**НАЧИНАЮЩИЙ НАЧАЛЬНИК**

Оглавление

[Вчерашний исполнитель стал руководителем. 2](#_Toc16333085)

[«От разработчика до руководителя». Как научиться делегировать**https://banners.adfox.ru/160404/adfox/563032/tjtyhujuylcvkjmnfkl.gif** 7](#_Toc16333086)

[Как стать руководителем: расти в своей компании или искать счастья в другой? 11](#_Toc16333087)

[Как воспитать харизму 14](#_Toc16333088)

[В шаге от вершины 23](#_Toc16333089)

[7 ошибок начинающих руководителей 33](#_Toc16333090)

[Что нужно project-менеджеру для безоговорочного успеха? 36](#_Toc16333091)

[«Делайте именно то, о чем вы сейчас подумали, как можно скорее» 40](#_Toc16333092)

[Как распознать в молодом сотруднике сильного руководителя 43](#_Toc16333093)

[Знаете, кому коуч точно бы помог 45](#_Toc16333094)

[Как искусство поможет вам стать лучшим 50](#_Toc16333095)

[Вы стали начальником 52](#_Toc16333096)

[Три совета тем, кто хочет стать CEO 54](#_Toc16333097)

[Первые 100 дней руководителя на новой должности 56](#_Toc16333098)

[Женщина стала руководителем в мужском коллективе 59](#_Toc16333099)

[«Женщина не должна быть топ-менеджером» 64](#_Toc16333100)

[Женщина-босс: как завоевать авторитет 70](#_Toc16333101)

[Восемь ступеней для новичка на посту CEO 72](#_Toc16333102)

[Пять ловушек для нового руководителя 74](#_Toc16333103)

[Управленческие компетенции: что должен знать и уметь руководитель будущего 77](#_Toc16333104)

[Как руководителю завоевать признание коллектива 95](#_Toc16333105)

[Как учиться лидерству 99](#_Toc16333106)

[9 ошибок начинающих руководителей 102](#_Toc16333107)

[В спецназе США готовят лидеров 110](#_Toc16333108)

[Генеральские советы 113](#_Toc16333109)

[Думайте аналитически 115](#_Toc16333110)

[Вы умеете говорить «Нет!» 117](#_Toc16333111)

[Уникальный совет по лидерству 119](#_Toc16333112)

[Преодолевайте неуверенность 121](#_Toc16333113)

[31 принцип, делающий жизнь руководителя радостней 122](#_Toc16333114)

[12 простых и результативных советов директору 124](#_Toc16333115)

[Диктатор, дипломат или друг? Выберите свой стиль управления 126](#_Toc16333116)

[17 советов начинающим руководителям производства 130](#_Toc16333117)

[Остаться в живых: какие навыки надо освоить боссам, чтобы быть нужными через 10 лет 132](#_Toc16333118)

[Хороший, плохой, злой: как вести себя с людьми в роли лидера 133](#_Toc16333119)

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.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)

# Вчерашний исполнитель стал руководителем.

**Помогите ему выстроить иные отношения с бывшими коллегами**

**Олеся ОБЛАСОВА,**Директор по персоналу Forex Club

**Недавно из компании уволился директор по маркетингу и на освободившуюся должность назначили одного из маркетологов. Бывший руководитель характеризовал его как очень грамотного и эффективного сотрудника. Но одно дело быть хорошим исполнителем и совсем другое – управлять подразделением, добиваться, чтобы бывшие коллеги, ставшие подчиненными, эффективно работали. Директор по персоналу решил помочь руководителю адаптироваться к новому статусу.**Нужно подсказать новому главе подразделения, как правильно позиционировать себя, чтобы бывшие коллеги, которые раньше общались с ним на равных, теперь воспринимали его указания и выполняли их. Особенно это важно, если в подразделении есть специалисты, которые старше вновь назначенного руководителя. Либо если часть из бывших сослуживцев считает, что сотрудника выдвинули несправедливо. Не исключено, кто-то из них тоже рассчитывал на повышение и теперь задумывается об увольнении. Директор по персоналу способен уберечь новичка от многих управленческих ошибок, выработать для него правильную линию поведения и сохранить отдел.

**Дайте понять коллективу, по каким критериям выбрали нового шефа**

Это нужно, чтобы сотрудники лояльно отнеслись к новости о повышении своего бывшего коллеги и у них не появился повод для сплетен и недовольства. Соберите совещание, на котором сами объявите о назначении нового управленца и объясните, почему должность занял именно он, а не кто-то другой. Подчеркните, что у остальных сотрудников тоже есть перспективы карьерного роста в компании и нынешнее назначение – яркий тому пример.

