Глава 2. «Меня легко ранить». Самооценка и нарциссическая травма**

Поскольку человек — существо социальное, наше самоощущение и самоуважение вырабатываются в социальном контексте, в сравнении и взаимодействии с другими людьми. Я могу сформировать самооценку, живя по собственным стандартам и идеалам, но мне в равной степени необходимо уважение значимых людей в моей жизни (близких, коллег и работодателей, учителей). Если они относятся ко мне с уважением, это подкрепляет мое чувство собственного достоинства.

Когда они критикуют меня — даже если я достаточно уверен в себе, — мне бывает очень больно. Будучи социальным животным, я, естественно, остро нуждаюсь в одобрении других членов своей «стаи», и их неодобрение ранит меня и расшатывает мою уверенность в себе — по крайней мере на какое‑то время. На языке моей профессии эти удары по самооценке называются нарциссической травмой…

Перекладывание вины — один из самых распространенных способов избежать боли из‑за нарциссической травмы… Прибегать к убеждению себя в собственном превосходстве или выражать презрение к источнику нарциссической травмы — еще одна распространенная тактика облегчения боли от этой травмы.

**Глава 3. «Я победитель, а ты неудачник». Нарцисс-задира**

Для истинных нарциссов есть только два класса людей: те, кто находятся на вершине, и те, кто ниже. Они делят мир на известных, богатых и великих людей с одной стороны и презренных, ничтожных посредственностей — с другой. Они боятся не войти в первую группу и "остаться в “посредственностях", под которыми понимают обычных “средних” людей»…

Так же как комик, придумывая свои шутки, ориентируется на среднестатистического человека, истинный нарцисс использует неудачника как своего рода лакмусовую бумагу для своей самооценки победителя. Своим высокомерием («Я лучше тебя») он заставляет другого человека играть второстепенную роль того, кто стоит на более низкой ступени. И хотя это может быть не очевидно, но нарцисс нуждается в этом другом человеке: когда дело доходит до конкуренции, кто‑то другой должен проиграть, чтобы он победил. Истинный нарцисс всегда повышает свою самооценку за счет других.

Кроме того, многие истинные нарциссы — задиры, которые часто заставляют своих жертв чувствовать себя социальными изгоями. Такое поведение обычно проявляется еще в средней школе, когда дети выходят из относительно спокойного мирка начального образования в гораздо больший мир, где непонятно и зыбко почти все, что связано с их социальным статусом. Задиры ищут неудачников, которых могут победить. Задиры прибегают к физическому и эмоциональному запугиванию, чтобы за счет своих жертв повысить собственную социальную позицию…

Если нарцисс-задира является боссом для своей жертвы, то его возможности для травли подчиненного практически безграничны — он может устанавливать нереальные сроки выполнения заданий, постоянной без причины менять принципы работы, пересматривать зоны ответственности без объяснения причины и т. д.

Мари, посетительница моего сайта, прислала мне длинный рассказ о том, как ее травили на работе. Она была младшим медицинским работником в пансионе для взрослых людей с физической инвалидностью и сначала считалась звездой своего отделения. Ее любили за участливое отношение к пациентам, руководство ценило ее за следование принципам профессиональной этики. Но когда один из пациентов попросил перевести его в отделение Мари, старшая медсестра того отделения, из которого он хотел уйти, посчитала себя оскорбленной. Лоррейн — так ее звали — начала с пренебрежительных замечаний среди коллег, называя Мари «воображалой». Она предположила, что популярность Мари среди пациентов объясняется кокетством и непрофессиональным поведением. Со временем Лоррейн привлекла к своей вендетте и других сотрудников. Они высмеивали Мари в ее присутствии, отказывались оказывать помощь, когда Мари в ней нуждалась, и вынуждали ее брать дополнительную нагрузку. Они лгали о ней руководству, называя ее «ленивой» и обвиняя в краже продуктов и медицинских материалов. Лоррейн преследовала всех, кто дружил с Мари. Травля продолжалась месяц. Как и многие жертвы буллинга на рабочем месте, Мари была настолько травмирована психологически, что ушла с этой работы.

Эмоциональные последствия для жертвы буллинга на рабочем месте схожи с теми, что переживает жертва в средней школе. Она начинает чувствовать себя беспомощной, уязвимой, одинокой. Она может утратить уверенность в себе. Из-за низкой самооценки ей бывает невозможно сосредоточиться, и это сказывается на результатах ее деятельности. Со временем она может впасть в депрессию, потерять интерес к занятиям, которые прежде считала приятными. Ее страдания могут усугубляться чувством стыда из‑за ее реакции, будто она — неудачник, слишком слабый, чтобы постоять за себя. Жертвы травли на рабочем месте часто винят в происходящем себя.

*Как справиться с нарциссом-задирой*

Нарциссы-задиры, стараясь избежать попадания в положение неудачника, находятся в состоянии неустанной нарциссической защиты от базового стыда и поэтому не только опасны, но и абсолютно глухи к просьбам о сочувствии. Чтобы сопереживать страданиям, которые они причиняют своим жертвам, они должны «признать» проецируемый ими на жертву стыд своим. А этого они не делают почти никогда. Во многих случаях лучшая реакция на их поведение — держаться от них как можно дальше.

**Глава 6. «Я — король мира». Претенциозный нарцисс**

Харизматические лидеры воплощают образ, внушающий доверие. Они видят себя исключительными людьми особой породы, и благодаря их дару убеждения другие видят их в том же свете. Как «сила во благо», здоровая разновидность нарциссизма, такой образ отражает веру человека в собственные достоинства и способности. Я знаю, кто я такой, я уверен в том, что делаю, и не сомневаюсь в том, что достигну своих целей.

Как разрушительная сила и разновидность истинного нарциссизма вера в свои исключительность и превосходство говорит о наличии «защитного» представления о самом себе, не имеющего ничего общего с реальностью. Чтобы уйти от базового стыда — ощущения, что он ничем не примечательный, зависимый и ущербный человек, — лидер секты бежит от себя и ищет спасения в претенциозном образе, призванном «замаскировать» все его несовершенства.

**Глава 7. «Я столько должен вам сказать». Нарцисс-всезнайка**

Нарцисс-всезнайка не всегда выглядит самодовольным или претенциозным. Если одновременно с этим он еще и харизматическая личность, то в состоянии убедить свою аудиторию, что обладает особым знанием, делающим его лучше остальных. Религиозные или духовные лидеры, врачи и учителя могут на первый взгляд казаться надежными наставниками, а не нарциссами. Я знаю нескольких чрезвычайно уверенных в себе харизматических врачей-психотерапевтов, которые выглядят так, как будто знают кратчайший путь к истине. На тех, кто потерян или запутался и ищет профессиональной помощи, такие психотерапевты оказывают магнетическое воздействие. Кому же не хочется верить, что его врач все точно знает?

Нарциссический врач иногда достигает статуса гуру. Его клиенты и психотерапевты-интерны, руководителем которых он является, начинают боготворить или идеализировать его; он подпитывается их обожанием, пользуясь им, чтобы поддерживать свое претенциозное представление о себе как о просвещенном целителе. Клиенты довольно часто считают, что у них «лучший психотерапевт в мире», потому что нарциссический терапевт искусно поощряет эту веру. Его младшие коллеги видят его как одного из тех немногих специалистов, который действительно понимает, как надо заниматься психотерапией, и потому часто отдают годы жизни и десятки тысяч долларов за такое научное руководство…

В облике гуру или мудреца нарцисс-всезнайка обращается к нашей потребности в героях и к тоске по спасителям. Кроме того, он эксплуатирует наше врожденное уважение к лидерам, генетически «запрограммированное стремление подчиняться власти».

«В случае с лидером, особенно с тем, кто заявляет о своей высокой миссии, равно как с врачом, священником или (собственным) родителем, мы обычно наделяем этого человека качествами соответствующей ролевой модели, а затем следуем за ним». Эта склонность верить и подчиняться лидерам делает нас легкой добычей для манипуляций со стороны нарциссов-всезнаек, предлагающих психологическое наставничество или духовное просветление.

*Мыслить по‑другому*

У людей, тесно сотрудничавших со Стивом Джобсом, был особый термин для его сверхъестественной способности навязывать другим свое видение. Ссылаясь на один из первых эпизодов «Звездного Пути», его коллеги по Apple называли это «полем искажения реальности». Член команды Macintosh Энди Херцфельд описывает Джобса как «причудливую смесь харизматической риторики, несгибаемой воли и стремления изменить любой факт так, чтобы он соответствовал текущей цели».

Согласно биографу Джобса Уолтеру Айзексону, Стив «утверждал что‑то, даже не задумываясь о том, как все было на самом деле, будь то факт из мировой истории или имя того, кто предложил идею на совещании». Он намеренно игнорировал реальность, и не только перед другими, но перед самим собой».

Джобсу было трудно признать, что у других членов его команды тоже случаются удачные идеи; он часто узурпировал их предложения и почивал на лаврах. Бад Триббл, тоже член команды Macintosh, говорил о Джобсе: «Если вы ему рассказываете о какой‑то новой идее, он обычно говорит вам, что считает ее глупой. Но потом, если она ему на самом деле понравилась, ровно через неделю он вернется и предложит вам вашу же идею, как будто это ему она пришла в голову».

Первосортный нарцисс-всезнайка, Джобс почти всегда был убежден, что знает больше любого из присутствующих. Он видел себя выдающимся интеллектом наравне с Эйнштейном и одновременно духовно просветленным, как Ганди или гуру, с которыми он познакомился в Индии.

Он делил все на свете всего на две категории. Люди для него были либо «просветленными», либо «тупицами». Если человек попал во вторую категорию, он относился к нему с полным презрением. Он издевался над ним и намеренно унижал перед коллегами. Джобс отличался «почти умышленным отсутствием такта» и не мог «устоять перед соблазном продемонстрировать свой жестокий, испепеляющий ум любому, кого считал хуже себя». Здесь мы наблюдаем присущую нарциссизму систему «победитель/проигравший» применительно к миру технологии и инноваций. Джобс считал себя победителем номер один и регулярно заставлял людей вокруг него чувствовать себя проигравшими.

*Как справиться с нарциссом-всезнайкой*

Нарцисс-всезнайка в качестве коллеги представляет собой большую проблему, поскольку вы вынуждены с ним взаимодействовать. Часто лучшая линия поведения — игнорировать его «полезные» советы или вежливо благодарить и дальше делать свое. Прямая конфронтация, скорее всего, приведет к битве за верховенство. Также можно попробовать обезоружить нарцисса-всезнайку, пригласив его «спуститься с пьедестала»: изобразить смирение и выразить гибкую точку зрения. Будьте открыты для его взглядов, но одобрять их необязательно. Полезно и чувство юмора: если вас не задевает его надменная или снисходительная манера общения, возможно, нарцисс-всезнайка покажется вам немного абсурдным и в целом безобидным…

Будьте скептиком. Если вы заметили, что поведение человека не соответствует его роли духовного или психологического лидера, не оправдывайте его. Не позволяйте своей предрасположенности к подчинению авторитету затмевать вашу способность мыслить рационально. Умение справиться с нарциссом-всезнайкой и в этом случае зависит от способности посмотреть внутрь себя, лучше себя понять. Многие из нас жаждут, чтобы их спасли, верят, что есть люди с особым знанием, способные дать нам ответы на все проблемы. Однако на самом деле мы все должны думать своей головой.

# Продолжение: о самовлюбленных

15.05.2017

Не будет преувеличением сказать, что не каждый сотрудник приятен своему руководителю. Однако пока его профессиональные качества превалируют над личными, он будет оставаться в команде.

Манфред Кетс де Вриес, голландский психоаналитик, учёный-экономист в сфере менеджмента, поделился с [Harvard Business Review](https://hbr.org/2017/05/how-to-manage-a-narcissist) своими размышлениями о том, как управлять самовлюбленными людьми. Dk.Ru перевел статью эксперта.

— Джордж, старший исполнительный директор крупного интернет-провайдера, был участником одной из моих программ по развитию лидерства. Он был очень талантливым человеком, но создавал большие помехи всей группе. Все наши «групповые» обсуждения превращались в сплошной монолог Джорджа. Участники команды были согласны с тем, что он — плохой слушатель.

Всякий раз, когда кто-то брал слово, он быстро терял интерес, перебивал и переводил разговор в русло своих интересов. Он имел привычку обесценивать работу других и выпячивать свои собственные успехи. Я не был удивлен, когда большинство участников группы сказали мне: «Нам не нравится работать с Джорджем».

Может показаться, что именно любовь к себе, самопиар и т.д. — залог успеха и достижения высоких карьерных результатов. Но это не совсем так. Выраженный нарциссизм часто приводит к конфликтам с руководством, а затем и к увольнению.

Одна из основных проблем самовлюбленных людей — обостренное чувство права. Они должны получать специальное лечение, специальные льготы на работе, лучшее отношение. Как только они этого не получают, они сердятся. Они не идентифицируют себя с другими участниками команды и думают, что их потребности уникальны.

Нарциссы довольно ранимы и испытывают трудности при встрече с критикой, они начинают ожесточенно обороняться. А на войне, как известно, все средства хороши.

Управлять самовлюбленными людьми, уверенными в своей уникальности непросто, но если уж в коллективе завелся нарцисс, необходимо научиться с ним работать. Вот, несколько советов, которые я могу дать, опираясь на свой личный опыт.

**1.     Как можно сильнее сплотить свою команду**

Сплоченная команда способна грамотно «отбивать» асоциальное поведение самовлюбленных людей. Необходимо показать нарциссу, что в этом коллективе действуют определенные правила, и их несоблюдение может стоить ему рабочего места. Давление со стороны коллег заставит нарцисса адаптироваться к нормам группы.

**2.     Обратная связь**

Самовлюбленному человеку необходимо давать обратную связь от коллектива. Слова одного человека он проигнорирует легко, но если обратить внимание, что мнение по тому или иному вопросу носит коллективный характер, он прогнется.

**3.     Создать безопасное, несколько игривое пространство**

Я бы посоветовал организовывать внутри коллектива своеобразные мастер-классы, где самовлюбленные сотрудники могли бы чувствовать себя комфортно и учиться распознавать границы дозволенного и эмоции других людей.

**4.     Не противостоять самовлюбленному, а поддерживать команду**

И здесь я вновь вспомню Джорджа. Группа, в которую он попал, была весьма и весьма настороженна к нему. Нельзя сказать, что другие члены команды его боялись, скорее, просто не хотели с ним работать. В моменты, когда он начинал занимать слишком много «эфирного времени», я перебивал его и давал слово другому участнику группы. Чего я добился? Команда понимала, что я в состоянии ее защитить от нападок нарцисса, а Джордж в свою очередь осознал, что не всегда его мнение является самым важным в коллективе.

К слову, через некоторое время Джордж научился сопереживать другим. Он понял, что конструктивная критика от других может быть полезна, а не разрушительна для его самоуважения. Он начал принимать и понимать некоторые модели поведения других и участвовать в жизни нашей группы.

Еще один важный момент: задача руководителя сделать так, чтобы другие, менее самовлюбленные члены команды, не подали заявление на [увольнение](http://www.dk.ru/wiki/uvolnenie-po-sokrashcheniyu#binding) из-за работы с таким вот Джорджем. При этом хранить и оберегать самого Джорджа совершенно не обязательно

# Нужно ли быть правдивым со своими подчиненными

04.02.2017

Как связаны между собой личный брендинг и честность? Напрямую. Потому что когда вы строите свой бренд, вы не можете быть честными людьми и оказываетесь в собственной же ловушке.

Для того, чтобы из этой ловушки выбраться, нужно начать говорить людям правду. Но правда состоит в том, что люди не очень-то и любят честность, говорят эксперты [«Клубер»](http://www.cluber.com.ua/). И это касается как бизнес-мира, так и личного окружения. Что случится, если вы, вдруг, начнете честно отвечать на вопросы и рассказывать, как у вас на самом деле дела?

Кто из друзей лучше: тот, кто скажет правду, потому что ему его друг не безразличен, или тот, кто промолчит или скажется, что выбор спутницы жизни/работы/нового дома/галстука вполне даже ничего, лишь бы нравился? Как показала практика, лучше тот, кто поддакивает или разводит руками. А тот, кто честно отвечает на вопрос, в итоге оказывается врагом.

То же самое касается работы. Если вы строите свой личный бренд, то вы обязательно должны быть успешными: публиковать красивые фотографии с красивыми и успешными (а можно и с теми, и с теми по отдельности) людьми в красивых местах; давать комментарии в модных журналах; периодически появляться перед камерами и фотоаппаратами и радовать своих подписчиков фотографиями и поставми в [Instagram](http://www.dk.ru/wiki/instagram#binding) и [Facebook](http://www.dk.ru/wiki/facebook#binding). И никому совсем не интересно знать, даже вредно знать, что вы на самом деле терпеть не можете фотографироваться, что вам уже надоело давать комментарии, или что вы хотите держаться как можно дальше от тех, с кем постоянно мелькаете на фотографиях.

Это как подписать контракт с какой-нибудь компанией — вы не можете говорить о ней плохо до тех пор, пока работаете с ней. Но как только срок контракта закончится (или вы сами разорвете его со всеми вытекающими последствиями), вы снова становитесь свободными и можете, наконец-то, высказывать свои реальные чувства к бренду, с которым работали. Но вот разорвать контракт с самим собой гораздо сложнее.

**Что же будет, если вы вдруг начнете говорить своим работникам и окружающим людям правду?**

Люди перестанут разговаривать с вами

Если вы начали говорить правду, приготовьтесь к тому, что некоторые люди перестанут с вами разговаривать. Это могут быть члены вашей семьи, ваши друзья, ваши подчиненные и ваши [инвесторы](http://ekb.dk.ru/wiki/investor#binding). Приготовьтесь к тому, что ваше окружение кардинально изменится и это касается как реальных людей, так и ваших «друзей» в социальных сетях.

Когда говоришь правду, сложно кого-то не обидеть. Но также известно, что обижаются только те, кому это выгодно. Если человек сам честен с собой, его очень сложно обидеть. У него можно вызвать лишь недоумение своим поступком.

Люди начнут думать, что вы сошли с ума

Читая ваши записи или общаясь лично с вами, у некоторых сотрудников может возникнуть вполне естественный вопрос: «Он сошел с ума?!» Вполне возможно, что они начнут обсуждать  эту тему «в курилке». А особо приближенные люди даже начнут советовать хорошего психоаналитика.

Люди начнут пугаться

Люди начнут вешать на вас ярлыки. Кто-то скажет, что вы просто пытаетесь выделиться среди толпы и быть «не таким, как все». Кто-то назовет выскочкой. Говорить правду — поведение не совсем естественное для современных Homo sapiens, и никто не любит, когда на корпоративном собрании руководитель начинает в жесткой форме указывать на недостатки работы своих сотрудников. Вообще мало кто любит, когда говорят правду о заведомо неудачных вещах.

Люди начнут находить вас забавным

После того, как окружающие привыкнут к вашим высказыванием, некоторые даже найдут вас забавным и люди начнут потихоньку возвращаться к вам. Им будет интересно, что на этот раз вычудит этот сумасшедший? И, что самое главное, они будут уверены в 100% правдивости написанного или сказанного вами. Вы станете для них чуть ли не единственным источником новостей «без цензуры». Вы станете чем-то вроде сериала, от которого сложно оторваться, только круче.