Если в коллективе был второй серьезный претендент на руководящую должность, пригласите его на индивидуальную беседу. Проведите ее до того, как о назначении узнают остальные сотрудники. Объясните, что руководству трудно было выбирать между двумя почти равнозначными кандидатами.

**Пример**

На судостроительном заводе уволился начальник конструкторского бюро. На это место назначили не его заместителя, а ведущего специалиста. Заместитель начальника, человек преклонного возраста, отнесся к этому с пониманием. Но в коллективе пошли сплетни, будто заместителя задвинули, а молодого ведущего специалиста продвинули, так как у него есть влиятельные покровители. Узнав об этом, HR-директор на еженедельной общей планерке объяснил, почему на должность руководителя назначили именно ведущего специалиста. Он успешно завершил два серьезных проекта, которые курировал. Кроме того, он в совершенстве владеет английским языком, а у завода появляются заказчики из-за рубежа. И наконец, ведущий специалист входил в кадровый резерв предприятия, посещал курсы по управлению персоналом и уже готов к руководящей работе. Когда точки над «i» были расставлены, сплетни прекратились.

Перечисляя заслуги нового руководителя, не перехваливайте его. Ведь бывшие коллеги знают, как он проявляет себя в повседневной работе, какие сильные и слабые стороны у него есть.

**Марина МИРОНОВА,**

начальник управления по работе с персоналом инвесткомпании «ВЕЛЕС Капитал»

**Мы проводим с новыми руководителями адаптивные интервью**

Один-два раза в месяц в первый квартал после назначения управленец встречается с руководителем HR-службы. Мы обсуждаем сложности, с которыми сталкивается человек, и решаем, как их преодолеть. Кроме того, сотрудник получает обратную связь от своих коллег – что ему удается хорошо, а на что следует обратить внимание. Количество и продолжительность интервью определяются индивидуально. Пожалуй, самая трудная задача для бывших исполнителей – суметь шире взглянуть на задачи своего подразделения, не просто реагировать на запросы других отделов и служб, а самостоятельно искать возможности для улучшения работы. Пообщавшись с коллегами, новички с удивлением узнают, что круг ожиданий от их подразделения в компании гораздо шире, чем казалось.

**Попросите вышестоящее руководство поддержать новичка**

Поддержка со стороны топ-менеджеров повысит его статус в глазах окружающих, которые привыкли воспринимать его исполнителем. Сам руководитель-новичок вряд ли попросит своего шефа о такой помощи. Поэтому лучше это сделайте Вы. Для начала предложите вышестоящему руководителю публично поздравить сотрудника с назначением. Если подразделение, куда он назначен, большое (проблематично собрать всех сотрудников вместе) или географически удаленное, опубликуйте поздравление в корпоративной газете или на внутреннем сайте. Пусть в дальнейшем топ-менеджер объявляет коллективу о первых успехах управленца, а возможные неудачи разбирает с ним с глазу на глаз.

**Пример**

В компании по производству замороженных полуфабрикатов начальником ремонтного участка назначили бывшего мастера. На первых совещаниях с другими мастерами не удавалось решить ни одного вопроса: бывшие коллеги много шутили и не реагировали на призывы к дисциплине. Узнав об этом, HR-директор попросил главного инженера поприсутствовать на двух-трех планерках. Как только тот входил в зал, шутки и смех стихали и обсуждение проходило в нужном русле. За это время начальник участка освоился в должности и сам научился контролировать ход дискуссии.

**Наталья ДЕРЕВЯННЫХ,**

Директор по персоналу компании «Институт стволовых клеток человека»

**Посоветуйте новому руководителю чаще общаться с подчиненными**

Пусть он учитывает пожелания подчиненных, когда решает, как организовать процесс и мотивировать персонал. Ведь один из главных показателей того, что сотрудник состоялся как руководитель, – позитивный микроклимат в отделе и своевременное выполнение задач сотрудниками. Быстро стать хорошим управленцем вряд ли можно. Но у вчерашнего исполнителя есть большой плюс: он знает работу своего отдела изнутри и ему проще ставить задачи подчиненным, обосновывать свои указания. Вышестоящий руководитель должен провести с ним беседу, сформулировать задачи для подразделения на ближайшее время и составить план на длительный период.

**Организуйте обучение управленца внутри компании**

Если в вашей компании часто происходят вертикальные перемещения персонала, поручите корпоративному учебному центру разработать курс по основам менеджмента. На него можно приглашать не только уже назначенных управленцев-новичков, но и специалистов, у которых есть шансы занять руководящую должность в будущем.