Люди начнут доверять вашим советам

После стадии привыкания и прикипания, сотрудники снова начнут доверять вам. Потому что они будут точно знать, что вы скажете им правду, а не напоете на ушко красивые истории только для того, чтобы заставить их работать

Вы станете свободным

И последняя, самая приятная стадия — вы станете свободными от своей золотой клетки собственного бренда и построите себе новый бренд, у которого не будет границ. Если раньше, вы не говорили, что вам действительно нравилось или что вы действительно думали по тому или иному поводу из-за того, что боялись причинить кому-то из своих подчиненных боль, то теперь вы смело сможете говорить то, что действительно думаете. Потому что рядом будут люди, которым вы нравитесь.

Автор: Мария Коновалова

# Обсуждение своих зарплат

23.01.2017

Зарплата – то, ради чего работает большинство людей. Как правило, в компаниях не принято обсуждать их размеры на уровне «это неприлично». Нужно ли запрещать такие разговоры официально?

Рабочий коллектив, даже самый дружный, может легко разругаться после того, как станут известны суммы зарплат каждого члена компании. Доходы в любой фирме не равны. И если тот, кто, казалось бы, работает не слишком яро, да и должность занимает не самую высокую, начинает хвастать новыми гаджетами, автомобилем или дорогой мебелью для дома, это тут же приводит к вопросам. Ревность, зависть, обида, осознание несправедливости – все это результат разговоров о деньгах в коллективе. Кто-то просто обсудит вопрос, пообижается и начнет работать больше в надежде, что руководство его оценит, a кто-то пройдет прямо в кабинет директора с аргументами, почем именно он, a не «тот парень» должен получать бо`льшую зарплату. Что делать в таком случае руководителю, стоит ли вообще обсуждать вопросы [зарплаты](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding) и позволять делать это подчиненным?

**Бизнес-тренер Фрэнсис Бойер** говорит о ситуации следующее::

**Кто сколько зарабатывает?**

Во время обеденного перерыва, кто-то случайно запустил цепь расспросов о том, какую сумму ежемесячно получают работники в компании. Логичный рефлекс: не сказать ничего. Зачем говорить о своей зарплате человеку, который может неправильно отреагировать на произнесенную цифру. Если человек зарабатывает больше, чем любопытный коллега, лучше хранить молчание. Окружающие или не поверят, или начнут завидовать, или станут «гнобить» в коллективе. К тому же, это может привести к изменениям в отношениях и с руководителем, который почувствует перемены в офисной атмосфере. Можно отвести от себя удар, ответив с юмором или отшутившись от этой темы вовсе.

**Прибавка: говорить ли?**

Человек ждал этого несколько месяцев или даже лет, и вот долгожданное повышение, перевод и рост зарплаты. Поделиться ли с коллегами хорошей новостью? Лучше сдержаться. Некоторые из менее амбициозных сотоварищей будут тихо скрипеть зубами и называть поделившегося выскочкой.

**Кричать о своей маленькой зарплате. Это работает?**

Нет, так как это в любом случае обернется против кричащего. Человек ставит себя в роль жертвы, а работодателя на место злобного преступника. Коллеги же в большинстве случаев позлорадствуют или будут уверять, что тоже недовольны своей заработной платой. Лучше пойти и поговорить с боссом напрямую.

**Можно ли использовать информацию о зарплате коллег, чтобы получить повышение?**

Нет смысла разыгрывать греческую трагедию, сравнивая свою зарплату с зарплатой соседа по рабочему месту, стуча к тому же кулаком в офисе начальника. Это не доказывает, что распределение зарплаты происходит несправедливо. Для разрыва в заработной плате существует множество причин: возраст, образование, выслуга лет, опыт, уровень ответственности, самостоятельности и так далее. Вопрос о росте денежного поощрения за труд нужно поднимать прямо на собеседовании. Однако иногда неравенство [заработной платы](http://rostov.dk.ru/wiki/zarabotnaya-plata#binding) объясняется тем, что некоторые осмеливаются требовать больше, другие нет.

Что же делать руководителю к которому пришел сотрудник с требованием поднять заработную плату? Запрещать ли сотрудникам обсуждать этот вопрос внутри коллектива? **Мнения представителей крупнейших компаний** опубликовал [«VC.ru»](https://vc.ru/p/salary-talks-ban).

[**Георгий Лобушкин**](http://www.dk.ru/wiki/lobushkin-georgiy#binding)**, пресс-служба «Вконтакте»**:

*«У нас нет особого регламента, который бы запрещал обсуждать сотрудникам вообще что-либо. Но разработчики настолько увлечены созданием продукта, что многие, скорее всего, и не знают, какая у них зарплата».*

**Илья Грабовский, пресс-служба «Одноклассников»**

*«Заработная плата — достаточно личная тема, если можно так сказать. Поэтому даже вне зависимости от наличия запрета на обсуждение подобной темы, люди, как правило, не спешат раскрывать такую информацию. Саму же зарплату, как и возможность ее повышения (понижать, наверное, почти никто не захочет), всегда можно обсудить со своим непосредственным руководителем, как и любые другие рабочие вопросы».*

[**Герман Клименко**](http://www.dk.ru/wiki/klimenko-german#binding)**, основатель Liveinternet:**

*«У меня достаточно большой сектор бизнесов, и ни в одном из них я не приветствую обсуждения зарплаты. Прямо это не запрещено, но не приветствуется. Дело в том, что в творческих профессиях зарплату нельзя формализовать по пунктам. И объяснить, чем один программист, юрист или аналитик лучше другого совершенно невозможно. Так же, как и сравнить работу двух программистов.*

*Увольнять за обсуждения я никого не стану, постараюсь объяснить, почему так то и так то... но за 20 лет занятий бизнесом пока не приходилось объясняться по этому поводу».*

**Сергей Шалаев, гендиректор Surfingbird:**

*«В нашей компании запрет на обсуждение зарплаты есть. Кара, аналогичная ситуации с киевским офисом «Студии Лебедева», — увольнение.*

*Почему? Да \*\*\*\*\* потому что. Это нездоровая тема. Все эти разговоры про сознательность и то, что в коллективе все должно быть прозрачно — хороши исключительно на уровне болтовни ни о чем. Попробуйте выложить в открытый доступ, в интранет Mail.Ru или, к примеру, РБК информацию о том, кто сколько получает. Да после этого можно засекать время, через которое начнется поножовщина».*

**Сергей Дмитриченко, сооснователь AmazingHiring:**

*«Поощрять открытое обсуждение заработных плат внутри коллектива не стоит. Запретить людям говорить на эту тему тет-а-тет, наверное, невозможно. Но корпоративные правила, культура компании не должны этому способствовать. Напротив, в коллективе нужно уметь сформировать понимание, что данные о зарплатах сотрудников — это информация внутренняя и знать ее должны только конкретный сотрудник и компания.*

*Внутреннее, а тем более публичное обсуждение таких вещей, как доходы сотрудников, не несут никаких плюсов для компании. А вот отрицательный эффект от них бывает часто. Знание заработной платы коллеги всегда вызывает желание сравнить ее со своей. При этом на уровень заработной платы обычно влияет большое количество факторов — опыт человека, роль в проекте, потенциал и многое другое. Сотрудники не могут учесть все эти факторы и сделать верные выводы».*

**Луис фон Ан, основатель и CEO Duolingo:**

*«Сотрудники Duolingo могут говорить обо всем, что их беспокоит. Тем не менее, в приличном обществе люди обычно не обсуждают свои зарплаты публично – это может вызвать внутрикомандное напряжение и ревность, что редко приводит к позитивным результатам.*

*Каждый сотрудник в Duolingo получает ту зарплату, на которую сам согласился, а те, кто превосходит ожидания, получают премии и повышения. Никакие обсуждения между сотрудниками не запрещены, и наказаний за разговоры тоже быть не может. Исключение только одно – если собеседники унижают или оскорбляют друг друга».*

Напомним, весной 2014 года был уволен руководитель киевского офиса «Студии [Артемия Лебедева](http://www.dk.ru/wiki/lebedev-artemiy#binding)» Александр Солонько. Позднее в своем блоге Артемий Лебедев сообщил, что Солонько был уволен за попытку создания профсоюза и обсуждение с сотрудниками их зарплат.

В эфире украинского телеканала Солонько рассказывал, что сотрудники были недовольны сложившейся в компании схемой мотивации и оплаты труда. В результате совещания с коллективом киевского офиса было принято решение о том, что сотрудники напишут письмо с претензиями и предложениями Александру Солонько, а он перенаправит его в Москву руководству компании. На следующий день после отправки этого письма Солонько получил уведомление об увольнении, в котором также утверждалось, что он «перепутал [бизнес](http://ekb.dk.ru/wiki/biznes#binding) с дружбой с коллективом»:

Артемий Лебедев прокомментировал заявления бывшего подчиненного в своем блоге:

*«Если коротко:*

* *Александр решает, что он наместник царя;*
* *Становится локальным царем;*
* *Собирает всех сотрудников;*
* *Суммирует их переживания о том, что курс доллара упал к гривне (зарплаты у нас зафиксированы в гривне уже лет пять как);*
* *И просит их написать ЕМУ письмо, которое он перешлет в Москву;*
* *Тут же увольняется, ибо \*\*\*\*\*.*

*С большим уважением всегда относился к Александру. В непростое время в непростом месте он возглавил наш офис. Но наблюдаю местечковое провинциальное феодальное разводилово. Вместо руководства Александр перешел к владению. А сначала в нашей вселенной катапультируются авторы профсоюзных движений.*

*Желаю Александру удачи в построении собственной компании. И клиентов побогаче.*

*Первый пункт студийных правил: запрещено обсуждать зарплату, потому что у каждого она своя».*

Специалисты констатируют: если сотрудник пришел просить повышения зарплаты, приводя единственный аргумент: «Коллеги получают больше», это не повод поднимать и его доходы. Сотруднику нужно четно пояснить, почему тот или иной человек в коллективе имеет большую зарплату, а также разъяснить, что нужно сделать для того, чтобы уровень зарплаты рос. Бывают, конечно, исключения, когда руководитель упустил из поля зрения повышение премии или оклада ценному сотруднику, «доросшему» до новой суммы, но такие ситуации - единичны.

В целом на подобное обращение стоит отреагировать достаточно жестко, иначе, в случае одного послабления, в кабинет босса может выстроиться очередь из тех, кто хочет сделать свою жизнь лучше, а зарплату - выше.

# Не надейтесь, что подчиненные читают ваши мысли

[Анна Раньери](http://hbr-russia.ru/blogs/1117/)

05.08.2015

Когда проживешь или проработаешь с людьми какое-то время, начинает казаться, что они способны читать ваши мысли, а вы — их. Так бывает между супругами и давними коллегами: вроде бы все друг друга понимают и можно не тратить время и силы на разъяснения. К сожалению, телепатия действует редко и чаще дает обратный эффект.

На работе опыты подобной «телепатии» могут привести к путанице. Например, руководитель полагает, что члены группы угадывают его желания: «Ну, вы же знаете, что от вас тут требуется». А что, если не знают? Тогда большой босс не сэкономит время на объяснениях, а потеряет, возможно — с серьезными последствиями. Например, придется заново организовывать запуск продукта, потому что ключевые члены рабочей команды не догадывались об основных стандартах (хотя, казалось бы, должны были). И такая небрежность может плохо сказаться на общем настрое («Не знаю, почему моей начальнице понадобился отчет о доходах, она не удостаивает меня объяснениями»), нарушит коллективную работу («Как я могу помочь коллеге, если он не говорит мне, когда ему нужна помощь»).

Всегда лучше потратить время на то, чтобы полностью разъяснить или полностью разобраться в вопросе, а потом уже браться за дело. Так вы не потратите зря время, силы и доверие коллег.

Когда просите товарища по команде что-то сделать, начните с общей картины, со «что» и «почему». «Нам нужна новая форма отчета по текущему проекту, то, что смогут понять все, независимо от образования и опыта. Тогда все сотрудники компании будут с нами взаимодействовать».

А затем переходите к деталям: кто, когда, где и как. «Пусть Элеанор и Роберт решат, что войдет в отчет, и в понедельник напишут нам об этом. Затем каждый из вас представит к среде свои сведения в формате PDF, а дальше Лана и Джефф отредактируют отчет и раздадут его всем нам в четверг, чтобы к пятнице мы смогли выложить его на сайте компании. Есть вопросы?»

Читайте материал по теме: [Интроверты, экстраверты и динамика в группе](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15577/)

Разумеется, кто-то из ваших подчиненных, вероятно, уже знаком с этими указаниями, так что в разговоре с глазу на глаз нет надобности сотрясать воздух, многократно повторяя одно и то же. Если вы общаетесь по почте, ненужные абзацы читатели могут быстро пролистать. Но учтите, что зачастую потом может понадобится дополнительная информация. Уже в разгар проекта кому-то нужно напомнить, что там у нас дальше. Так что и личный разговор, и переписку имеет смысл завершать словами: «Обязательно задавайте мне вопросы, если что-то будет непонятно» или: «Пожалуйста, сохраните у себя копию этого плана и сообщите мне, если в нем что-то упущено». Так вы продемонстрируете готовность вступить в более подробный разговор и вместе с тем обратите внимание своих сотрудников на детали.

Скажите своим людям, а не сообщайте «телепатически», что ни от кого здесь не ожидают умения читать мысли. И никакие вопросы не считаются тупыми. Если вы уже один раз изложили проект и кто-то просит повторить или разъяснить детали, примите эту просьбу с благодарностью, покажите, что вы рады вопросу.

Читайте материал по теме: [Как руководить командой середнячков](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p16135/)

Я и сама — специалист по «тупым вопросам» и, пока училась в бизнес-школе, на своей шкуре узнала, как трудно порой поднять руку, если все вокруг вроде бы уже во всем разобрались. Трудно, но необходимо. На первом курсе в Уортоне обязательным предметом шел количественный анализ, а я к тому времени успела подзабыть математику. Преподаватель был суров, читал быстро, пугал всех до смерти. И не любил вопросов — разве что совершенно гениальные допускал. Но я понимала, никуда не денешься, промолчу — завалю экзамен. И я из раза в раз поднимала руку, кое-кто из однокурсников закатывал глаза: «О нет, опять она тупит, опять он ее под орех разделает». Да, каждый раз преподаватель задавал мне показательную порку, но я получала нужную информацию. А вместе со мной этими ответами пользовались и некоторые однокурсники, которые позже благодарили меня за эти «тупые вопросы» — сами они не осмелились бы их задать. (Кстати, и преподаватель в итоге похвалил и мою работу в классе, и мой результат.)

Помогите своей команде понять, что вам от нее нужно. Не скупитесь отвечать на вопросы, для вас главное — чтобы все вас поняли. Создавайте открытую среду, культуру, где все свободно делятся информацией. Поощряйте тех, кто старается максимально информировать коллег и держать их в курсе событий.

Не надо поощрять увлечение корпоративной «телепатией». Проговаривайте все, как есть — и требуйте того же от членов коллектива.

# 7 правил качественной обратной связи

Собираетесь поговорить с сотрудником? Хотите, чтобы сработало? Тогда начните с целей! Поймите, какой результат Вы хотите получить от разговора с сотрудником. Тогда будет значительно легче правильно построить беседу.

Вне зависимости от цели разговора полезно соблюдать следующие правила:

1. Говорите о конкретном событии

"Ты сегодня появился на работе в 10:45. Это уже второй раз за неделю, давай обсудим?" Есть событие, и есть тема для обсуждения.

А если так: "Ты вечно спишь до одиннадцати и постоянно опаздываешь"?

Генерализация, обобщение — излюбленный прием манипуляторов и извечная тема конфликтов. Для качественной обратной связи не годится.

2. Давайте обратную связь вскоре после события, которое Вы обсуждаете с сотрудником

Дорога ложка к обеду. "Ты сегодня работала с этим VIP-Клиентом. Давай посмотрим, что удалось в этот раз?"

Сравните: "Помнишь, около двух месяцев назад ты обслуживала одного VIP-клиента? Давай разберем, какую ошибку ты там допустила?" Как там говорится? Кто старое помянет?

3. Используйте подтверждённые конкретные факты

"Я заметил, что ты не стал использовать новую анкету при работе с этим Клиентом". Что слышит сотрудник? Руководитель внимательно наблюдал за работой, заметил и запомнил — для него это важно! А если так: "Говорят, ты совсем перестал анкеты использовать?" Конструктивного разговора не выйдет. Будет игра в нападение и защиту. И это не то, что нужно руководителю.

4. Вовлекайте сотрудника в обсуждение — дайте высказаться

"Как ты думаешь, что будет делать Клиент, который хотел сделать срочный заказ, но не смог дозвониться до нас в 9:30? Что можно сделать, чтобы исключить повторение таких ситуаций?" Пусть скажет. Во-первых, это хороший способ стимулировать самостоятельное мышление сотрудника по обсуждаемой теме и его ответственность за те решения, о которых вы договоритесь в процессе обсуждения. Во-вторых, не дав слова сотруднику, Вы можете лишить себя важной информации и даже попасть в неловкое положение.

5. Обсуждайте события и действия

Не личность. Приклеить человеку ярлык — минутное дело. "Ты эгоист! Ты думаешь только о себе!" Скажите такое сотруднику пару раз — и можете больше не ждать от него помощи, взаимовыручки и стремления к командной работе. Ведь он эгоист, и в этот ранг Вы его возвели данной вам властью. Найдите другие слова. "Я ценю твоё стремление использовать любые возможности для работы с Клиентом. Вместе с тем, должны быть разумные границы. Подумай, какой имидж среди Клиентов твои действия могут создать нашей компании".

6. Говорите о том, что можно изменить

Это касается тех ситуаций, когда вы нацеливаете сотрудника на корректировку поведения и развитие навыков. Не сработает: "Да, вижу, что у нас проблема, с таким тихим голосом сложно завоевать расположение Клиентов". А мы о чём думали, когда брали эту сотрудницу на работу? Ээээ, брат? Теперь придётся ей помочь! "Если ты сядешь с этой стороны, Клиенты будут лучше тебя слышать, давай попробуем. Кстати, может нам подумать о микрофоне?"

7. Похвалить можно прилюдно, а критиковать лучше с глазу на глаз

Причин несколько. Прилюдная критика сильно демотивирует. Раз. У нас в России сильны традиции поддерживать обиженных. Так что не удивляйтесь, если после публичного выговора в коллективе ваших союзников поубавится. Два. Если Вы неправы (может такое быть, см. выше в п.4), Вы будете неправы для всех. Оно Вам надо? Три.

Другое дело хвалить. И это целое искусство! "Конечно, хорошо, что ты так быстро успокоила Клиента, но почему ты не рассказала о новом продукте?" Это похвала или критика? Не очень понятно. "Тебе так быстро удалось успокоить клиента — поделись секретом, как это у тебя получается?". А вот так гораздо лучше! Похвалили, сделали комплимент, подняли самооценку и мотивацию. Что и требовалось.

Начав пользоваться этими правилами, Вы заметите, насколько более продуктивными стали Ваши встречи с сотрудниками.

Кузавов Стас Руководитель компании «Кузавов Консалтинг»

# Стоит ли сотруднику говорить, что и как он должен делать?

09.11.2017

Сначала скажу, что я долго переживала по этому поводу, пока не осознала одну серьёзную вещь.

Как у всех руководителей у меня тоже есть свои руководитель. Расскажу о полученном опыте:

У нас появился новый и интересный проект, и мне поручили заняться им. Сказать, что испытала огромное воодушевление, не сказать ничего. Я как-будто увидела свет в конце тоннеля, ибо сегодняшние задачи для меня уже больше превращаются в рутину. Мой руководитель (назовем его Борис) пригласил меня к себе в кабинет и сказал: «Сначала я хочу, чтобы ты прочитала все эти материалы и получила представление о происходящем». Затем Борис описал свое видение развития проекта, дал характеристику другим участникам. Далее были общие мысли о предстоящем проекте. Видение об окончательном результате он мне не озвучил.

Тогда еще не понимала, что у меня довольно велики шансы на неудачу. Я потратила недели изобретая колесо и пытаясь вникнуть в тематику, которая для меня является абсолютно новой. Как выяснилось позже у проекта есть очень много разных важных специфик, которые я могу не учесть в работе и уж тем более не имею о них представления.

Буквально сегодня состоялась переписка, где Борис обвинил меня, что я когда записывала задачу, которую он мне ставил не понимала, что писала. А знаете, на тот момент я и правда не понимала, и он это знал. Вопрос, который у меня сегодня возник: Мог ли он еще тогда меня просветить в некоторые тонкости?

Какие эмоции я испытываю? Разочарование, демотивация.

Какой урок я вынесла из этого?

1. Мои руководитель не обязательно должен знать как быть профессиональным руководителем.

2. Не повторять его ошибок по отношению к своим сотрудникам.

А именно: стоит убедиться, что каждый человек, которым я управляю, в точности понимает, что и как он должен сделать.

Борис руководитель, который считает «я не должен говорить своими сотрудникам что и как делать. Они сами должны знать свою работу», «Я предпочитаю задавать сотрудникам вопросы и стимулирую их думать самостоятельно, пытаюсь привести их к правильным выводам» однако, постоянно подчеркивает, что тот или иной сотрудник не соответствует ожиданиям и полномочиям, которые на него возлагают. Прав он в своих суждениях или нет, решать каждому, но по мне с таким руководителем не доставляет никакого удовольствия работать, а работать в команде очень сложно, т.к ты чувствуешь не команду, а надзирателя, который в случае твоей ошибки не подаст тебе руку, а еще больше втаптывает тебя в грязь.

# Приучить сотрудника задавать себе 3 вопроса

30.01.2018

Итак, резюмирую… и за одно напоминаю о важности вести отчетность по результатам работы сотрудников. (не учет отработанных часов, и во сколько он пришел на работу, а именно его результат в выполнении задач).

Существует несколько способов мониторинга конкретных действий.

1. Наблюдай за работой подчиненных

2. Проси отчет

3. Помоги сотруднику использовать инструменты самостоятельного мониторинга

4. Регулярно оценивай незавершенную работу

5. Расспрашивай других о работе сотрудника

Подробно каждый пункт описывать не буду, думаю, тут из названия все прозрачно.

Сегодня же хочу раскрыть еще одну важную тему в работе с сотрудниками.

Порой наши подопечные ведут себя как роботы. Делают все по «инструкции» и совсем не хотят включать голову, особенно, если задачи у них повторяющиеся. Но мы то с тобой понимаем, что с такими ребятами далеко не уедешь, и что это балласт, который ты тащишь на себе… истинные спиногрызы.

Что я предлагаю с этим делать?

Приучить сотрудника задавать себе 3 вопроса:

1. Смог ли он соответствовать каждой поставленной цели? Выполнил ли он все поставленные задачи?

2. Завершил ли он работу в соответствии с инструкциями/правилами? Следовал ли он стандартным операционным процедурам?

3. Смог ли он уложиться в установленные сроки?

Пусть сначала себе задаст их сам, и если на все ответит утвердительно, и у него появится ощущение, что он «красавчик» то пусть придет к тебе, и ты задай ему эти же вопросы, но уже более глубоко копни, что-то перепроверь, что-то пусть докажет. И я уверенна, что после разговора с тобой он поймет, что себя переоценил. И в следующий раз хорошенько подготовиться к встрече и к выполнению задачи. Так постепенно ты научишь своих сотрудников анализировать свою же работу и эффективность. Потом сможете вместе, а может уже и без тебя, оговаривать его зоны роста, и развивать.

# Что делать, если сотрудники не хотят пополнять базу знаний

Мария Мариничева Руководитель, Москва 29 января 2018

Проекты, мотивирующие персонал на обмен информацией и опытом, реализованные в российских компаниях.

Обмен знаниями – постоянная циркуляция опыта и информации в коллективе. Направляя обмен знаниями в нужное для бизнеса русло, компания получает много выгод. Знания не уходят вместе с экспертами, каждый новый проект эффективнее предыдущего, компания лучше понимает потребности своих клиентов, быстрее создает новые продукты (услуги), новички качественнее обучаются. Конечно, это не полный список причин, по которым обмен знаниями сотрудников приносит пользу компании. Обмен знаниями – центральное звено процессов управления знаниями.

Почему сотрудники боятся делиться знаниями

В одной российской компании задумались – как мотивировать сотрудников обмениваться знаниями? Дело в том, что в этой компании уже была создана база знаний, в которой было собрано много важных для сотрудников материалов: успешные практики, способы решения задач, полезные статьи. Но, как водится, база не стала «медовой пасекой». Она не помогала создавать новые знания, не уберегала от того, чтобы наступать на старые грабли в новых проектах и изобретать колесо, разрабатывая бизнес-процессы. Сотрудники саботировали нововведение. Под разными предлогами (нет времени, сложно, там нет ничего полезного) они не заглядывали в базу знаний. Они также не размещали в ней свои наработки – не обменивались опытом.

Поэтому был задуман новый проект – внедрение модели мотивации, побуждающей использовать базу знаний качественно и эффективно. Участвовать в проекте пригласили как руководителей, так и рядовых сотрудников. Для начала коуч-консультант разделил участников на две группы, примерно по 20-25 человек в каждой. Одна группа оценивала плюсы и минусы обмена знаниями для компании. Вторая – для себя лично.

Оказалось, что все участники первой группы уверены: когда сотрудники обмениваются своими знаниями и опытом – это очень выгодно для компании. Каждый перечислил много плюсов и преимуществ. Однако во второй группе, где участники оценивали достоинства и недостатки обмена знаниями для себя лично, мнения разделились. Большинство нашли только минусы.

Затрачу время, а пользы ноль.

Поделюсь, а моими знаниями воспользуются другие.

Поделюсь один раз, меня будут спрашивать без конца.

Я уже не буду таким ценным сотрудником, если раскрою свои профессиональные секреты.

А вдруг меня уволят?

А вдруг мои знания окажутся недостаточно хороши?

И еще много разных страхов и опасений выразили участники игры. Словом, все отметили, что обмениваться знаниями и опытом для сотрудника невыгодно. А иногда опасно. Практика показывает, что такая ситуация не только в компании, где проводилась игра. В 80% случаев сотрудники опасаются активно участвовать в процессах управления знаниями, польза этой деятельности для них не очевидна.

А ведь обмен информацией – главная фишка управления знаниями. Давайте посмотрим на компанию, реально управляющую своими знаниями. Какие ее признаки? Самый главный – индивидуальные знания и корпоративный опыт здесь ценятся на вес золота и признаются главным ресурсом для развития и движения вперед. Корпоративный опыт – способы решения задач – сохраняется и доступен каждому. Индивидуальные экспертные знания открыты, можно быстро найти нужного человека и задать ему свои важные вопросы. Идеи, творчество, сотрудничество, инновации сотрудников поощряются. Часто создана и поддерживается корпоративная культура доверия – особая атмосфера, в которой сотрудники доверяют компании и друг другу.

Почему делиться знаниями выгодно

1. В доверительной атмосфере выше производительность. Культура доверия и обмена знаниями чаще всего присутствует в компаниях, управляющих своими знаниями. Несколько исследований подтвердили: доверительная обстановка придает рабочему процессу больше комфорта и качества. Производительность труда растет, текучка сокращается. Это полезно не только компании, но и сотруднику. У него уменьшается уровень стресса на работе.

...В российской компании, производящей офисную мебель, управление знаниями – уже налаженный процесс. Для этого активно используется Сообщество практиков. Оно помогает сотрудникам сохранять уроки, извлеченные из разных бизнес-процессов, и множество полезных материалов. Но так было не всегда. Первоначально услугами Сообщества практиков, которое было создано меньше года назад, также никто не пользовался. Почему? Мини-исследование, проведенное в компании, показало, что для 60% ее сотрудников важна доверительная корпоративная среда. Будет доверительная атмосфера – сотрудники не будут опасаться, что их знания используют коллеги. Но в момент исследования культура доверия была только на уровне 35% от идеальных 100%. Нужно отметить, что для российских компаний это стандартно низкий показатель. И в мебельной компании началась работа.

Коуч-консультант за несколько месяцев помог построить более доверительную культуру. В управление знаниями были вовлечены четыре руководителя предприятия, они стали спонсорами некоторых процессов. Например, RD-директор взялся выявлять успешные способы решения задач (истории успеха), чтобы сократить расходы на исследования. HR-директор разработал систему мотивации для экспертов, обучающих новичков. Это было очень важным: неформальное лидерство руководителей в процессах изменений помогает формировать доверительную культуру.

В некоторые основополагающие документы компании были внесены поправки – о значимости индивидуальных и корпоративных знаний для бизнеса. Таким способом компания сообщала своим сотрудникам: «Вы – важные члены коллектива!». Были описаны и доведены до всех сотрудников способы обмена знаниями с использованием Сообщества практиков. В итоге уровень корпоративной культуры доверия вырос до 45%, в некоторых подразделениях – и выше.

2. Дополнительный ресурс, позволяющий качественнее выполнять свою работу. Например, тренеры корпоративного университета используют лайфхаки своих коллег. Каждый анализирует свою работу, а полученный опыт и профессиональные премудрости сохраняет в новой базе знаний тренерского сообщества. В российской телекоммуникационной компании, где такой подход был внедрен в практику, участники сообщества за несколько месяцев отметили рост своего тренерского мастерства на 15-20%. Можно поучиться у коллег использовать уже полученный опыт и повысить свои профессиональные умения.

3. Иногда можно больше заработать. Сразу отмечу, что подобные случаи у нас пока редкость. Так произошло в подразделении продаж российской компании – системного интегратора. Здесь был создан «самообучающийся отдел продаж». Все вместе продавцы сформировали большую «Книгу продаж» – такой чек-лист своих бизнес-процессов. В книге были размещены описания составляющих бизнес-процесса «продажи». В ней также можно найти все полезные обучающие материалы. Здесь же теперь сохраняются успешные рецепты и лайфхаки продаж.

Как компании удалось добиться, чтобы продавцы делились своими секретами? Была налажена особая система самообучения продавцов, основанная на итогах исследования их мотивации. Оказалось, что основные мотиваторы продавцов – это драйв, развитие, движение вперед, соревновательность и рост оплаты за достижения. Эти мотиваторы и используются теперь как движок для самонаучения. Система включает профессиональную аттестацию с присвоением грейдов от «продавец-стажер» до «продавец-мастер» (работает мотиватор «соревновательность»), анкету успешности (с анализом каждого этапа своих продаж и самооценкой по 100-балльной шкале). Анкеты успешности и анализ своих продаж активизируют мотиваторы «драйв» и «движение вперед». Ведь продавцы учатся на своих ошибках и успехах. Чем успешнее продажи – тем больше личный план продаж. Включается мотиватор «рост оплаты за достижения». В итоге личные планы продаж выросли. Повторное исследование показало, что благодаря новой системе мотивация возросла у 100% продавцов.

4. Возможность проявить себя. Около 10-14% людей принадлежат к так называемому активному меньшинству. Такие люди обычно сильнее других вовлечены в общественные процессы. То же самое происходит в каждой компании. Активные сотрудники хотят быть вовлеченными в ее жизнь, участвовать в позитивных изменениях. Они рады принести компании дополнительную пользу.

В компании, управляющей своими знаниями, активность, идеи и предложения сотрудников приветствуются и поощряются. Эти активные люди – координаторы знаний. Они помогают другим при поиске нужной информации, отвечают за управление знаниями в своих бизнес-единицах. Больше 50 таких координаторов знаний работали в Оргкомитете Сочи 2014. За свою работу (от 10 до 20% рабочего времени) они получали ежеквартальное вознаграждение в размере 10% своего оклада. Так организация отмечала важность выполнения роли координатора знаний.

Сотрудников, предлагающих свои полезные идеи, ждет награда, а иногда и карьерный рост. Так это уже происходит в некоторых российских компаниях – «ВымпелКом», I-Free.

5. Новички обучаются эффективнее. Есть одна категория сотрудников, которым особенно полезно управление знаниями. Это новички. Если все самые важные корпоративные и индивидуальные знания уже описаны и сохранены, они доступны каждому, кому необходимы. В таких компаниях обычно есть экспертные директории, «карты знаний» и прочие полезные инструменты. Поэтому новичкам понятно, где найти экспертное мнение и у кого спросить совета. Новый сотрудник может воспользоваться всем опытом компании, поэтому он легко и эффективно адаптируется. Уровень стресса в период адаптации снижается.

Например, крупная российская консалтинговая компания поглотила новую практику, и к ней присоединились сразу двадцать новичков. Хорошо, что к этому времени в компании уже была создана база знаний – специально для этой практики. Все источники знаний и информации видны также на «карте знаний», ими можно легко воспользоваться. Новые сотрудники прошли обучение, как использовать эти ресурсы, и адаптировались почти в два раза быстрее, чем новички других практик компании.

Чтобы сотрудники в полной мере воспользовались выгодами управления знаниями, важно, чтобы они знали о них. В этом помогут обучающие программы HR-мероприятия. Тогда у сотрудников появится дополнительная мотивация обмениваться своими знаниями. А компания получит еще больше плюсов.

# Интроверты. Кто вы? - Четыре типа интровертов.

Создавая свою аналитическую психологию Карл Густав Юнг разработал типологию личности, в основе которой лежит общая направленность Эго на внешний мир (экстроверсия) или на внутренней (интроверсия) и доминирование одного из четырёх процессов (мышления,чувствования, интуиции или ощущения).

Интроверсия рассматривается как противоположность экстроверсии с которой её связывает единая психодиагностического шкала в диагностических опросниках Айзенка, 16-факторном опроснике Кеттела, "большой пятерке" и других.

Интроверсия - комплексное свойство личности стандартно описываемое как склонность избегать социальных контактов, некоммуникабельность, необщительность, стремление к уединению, ориентация не на внешний, а на внутренний мир чувств, мыслей и образов. Крайняя степень интроверсии характерна для аутизма. К комплексу чёрт интроверта относят также стремление к точности, педантичности, планированию своих действий, нерешительность, осторожность, ответственность. (Современный психологический словарь под ред. Б.Г.Мещерякова)

Интроверсия согласно этим определениям выглядит нечеткой и очень обобщенной характеристикой для целой группы людей, которые стремятся держаться подальше от социальных контактов и озабоченны своими мыслями.

Меня всегда смущало то, что зачастую мне, как интроверту, приписывали качества в пределах этого ярлыка, которыми я совершенно не обладала. Должно быть многим людям было трудно чувствовать себе интровертированными, но не полностью при этом вписываться в рамки стандартного описания, которое дают интровертам психологические справочники.

Недавние исследования, однако, привели к тому, что всех интровертов, в свою очередь, можно разделить на четыре больших группы.

Социальные интроверты

наиболее близки к общепринятым представлениям об интровертах:

это люди, которые выбирают для общения малочисленные группы, а не большие толпы или же просто стараются оставаться в одиночестве, в принципе. Социальные интроверты обычно предпочитают одиночество социализации в группе. Очень важно отличать их поведение от другой причины удаления - застенчивого поведения: социальные интроверты не испытывают беспокойства по поводу своего выбора. Они обычно сознательно предпочитают небольшие группы друзей или одиночество большим и шумным скоплениям людей.

Мыслительного интроверты:

это люди, которые не разделяют предпочтений, которые присущи социальным интровертам; их интровертность фактически не имеет ничего общего с группами людей. Мышление этих интровертов очень саморефлективное, интроспективное и вдумчивое. Они с удовольствием проводят много времени в размышлениях, идя по пути творческого воображения. Про такого человека можно сказать, что он «потерян в собственном мире фантазий». Однако мир мыслительного интроверта не имеет ничего общего с невротическими проявлениями.

Тревожные интроверты:

это люди, которых обычно называются «застенчивыми», потому что их интроверсия возникает из-за неудобства нахождения в толпе или большой группе людей по причине отсутствия уверенности в своих социальных навыках. Тревожные интроверты, вероятно, будут часто размышлять о том, что могло бы произойти или произошло бы, если бы они посетили какое-то место, как все могло / было бы ужасно ошибочным, если бы они отважились что-либо сделать.

Это невротически заряженные интроверты. Люди, испытывающие дискомфорт от своего состояния, которое никак не является их выбором, а есть единственно возможной защитной реакцией к ситуации нахождения в обществе. Как правило, рано или поздно большинство из них обращается за психотерапевтической помощью с целью преодолеть свою социальную тревогу.

Сдержанные интроверты:

таких людей можно лучше всего описать словом "замедленные". Они работают медленнее других и часто им требуется больше времени для принятия решения. Им нужно больше времени, чтобы куда-то сходить, им очень тяжело выбираться из постели, чтобы поприветствовать мир, им вообще не хочется отдавать кому-то своё время и они предпочитают двигаться в своем собственном темпе.

Скорее всего, другие люди видят сдержанных итровертов лентяями, которые могли бы сделать за день куда как больше.

И только честно отвечая самому себе на вопрос "какой же я интроверт?", можно понять, что с этим делать и надо ли с этим что-то делать вообще.

Главацкая Ирина Викторовна

# 22 фразы, запрещенные в американских офисах

Опасные слова, которые не рекомендуется говорить коллегам, чтобы не испортить рабочие отношения.

Хорошие отношения с коллегами по работе бесценны. Однако построение правильных отношений – дело непростое. Если вы не проявите необходимого умения и такта, ничего не получится. Причем мало избегать откровенных оскорблений и лжи. Есть множество других слов, которые могут вам повредить. Как их распознать? Общее правило такое: не говорите коллегам того, чего вы не сказали бы своему начальнику. И для примера – 22 высказывания, которые не приветствуются в американских офисах.

1. «Можешь одолжить денег?»

Многие из нас грешат забывчивостью. В целом нет ничего страшного, если раз или два у вас не окажется с собой небольшой суммы на обед, и вы обратитесь за помощью к коллегам. Однако если это становится привычкой, не удивляйтесь, что коллеги перестанут ходить вместе с вами обедать.

2. «Честно»

Слово-паразит, без которого многие не могут построить почти ни одну фразу. Однако внимательные коллеги могут заподозрить «оговорку по Фрейду». Почему вы привлекаете такое повышенное внимание к своей честности? Разве вы не всегда честны с окружающими?

3. «А вы слышали?»