Для сотрудников, которые возглавили региональные подразделения, проведите мини-стажировку в головном офисе. Во-первых, они лично познакомятся с начальниками отделов и служб, с которыми им предстоит сотрудничать, а во-вторых, изучат корпоративные процедуры. Пусть специалист HR-департамента организует для них встречи с руководителями всех ключевых подразделений. Лучше заранее согласовать темы для обсуждения на этих встречах. Чтобы за кадром не остались важные вопросы, можно составить план стажировки (см. таблицу).

**Пример**

В Forex Club для вновь назначенного директора филиала HR-специалист составляет индивидуальный план четырехдневной поездки в Москву. По этому плану сотрудник встречается с начальниками департаментов и их заместителями и обсуждает все, что связано с управлением филиалом: менеджмент, продажи и маркетинг продукции, взаимодействие персонала с клиентами, бюджетирование и финансовую дисциплину. После стажировки директор филиала чувствует себя увереннее и может применять узкоспециальные знания на практике.

**Назначьте наставника для руководителя-новичка**

Это может быть, например, руководитель смежного отдела или же ближайшего филиала. Его основная задача – посоветовать начинающему управленцу, как поступить в той или иной ситуации, и поделиться опытом решения проблем, с которыми он сам сталкивался на практике.

**Направьте управленца на внешние курсы и тренинги**

Это целесообразно, если обучение нельзя провести в компании, к примеру, на базе корпоративного учебного центра. В этом случае не поручайте выбор подходящих курсов или тренингов специалисту HR-департамента. Пусть управленец сам рассмотрит доступные варианты и остановится на том из них, который больше всего соответствует его нынешнему уровню знаний и специфике подразделения.

**Пример**

В компании по разработке программного обеспечения новому исполнительному директору предложили прослушать курс, который так и назывался: «Исполнительный директор». Но тот познакомился с программой и выбрал другой курс на смежную тему: «Управление инновациями». Он объяснил, что на практике ему пригодятся знания именно в этой области. После обучения исполнительный директор смог на два месяца сократить сроки реализации проекта, над которым работала компания.

**Анна СЕЧЕНОВА,**

руководитель корпоративного университета «Хоум Кредит энд Финанс банк»

**Войти в должность новым руководителям помогает тренинг по менеджменту**

Он называется «Управляй в стиле Хоум» и посвящен основным принципам работы управленца. Встречаются две крайности: либо руководитель-новичок продолжает все делать сам, потому что боится ставить задачи сотрудникам, либо, наоборот, начинает давить на всех, используя власть. Поэтому важно сразу же обучить сотрудника основам менеджмента, пока он не успел наломать дров. Тренинг помогает понять разницу между позициями исполнителя и руководителя. Конечно, такая форма обучения не решает всех проблем: полученные знания сотруднику предстоит оттачивать на практике. И здесь особенно важна поддержка со стороны вышестоящего непосредственного руководителя. Очень важно, чтобы он сам начал относиться к начинающему менеджеру по-новому и воспринимал его как управленца.

**Следите за обстановкой в коллективе и вмешивайтесь, если необходимо**

Чтобы узнать об ошибках в управлении коллективом, пока их еще нетрудно исправить, наладьте обратную связь с руководителем-новичком. Через несколько дней после назначения спросите его, как идут дела, все ли в порядке с подчиненными. Дайте понять, что Вы являетесь его союзником и не собираетесь его критиковать. Похвалите, если все в порядке. Спустя одну-две недели назначьте новую встречу и обсудите те же вопросы.

Также поинтересуйтесь мнением о новом управленце у его подчиненных и у других руководителей. Необязательно проводить подробные интервью, достаточно задать ряд вопросов между делом, чтобы понять, что в коллективе не все гладко.

**Типичные проблемы новичков**

Рассмотрим, какие именно ошибки допускают вновь назначенные руководители и как их можно исправить.

**Проблема 1. У управленца начинается звездная болезнь.**Он считает, что должен постоянно демонстрировать окружающим свой статус, поэтому выбирает чересчур авторитарный стиль руководства: не слушает подчиненных, агрессивно реагирует на критику коллег.

**Как решить:**нужно указать на последствия такого поведения – высокую вероятность ошибок при принятии решений в одиночку, ухудшение отношений с бывшими и нынешними коллегами, отсутствие неформальной поддержки в коллективе. Пусть сотрудник поймет, что злоупотребление властью дает больше минусов, чем плюсов.

**Пример**

В аптечной сети отдел логистики возглавил молодой сотрудник. Через месяц после назначения два специалиста отдела написали заявления об увольнении. Объясняя причины, один из них признался, что больше не может терпеть этого тирана. По его словам, другие специалисты тоже на грани ухода из компании. Директору по персоналу пришлось срочно вмешаться. На беседу с руководителем-новичком она пригласила его шефа. Вместе они разобрали причины конфликтной обстановки и убедили управленца смягчить стратегию поведения. Постепенно конфликт сошел на нет.