Распространение слухов поставит на вас клеймо сплетника. Разнося негативную информацию о поступках коллег, вы становитесь еще хуже, чем они. А если ваши россказни дойдут до ушей тех, кого они касаются, угадайте, кому будет хуже?

4. «Тебе идут эти брюки»

В комплименте нет ничего плохого, но комментировать физическую привлекательность коллеги в рабочей обстановке не стоит. К тому же это может быть истолковано как сексуальное домогательство.

5. «Ты беременна?»

Держите при себе ваши наблюдения. Если коллега не беременна, вопрос ее оскорбит. А если беременна, но не рассказывает об этом, значит, еще не время.

6. «Извините за беспокойство»

Зачем вы беспокоите человека, если знаете, что доставите ему неприятность? А если на самом деле сожалеете об этом, то зачем продолжаете? Лучше спросить, есть ли свободная минутка.

7. «Я ищу другую работу. Нет ли вакансий на примете?»

Узнав о ваших планах, коллеги могут инстинктивно дистанцироваться от вас, и вы уже не будете частью команды. Они могут непреднамеренно донести эту информацию до руководства, и вы получите расчет раньше, чем ожидали.

8. «У меня сыпь. Жду результата анализов»

Никого, кроме вашей мамы или может быть супруга, не интересуют подробности о вашем физическом состоянии. Ограничьте сообщения о здоровье головной болью и простудой.

9. «Я думаю»

Выражение «я думаю» звучит слишком неуверенно и излишне уклончиво. Коллеги могут решить, что с вами сложно найти контакт. Говорите обо всем, что вам достоверно известно, прямо и без сомнений.

10. «Ничего себе: эту презентацию поручили тебе?!»

Вы бы еще сказали: «На твоем месте должен быть я!». Единственный приемлемый комментарий в таком случае: «Поздравляю!».

11. «Подменишь меня, пока я отдыхаю на Бора-Бора?

Выставляя напоказ свой роскошный образ жизни, вы вызовете эпидемию зависти. Лучше избегать хвастовства в любой форме.

12. «А я приглашен?»

Офис – это взрослый мир. Не все получают приглашения, куда им хочется. Вы готовы к прямому ответу, почему вас не пригласили?

13. «Мой парень / девушка опять это сделал»

Делясь подробностями своей личной жизни, вы можете невольно выдать неблагоприятную информацию о себе. Такого рода сообщения относятся к категории «слишком много информации», и если это не улучшит ваш профессиональный имидж или не обогатит отношения на рабочем месте, лучше держать все личное при себе.

14. «Никто не заметит, если возьму себе баночку кофе»

Вы собираетесь совершить незначительную, но кражу. А это чревато потерей доверия в более важных вопросах.

15. «Он присвоил мою работу»

Да, вполне возможно, что кто-то из коллег или даже ваш руководитель присвоил себе ваши заслуги. Но публичные жалобы точно не помогут. Разберитесь с обидчиком один на один.

16. «Я засужу эту компанию»

Законно ваше обвинение или нет, такого рода заявления вас не украсят. Если вы действительно подаете в суд на своего работодателя, держитесь с достоинством и ведите себя осмотрительно, продолжайте выполнять свои обязанности. Если это невозможно, увольняйтесь. Но если ваша угроза – не более чем выброс эмоций, постарайтесь от него воздержаться.

17. «Кто-нибудь одолжит дезодорант?»

Делиться – значит, проявлять заботу. Но просить о заботе личного свойства в офисе неуместно.

18. «Вряд ли у твоего сына есть шансы поступить в университет»

Негативные комментарии о чьих-то детях – самый верный способ нажить врагов, даже если вы тысячу раз правы. Позволяйте себе только положительные высказывания о детях коллег или держите их при себе.

19. «Спортзал помог мне сбросить вес»

Вы можете думать, что действуете из лучших побуждений и даете хороший совет. Однако пока коллеги сами не спросят, как вы похудели, к совету никто не прислушается. Скорее всего, коллегу, имеющего проблемы с фигурой, ранят такие слова. И это создаст почву для ухудшения рабочих отношений.

20. «О, я это обожаю!»

Вы можете думать, что всем очень интересны ваши эмоции, и люди просто мечтают о личном общении с вами. На самом деле вы просто высасываете из них энергию. Чтобы к вам хорошо относились, достаточно просто хорошо делать свою работу.

21. «Я не привык так работать»

Ничто не кажется более негативным и пренебрежительным. Командный игрок должен быть готов к изучению нового.

22. «Вам скоро на пенсию?»

Люди старшего возраста, как правило, воспринимают такие комментарии с обидой, тем более, если нет других предложений о работе. Намеки на возраст редко укрепляют отношения.

# Мат на работе: запретить или «забить»?

Ольга Бедарева

Редактор, Москва

Культуру взаимоотношений в российских офисах пора спасать! Непечатная лексика звучит и в курилках, и на планерках. Но, может быть, не стоит делать проблему из нескольких слов русского языка?

Запретный. Многоэтажный. Родной. Если бы про русский мат снимали промо-ролик, то к нему можно было приклеить именно такой слоган. Впрочем, о запретности скабрезных слов в целом и матерных в частности, можно поспорить. Сальные колкости и одномерный юмор теперь повсеместны, и многие к ним лояльны. Человек, не скрывающий толерантность к непечатным словам раскрепощен, моден и крут. Морщите нос от нецензурщины – а вы разве не современный?

Мат на работе неискореним. В одних сферах его концентрация выше, в других стремится к минимальным значениям. Ругаются гендиректоры и уборщицы, охранники и губернаторы, фрезеровщики и актеры, продавщицы яиц и смотрительницы музеев. Ругаются в порыве гнева и от распущенности, ради точности передачи мыслей и приведения подчиненных в рабочий тонус. Опрос фонда «Общественное мнение», проведенный в 2015 году, выяснил, что 72% россиян употребляют в речи нецензурные выражения. Но большинство опрошенных – 58% – делают это только под влиянием эмоций, а 26% не ругаются никогда. Большинство принявших участие в опросе – 62% – не одобрят мат ни при каких обстоятельствах, а 36% допускают такую возможность.

Одним брань дает возможность расслабиться и самовыразиться, других она напрягает и унижает. Поэтому мы обратились и к тем, кто ругается, и к тем, кто слушает. «Есть ли польза от офисного мата?» – спросили мы сторонников и противников великого и могучего непечатного русского языка. Что приятно, аргументируя свою позицию, наши эксперты смогли удержаться от слов со звездочками.

Противники: матерятся невоспитанные и закомплексованные

Позиция людей, не принимающих грязные словечки, проста: сам не ругаюсь и слушать матюги не люблю. Матоненавистники считают матершинников неуравновешенными людьми с комплексом неполноценности, которые срывают на других свое раздражение и пытаются таким образом самоутвердиться. Для «нежных созданий», радеющих за чистоту языка, матерящийся на планерке начальник – испорченное рабочее утро: несмешно, низко, цинично, унизительно и неэффективно. Ученые поддерживают жертв вербального насилия, утверждая, что по-настоящему умный и воспитанный человек всегда найдет правильные и корректные слова для убеждения подчиненных.

Филолог, культуролог Марина Герасимова отмечает, что лояльность к скабрезностям в настоящее время в обществе действительно повысилась. Это связано со сменой поколений. Молодежь, как говорится, не заморачивается: не считает чем-то зазорным нецензурное слово, метко брошенное в нужной ситуации. А вот люди постарше против речевых вольностей. Однако, хотя ругаются многие, отношение к мату в обществе остается преимущественно негативным.

«Является ли истинный мат свойством культурного человека? И да, и нет, – рассуждает Герасимова. – Мат свойственен культуре в широком смысле этого слова. Потому что нецензурные выражения – речевая экспрессия, а наличие речи, в свою очередь, отличает людей от других живых созданий. Человек, как высшее в интеллектуальном плане существо, говорит, и, нередко, крепко выражается. В этом контексте ругань – если не явление со знаком плюс, то, по крайней мере, объяснима с научной точки зрения. Этимология мата, его структура тщательно изучаются и в наше время. Что касается мата в более узком срезе, то характеристикой культурной личности в привычном нам рафинированном значении он, конечно, не является. За мат ругают детей. Недавно даже прозвучала инициатива запретить мат в семье законодательно: он неуместен в большинстве жизненных ситуаций, является маркером излишней брутальности и эмоциональности, агрессии, невоспитанности, неуравновешенности, закомплексованности. Дирижер, ругающийся матом, не является культурным человеком. Дворник, умеющий убедительно выражающий свои мысли без нецензурщины, – носитель культуры. Хотя между профессией и распространенностью в рабочих отношениях непечатных выражений, конечно, тоже есть связь».

Психолог Сергей Степанов, автор книг «Искусство добиваться своего» и «Сценарий вашей судьбы», поддерживает мысль о том, что образ грубого портового матроса чаще прилипает к людям с хроническими личностными проблемами. Он предлагает сдерживать эмоции: «Чаще всего употребление ненормативной лексики объясняется одной из двух простых причин – скверным воспитанием и неумением держать себя в руках. Больших начальников это касается так же, как и всех остальных, и бывает, что даже не нужно искать более сложные причины. Но, бывает порой и так, что матерящийся начальник таким образом невольно выдает свою скрытую слабость – безотчетную неуверенность в том, что он заслуживает своего высокого статуса. Ведя себя так, как не позволено никому ниже рангом, он словно подчеркивает свое превосходство, в котором не до конца уверен. Действительно большому человеку нет нужды самоутверждаться столь пошлым способом».

В шаблонной картине мира балерины дышат фиалками и на дух не переносят нецензурщины, а сантехники смолят сигареты и вместе с кольцами дыма выпускают такие словесные арии, в которых приличными остаются только предлоги. На самом деле, в той или иной степени матюгаются все. Но фигуристы делают это все-таки реже, чем асфальтоукладчики. Работа – это коллектив, традиции, атмосфера, привычки, статус.

Элина Клименко, владелица салона красоты «Анабель», стилист-визажист с 15-летним стажем, согласна с этим утверждением: «В индустрии красоты ни о каком мате в присутствии клиента не может быть и речи. Наш бизнес построен на том, чтобы давать клиентам позитив, удовольствие и эстетическое наслаждение. Что касается личных отношений на работе, выяснения профессиональных вопросов, – то для того, чтобы кто-то из коллектива выругался, нужен серьезный повод и сильные эмоции, бьющие через край. Не помню, когда последний раз у нас было такое. Все конфликты мы стараемся разрешать вежливо и мирным путем. Да, бывают напряженные ситуации. Но напряжение, обиды, стрессы, которые создает ругань, портят всем настроение, сказываются на качестве работы. В салонах красоты нередко образуются сплоченные команды настоящих боевых товарищей, которые готовы поддержать друг друга. Зачем разрушать их грубостью? Мне кажется, что в коллективе ругаются только руководители, не уважающие сотрудников. Ну, анекдоты с соленым юмором, конечно, не в счет».

Сторонники: сдерживать эмоции вредно

Справедливости ради отметим: покрыть реальность матом тянет не только россиян, но и людей по всему миру. Так, американская газета The Washington Post опубликовала результаты опроса 1500 сотрудников, в ходе которого выяснилось, что половина из них матерится на работе, но при этом 94% вставляют грязные словечки в разговорную речь, воздерживаясь от них в переписке. Треть американцев против тотального запрета мата на рабочем месте. 66% заявили, что если их босс будет ругаться, то и они будут делать то же самое. И что примечательно: женщины ругаются почти наравне с мужчинами. Всему виной победивший феминизм: дамы против того, чтобы им затыкали рот.

Исследование, проведенное в США, также выяснило, что «народный язык» у большинства опрошенных ассоциируется с полярными человеческими качествами. С одной стороны – с низкой квалификацией и низким уровнем образования. С другой – с богатым словарным запасом и сильным характером, позволяющим преодолевать трудности.

Что касается российских компаний, то здесь адвокаты мата дружно указывают на философско-эмоциональную сторону брани, уходящую корнями как раз в ту никем до конца не описанную темную сторону русской души, где порывы и чувства заглушают разум. Как можно не материться, если душа неистово требует, а окружение позволяет и одобряют? К чему в таких случаях приличия и кому от них легче? Исполнительный директор компании HEADS Consulting, руководитель АНО «ПравоРоботов» Никита Куликов считает, что спонтанность – верный спутник грязного душевного ругательства. Никогда не знаешь, когда внезапно накроет желание высказать о мире все, что накипело. Так что ругающихся коллег, по мнению Куликова, не стоит судить слишком строго: «В русском языке, в отличие от других языков, мат в определенной степени является именно частью языка, а не чем-то вновь приобретенным и насажденным. В целом употребление ненормативной лексики все же остается неким вызовом окружающим, который можно или культивировать всем на зло, или не практиковать, научившись себя контролировать. Но следует признать, что временами могут произойти такие события, когда употребление матерных выражений вполне обосновано и логично».

Нам так же удалось разговорить руководителя, который не прочь выстроить многоэтажную тираду в присутствии подчиненных и не видит в этом ничего зазорного: все свои и работа не страдает. Зачем лишать себя удовольствия? Начальник цеха предприятия по производству металлоконструкций Павел Гречко рассказывает, что в его коллективе ругается большинство, и уши ни у кого не вянут. Что поделаешь, такая профессия: «Если рабочая обстановка позволяет, то материться очень даже полезно. Начальству тоже позволительно ругаться – если оно умеет это делать художественно и оригинально, а не просто крыть всех подряд без разбора из-за плохого настроения. У таких командиров подчиненные, как правило, тоже матерятся. В таком коллективе атмосфера более доверительная, а работа – эффективная. Знаю на собственном опыте. Нам мат строить и жить помогает!».

При этом не все считают, что интенсивность употребления непечатных выражений связана с уровнем культуры. Например, управляющий партнер Wild PR Денис Родионов считает, что мат давно стал просто экспрессивным способом выражения эмоций и снятия стресса. Понять и простить – вот рецепт взаимодействия с любителями смачно ругнуться в офисе, тем более, что есть гораздо более острые профессиональные проблемы, требующие решения: «Мы в Wild PR относимся к мату по-человечески. Если сотрудник хочет чем-то поделиться, его распирает выругаться, то это нормально. Мы живые люди. Но мат в общении с клиентами – более тонкий момент. Если клиент матерится, не факт, что мы тоже будем это делать. Но с другой стороны, если клиент не стесняется в выражениях, то он в каком-то смысле нам доверяет, не боится открыто выражать свои эмоции».

По словам Дениса Родионова, гораздо вреднее другие привычки: «Например, если говорить про культуру и стандарты, то грамматические ошибки в рекламных текстах, статьях – вот это настоящее зло. У нас, когда тексты для клиентов проходят проверку, мне порой хочется материться, потому что это «крючкотворство» – страшная рутина. Но когда в рекламный текст, который видят, например, 100 тыс. человек вкралась ошибка – это настоящий провал. Ведь никто не будет думать, почему это случилось, кто и на каком этапе накосячил. Все скажут: ну, вот «совок» какой-то, рекламу купили, а на редактора денег не нашлось. Однажды я потерял клиента из-за того, что в письме перепутал его имя. При этом мы при встрече довольно свободно общались и даже немного по-приятельски матерились. Но когда я перепутал его имя в запарке, он перестал отвечать на мои письма».

Денис Родионов не призывает поощрять брань. Но и не видит в смачных словечках проблемы: «Если говорить про работу с сотрудниками, то мат практически не влияет на отношения в коллективе. Гораздо сильнее компанию разрушает безответственность руководителя, командно-административная система «я начальник, ты дурак», зацикленность людей только на своих интересах: я свою работу сделал, остальное меня не волнует. Моя рекомендация: материтесь на здоровье, не нарушая комфорт окружающих».

А вашему настроению на работе мат приносит больше вреда или пользы?

# Самокритика

[Питер Брегман](http://hbr-russia.ru/blogs/618/)

06.07.2015

В 8.20 моя двенадцатилетняя дочь Изабелла убежала на встречу со своей командой лыжников. Она опаздывала на 20 минут, паниковала: к лыжам она относится очень серьезно, это была ответственная тренировка, впереди — гонка.

Возле спортивного центра она столкнулась с тренером по имени Джой. Тот глянул на девочку, затем на часы: «Будь сегодня соревнования, я бы тебя домой отправил», — сердито заметил он.

Его слова больно задели Изабеллу, она расплакалась. Тут подоспела ее тренер Викки, увидела, в каком она состоянии:

«Не переживай, дорогая, — сказала она. — Сегодня же просто тренировка. Ничего страшного, что ты опоздала. Нагонишь команду на вершине».

Два тренера, два принципиально разных подхода к делу. Кто был прав? Думаю, у вас есть ответ.

Но дело не в этом.

Знаете, что я сказал Изабелле? В жизни ты встретишь немало и таких, как Джой, и таких, как Викки — среди учителей, начальников, коллег и знакомых.

И потом, хорошо бы привыкнуть к разному типу реакций, а не плакать. Невозможно контролировать эмоции других людей, но ты можешь контролировать свою реакцию на них.

И стоит заглянуть глубже: дело в том, что в каждом из нас живут Викки и Джой, и оба они полезны. Джой кажется порой слишком суровым, но высокие требования и нетерпимость к провалам помогает нам выжать из себя все самое лучшее. С другой стороны, нам требуется сочувствие и поддержка. Кому-то Викки покажется размазней, но ее подбадривающие, утешительные слова так нужны, особенно в пору стресса.

Читайте материал по теме: [Как победить внутреннего хомяка](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/)

Вот ключ: внимательно, стратегически отбирайте, к кому прислушиваться и когда, в том числе выбирайте и среди внутренних голосов — особенно среди внутренних, они самые коварные. Проще всего назвать Джоя идиотом и игнорировать, но от такого же голоса в своей голове не отмахнешься, ведь это и есть ты сам.

Полезная тактика: дайте этим голосам имя и лица. Пусть по одну сторону у вас будет Джой, а по другую Викки.

1. **Выделяйте их в качестве особых голосов**. Мы чаще всего просто принимаем услышанное на веру: как то, что говорят сторонние люди, так и то, что сами говорим себе. Когда внутренний голос попрекает вас ленью, трудно не счесть себя лентяем. Лучше помнить, что лентяем вас называет Джой.
2. **Постарайтесь устоять перед искушением разделить голоса в голове на справедливые и заблуждающиеся** — все равно не разобрать, да и никакого значения это не имеет. В самом ли деле вы лентяй? Вероятно, да — иногда и в некотором смысле. А в других случаях — вовсе нет. Но сам вопрос сформулирован неверно.
3. **Лучше подумайте, к какому результату вы стремитесь и спросите себя так: полезен ли мне этот голос и его слова здесь и сейчас?** Именно этот вопрос следует задавать себе, общаясь с реальными Джоем и Викки. Полезен ли мне в данном случае этот голос? Если полезен, если мотивирует — прислушайтесь. Если деморализует — заткните уши.

Важно выработать умение игнорировать критические голоса в те моменты, когда они становятся деструктивными, но не сбрасывать их вовсе со счета. В другой раз они же могут и пригодиться.

Наша цель — достичь гибкости. Подберите себе многофункциональную команду критиков и коучей, как внутренних, так и внешних. И всякий раз уточняйте, кто говорит, и когда стоит слушать, а когда нет.