**Проблема 2. Бывшего исполнителя не воспринимают как управленца.**Ему не хватает авторитета, чтобы утвердиться в новом статусе среди подчиненных и коллег-руководителей.

**Как решить:**побеседуйте с сотрудником и объясните, что отношение коллег не может измениться сразу же. Нужно продемонстрировать менеджерские навыки: способность планировать работу подразделения, формулировать задачи и контролировать их выполнение. Эти навыки не приходят за один день, их предстоит оттачивать на протяжении нескольких месяцев. А сильнее всего на авторитет руководителя повлияют результаты его работы: повышение производительности, снижение текучести кадров.

**Проблема 3. Коллектив саботирует работу нового руководителя.**Это тоже следствие недостаточного авторитета управленца-новичка. Чаще всего саботаж начинается с подачи неформального лидера, который есть в коллективе.

**Как решить:**нужно выявить причины конфликта, а затем действовать кнутом и пряником. По отношению к зачинщику примените санкции: депремируйте и объявите выговор. Информируйте коллектив о принятом решении и предупредите, что возможны новые санкции, если саботаж продолжится. Одновременно постарайтесь убедить людей, что им выгоднее сотрудничать с шефом, чем конфликтовать.

**Пример**

На заводе металлоконструкций в отделе закупок подчиненные специально затягивали выполнение работ. Директор по персоналу на встрече с сотрудниками предложил им представить, как развивались бы события, если бы отдел возглавил человек со стороны, а не бывший коллега, которого они хорошо знают. Наверняка тот привел бы с собой новую команду, а со старой без сожаления расстался. Так что им повезло, что кресло начальника занял вчерашний исполнитель. И конструктивный выход только один: сотрудничество с новым руководителем. Персонал прислушался к аргументам, отношения пришли в норму.

**Проблема 4. Новичок концентрируется только на текущих задачах.**Он не думает о развитии своего подразделения и о достижении долгосрочных целей. То есть у него по-прежнему работает психология исполнителя.

**Как решить:**включить стратегическое мышление помогает обмен мнениями с руководителями смежных отделов. Порекомендуйте сотруднику побеседовать с ними в первые дни после назначения. Пусть он обсудит, каких результатов они ждут от его подразделения и чем недовольны. Тогда он сможет шире посмотреть на роль своего отдела в компании и задумается о стратегии.

**Маргарита КОРОЛЕВА,**

начальник отдела подбора и развития персонала банка «ГЛОБЭКС»

**Вы поможете новичку, если поделитесь с ним своими знаниями и опытом**

В российских компаниях процесс превращения рядового сотрудника в руководителя, как правило, достаточно болезненный и для новичка, и для его новых подчиненных, поэтому требует определенных эмоциональных затрат. Директор по персоналу может оказать прямое содействие новоиспеченному руководителю: помочь ему довести до коллектива свои намерения так, чтобы они были правильно поняты, сформулировать требования к подчиненным, выбрать приемлемый стиль руководства. Поделитесь с новым руководителем знаниями в сфере управления персоналом, расскажите о личном опыте проб и ошибок. Это убережет новичка от собственных ошибок и подскажет, как действовать.

# «От разработчика до руководителя». Как научиться делегироватьhttps://banners.adfox.ru/160404/adfox/563032/tjtyhujuylcvkjmnfkl.gif

*16 апреля 2018 года*

*Бывшая вице-президент Goldman Sachs по технологиям Камиль Фурнье систематизировала свой опыт управления в IT-отрасли и написала руководство о том, как из инженера-программиста стать руководителем высшего звена. Книга вышла на русском языке в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в апреле 2018 года. Мы публикуем отрывок из неё.*

**Хороший менеджер, плохой менеджер: один лезет во все мелочи, а другой делится полномочиями**

Джейн поручила управление большим проектом техническому руководителю своей группы Санджаю. Проект нужно завершить до конца месяца, и всё вроде бы идёт нормально, но Джейн опасается, что сроки могут затянуться. Поэтому она начинает посещать все летучки, хотя обычно на них не ходит, и задавать вопросы об имеющихся проблемах непосредственно членам команды. Она просматривает результаты работы каждого сотрудника и делает массу замечаний. Джейн также перепоручает некоторые вопросы от одних сотрудников другим.

Когда она узнаёт, что Санджай и менеджер продукта решили понизить приоритетность программы, она полагает, что настало время взять на себя управление проектом, и говорит Санджаю, что в дальнейшем сама будет осуществлять повседневное руководство.

Неудивительно, что, хотя проект был сдан вовремя, Санджай говорит Джейн, что не хочет больше быть техническим руководителем. И действительно, он выглядит усталым, а его обычная заинтересованность в работе и трудолюбие исчезли: он старается пораньше уйти с работы и молчит на совещаниях.

**Лучший из членов команды Джейн превратился в слабого работника буквально за день. Что случилось?** Вас охватило стремление к мелочной опеке сотрудников. Сложный проект нельзя затянуть, а он под угрозой, и вы вступаете, чтобы всё исправить. Вы делегируете некоторые полномочия и обязанности сотрудникам, но потом вдруг обнаруживаете, что вам не нравятся предложенные ими программные решения. Поэтому вы приказываете, чтобы они их переписали. Вы заставляете каждого приходить и советоваться с вами до решения, потому что не доверяете им и не верите, что они всё сделают правильно. Или потому, что ранее они уже делали многочисленные ошибки, расплачиваться за которые пришлось вам.

А теперь давайте посмотрим на коллегу Джейн по имени Шерилл. Шерилл поручила Бет руководство первым проектом. Шерилл знает, что этот проект должен быть завершён точно в срок, но не посещает все совещания. Вместо этого они с Бет решают, на каком именно из них ей нужно присутствовать. Она помогает Бет понять, какие детали ей следует знать. С такой поддержкой Бет чувствует себя уверенно, но также понимает: Шерилл ей всегда поможет. И когда к моменту завершения проекта возникает стрессовая ситуация, Бет просит Шеррил о помощи в небольшом сокращении проекта, чтобы закончить вовремя.

Опыт работы на этом проекте прибавляет Бет уверенности и готовности взяться за более крупные начинания и работать на Шерилл ещё старательнее. Подходы Джейн и Шерилл высвечивают тонкую грань, отличающую микроменеджера и эффективного руководителя, делегирующего подчинённым свои полномочия. И Джейн, и Шерилл стараются поручить некоторые обязанности по управлению приоритетным проектом членам команды, чтобы вырастить из них лидеров. Однако Джейн в конечном счёте никогда не выпускает контроль из рук и этим мешает Санджаю, тогда как Шерилл ставит перед Бет ясные цели и чётко определяет её обязанности и права, помогая в достижении успеха.

Самое трудное в микроменеджменте, то есть мелочной опеке подчинённых, в том, что время от времени любому менеджеру приходится этим заниматься

Молодые программисты быстрее растут профессионально при наличии конкретного руководства, им нужны конкретные рекомендации и указания. Некоторые проекты иногда сбиваются с проторённой колеи, и вам приходится менять решения, принятые подчинёнными, чтобы избежать серьёзных негативных последствий.

Однако если микроменеджмент становится вашей привычкой и укореняется в качестве неправильного подхода к руководству командой, то вы закончите тем же, что и бедная Джейн, ненамеренно мешая как раз тем, кто нужен вам, растущим над собой и получающим удовольствие от работы.

**Доверие и контроль — два важнейших вопроса, связанных с микроменеджментом.** Если вы по мелочам опекаете всякого, то, скорее всего, не верите в возможность правильно выполнить задания или хотите жёстко контролировать результаты работы, чтобы они точно соответствовали вашим стандартам. Это часто случается, когда талантливые инженеры-программисты становятся менеджерами, особенно когда они гордятся своими техническими знаниями и опытом. Если ваша ценность для команды сместилась с того, что вы хорошо умеете делать (писать код), на то, что хорошо делать вы ещё не умеете (управлять людьми), то может возникнуть соблазн относиться к подчинённым как к слабым подобиям самого себя.

Когда срываются сроки проекта (а так бывает часто), вы считаете это результатом недостаточного контроля и обостряете внимание. Вот вы обнаруживаете что-то такое, что пошло не так, как вы ожидали. И это укрепляет вас в уверенности, что влезать во все детали работы команды — самое эффективное использование вашего времени. **Автономность, то есть возможность контролировать какую-то часть работы, — важная составляющая мотивации.** Именно поэтому микроменеджерам, как правило, не удаётся создавать и сохранять хорошие команды. Когда вы лишаете креативных и талантливых людей автономности, они очень быстро теряют мотивацию к работе. Ничего не может быть хуже, чем ощущение, что вы не можете принять ни одного самостоятельного решения или каждое ваше рабочее действие должно быть дважды, а то и трижды проверено менеджером.

С другой стороны, делегирование или распределение полномочий нельзя приравнивать к самоустранению.

Делегируя свои обязанности, вы вызываете ожидания, что всё равно будете вовлечены в проект в степени, необходимой для его успешности

Шерилл не оставила Бет без внимания — она помогла ей усвоить обязанности в новой роли и при необходимости была рядом, поддерживая движение проекта.