Читайте материал по теме: [Любознательность не менее важна, чем интеллект](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14476/)

Умение обращаться со многими голосами особенно ценно для менеджера. Вам самому предстоит выступать, в зависимости от ситуации, в роли и Джоя, и Викки. Порой нужно дать людям почувствовать, сколь многого вы от них ждали, как сильно разочарованы. В других ситуациях нужно проявить мягкость и сочувствие. Нельзя автоматически включать тот или иной регистр: сделайте паузу, уточните, что именно требуется, потом уже выбирайте «голос».

«Это трудно, — призналась Изабелла, когда мы обсудили различные голоса и их речи. — Я буду либо думать, что Джой — идиот, либо буду винить себя за опоздание».

«Он слишком груб, а тебе не следовало опаздывать, — ответил я, — но задай себе вопрос: завтра ты придешь вовремя? Его слова свое действие оказали?».

«Да, — признала она, — но все-таки это было ужасно».

«А когда ты в следующий раз почувствуешь себя «ужасно», ты услышишь и голос Викки тоже?».

«Да», — наконец-то улыбнулась она.

«Вот почему хорошо иметь двух тренеров», — подытожил я.

Потому что порой два спорящих голоса — идеальная комбинация.

**ПИТЕР БРЕГМАН**

*Консультант по вопросам управления*

# Безынициативный планктон

**Константин Малышев: «Основная ошибка в работе с персоналом – терпение и надежда»**

30.08.2015

Константин Малышев, президент компании ПЕРФОРМИЯ в Екатеринбурге.   
О том, как влияют неэффективные сотрудники на успех компании, что с ними делать и как мотивировать людей в кризис, рассказал президент компании ПЕРФОРМИЯ УРАЛ.

[**Константин**](http://www.dk.ru/wiki/malyshev-konstantin-nikolaevich)**, какой урон предприятию может нанести в кризис офисный безынициативный «планктон»?**

- Ценнейший ресурс любой компании – это люди. Успех или неудача в бизнесе целиком зависят от сотрудников, которые работают рядом с вами. Вы можете укомплектовать организацию любым оборудованием, обеспечить самыми совершенными средствами связи и так далее. Но кто будет использовать оборудование? Кто будет общаться с вашими клиентами? По-настоящему эффективные люди или ни на что не способные иждивенцы?

Каждый великий лидер в истории говорил о важности сотрудников. Если сотрудники не горят желанием работать, не увлечены общей идеей, то такой компании приходится туго, особенно в кризисной ситуации, когда необходимо собрать все силы в один кулак. В этот период необходимо укреплять дисциплину в компании и пресекать любые негативные высказывания и нытье. Период кризиса всегда является проверкой, кто есть кто в компании. И если сотрудник вместо того, чтобы увеличить собственную эффективность, больше производить или общаться с клиентами, начинает канючить и вымогать различные послабления, с таким сотрудником необходимо прощаться. Это не время разговоров и психологической поддержки. Такой человек своим поведением ослабляет командный дух других сотрудников. А это уже саботаж, и нужно действовать по законам военного времени.   
Справедливости ради необходимо сказать, что бывает и так, что сотрудники перестают работать в этот период из-за того, что руководитель не загружает их работой. Руководитель сам оказывается в замешательстве и начинает совершать странные поступки: то сократит рабочий день, то распустит сотрудников по отпускам без содержания. Это большая ошибка. Сотрудники должны быть постоянно заняты работой, у них не должно быть свободного времени на всякие глупости, типа обсуждения новостей и сплетней. Вместо сокращения рабочего времени лучше избавьтесь от бездельников и саботажников, и у остальных работы прибавится. Таким образом, вы и от балласта избавитесь, и боевой дух у продуктивных сотрудников поднимите, а это уже хорошая заявка на победу. Если же вы будете терпеть у себя в компании безынициативность и расслабленность, то, с большой долей вероятности, компания кризис не переживет.

**Как выявить неэффективность персонала?**

- Для того чтобы определить эффективность персонала, необходимо иметь четкие критерии оценки результатов их деятельности. У каждого сотрудника должен быть четко определенный, измеряемый, известный ему и его руководителю ценный конечный продукт (ЦКП).

Ценный – имеющий ценность в глазах заказчика, в данном случае руководителя. Конечный – не требующий какой-либо доработки. И, кроме того, этот ЦКП должен легко измеряться в цифрах. Если у ваших сотрудников нет ясного ЦКП, то оценить их работу можно только субъективно, основываясь на чьих-либо мнениях. Встретьтесь с каждым своим сотрудником (если их много, то с каждым руководителем, а они, в свою очередь, со своими подчиненными) и проясните с ним, каков ЦКП или, другими словами, каков конечный результат его деятельности, за что, по его мнению, ему предприятие деньги платит. Когда вы будете слушать ответы своих сотрудников, вполне вероятно, что седых волос у вас прибавится. И, к сожалению, я не шучу. Вы увидите, что многие ваши сотрудники вообще не понимают, что от них ожидается. В лучшем случае они начнут перечислять свой функционал. Но они не видят конечный результат, а значит – и добиться его они могут совершенно случайно. Те немногочисленные сотрудники, которые четко сформулируют результаты своей работы, как вы заметите, скорее всего, будут самыми ценными сотрудниками вашей компании. Те, кто приносят максимум пользы, всегда думают категориями результатов, а не действиями.

После того, как вы выслушаете ответы, сформулируйте с каждым его ЦКП, решите, как вы будете его считать. Например, сисадмин, его ЦКП – исправно работающая оргтехника. Считать будете количество часов бесперебойной работы. Менеджер по продажам, его ЦКП – проданный, отгруженный и оплаченный товар. Считаете по суммам, пришедшим на расчетный счет. Можно сформулировать ЦКП на любой должности. Затем объясните, что с сегодняшнего дня сотрудник будет вести учет произведенного ЦКП и будет перед вами отчитываться ежедневно или еженедельно. И что зарплата, или, по крайней мере, премия, будет выплачиваться на основании произведенного ЦКП. После такого разговора со своими сотрудниками вполне вероятно, что вы получите пару заявлений об уходе. Поздравляю, неэффективный персонал почуял, что больше красивыми фразами не отделаться и что пора искать следующее теплое местечко, где можно пускать пыль в глаза и получать зарплату. Продуктивные же сотрудники обрадуются, что теперь премировать начнут за реально произведенный результат. И с этого дня ведите учет произведенного каждым сотрудником ЦКП. Вы будете видеть, кто из сотрудников более эффективен, кто менее. Цифры не врут.

**Какие меры должен предпринять руководитель? Радикальные – уволить, или же проводить воспитательные беседы и обучающие мероприятия? Может быть, есть другой рецепт?**

- Как уже я сказал, оцифруйте результаты работы своих сотрудников. А после этого требуйте выполнения ЦКП на приемлемом уровне. Если же сотрудник не справляется, дайте ему разумный срок, чтобы он подтянулся до уровня своих коллег. Если он и после такого испытательного срока дает низкий результат, то прощайтесь. Никакие беседы не помогут, вы ведь не психолог, чтобы выслушивать его оправдания, почему у него не получается. Как сказал В. Ю. Сидоренко, президент «ПЕРФОРМИИ СНГ»: «Основная ошибка в работе с персоналом – терпение и надежда». Действительно, многие работодатели терпят неэффективных сотрудников и надеются, что они изменятся. Но такого не происходит. Человек либо продуктивен, либо нет. У вас нет времени заниматься его перевоспитанием. Этим должны были заниматься школа и родители. Они не справились, это не должно становиться вашей проблемой. Скорее всего, у вас своих проблем хватает, но как-то вы их решаете. Пусть он решает свои сам, но не в вашей компании.

**Почему так получается? Казалось бы, директор принимал на должность талантливого и способного человека, а в итоге КПД нового специалиста равно нулю?**

- Ключевая ошибка здесь в том, что директор нанял на должность не «талантливого и способного человека», а человека, который производит вид «талантливого и способного». Многие кандидаты успешно проходят собеседование благодаря своим внешним данным, подходящему образованию и убедительной речи. Но этих «талантов» явно недостаточно для того, чтобы продуктивно работать. В подавляющем большинстве случаев решение о найме сотрудника принимается на основании личной симпатии к соискателю. В области найма сотрудников руководители часто ведут себя как маленькие дети. Представьте, что вы покупаете подержанный автомобиль для своей компании только потому, что вам понравился продавец. Как долго протянет ваша компания с таким подходом к покупкам? Боюсь, что очень быстро такой компании не станет. Почему? Да просто это глупо. Конечно же, вы потребуете документацию, наведете справки, попробуете его в деле, отгоните в сервис, чтобы специалист оценил его состояние и т. д. Будете ли вы верить только словам продавца и внешнему виду автомобиля? Конечно же, нет. Но как вы нанимаете сотрудника? Смотрите его документы, смотрите, как он держится на собеседовании, задаете ему разные вопросы, и если он вам понравился, то нанимаете. Поймите, что он сейчас работает продавцом себя как сотрудника. Вы просто попались на хорошую наживку.

Для того чтобы оценить кандидата, вам придется заглянуть в его прошлое. Зачем вы нанимаете сотрудника? Чтобы он приносил результат вашей компании. Для этого вам нужно выяснить, приносил ли он результаты на прошлой работе. И если да, то есть большая вероятность, что и у вас он будет полезен. Но если до встречи с вами у него не было результатов и достижений в жизни, то и у вас на работе их не будет. Не слушайте. Его обещания и красивые рассказы не более, чем торговая презентация.

**Как вы избегаете подобных ситуаций? И как вы можете помочь бизнесу?**

- Профессионал всегда знает, куда смотреть. Я профессионал в найме, и знаю, на что обращать внимание, чтобы определить продуктивен ли соискатель или это очередная «пустышка». Обучился я этому в «ПЕРФОРМИИ СНГ», когда занимался другим бизнесом. Попробовал, применил, получил стабильные результаты. Решил принести эту технологию на Урал, и вот уже шесть лет «[ПЕРФОРМИЯ](http://ekb.dk.ru/wiki/performiya-ural)» работает на Урале (головной офис «ПЕРФОРМИИ» - «PERFORMIA International» находится в Швеции и работает с 1984 года; в СНГ ПЕРФОРМИЯ ведет деятельность 14 лет).

Могу ответственно заявить, что ни одна известная мне консалтинговая компания или учебное заведение не обладают и не могут предоставить такой точной, эффективной, высокотехнологичной и одновременно простой системы найма и оценки персонала. Возможно, кому-то мои слова показались наглыми и самоуверенными. Но за все шесть лет работы мне неизвестен ни один из сотен клиентов, который бы перестал сотрудничать с «ПЕРФОРМИЕЙ» из-за того, что нашел более эффективную систему найма. Мы не просто обучаем технологии найма, мы меняем жизнь людей в лучшую сторону. Наши клиенты говорят, что есть жизнь «ДО» ПЕРФОРМИИ и «ПОСЛЕ». Это действительно так. Любую проблему компании можно решить наймом нужного сотрудника – за 30 лет существования «ПЕРФОРМИЯ» подтвердила это не один раз.

Сэкономьте время, деньги, и нервы - научитесь быстро находить бриллианты рынка труда. И тогда ни кризис, ни конкуренты не будут вам страшны.

# Как ведут себя в столовой ваши сотрудники

[Татьяна Комкова](http://www.dk.ru/users/200562/posts) сент 2015

Каждый раз, наблюдая за людьми в очереди в офисной столовой, мне приходит на ум одна и та же мысль: неплохо было бы специалистам по подбору персонала выкинуть в мусорное ведро все свои новомодные тесты по определению психотипа кандидата на работу, пойти с ним в офисную столовую и просто понаблюдать за ним.  
  
Думаю, именно в отношении еды человек, по сути - существо животное, проявляет себя наиболее открыто.

И между тем, как быстро, уверенно и точно офисный клерк выбирает еду в условиях сжатого времени и присутствия подпирающих его сзади подносами голодных и таких же не имеющих времени несчастных, и тем, как этот человек ведет себя на своем рабочем месте, есть прямая взаимосвязь.  
  
Вон видите группу гомонящих около салатов тетечек? Те, что перекрыли все входы и выходы к раздаче, сами не спешат заполнить тарелки, стоят с пустыми подносами, их рты не закрываются и плевать они хотели, что мешают другим взять свою порцию и уйти с миром к кассе?   
  
Эти точно также наверняка не затыкаются и сев за свой рабочий стол. Для чего они приходят на работу - забывается ими также быстро, как и то, для чего они пришли в столовую. Вспоминают только при решительной просьбе не мешать другим взять еду = при решительном требовании не мешать другим работать. Но стоит взять еду или выйти из кабинета, как снова о еде и работе забывается и рты не закрываются.   
  
А вон ту видите? В юбке в чёрный горох и в очках? Прошу знакомиться: это умирающий лебедь. Причём умирает она постоянно, но никак не умрёт.   
  
Ты наблюдаешь, как меееееееедленно тяяяяянется ее рука к половнику, как меееедленно она зачерпывает этим самым половником борщ из кастрюли, и как вопреки всем законам физики мееееедленно этот борщ стекает из половника в её тарелку, и ты уже счастливо вздохнула, что настала и твоя очередь, но тут она тебя удивляет еще больше: это ещё не всё.   
Крыло лебедя с растопыренными перьями на целую минуту замирает над плетёнкой с хлебом в тягостном раздумье о проблеме выбора между чёрным хлебом и белым соответственно.  
  
Такие лебеди не прольют ни капли борща мимо тарелки, не раскрошат хлеб по подносу, вилочки с ножичками будут у них лежать ровно и на своём месте, но сажать их на участок, где требуется работать быстро и с жёсткими дэдлайнами таких нельзя категорически.   
  
Только пустить в свободный полёт: она прилетит, с результатом, но не факт, что по весне.   
  
В противном случае начальник либо будет вынужден постоянно прибегать к помощи птиц пошустрее (сами виноваты – не хрен так быстро летать), либо выхватывать у неё половник и сам быстро наливать этот борщ и директивно принимать решение по цвету хлеба, либо найдутся куча охотников. Кто-нибудь пристрелит однозначно, не дав ей долететь даже до середины Днепра.   
  
- Ой, извините! Я решила ещё бутерброд взять.  
- Пожалуйста, - двигаюсь, чтобы Рыжая дотянулась.   
- Спасибо! – метнулась к кассе, где её вместе со всей очередью ждёт кассир.  
-Ой! – снова метнулась от кассы теперь уже в направлении стола с десертами. – Забыла взять пирожок.  
Снова метнулась к кассе.  
  
Это, друзья мои, известный всем типаж, который я так и назваю: ОЙ.   
  
«Ой» у таких по любому поводу. Что бы они не делали. Везде сплошной «ой» и судороги. Мечущаяся интеллигенция, которая никак не определится: за красных она или за белых. Таких нельзя даже близко подпускать в бухгалтерию к кнопке «платёж отправлен». Иначе «Ой» может сказать вся фирма.   
Таких нужно сажать только на участок, где правки можно вносить бесконечно: на разработку всяких там регламентов и тому подобной фигни. Судя по опыту нашей фирмы и по частоте сменяемости этих регламентов – у нас именно такие на их разработке и сидят.  
  
А видите вон того? В голубой рубашке и синем галстуке? Который не мигая уставился в телефон и судорожно двумя большими пальцами выбивает текст?   
  
Это фанатик.   
  
Я несколько раз заглядывала ему через плечо. Он даже за обедом, даже в лифте, даже, думаю, в туалете сидит в рабочей почте и пишет, пишет и пишет. Таких принято считать идеальными работниками. Они в зоне доступа всегда. Умудряются отвечать на рабочие письма даже в выходные во время секса, несмотря на то, что и выходные, и секс у них бывают очень редко опять же из-за работы.  
  
Таких начальство любит. А зря. Видите? Он вообще не обращает внимание на то, что выбирает, сколько себе кладёт в тарелку и что компот он льёт уже на поднос, так как не заметил, что стакан уже полон? С такими вся очередь может уже давно продвинуться вперёд, а он, не умея хоть иногда отвлекаться, может так и остаться стоять на месте, погруженный в свой мобильный и задерживая всех, кто стоит за ним. А потом приходится судорожно подхватываться и догонять прошедших вперед, попутно расплескивая на увеличенной из-за простоя скорости всё то, что набрал себе на поднос. Так и на работе.  
  
Очередь снова остановилась. Что такое? Кто там опять тормозит всё движение? Всё ясно. Мужчина, достаточно быстро до этого выбиравший привычные ему блюда, замер над новым, только сегодня появившимся в нашей столовой.   
  
Немигающий взгляд. Мыслительный процесс. Ступор. Снова мыслительный процесс. Сигналы в мозг. Сигналы из мозга. Видимо, куда-то не туда поступают.  
  
- Мужчина, так Вы берете долму или нет? – уже не выдерживает дама на раздаче.   
- Ээээээ… Я даже не знаю…  
- Возьмите попробовать. Не понравится – не будете брать в следующий раз.  
- Нет, пожалуй, не буду рисковать.  
- Ну, как хотите. И не понимаю, в чём тут риск. У нас хорошие повара, - надулась дама.  
  
С этим тоже всё ясно. Перестраховщик. Он успешен там, где все процессы отлажены как механизм швейцарских часов. И где ничего нового не внедряют. Хороший работник на устойчивом участке. Выдаст вам тот результат, который нужен, потому что всё у него доведено до автоматизма. Но не надо разрушать его счастливую судьбу, назначив на должность, где требуется принятие новых решений или где вы внедряете новую структуру или новые процессы. Загубите и участок, и мужика.   
  
Ну, всё. Вроде, касса уже близко.   
  
Смотрите: видите - заходит в столовую парень в джинсах и в клетчатой рубашке? Это мой любимый здесь типаж.   
  
Взял поднос. Витрина с салатами. Быстро окинул взглядом. Уверенно положил на тарелку капусту с редисом и баклажаны. Супы. Чётко, не разлив и никого не задерживая, налил себе щи. Вторые блюда. Также не задерживаясь ни на одну лишнюю секунду выбрал кусок свинины с макаронами. Долма? Интересно. Взял попробовать. Оглянулся по сторонам и оказался первым, кто увидел, что открылась третья касса. Тем самым обогнал всех остальных. Расплатился и сел за стол. Начал есть, параллельно включив телефон и что-то в нём с улыбкой читая. Доел. Встал. Вышел.  
  
Короче, друзья мои, правильно говорили в старину: как работник ест, так он и работает.   
Так что не изобретайте велосипед, дорогие специалисты по подбору персонала.   
Отведите кандидата в столовую.   
  
Я, например, мысленно сегодня 20% очереди уволила, 50% переставила на другие участки, а 30% выдала премию за хорошую работу.  
  
P.S. Редакция не несет ответственность за отсутствие серьезности и глубины исследования в данном фельетоне.  
P.P.S. Предвосхищая вопросы - я отношусь к первой категории:) На целую страницу натрепала с голодухи:)  
P.P.P.S. И, друзья мои, не воспринимайте пост серьезно:). Он "на улыбнуться", а не "поставить клеймо". Всех люблю и сама не без греха:) Каждый талантлив по-своему. Задача руководителя - пустить талант в нужное русло.