**Практические советы по правильному делегированию**

**ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЦЕЛИ КОМАНДЫ, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ, В КАКИЕ ДЕТАЛИ СЛЕДУЕТ ВЛЕЗАТЬ**

Когда вы как менеджер чувствуете желание покопаться в мелочах, спросите свою команду, как она измеряет успех, и попросите её сделать продвижение вперёд видимым для вас. У вас чешутся руки? Посидите на руках недельку-другую и посмотрите, что представит вам команда. Если им нечем с вами поделиться, это может означать, что необходимо скорректировать направление работы, что, в свою очередь, подразумевает: вам нужно влезть в детали.

Первый вопрос, возникающий в этой связи: как определить момент, когда необходимо запросить у команды эту информацию? Мой подход прост: если команда продвигается к своим целям, если системы устойчивы, а менеджер продукта доволен, я редко вгрызаюсь в детали, ограничиваясь общим пониманием состояния проекта. Однако при этом должны наличествовать установленные для команды цели с планом достижения и менеджер продукта, помогающий мне взглянуть на работу команды с другой точки зрения.

Если у вашей команды нет чёткого плана, создайте его, используя параметры, позволяющие его контролировать. О чём должна отчитаться команда в этом месяце, в этом квартале, в этом году? Если вы не можете ответить, то первым шагом должна стать помощь команде в выработке целей.

**ПОЛУЧАЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ ОТ СИСТЕМ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ОБРАЩАТЬСЯ К СОТРУДНИКАМИ**

Самые плохие микроменеджеры — те, кто постоянно запрашивает информацию, которую могут получить сами. Можно запрашивать у вашей команды обобщённую информацию по состоянию проекта или использовать группу для сбора важной информации из других источников. Но то, что доступно вам, вы должны делать сами. Команде не доставит никакой радости потратить половину продуктивного времени на вашу работу. Посмотрите на систему управления версиями\* и тикет-систему, отражающую возникновение у программы проблем. Получите информацию по сбоям, посмотрите учёты, а также сообщения о проблемах, приходящие в режиме on call. И помните, что такая информация — только часть контекста, а не вся картина, и без сопоставления с только что упомянутыми целями команды она ничего не значит.

**КОРРЕКТИРУЙТЕ ФОКУС ВНИМАНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ФАЗ ПРОЕКТА**

Если вы непосредственно руководите одной или двумя командами, то должны знать все детали продвижения проекта, как и при обычной работе команды (например, проведение утренних летучек). Но на разных этапах проекта детали приобретают бóльшую или меньшую важность. В начале разработки проекта следует уделять ему больше внимания, чтобы сформулировать ясные цели и создать хорошую идею системы. Когда вы близки к сдаче результата, более важными становятся детали продвижения проекта, потому что на этом этапе принимается больше решений, содержащих информацию по конкретным действиям. Однако в нормальном рабочем процессе вам обычно достаточно знать, что продвигается вперёд, а что отстаёт от намеченного. Особенно если вы можете использовать информацию для корректировки работы или помощи испытывающему сложности сотруднику.

**УСТАНОВИТЕ СТАНДАРТЫ ДЛЯ КОДА И СИСТЕМ**

Создание базовых стандартов для команды помогает каждому члену общаться с другим в процессе проверки кода и дизайна. Это также обезличивает процесс «обратной связи» в программировании. Для меня базовые стандарты означают количество юнит-тестов. Их мы планируем осуществить при каждом изменении (вообще, такие тесты всегда нужны). Есть также момент, когда программное решение должно быть рассмотрено большей группой людей (например, если кто-то хочет добавить новый язык или программную платформу). Что же касается постановки целей, то введение стандартов помогает работникам понять, какие детали нужно тщательно продумывать при разработке программы.

**НЕЙТРАЛЬНО, А ЛУЧШЕ ПОЗИТИВНО ОТНОСИТЕСЬ К ХОРОШИМ И ПЛОХИМ НОВОСТЯМ ВНУТРИ КОМАНДЫ**

Подумайте вот о чём: у Джека с проектом возникли проблемы, однако он ни к кому не обращается за помощью. Наконец, вы узнаёте о его трудностях. Тут правильно было бы сказать Джеку, что ему нужно активнее делиться с коллегами состоянием дел, даже если придётся признать, что у него сложности. Вы можете попросить Джека ежедневно сообщать вам о своих делах, однако на такую меру следует пойти ненадолго. Цель не в том, чтобы наказать Джека мелочной опекой за то, что он не сообщил о проблемах. Потому что тогда вы накажете себя и уменьшите возможность спросить с него за его работу. Ваша цель в том, чтобы научить Джека, что он должен донести до менеджера, когда и как.

Однако здесь я должна вас предостеречь: если вы подходите к проблемам, возникшим у программиста или у целого проекта, как к большой неудаче, случившейся по вине отдельного инженера или менеджера, они болезненно воспримут обвинения и критику. Вместо того чтобы в дальнейшем подробнее информировать вас, подчинённые станут скрывать от вас информацию до тех пор, пока не станет поздно. Намеренное сокрытие информации — верный путь к неудаче. А проблема или ошибка часто становится возможностью постичь что-то новое.

Если вы не можете понять, как освободиться от мелочовки, делегируя команде и доверяя ей, то пострадаете лично вы

Даже если ваша команда не разбежится, вы потонете в бесчисленных переработках, а ваша нагрузка будет только возрастать. Если с вами это уже произошло, попытайтесь уменьшить еженедельное количество рабочих часов. Позволив себе в данную конкретную неделю поработать 45 часов, на что именно вы их потратите? Используете ли вы пять дополнительных часов, чтобы внести поправки в код, написанный младшим разработчиком? Или углубитесь в детали проекта, в целом идущего гладко, чтобы найти в нём небольшие ошибки? Или сосредоточитесь на более крупных проблемах? Удастся ли вам потратить дополнительные часы на размышления о будущем, а не на пережёвывание деталей настоящего? **Ваше время как тимлидера слишком ценно, чтобы терять его попусту.** А ваша команда заслуживает менеджера, доверяющего ей многое делать самостоятельно.

# Как стать руководителем: расти в своей компании или искать счастья в другой?

В идеале все происходит так:

1. Сотрудник хорошо работает, справляется с задачами, делает больше, чем требует формальная зона ответственности, причем дополнительные функции берет на себя сам.
2. Сотрудник проявляет себя как лидер: активно участвует в формировании психологического климата в подразделении, мотивирует коллег, играет роль наставника для новичков.
3. Сотрудника замечают, оценивают его компетентность, ответственность, и назначают на руководящую должность.

В жизни эта цепочка часто не складывается в целое, по нескольким причинам. Вот самые распространенные:

* В компании на руководящие должности охотнее принимают внешних специалистов.
* В компании плохо работает система оценки сотрудников: о заслугах действительно хорошего специалиста руководитель может не знать.
* В компании действует особая «корпоративная культура»: руководящие позиции достаются не самым знающим и лидерам, а людям, соответствующим другим критериям (например, основатель компании предпочитает отдавать руководящие должности хорошим знакомым, родственникам или людям, близким ему/ей по характеру).
* В компании штат руководителей укомплектован, новые структуры не появляются, соответственно, нет и новых должностей, а с позиций существующих уходят редко.

Можно предположить существование еще одной причины. «Не могу стать руководителем, потому что меня не ценят». На ней стоит остановиться подробнее.

**«Я достоин руководящей должности, но мне не дают руководить»**

Когда специалист делает такой вывод, он не учитывает один важный момент.

«Быть достойным руководящей должности» означает не только «быть компетентным и хорошо справляться с ежедневными задачами». Потенциальный руководитель — активен, он не только выполняет обычные задания, но ищет, что в процессах, в которых он занят, можно усовершенствовать, чтобы система работала эффективнее. Потенциальный управленец выступает с предложениями на тему «Как работать эффективнее и добиться более выраженных результатов»; он вносит в свою собственную работу новые элементы (методы, инструменты, подходы), которые позволяют повысить эффективность труда и достижение более высоких результатов. Будущий управленец играет роль лидера: в некоторых ситуациях его мнение может значить больше, чем точка зрения формального руководителя.

Может ли человек с потенциалом руководителя быть незаметным? Представить это трудно. Другое дело, что само по себе наличие знаний, опыта, лидерских задатков и качеств управленца еще не является гарантией продвижения на руководящую позицию. Так, претендент может не соответствовать некоторым формальным критериям — например, в организации на должность начальника назначают человека только с высшим управленческим образованием, а у претендента «корочки» нет. Или считают, что практического опыта в сфере управления недостаточно.

Причины, по которым специалист «застрял» на исполнительском уровне, могут быть разными, но точно не стоит обвинять высшее руководство, что потенциально сильного руководителя не замечают.

**Специалист становится руководителем раньше, чем его назначают на должность**

Инициатива деятельного и знающего профессионала первична, должность вторична.

Парадокс в том, что способный лидер решает задачи руководителя и без должности. Назначение на управленческую позицию выступает в роли формальной процедуры. Человек уже видит стратегию, управляет ресурсами, предвосхищает риски, ведет за собой коллег. Должность фиксирует статус с прилагающимися к нему атрибутами в виде зарплаты, бонусов, участия в принятии решений и возможности влиять на распределение ресурсов уже в более значимых масштабах.

Если управленческая должность нужна, чтобы использовать ее как рычаг — скорее всего, деятельность управленца не принесет выдающихся плодов. Должность помогает, развязывает руки, но не работает как трамплин. В качестве трамплина выступает компетентность, умение видеть картину в целом, способность грамотно распоряжаться временем (своим, в первую очередь), талант нацеливать коллег на выполнение приоритетных задач.