# Модели обратной связи с сотрудниками

В предыдущей статье я рассказал о семи важных правилах, которыми пользуются успешные руководители, давая обратную связь сотрудникам. В этом материале мы разберемся с несколькими моделями, которые позволяют эффективно построить такой разговор. Для удобства будем использовать примеры.

«Бутерброд» обратной связи

Наиболее известная модель — и широко применяемая. Простая для понимания, легко запоминается, удобна в использовании.

Описание: блок развивающей обратной связи находится между двумя блоками позитивной обратной связи. Отсюда и название «бутерброд». Применяется в беседах по постановке целей, корректировке результатов, развитию сотрудников. Обычно не применяется для дисциплинарных бесед, ситуаций, связанных с нарушениями, невыполнением обязанностей, где требуется корректировка поведения сотрудника.

Ситуация: Сергей, сотрудник отдела продаж выполнил план по двум показателям (объем продаж и количество активных клиентов). Однако цель по продаже нового продукта выполнена всего на 50%.

Пример:

Начните с положительной оценки. «Сергей, приятно отметить, что в этом месяце ты вошел в группу лучших продавцов, которые выполнили план по объему продаж на 100%. Вижу, что тебе пришлось много потрудиться и наладить отношения со многими клиентами — по количеству активных клиентов ты также в лидерах». После таких одобрительных слов сотрудник будет готов обсуждать области работы, требующие улучшений.

Обсудите то, что требует улучшений и изменений, согласуйте план действий. «При этом, еще есть куда расти. Обрати внимание на продажи новой марки. В этом месяце ты выполнил только половину из запланированного. Для компании сейчас важно вывести этот продукт на рынок. Давай обсудим, что ты можешь сделать, чтобы в следующем месяце улучшить этот показатель». Заметьте, критики нет. Есть диалог и конструктивное обсуждение.

Завершите беседу на позитиве. «Отлично, план согласован, теперь действуем. Уверен, с твоими способностями работать с клиентами тебе эта задача по плечу. Помни: увеличишь продажи новой марки — сможешь войти в тройку призеров в соревновании, которое сейчас идет. Будет нужна помощь — заходи».

B.O.F.F.

Описание: аббревиатура из начальных букв английского названия четырех ступеней модели. Поведение (Behaviour) — Результат (Outcome) — Чувства (Feelings) — Будущее (Future).

Ситуация: новая сотрудница отдела обслуживания клиентов Ирина регулярно нарушает стандарты качественного сервиса, а именно: не приветствует клиентов, грубит, игнорирует запросы клиентов, не отвечает на телефонные звонки, задерживается во время обеденных перерывов.

Пример:

Поведение (Behaviour). Изложите Ирине свои наблюдения о ее работе. Конкретно, на языке фактов, желательно с деталями, датами наблюдений. Обсудите причины. Иногда бывает, что сотрудник не вполне осведомлен о том, что от него ждут.

Результат (Outcome). Обсудите с Ириной, как ее поведение (раздражение и грубость при работе с клиентами, игнорирование запросов, длительное отсутствие на рабочем месте после перерыва) сказывается на результатах бизнеса, на количестве жалоб от клиентов, на количестве обслуживаемых Клиентов.

Чувства (Feelings). Скажите о том, что Вы чувствуете, зная, что Ирина работает таким образом. Вы расстроены, огорчены, не очень счастливы, Вам неприятно осознавать. Обсудите, что чувствуют другие сотрудницы, когда Ирины длительное время нет на рабочем месте, и им приходится работать с дополнительной нагрузкой. Тем самым Вы поможете Ирине осознать неприемлемость ее поведения.

Future (Будущее). Обсудите с Ириной, что она может сделать в будущем для того, чтобы исключить подобное поведение. Лучше всего задавать вопросы и получать ответы от сотрудницы. Это позволит ей принять ответственность за решения и действия в будущем. В конце беседы договоритесь о конкретных действиях и сроках — наметьте план действий на будущее. И очень желательно запланировать дату встречи, на которой вы подведете итоги работы над собой, которую будет делать Ирина.

SOI

Описание: Стандарт (Standard) — Наблюдение (Observation) — Результат (Result).

Ситуация: Андрей, сотрудник центра технической поддержки, не ответил на запрос об устранении неисправности из отдела развития бизнеса.

Пример:

Стандарт (Standard). Напомните об установленных стандартах. «В нашем подразделении уже второй год действует стандарт быстрого реагирования — по любой заявке ответ должен быть дан в течение 15 мин. Это не значит, что неисправность обязательно будет устранена за эти 15 минут, но наш заказчик получит ответ о том, что заявка принята, и мы начали работать».

Наблюдение (Observation). Изложите факты и наблюдения. «По заявке, которая поступила к тебе вчера в 10:25 из отдела развития бизнеса, заказчик ответа не получил до начала сегодняшнего дня. Неисправность не устранена: доступа в систему до сих пор нет».

Результат (Result). Обсудите влияние поведения на бизнес, команду, клиентов, сотрудника. «В результате отдел по развитию бизнеса вынужден был вчера отложить переговоры с крупным клиентом, они не смогли получить необходимую для подготовки информацию. Это важный для компании клиент, и у нас нет гарантий, что они не начнут переговоры с конкурентами из-за нашей нерасторопности».

Вполне логично, что следующим шагом будет принятие сотрудником обязательств об изменении собственного поведения.

SLC

Описание: Успехи (Successes) — Уроки (Learn) — Change (Изменения). Эта модель обратной связи хорошо встраивается в командную работу: работу проектных групп при подведении итоговых или промежуточных результатов, собрания коллективов.

Ситуация: Проектная команда завершила первый этап разработки новой системы.

Пример:

Попросите каждого участника проектной команды отметить 2 самых важных личных достижения в ходе работы над проектом, 1 самый важный урок, который они извлекли, и 1 изменение, которое необходимо сделать на второй фазе работы над проектом. Затем позвольте каждому высказать свое мнение. Составьте списки и выберите 5 самых важных достижений, 2 урока и 1 самое важное изменение. Количество позиций в списке может меняться в зависимости от ситуации, размера проектной группы.

Конечно, существует много других способов построить разговор с сотрудником. В этой статье сделан обзор наиболее известных и успешно применяемых на практике моделей обратной связи.

Владимир Беляев

# 9 поступков руководителей, из-за которых уходят лучшие сотрудники

Удивительно, но многие руководители часто жалуются на то, что от них уходят лучшие сотрудники. Если это так, у них есть причины бить тревогу, т.к. для любой компании нет ничего хуже потери ценных кадров.

Можно списывать эти проблемы на что угодно, но факт остается фактом: люди не уходят, если их не устраивает работа; люди уходят, если им не нравится руководитель.

Кстати, проблем можно избежать, взглянув на ситуацию по-новому и приложив немного усилий.

Прежде всего, необходимо понять, какие действия руководителей раздражают хороших сотрудников больше всего.

1. Чрезмерные нагрузки

Чрезмерная нагрузка - это основная причина эмоционального выгорания. Если вы работаете с лучшими специалистами, соблазн "выжать" из них максимум очень велик, однако подобное стремление приводит людей в замешательство - им кажется, что их наказывают за качественную работу. Кроме того, перегрузки снижают продуктивность труда. Последнее исследование от Стэнфордского университета доказало, что при продолжительности рабочей недели более 50 часов эффективность резко падает, а при продолжительности более 55 часов - стремится к нулю.

Если вам необходимо поручить талантливым сотрудникам дополнительный объем работ, вам придется повысить их в статусе. Если этого не сделать, работа быстро начнет их тяготить, и в конечном итоге они уйдут. Избыточную нагрузку можно компенсировать с помощью прибавки, повышения или изменение должности. Не стоит рассчитывать на то, что талантливые люди будут работать больше, чем все остальные. Скорее всего, они просто найдут место, где их оценят по заслугам.

2. Отсутствие признания и наград за хорошую работу

На первый взгляд может показаться, что ободряющее похлопывание по плечу ничего не значит, особенно для лучшего сотрудника с великолепной внутренней мотивацией. Это впечатление обманчиво, потому что похвала нравится всем, включая тех, кто отдается работе целиком. Руководителям необходимо чаще общаться с подчиненными и выяснять, каким образом их можно приободрить и наградить за успехи (например, выдать премию или похвалить в присутствии коллег). Помните, что в случае с талантливыми сотрудниками это придется делать действительно часто.

3. Отсутствие человеческой заботы

Более половины сотрудников покидают свои рабочие места, потому что им не удается выстроить доверительные отношения с начальством. Умные руководители умеют поддерживать баланс между профессионализмом и человечностью. Они празднуют успехи сотрудников вместе с ними, пытаются помочь тем, кто переживает не лучшие времена, и заставляют работать на пределе возможностей, если это необходимо. Те же, кому это чуждо, продолжают жаловаться на высокий процент текучести кадров. Вряд ли люди будут работать на вас, не чувствуя вашей эмоциональной вовлеченности и искренней заботы об их благе.

4. Невыполнение обязательств

Давая сотруднику обещание, вы можете осчастливить или разочаровать его, спровоцировав уход. Выполнив обещание, вы оправдываете доверие и растете в его глазах, что, бесспорно, очень важно. Отказываясь от обещания, вы выглядите скользким типом, который не уважает чужих чувств. Если руководитель не выполняет свои обещания, рано или поздно все сотрудники начинают следовать его примеру.

5. Найм и продвижение неподходящих специалистов

Хорошие трудолюбивые сотрудники хотят видеть рядом с собой таких же добросовестных коллег. Если руководитель не заботится о тщательном отборе новых кадров, это демотивирует тех, кто уже работает в компании. Продвижение неподходящих специалистов всегда приводит к плачевным результатам. Человек, который упорно трудился, но остался без повышения, наверняка оскорбится и начнет искать своему таланту новое применение.

6. Препятствия в попытках следовать за мечтой

Талантливые люди всегда одержимы своим делом. У них есть надежды и мечты, к которым они стремятся. Это стремление позволяет им продуктивно трудиться и получат удовольствие от работы. Многие руководители ограничивают своих подчиненных. Они боятся, что люди, одержимые страстью, будут работать хуже, если позволить этой страсти завладеть ими. Этот страх совершенно не обоснован. Исследования доказывают, что эйфория от погони за мечтой повышает продуктивность работы примерно в пять раз.

7. Отсутствие обучения

Отвечая на вопросы о невнимании к подчиненным, многие руководители ищут себе оправдания, прикрываясь такими словами, как "доверие", "самостоятельная работа" и "делегирование полномочий". Это полная чушь. Руководители должны руководить, вне зависимости от того, насколько талантливы их подчиненные. Они должны постоянно слушать и высказывать свое мнение.

Процесс управления бесконечен. Если под вашим началом работает талантливый сотрудник, вам необходимо определить для него путь развития. Лучшие специалисты всегда рассчитывают на обратную связь, и вы обязаны ее предоставлять. Если этого не произойдет, сотрудник быстро заскучает и расслабится.

8. Противодействие творческому подходу

Талантливые сотрудники всегда стремятся улучшить то, к чему они прикасаются. Если вы не позволите им этого делать, опасаясь новшеств, они быстро возненавидят свою работу. Попытки сдержать творческие порывы вредят всем, включая самого руководителя.

9. Отсутствие трудных и интересных задач

Лучшие руководители иногда дают своим сотрудникам задачи, которые на первый взгляд кажутся невыполнимыми. Они отказываются от тривиальных проектов и вместо этого пытаются вытолкнуть людей из их зоны комфорта, а затем прикладывают максимум усилий, чтобы помочь им достичь успеха. Если талантливые и умные люди вынуждены заниматься простой или скучной работой, они начинают искать другую, чтобы испытать свои способности.

Заключение

Если вы хотите удержать ценные кадры, вам придется пересмотреть свое отношение к ним. Помните, что талант дает безграничные возможности для выбора. Сделайте так, чтобы они выбрали именно вас.

# Рот не на замке: где границы информационной открытости

Константин Евдаков Генеральный директор, Москва

Почему полезно информировать сотрудников о зарплатах коллег и обсуждать в коллективе другие

Информация всегда будет разделяться в компании по разным уровням. Одни темы – для разговоров в кругу владельцев бизнеса, другие – для ушей топ-менеджеров, третьи – для обсуждения всеми сотрудниками. В большинстве бизнесов работа – это не друзья и не семья. И любая деятельности внутри компании, в том числе разговоры и обращения, должна быть нацелена на достижение результата.

Другой вопрос, что часто такое разделение происходит потому, что некоторые факты, например, зарплату сотрудников, принято держать в секрете. Хотя реальной пользы от сокрытия такой информации мало. Например, финтехи – тот бизнес, с которым сталкиваюсь я – по большей части предельно прозрачны. И я не припомню, когда в последний раз сталкивался с тем, чтобы кто-то из сотрудников был недооценен или переоценен. В подавляющем большинстве случаев каждый зарабатывает ровно столько, сколько стоит. А получение новых навыков и умений, которые, предположим, есть у коллеги, чья работа оплачивается более высоко, могут позитивно сказаться на собственном благосостоянии.

И это лишь один из примеров. Прагматизм в определении публичности той или иной информации должен стоять во главе угла. Где границы открытости в разных бизнес-сферах?

Финансовая информация

В категорию «лучше промолчать» она чаще всего попадает вполне заслуженно. С одной стороны, утечка информации может нанести ущербу бизнесу. Особенно для компаний, которые торгуются на бирже. Взять тот же «Тинькофф Банк», в штате которого несколько десятков финансистов. Все они примерно представляют, как обстоят дела в компании и когда ждать скачка или падения котировок. Нужно ли объяснять, почему раскрывать эту информацию невыгодно? Признаться, я не представляю, как именно решается этот вопрос в самом банке. Думаю, что сотрудники подписывают специальное соглашение о неразглашении.

Проблема также в том, что финансовая информация по своей сути является узкопрофессиональной. И непрофессионалом может быть воспринята неправильно. То, что является совершенно рядовой работой директора по привлечению инвестиций (к примеру, привлечение к отчетной дате большой суммы денег), сотруднику логистического отдела может показаться тревожным сигналом.

Ошибки и критика

Презентации всех американских компаний начинаются со слайда об успехах и достижениях. Презентации японцев – с того, какие ошибки были допущены. И этот восточный подход мне кажется более конструктивным и близким. Второй шанс нужно давать каждому, а третий – никому. Ошибки – это один из наиболее эффективных инструментов собственного роста. Поэтому их конструктивное обсуждение – закономерный бизнес-процесс, который должен быть отлажен в компании.

Конечно, критика не должна быть эмоциональной, переходящей в разговор на повышенных тонах и скатывающаяся до оскорбительных формулировок. Но я не вижу ничего плохого в том, чтобы выносить обсуждение в общее пространство. Тогда этот разговор поможет другим сотрудникам не допустить подобную ошибку.

Собственные ошибки и негативные новости

С такой же степени откровенности и конструктива руководитель должен оценивать собственные промыхи. Любой опыт, которым он может поделиться с подчиненными, – это позитивный опыт.

Здесь, правда, стоить сделать небольшую оговорку. Те ошибки, которые могут привести к фатальным для компании последствиям и которые еще не исправлены, вряд ли предназначены для ушей коллег, не способных повлиять на процесс. Безвыходных ситуаций не бывает, на уровне топ-менеджмента всегда может прийти решение той или иной проблемы. Но на уровне исполнителей, которые не могут (и не должны уметь) решить вопрос, дискуссия такого рода зародит сомнения в будущем компании, спровоцирует поиск нового места работы.

К слову, на те же критерии стоит ориентироваться, решая, какие новости сообщать коллегам, а о каких стоит умолчать. Вызовы, которые получает компания, способны принять не все сотрудники. По меньшей мере, на этапе планирования стратегии выхода из кризисной ситуации. Эта информация должна обсуждаться на уровне топ-менеджмента до того момента, пока эта стратегия не будет определена.

Обсуждение коллег

В большинстве случаев, этот вопрос лежит не в плоскости правильного бизнес-поведения, а самой элементарной этики. Конечно же, плохо обсуждать кого бы то ни было за его спиной. Но и в этом случае стоит придерживаться прагматичного подхода. К примеру, если мне не нравится работа заместителя операционного директора, то я вполне могу обсудить этот вопрос с ним самим. Но я вряд ли стану обсуждать его с директором по маркетингу.

Что касается оценки результатов работы сотрудников, то она может быть публичной. Обсуждение этой темы мне не кажется чем-то предосудительным.

Перевернутая пирамида

Чаще всего руководство компании рисуют на вершине пирамиды, а сотрудников – на различных низовых уровнях. В последнее время становится все более успешной модель перевернутой пирамиды. В ней многие процессы идут от подчиненных к руководству, а не наоборот. В таком мире единственная возможность для руководителя услышать своих сотрудников – общение с ними без предосудительных офисных табу. И потому максимальная открытость со своими коллегами может оказаться преимуществом, позволяющим достичь новых коммерческих успехов.

# (Не)хорошие ошибки: что нельзя и что нужно позволять сотрудникам

Сергей Белоусов апрель 2017

В быстрорастущей компании все процессы очень динамичные, поэтому и возможность совершения ошибки возникает чаще. Ошибки — важная часть процесса принятия решений, и если они не совершаются, значит команда работает не в полную силу. «Формула-1» наиболее точно показывает идею максимального приложения усилий. Боковое скольжение болида в поворотах не лучшая тактика, но это знак максимальной скорости и борьбы за лучший результат. Это необходимая часть гонки. А срыв в занос, приводящий к аварии, может иметь фатальные последствия. Так же и в бизнесе: ошибки нужны, их полное отсутствие — это скорее плохо, но они не должны становиться катастрофическими.

В каждой компании должна быть индивидуальная стратегия. Критерии этой стратегии описывают, **что надо** и **не надо** **делать**, принимая решения. Это позволяет предотвращать некоторые ошибки и объективно оценивать уже совершенные. Смысл любой активности **в ее результате**. В некоторых областях этот результат очень легко измерить. Например, в продажах результаты измеряются в деньгах. Немного сложнее в маркетинге или разработке, но и там тоже можно поставить **измеряемые задачи**. Очень важно ставить задачи адекватно — они должны быть выполнимыми, но достойными и соответствовать финансовому плану компании. При правильно поставленных измеримых задачах легко принимать решения о том, можно ли прощать совершенные ошибки (и сколько раз подряд).

В некоторых случаях задачи по какой-то причине временно не выполняются или результат сложно объективно измерить. В таких ситуациях можно оценивать **уровень активности человека**. Всегда лучше, чтобы был материальный, измеримый результат, но если его нет, то борьба за него значит очень много и является хорошим индикатором того, что можно еще подождать результат.

В Acronis каждый человек, особенно на ключевой позиции, должен обладать набором некоторых качеств: это **алертность**, **быстрое реагирование**, **внимание к деталям**, **частота и скорость принятия решений**, **умение никогда не сдаваться**. В других компаниях может быть совершенно другой набор важных качеств.

**Соответствие культуре компании** очень важный фактор, потому что результат и активность измеряются за достаточно большой период. Человек может и не совершать значительных ошибок или они могут быть не так очевидны, но если он не соответствует культуре компании, его кредит прочности может быть очень мал.