**Проведем небольшой тест**

Вы на протяжении нескольких лет стремитесь к руководящей должности, но цель не достигнута. Можно ли о вас сказать следующее:

1. За последние полгода вы сдвинули с мертвой точки хотя бы одно дело: все махнули на него рукой, а вы взяли и сделали.
2. Вам удалось хотя бы однажды изменить мнение коллег по важному вопросу. Все говорили «черное», вы говорили «белое», в итоге многие задумались и решили, что все-таки белое.
3. Вы регулярно делитесь опытом с коллегами. Не потому, что вас заставляют, а потому что чувствуете ответственность за общее дело, и вам интересно помогать другим справляться с трудностями.
4. Каждый месяц (три месяца/ полгода/ год) вы подводите итоги своей деятельности: что сделано, какие цели достигнуты, почему не достигнуты другие, как прийти к желаемому; какие слабые стороны стоит усилить.
5. Как минимум два-три раза за последние пару лет вы выступали публично: перед коллегами, на профессиональные темы.
6. Вы любите структурировать информацию, раскладывать ее по полочкам, хранить в таком виде, чтобы ответ на интересующий вопрос можно было найти быстро, без лишних усилий.
7. Вы точно знаете, на какие задачи сколько времени вы тратите в течение дня. Вы точно знаете, когда нерационально используете время, и стараетесь искоренить вредные привычки, мешающие вам распоряжаться временным ресурсом максимально эффективно.
8. Вы умеете донести свою точку зрения до окружающих внятно, убедительно. Вы не боитесь настаивать на своем.
9. Вам радостно, когда подразделение, в котором вы работаете (или компания в целом) добивается успеха. Вам приятно чувство, что в этом достижении есть и ваш вклад. При этом вам тепло оттого, что результата вы добились вместе, всем коллективом.
10. Вам неприятна мысль, что кто-то из коллег вас боится, потому что у вас есть рычаги, с помощью которых вы можете заставить коллегу делать то, что он/она делать не хочет или не считает нужным.

Тест не стоит воспринимать всерьез, поэтому не станем подсчитывать баллы. Но можно спокойно поразмыслить.

Если по большему числу пунктов вы ответили «да», и вы все еще не руководитель — скорее всего, вы или необъективны к себе (завышаете свои заслуги, способности), или вы работаете в компании, где талантливым людям любят создавать искусственный потолок.

В первом случае имеет смысл поработать над собой. Во втором — искать счастья у другого работодателя.

**Когда точно стоит расти в своей компании**

Соберите информацию и проанализируйте: какой вариант является в вашей компании общепринятым — когда на руководящую должность выдвигают снизу или ищут управленца во внешней среде? Зачем — очевидно. Ваша кандидатура в любом случае впишется в общий тренд.

У вас отличные отношения с коллегами. В коллективе сложился «идейный костяк», и ваше мнение играет существенную роль.

Вы работаете здесь долго и успешно. Вам есть чем похвастаться. Если сейчас вам предложат рассказать о достижениях за последний год, вы не будете полчаса мучительно думать, а начнете отвечать сразу.

Вы имеете четкое представление, как развивать направление, в котором работаете (подразделение, проект). Вы знаете, как многие вещи сделать лучше, сильнее, эффективнее.

Вы понимаете, как работает система: откуда брать ресурсы, как их распределять, чтобы получить заданный результат (а лучше — сверхрезультат).

**Когда должность руководителя стоит искать в другой компании**

При вашей активной позиции (компетентность подразумевается по умолчанию) за последние два года вы не продвинулись в направлении руководящей должности ни на сантиметр.

Вами приходят руководить люди из других компаний, причем без их вмешательства вы трудитесь эффективнее.

У вас есть опыт использования лидерских качеств, но в этом коллективе у вас ярко выраженного авторитета нет.

**Как найти работу управленца, если опыта руководящей работы нет**

Даже при отсутствии опыта можно смело претендовать на вакансии для руководителей. Для успеха важно грамотно презентовать свои навыки и опыт (не руководящий, но профессиональный) в резюме и на собеседовании.

В резюме впишите опыт, когда вы координировали работу других людей, формально не будучи руководителем. Например, вы координировали деятельность рабочей группы, распределяли ресурсы, делегировали полномочия, анализировали результаты и предлагали решения для повышения эффективности процессов.

Включите в текст достижения, относящиеся к периоду, когда вы выступали в роли координатора. Каких результатов вам удалось добиться?

В резюме перечислите личные навыки, характеризующие вас как лидера. Например, способность сплотить коллег и мотивировать их к