К нехорошим ошибкам может быть отнесено, например, **пассивно-агрессивное отношение** к задачам. При принятии решений в динамичном бизнесе часто неочевидно, что правильно. Не всегда решения принимаются продуманно и взвешенно, нередко возникают спорные ситуации. Тем не менее людям в компании надо договариваться, предлагать свои решения, но при этом уметь правильно принимать и чужие. Не выступая открыто против того, что ему поручают, сотрудник подчиняется, формально берет на себя ответственность, но задачу при этом не выполняет, не борется за результат, удовлетворяя этим — осознанно или нет — свою потребность доказать, что решение было неверным. Подобные ошибки — фактически форма саботажа, который сложно долго позволять.

Еще одна нехорошая ошибка — **попытка ограничить точки приложения своих усилий**. В небольшом бизнесе не у всех есть четкие задачи. И часто шанс принести пользу компании предоставляется не тому человеку, в чьи обязанности это входит. Условия быстро развивающегося бизнеса по степени напряженности можно сравнить с военными. Боевая задача часового — охранять и оборонять порученный ему пост. Но если в какой-то момент патрулирования другой военный заметит лиц, приближающихся к запретной границе поста, и просто проигнорирует ситуацию, последствия нельзя будет объяснить тем, что это было не его дежурство. То же происходит и в бизнесе: если есть возможность включаться в работу, чтобы просто помочь компании не пропустить хорошую возможность, которая в данный момент представилась тебе, то это надо делать. Самые непозволительные ошибки случаются из-за того, что так не происходит.

Человек, который активен, приносит результат и соответствует культуре компании, всегда имеет большой кредит доверия на совершение ошибок. Тем не менее надо смотреть на то, **как часто повторяются одни и те же ошибки**. Если человек не учится и совершает одинаковые ошибки, пусть они даже небольшие, но повторяются постоянно, это тоже плохо.

**Не на всех ошибках надо учиться и не любые ошибки можно допускать.**Бывают ситуации, в которых человек совершает **ошибки с катастрофическими последствиями**. Мы всегда поощряем инициативность и решительность, но если человек взял на себя ответственность не согласиться с общим решением, в критической ситуации он должен быть уверен в положительном результате. Ни большой кредит доверия, ни соответствие культуре компании, ни высокая результативность не могут быть оправданием ошибок с **критическим экономическим ущербом** или серьезными **юридическими последствиями** для компании. Такие ошибки становятся в большей степени его индивидуальной ответственностью, и иногда их просто нельзя оставлять без действия. Даже непреднамеренные ошибки с катастрофическими последствиями сложно игнорировать.

Еще один достаточно частый случай совершения неприятных и непростительных ошибок —**безответственность, нарушение договоренностей** и просто **лень**. Такое отношение не может быть оправдано и такие ошибки нельзя считать неизбежной частью концепции принятия решений.

В любой компании отношение к ошибкам — это часть стратегии. В моей компании при оценке действий сотрудника на первом месте стоит результат, на втором — активность, на третьем — соответствие культуре компании. Ошибки случаются, это нормально, и они даже необходимы, но степень их допустимости и толерантности к ним зависит от мотивации человека, его должности, обязательств и масштаба экономического и прочего вреда, нанесенного бизнесу неправильным решением или плохим результатом правильного решения.

**Об авторе:** Сергей Белоусов — CEO компании Acronis и партнер венчурного фонда Runa Capital.

# 10 вещей, которые руководители никогда не говорят сотрудникам

Сотрудники считают работодателей скупыми, бездушными всезнайками, но самые ужасные черты боссов иногда оказываются жесткой необходимостью. Вот десять признаний, которые владельцы бизнеса хотели бы донести до команды, но не могут.

1. Меня волнует, что вы думаете обо мне

«Когда я делаю вид, что меня не волнует ваше мнение обо мне, это всего лишь игра. Мой бизнес ― это продолжение меня самого. И я хочу, чтобы вам нравился мой бизнес. И нравился я сам».

2. Я не считаю, что все знаю и умею

«В свое время несколько людей вмешались и повлияли на мою профессиональную жизнь, хотя я их об этом не просил. Я всегда буду благодарен им за это. Когда я даю вам совет, я не пытаюсь показать всезнайство или могущество. Просто я вижу в вас нечто особенное и, помогая вам, возвращаю долг тем людям, которые когда-то помогли мне».

3. Это здорово, когда вам весело

«Не надо понижать голос и создавать видимость работы, когда я прохожу мимо вас. Я знаю, что можно совмещать работу с небольшим весельем. До того, как стать таким серьезным, я работал точно так же, как вы. Когда вы работаете с удовольствием, я более доволен компанией и самим собой. Потому что ощущаю, что создал нечто большее, чем просто бизнес».

4. Я хочу платить вам больше

«Я хочу быть лучшим работодателем в своей отрасли и платить больше всех. Но не могу, в основном из-за финансовых трудностей, а отчасти потому, что риск, который я взял на себя, требует справедливого вознаграждения. Если завтра я потеряю бизнес, вы потеряете работу. Это ужасно. Но я потеряю не только бизнес, но и все инвестиции, дом, счет в банке, а возможно, и все сразу».

5. Я хочу, чтобы вы работали у меня всегда

«Понимаю, что частая смена работы ― обычное дело в бизнесе, но, как работодатель, я ненавижу текучку. Вы для меня не одноразовая вещь. Для меня чувствительно, когда вы уходите. Часть меня ощущает, что я потерпел неудачу. Я хочу создать бизнес, из которого люди уходят только по причине выхода на пенсию».

6. Прибыль не появляется как по волшебству

«Знаю, что вы ненавидите некоторые продукты нашей компании или задачи, которые приходится выполнять. Они усложняют работу, срывают планы и сроки. Но такие продукты или задачи зачастую приносят больше всего денег. А иногда это единственное, что можно продать. Иногда я тоже выполняю паршивую работу, потому что это единственный способ сохранить свет в конце тоннеля».

7. Я бы с радостью дал вам свободу

«Вы хотите вырваться из под опеки. Это хорошо, потому что я ненавижу микроменеджмент. Но свобода зарабатывается, а не дается просто так. Покажите, что вы способны летать самостоятельно, и я с удовольствием сосредоточусь на чем-то другом. На самом деле, если вы ощущаете излишний контроль, скажите мне об этом, убедите, что справитесь сами. Тогда я почувствую, что вы прикрываете меня со спины, и стану уважать вас еще сильнее».

8. Я замечаю, когда кто-то недорабатывает

«Я не слепой. Но я не буду наказывать людей при вас. Любой сотрудник, вне зависимости от качества работы, обладает правом на конфиденциальность и неприкосновенность личной жизни. Некоторых я не наказываю, потому что вы не знаете всех обстоятельств. А вообще…»

9. …есть вещи, которые я просто не могу вам рассказать

«Даже если бы очень хотел, или мы были бы друзьями».

10. Собственная компания ― это как шведский стол

«Я беспокоюсь о продажах, затратах, сотрудниках, поставщиках, клиентах. Назовите любую вещь, я и о ней беспокоюсь. Поэтому иногда у меня нет лишней минуты, иногда я вспыльчив и напряжен. Это не ваша вина. Просто у меня много забот. А больше всего меня волнует, оправдаю ли я доверие, оказанное мне как работодателю».

Александр Шенаев

12 января 2018

# Секретное оружие Сингапура в гонке стартапов – гибкость рабочего графика

25 апреля 2018

[Анна Самойдюк](https://rb.ru/author/samoydyuk/)  Редактор

**Сингапур** [**стал**](https://www.straitstimes.com/business/economy/singapore-overtakes-tech-mecca-silicon-valley-as-no-1-for-global-startup-talent) **мировым центром предпринимательства, обогнав Кремниевую долину. Чем же эта страна так привлекает молодых бизнесменов? Профессор Школы бизнеса Национального университета Сингапура Сумит Агарваль вместе с коллегами из Гонконгского баптистского университета провел**[**исследование**](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3136792) **предпринимательского сообщества Сингапура и** [**попытался**](https://www.forbes.com/sites/nusbusinessschool/2018/04/24/singapores-secret-weapon-in-the-startup-race-is-workplace-flexibility/#7a889c244168) **ответить на этот вопрос.**

Последние несколько лет Сингапур привлекает множество предпринимателей со всего мира, в особенности из Азии. Тем не менее, города вроде Лондона и Пекина лучше обеспечены ресурсами с точки зрения финансирования стартапов, производительности и охвата рынка. Почему же тогда Сингапур так нравится предпринимателям?

Агарваль с коллегами пришли к выводу, что ситуация в стране изменилась после принятия в 2001 году программы «[домашнего офиса](http://www.hkbu.edu.hk/eng/main/index.jsp)», которая позволила потенциальным предпринимателям создавать и управлять определенными видами бизнеса из дома.

Домашний офис

Согласно исследованию, программа оказала позитивное влияние на предпринимательство: количество бизнесов в рамках этой реформы увеличилось на 23%. В основном это был малый бизнес.

Основное преимущество заключается в том, что предприниматели больше не должны тратить деньги на аренду служебных помещений и переезд. Другими словами, этот проект позволяет людям с ограниченными средствами сделать первые шаги в бизнесе. Действительно, по данным исследования, полезнее всего программа оказалась для людей с низким доходом.

Гибкость важнее денег

Не все преимущества новой программы «домашнего офиса» связаны с финансами. Работа удаленно предоставляет предпринимателям больше свободы и гибкости. Они могут строить бизнес и заниматься другими делами.

Сотрудники офиса Garena Interactive Holding Ltd. в Сингапуре. Garena – игровая империя и самый большой стартап Юго-Восточной Азии. Фото: Ники Ло/Bloomberg

Кроме того, благодаря этому проекту у предпринимателей появилось больше шансов скрыть свой провал или неудачу. В Восточной Азии очень важно, что о вас подумают другие. Поэтому боязнь неудачи и последующего стыда становится серьезным барьером для инноваций и бизнеса.

Возникает также вопрос: повысила ли эта реформа качество предпринимательства или просто привлекла посредственных бизнесменов? Правительство Сингапура считает, что необходимо поощрять начинающих предпринимателей, поскольку малый бизнес оживляет экономику и создает новые рабочие места. Тем не менее, существует популярное мнение, что типичные стартапы не инновационны, создают малое количество рабочих мест и приносят небольшие доходы.

Шансы на выживание

Агарваль обнаружил, что вероятность ухода с рынка компаний, попадающих под программу «домашнего офиса», такая же, как и у компаний вне этой программы. Кроме того, такие предприятия демонстрируют более высокий уровень выживаемости в долгосрочной перспективе и выбирают отрасли с более высокой производительностью и меньшим риском.

Исследование также показало, что программа побуждает предпринимателей открывать другие более крупные компании. Это указывает на то, что в стране развивается здоровая и устойчивая предпринимательская экосистема.

В конечном итоге исследователи проанализировали влияние этой схемы на экономику в целом. Для этого они изучили влияние на цены на жилье, поскольку программа нацелена на передислоцирование жилой недвижимости для начала нового бизнеса. Оказалось, эта схема положительно влияет на экономику, повышая цены до 6,5%, по крайней мере, в краткосрочной перспективе.

В целом, похоже, политика, стимулирующая гибкость рабочего графика, содействует предпринимательству и воспитывает здоровую бизнес-экосистему. Возможно, другим странам следует брать пример с Сингапура?

# 10 типов неприятных людей: как ими управлять

11 марта 2018

Если вы недолюбливаете сотрудника или делового партнера и вашу антипатию разделяют десятки других людей, то перед вами один из десяти типов неприятных личностей. Как ужиться с таким персонажем и по возможности наладить продуктивное общение? Используйте рекомендации американских психиатров Мишель Джой и Джоди Фостер. Нарцисс Нарцисс-руководитель. Избегает обратной связи с подчиненными, решения принимает за закрытыми дверями. Часами говорит о себе, не давая вставить слово. Заслуги приписывает себе, в неудачах винит сотрудников. Как наладить общение с нарциссом-руководителем. Не скупитесь на комплименты, подчеркивайте его авторитет. Если просит зайти к нему в кабинет, сделайте это сразу. Опоздание нарцисс воспримет как пренебрежение и отомстит. Оперативно откликайтесь на смс и письма. Реклама 13 Нарцисс-подчиненный. Избегает открытых соревнований. Не берется за большие проекты, боясь провала. Заискивает перед начальством. Искажает факты так, чтобы казалось, что выполненная задача — его заслуга. После удачной презентации, которую готовила вся команда, может сказать: «Моя презентация прошла отлично». Как наладить общение с нарциссом-подчиненным. Подмечайте достижения и достоинства сотрудника. Напоминайте о дедлайне в позитивном ключе: «Не могу дождаться пятницы, чтобы увидеть ваш проект». Замечания и критику вставляйте между похвалами. Преподносите их как шаги к успеху, а не как методы исправления недостатков нарцисса. Большой Босс-младший Босс-младший — это руководитель, которого назначил в преемники влиятельный папа или покровитель. Он рьяно принимается рулить коллективом, не имея ни авторитета, ни опыта. Босс-младший спесив, капризен, часто принимает некомпетентные решения. Занимается моральной травлей неугодных ему людей. Как наладить общение с боссом-младшим — руководителем. Как правило, «сынки» падки на лесть. Подчеркивайте на словах гениальность босса, хвалите его идеи, но делайте по-своему. Босс-младший — подчиненный. Занимает невысокую должность, на которую его устроили по знакомству. Всячески подчеркивает в коллективе свой «особый» статус, использует родственные связи в собственных интересах. Саботирует рабочий процесс или сваливает обязанности на других сотрудников. Как наладить общение с боссом-младшим — подчиненным. Уволить сотрудника нельзя: испортите отношения с вышестоящим лицом. Постарайтесь максимально удалить босса-младшего от решения операционных вопросов. Пусть он «командует парадом» в креативном отделе, где любой проект можно объявить экспериментальным и надолго положить на полку. Прилипала Прилипала-руководитель импульсивный, навязчивый. Если приходит на работу в плохом настроении, отравляет жизнь подчиненным. Задает бесцеремонные вопросы и нарушает личное пространство. 60% прилипал исправляются, если указать на их неадекватное поведение Как наладить общение с прилипалой-руководителем. Постарайтесь установить границы и придерживаться их. Скажите начальнику, что его поведение демотивирует вас. Доброжелательно поинтересуйтесь, что вы можете сделать, чтобы помочь руководителю справляться со вспышками негативизма. Прилипала-подчиненный часто спорит с коллегами, заканчивает дискуссию оглушительным криком и истерикой. Провоцирует жалость к себе, ноет или требует от начальника необоснованных преференций. Постоянно ищет врагов. Как наладить общение с прилипалой-подчиненным. Не вовлекайтесь эмоционально в драматические сцены, которые устраивает прилипала. В разгар эмоционального всплеска переключайте внимание сотрудника на что-нибудь другое. Например, подарите ему антистрессовый мячик, разрешите в офисе слушать музыку в наушниках. Поощряйте занятия йогой и медитацией. Негодяй Негодяй-руководитель нарушает правила и редко думает о последствиях своих поступков. Очень привлекательный внешне, но неискренний человек. Обман, махинации и подковерные интриги — часть его жизни. Как наладить общение с негодяем-руководителем. Не работайте на негодяя, он заставит вас отвечать за его мошенничества. Документируйте каждую беседу таким образом, чтобы это выглядело частью вашей работы. В телефонных разговорах и переписке фиксируйте и сохраняйте договоренности. Негодяй-подчиненный — серый кардинал в коллективе. Мастерски втирается в доверие, а затем стравливает между собой коллег, подсиживает руководителей. Присваивает деньги и имущество компании. Как наладить общение с негодяем-подчиненным. Внимательно присмотритесь к сотруднику, которого поймали на лжи или мелком мошенничестве. Расставайтесь с негодяем, пока он не успел провернуть крупную аферу. Не верьте в его раскаяние. Создайте рабочие инструкции, которые не оставят места для маневров. Педант Педант-руководитель достает замечаниями, заставляет прыгать с одного дела на другое, повторять все по нескольку раз, объяснять, переделывать и переставлять части местами. Задает бесконечные вопросы, засыпает письмами и звонками, мешая нормально работать. Как наладить общение с педантом-руководителем. Записывайте распоряжения педанта таким образом, чтобы он это видел. Соглашайтесь с его планами. Держите слово. Беритесь только за ту работу, которую точно сможете выполнить. Составляйте четкие планы. Вовремя приходите на встречи. Педант-подчиненный лезет не в свои дела. Пытается контролировать каждую мелочь, задерживает согласования, тонет в деталях. Навязывает свои правила и процедуры. Как наладить общение с педантом-подчиненным. Снабжайте задания подробными разъяснениями и ставьте жесткие сроки. Избегайте споров по мелочам. Проясняйте реальные и надуманные обстоятельства. Укрепляйте уверенность педанта, что все идет как надо. Ротозей Ротозей-руководитель слоняется по кабинету взад-вперед, не способен усидеть на одном месте, вести себя тихо и дожидаться своей очереди. Часто перебивает собеседника. На рабочем месте устраивает бардак. Как наладить общение с ротозеем-руководителем. Сверяйте планы и графики с секретарем ротозея: он часто забывает оповестить подчиненных об изменениях. Ротозей-подчиненный не может сосредоточиться на задаче. Делает нелепые ошибки, с трудом следует указаниям. Забывчивый, неорганизованный, постоянно опаздывающий сотрудник. Как наладить общение с ротозеем-подчиненным. Поручите сотруднику работу, требующую творческого подхода и незапланированных действий. Минимизируйте рутинные процедуры или поручите их кому-то еще. Разбейте проект на части для пошагового выполнения. Укажите четкие сроки. Исключите отвлекающие факторы на рабочем месте: музыку, радио, телевизор. Алкоголик Алкоголик-руководитель — агрессивный тип, плохо контролирует эмоции. В порыве гнева оскорбляет подчиненных, может применить физическую силу. Любит выпить. Как наладить общение с алкоголиком-руководителем. Абстрагируйтесь от агрессора в моменты его вспышек. Перенесите разговор, постарайтесь уйти от противостояния. Фиксируйте все договоренности на бумаге. Алкоголик-подчиненный настроен к окружающим враждебно, не видит цели в жизни. Склонен к алкогольной или наркотической зависимости. Периодически не является на работу, потому что ушел в запой. Как наладить общение с алкоголиком-подчиненным. После инцидента проведите разговор с сотрудником с глазу на глаз. Спросите, какое горе он заливает и чем вы можете ему помочь. Объясните, как привычка выпивать сказывается на рабочих показателях. Договоритесь проводить тесты на алкогольное опьянение раз в неделю. Робот Робот-руководитель выглядит отчужденно, смотрит сквозь собеседника, проявляет высокомерие и холодность. Как наладить общение с роботом-руководителем. Избегайте в общении намеков, метафор, сарказма. Начальник-робот не понимает юмора. Перед встречей запишите или визуализируйте идеи при помощи рисунков, слайдов. Говорите только по делу, не отклоняясь от темы. Робот-подчиненный необщительный, замкнутый, странный. Не воспринимает чужие эмоции. Не поддерживает на работе дружеские отношения. Не стремится влиться в коллектив. Как наладить общение с роботом-подчиненным. Сделайте собственную манеру общения максимально ясной. Будьте конкретны. Роботы воспринимают только прямые значения слов и с трудом вникают в нюансы. Составляйте письменные инструкции. Перед встречей просите сотрудника записать его идеи и мысли. Это улучшит взаимопонимание. Чудак Чудак-руководитель имеет странные верования и продвигает их в массы. Например, агитирует сотрудников петь мантры или заниматься очищением чакр. Верит в мировой заговор, выглядит неопрятно или чересчур экстравагантно. Как наладить общение с чудаком-руководителем. Вежливо дайте понять, что у вас иные убеждения. Чудаки лояльно относятся к чужим «тараканам». Чудак-подчиненный носит странную прическу, нелепо одевается, постоянно бормочет себе под нос или поет. Приходит на работу грязным и неопрятным. Как наладить общение с чудаком-подчиненным. Используйте творческое мышление чудака. Поручите ему проект, над которым можно поработать в одиночестве. Задействуйте в мозговом штурме. Не заставляйте чудака работать в команде, из этого ничего не выйдет. Попросите сотрудника придерживаться делового стиля в одежде. Ветеран Ветеран-руководитель любит морализировать, читать нотации с высоты своего преклонного возраста. Скуп, считает закупку нового оборудования расточительством. Работает по раз и навсегда отработанной схеме. Нововведений не приемлет, не в ладах с современными технологиями. Как наладить общение с ветераном-руководителем. Старайтесь не попадаться ветерану лишний раз на глаза. При встрече выказывайте уважение к его сединам, попросите совет, почтительно выслушайте тираду о былых временах. Ветеран-подчиненный. Ворчит, брюзжит, критикует, не выбирая выражений. Испытывает проблемы с памятью, часто путает детали, забывает о поручениях. Стесняется уточнять и переспрашивать, до последнего скрывает ошибки, чтобы не уронить себя в глазах молодых коллег. Как наладить общение с ветераном-подчиненным. Все поручения фиксируйте в почте, периодически напоминайте о дедлайнах, на собраниях уточняйте у сотрудников, ясен ли им алгоритм действий. Опросите каждого, чтобы ветеран не почувствовал себя ущемленным. Джой М., Фостер Дж. М\*даки под контролем: Как справиться с трудными людьми на работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 288 с. Яндекс.Директ Врач-нарколог Лечение у нарколога. Более 20 лет работы. Тысячи спасенных жизней! Реальная гарантия! НаркологVIP-отделениеОтзывыНе хочет лечиться marshak.ru Есть противопоказания. Посоветуйтесь с врачом. Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Софт для управления станком с ЧПУ PureMotion 2.0 - новый уровень фрезеровки, гравировки и плазменной резки! ЛицензииОписание функцийКак заказать purelogic.ru 0+ Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Нашумевший метод побарного анализа Если даже пенсионеры успешно торгуют, то чем вы хуже? Смотрите бесплатные уроки! Побарный анализ рынкаНовая стратегия торговли trdi.ru 18+ Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Полезно2 314 Ваша персональная подборка Диагностика межличностных отношений: что происходит в коллективе? Можно ли уволить сотрудника, который не соответствует профстандарту Может ли работодатель установить требования к соискателям выше, чем в профстандарте Экспертиза качества паллиативной помощи. Опыт хосписа Документы, которые понадобятся при приеме на работу: что с ними делать и как быть, если вам их не предоставили Подписка на статьи Чтобы не пропустить ни одной важной или интересной статьи, подпишитесь на рассылку. Это бесплатно. Я даю свое согласие на обработку моих персональных данных Я согласен получать новости и рассылки от медиагруппы Актион-МЦФЭР Подписаться Статьи по теме в электронном журнале Номер за 5 минут Не сдаваться: Ваш коллега рискнул в кризис всем и сохранил бизнес Совет, как найти партнера по бизнесу 10 удачных идей бонусов для клиентов Обзор новых документов Получить демодоступили сразу подписаться Рекомендации по теме Можно ли зачесть долг не контрагенту, а лицу, которому контрагент поручил исполнить обязательство в пользу должника Представитель контрагента предъявил доверенность, на которой нет печати компании. Считается ли действительной такая доверенность Что делать должнику, если уступка неденежного обязательства или его части делает исполнение значительно более обременительным Если сторонами в договоре не согласованы существенные условия, но они содержатся в письменной заявке (заказе) на перевозку грузов, будет ли договор считаться заключенным Стороны согласовали срок исполнения обязательства. Сможет ли должник исполнить обязательство до наступления такого срока Новости по теме В Госдуме создадут рабочую группу по защите прав работающих по совместительству Эксперты назвали главные причины трудовых конфликтов в России Матвиенко призвала защитить право женщин с маленькими детьми на трудоустройство Минтруд предложил пересмотреть перечень запрещенных для женщин профессий Электронные трудовые книжки введут с 1 января 2020 года Школа руководителя Проверьте свои знания и приобретите новые Записаться Самое выгодное предложение Станьте читателем уже сейчас Живое общение с редакцией А еще... Выбор читателей ✩ Чек-листы для работы, которые должны быть у каждого руководителя ✩ Фразы, которые нельзя говорить своим сотрудника ✩ Что сказать клиенту на фразу: "Мне ничего не нужно" ✩ Очень важные сотрудники: как работать с ними и мотивировать ✩ 5 приемов, которые помогут выбрать верное направление для бизнеса ✩ Как провести собеседование: пошаговый алгоритм ✩ 11 страшных мошеннических схем, о которых стоит знать ✩ Чек-лист: выясните, грозит ли Вам налоговая проверка ✩ Как управлять 20-летними? Восемь приемов от опытного руководителя ✩ Как уволить сотрудника: пошаговая инструкция Читать сейчас ﻿ Библиотека Генерального Директора Узнайте в 1 клик выглядит ли ваша компания надежной для клиентов и налоговой Новости партнеров Продвижение без агентств: как сервис Rookee помогает малому бизнесу Дискуссионная конференция «HR – наказы Президенту России» «Вернем детям красоту»: 300 дней ради будущего Онлайн-школа английского English Tochka достигла показателя 97.5% в коэффициенте “удержание студента до окончания обучения” Как победить нездоровую конкуренцию в департаменте продаж? Доставка новостей@ Оформите подписку, чтобы не пропустить свежие новости Продукты и услуги партнеров События и конференции Специальные предложения Наши новости Наши проекты Школа Руководителя по адресу эл. почты Я даю свое согласие на обработку моих персональных данных Я согласен получать новости и рассылки от медиагруппы Актион-МЦФЭР 150 000 + ваших коллег следят за нашими новостями Подписаться Яндекс.Директ Выставка Вьетнам Экспо Сибирь Новые клиенты на перевозку из Вьетнама! Первая сделка на выставке! Узнай больше! Деловая программаУсловия участияЭкспозицияПартенры vietexposib.com 18+ Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Спортивные бальные танцы Для детей и взрослых. Профессиональные преподаватели. Удобное расписание. Звоните! ПреподавателиАкцииКлубные картыРасписание galladance.com Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Контакты Рекламодателям Стать подписчиком | 8 (800) 222 15 92 © 2011–2018 ООО «Актион управление и финансы» Журнал «Генеральный Директор» – профессиональный журнал руководителя Все права защищены. Полное или частичное копирование любых материалов сайта возможно только с письменного разрешения редакции журнала «Генеральный Директор». Нарушение авторских прав влечет за собой ответственность в соответствии с законодательством РФ. Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-62404 от 27.07.2015 Политика обработки персональных данных ﻿ Мы в соцсетях ﻿Сайт использует файлы cookie. Они позволяют узнавать вас и получать информацию о вашем пользовательском опыте. Это нужно, чтобы улучшать сайт. Когда вы посещаете страницы сайта, мы обрабатываем ваши данные и можем передать сторонним партнерам. Если согласны, продолжайте пользоваться сайтом. Если нет – обратитесь в техподдержку.

# Как правильно давать обратную связь сотруднику?

Итак, начну, как капитан очевидность. Обратная связь - это ответное действие на какое-то действие/я или событие/я.

Знакома ли Вам такая ситуация, когда Вы даете развивающую обратную связь своему подчиненному, т. е. объясняете,что и как ему делать, о чем-то договариваетесь. Но проходит время, а ситуация не меняется: какие-то проколы Вашего сотрудника повторяются вновь и вновь. Это вызывает определенную эмоциональную волну с Вашей стороны.

Возникают мысли: “Почему я должен опять объяснять?” ”Что это за «дебилизм» такой?” и т. д., и т. п.. Ведь нам очень хочется, чтобы после обратной связи происходили определенные изменения, а они не происходят и не происходят.  
Давайте разбираться, в чем причины неэффективности обратной связи и как  правильно  давать обратную связь сотруднику, чтобы она работала на развитие команды и бизнеса в целом.

**Исходя из своего опыта и опыта клиентов, очевидны следующие причины:**

**1. В процессе обратной связи используется директивная позиция или позиция сверху:** “Я знаю как лучше и сейчас тебе об этом расскажу”.

Естественно, это делается неосознанно и из лучших побуждений. Чтобы повысить эффективность, делается упор на то, что нужно исправить, сделать по-другому. И, конечно, руководитель говорит, как и что сделать конкретно, чтобы сэкономить время и все сделать без лишних дискуссий. Такие директивы включают внутренний саботаж и сопротивление сотрудников.

**Что делать:**

- работать над внутренней позицией при выдаче обратной связи сотрудникам;

- выделять позитивные моменты в работе сотрудника в процессе беседы;

- оставлять пространство для деятельности и инициативы сотрудника, т. е. не идти на очень низкий уровень деталей при постановке целей;

- допускать мысль, что Вы, руководитель, можете не владеть всей информацией и в связи с этим делать неправильные выводы.  Тогда это действительно будет развивающая обратная связь.

**2. Часто дается только «развивающая» обратная связь, где акценты делаются на недоточетах и на исправлении ошибок.** По сути, такая обратная связь только условно называется «развивающей». Честнее было бы её назвать негативной и обесценивающей. В этом случае естественно, что даже самые светлые идеи руководителя встречают сопротивление, потому что из-за формата подачи обратной связи и постоянного «развивающего контекста»,у сотрудника включается очень сильное сопротивление, часто неосознанное.

**Что делать:**

– находить время на то, чтобы устраивать регулярную, а не только ситуативную обратную связь. Тогда естественным образом будет оказываться не только развивающая обратная связь, но и поддерживающая. Ведь трудно давать поддерживающую обратную связь, когда «самолет в огне» и нужно спасать людей. Гораздо лучше она получится, когда самолёт еще на земле или полет только начался. Тогда развивающая связь,действительно будет развивающей, а не разбором полетов;

- использовать личную беседу в диалоговом формате;

- если предстоит дать негативную обратную связь, нужно сформировать реальные ожидания и сделать акцент на истинной цели и уважении к сотруднику:

“Анна, то, что я сейчас скажу, скорее всего, Вам не понравится, может выглядеть жестким по форме. Вы можете с чем-то согласиться, с чем-то нет. Речь пойдет о последнем этапе реализации проекта «N». Говорю Вам все прямо в глаза, потому что очень Вас уважаю и как сотрудника, и как человека. И хочу, чтобы мы вместе с Вами нашли выход из сложившейся ситуации”.

**3. У сотрудника создается впечатление, что его критикуют, т. е. обратная связь воспринимается как критика, как оценка не только результатов его деятельности, но и его самого в целом.**

Вы можете возразить мне: “Я за дело, а там что и кто подумал, я за это ответственности не несу и не могу это контролировать”. С одной стороны, полностью с Вами согласна, с другой –часто нам только кажется, что восприятие человека и неправильная интерпретация от нас не зависит. От формы подачи обратной связи зависит многое, в том числе, и возникнет ли сопротивление или нет у сотрудника в ответ на наши слова.

Вот один лишь пример, что использование абсолютизмов таких, как “всегда”, “никогда”, включает у нашего партнера по коммуникации ощущение, что его критикуют.

Например, “Ты всегда споришь, предлагаешь альтернативные нереальные варианты, а затем соглашаешься и делаешь нормально, как я тебя просил изначально. Давай этот этап споров пропустим и ты сразу сделаешь всё нормально”.

**Что делать:**

- исключить абсолютизмы и стараться давать обратную связь максимально безоценочно, с фокусом на факты;

- не употреблять сниженную лексику, а употреблять нейтральную или позитивную эмоциональную лексику с акцентом на будущее;

- не глобализировать обратную связь, не делать из сотрудника “стрелочника”, не переносить ответственность на сотрудника за весь проект.

**А теперь два небольших рецепта, которые точно помогут сделать обратную связь  более эффективной:**

**1. Фокус обратной связи должен быть не на прошлое, а на настоящее и будущее:**

·важно, чтобы фокус обратной связи был направлен из настоящего в будущее. Условно говоря, даже развивающая директивная обратная связь должна отвечать на вопросы: что нужно сделать, чтобы это не повторилось или что нужно сделать, чтобы результат был еще лучше в будущем, а не на вопрос, кто виноват;

· одно из отличий критики от обратной связи в том, что критика делает акцент на  прошлое, а обратная связь сфокусирована вокруг настоящего и будущего;

· важно помнить, что прошлое мы не можем изменить, и, фокусируясь на прошлом, мы запускаем защитную реакцию у сотрудника, принимающего обратную связь.

**2. Чтобы обратная связь была принята, нужно создавать пространство «я за тебя» в процессе общения с подчиненным.**

Вот лишь несколько принципов, которые помогают организовать такое пространством , следовательно, делают обратную связь в целом эффективней:

· диалоговая форма с активным слушаньем;

· вопросы с запросом мнения: “Как ты считаешь, что получается, что не получается?”

· вопросы с широкой рамкой на уровне ценностей и выше “Что ценного было для тебя в том проекте?” ( при глобальной обратной связи);

· конкретная обратная связь (без оценочной лексики) по действиям, с фокусом на позитиве;

· оценка действий, а не личности с выражением уверенности, что сотрудник может справиться с задачей. Уверенность может быть выражена не только с помощью слов, но интонационно в самом посыле;

· приемы прямой коммуникации на реакцию сотрудника при приеме обратной связи: “Я вижу, что этот пункт вызывает определенное напряжение, это так? Что ты думаешь по этому поводу? Расскажи об этом поподробнее, пожалуйста”.

И, соответственно, действия руководителя, которые могут вызвать обратный эффект.

· вопросы, начинающиеся с “почему” и т. п., в ответ на которые сотрудник вынужден оправдываться.“Почему это оказалось не готово в оговоренные сроки?” Плюс фокус внимания направляется в прошлое, конструктивный разговор маловероятен;

· четкое, “слепое” следование структуре, несмотря на возникающие сопутствующие вопросы и реакцию сотрудника на обратную связь;

· монологовая форма обратной связи, без возможности выразить свое мнение у принимающего обратную связь;

· оценка личности, а не действий“ Я считаю, что ты недостаточно вовлечен/проактивен”;

· глобализация негативной обратной связи: “Ты завалили проект!”;

· игнорирование признаков несогласия сотрудника с обратной связью или того, что сотрудник не включается в диалог в процессе обратной связи;

· позиция: “Есть мое мнение руководителя, и другое неправильное”.

Надеюсь, что созданный мною материал полезен для Вас.

По опыту работы с клиентами я знаю, что руководители сами часто понимают неэффективность обратной связи, которую дают подчиненным, замотивированы на то, чтобы делать этот этап управленческого цикла более результативным. И стоит только им объяснить, как конкретно можно делать по-другому, дать возможность потренироваться, как ситуация кардинально меняется.

Поэтому, если Вы хотите сделать обратную связь элементом развития команды и повышения эффективности бизнеса, то посмотрите программу (во вложении) и подумайте, когда и как лучше организовать практикум для руководителей Вашей компании или сотрудников Вашей команды.

# Начните говорить на языке результатов

*Одной из самых важных проблем в управлении персоналом является именно отсутствие навыков общения у руководителя. В связи с этим, между руководителем и подчиненным отсутствует взаимопонимание.*

Когда я наблюдал за руководителями, которые не имеют плохого персонала. У них просто был такой навык — не иметь плохого персонала. Я видел, что они пользуются определенным языком. Они разговаривают с сотрудниками таким образом, что у сотрудника даже не появляется идеи не быть эффективным. Это определенный навык, это определенная точка зрения, которая вырабатывает такой язык.

То есть в присутствии такого руководителя, ни у одного продавца не возникало идеи говорить про высокие цены, про наличие конкурентов и про какие-то трудные времена. Он просто сразу же понимал, что существует определенная проблема в его квалификации, которую ему самому нужно уладить. То есть в присутствии этих руководителей задачи выполнялись, проблемы решались и производство становилось очень эффективным. Я смотрел в чем же их отличие и видел, что они имеют определенные навыки общения с персоналом. Язык для производства. Существует язык для НЕ производства.

Иногда одна из проблем, которая существует при низком производстве — это уши руководителя, которые выслушивают постоянные оправдания своего персонала о том, почему же работать нужно плохо. И, наоборот, руководитель, который не позволял себе действовать таким образом, который четко был нацелен на то, что либо вы находитесь здесь и производите результат, либо вы рассказываете о трудностях и ужасах работы в компании, но уже в другой компании. Не в моей. И у этого руководителя сотрудники были очень эффективными, плюс гордящимися своей работой, хорошо зарабатывающими и довольными своей работой. Поэтому, именно навыки общения являются главной причиной проблем управления персоналом. Я видел как это происходит в жизни.

**Очень простой пример:** Руководитель спрашивает сотрудника: «Как дела?». Сотрудник, в большинстве случаев, отвечает: «Все хорошо» или «Все нормально, работаем». Руководителю не следовало бы принимать подобные ответы от своих сотрудников. Он должен переходить на конкретные производственные показатели компании или отдельного сотрудника. Так определяется эффективность работы всей компании в целом. Со временем, подобное общение приведет к тому, что подчиненные привыкнут смотреть именно на результат своей работы.

Важно проследить очень важную вещь, когда подчиненный уже может взглянуть на поставленные задачи иначе и захотеть искать решения и приложить усилия для получения результата. Важно это заметить и дать ему очень хорошее подтверждение. Это должно быть оценено вами. Сделайте его победителем и очень правым в том, что он только что сделал. Заканчивайте всегда на положительной эмоции и ощущении совместной победы — вы и сотрудник победили вместе.

В этом заключается Ваша работа.

**Примеры:**

*— «Большое спасибо за то, что вы сотрудничаете и смотрите на то, как решить задачу. Для меня честь и удовольствие работать с вами».*

*— «Мне очень приятно иметь дело с профессионалом. Спасибо вам за решение».*

*— «Я рад, что не ошибся в вас. Уверен, у нас все получится».*

*— «Спасибо за понимание. Рад, что могу рассчитывать на вас».*

После этого, возможно, стоит спросить о том, какая ему нужна помощь, потому что теперь помощь возможна. Помните, что помощь — это содействие движению. Совместное действие. Человек решил двигаться, делать что-то в направлении получения результата — содействуйте этому. Теперь он смотрит на то, как добиться результата. До этого он смотрел на то, как указать на отсутствие результата. Поэтому руководитель спрашивает:

*— «Спасибо за ваше решение. Нужна ли вам в этом моя помощь?»*

*— «Рад, что могу рассчитывать на вас. В чем вам нужна помощь?»*

Таким образом, руководитель направляет внимание всех сотрудников на поиск решений и самостоятельное достижение нужных компании результатов. Это меняет уровень производства и атмосферу к компании.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |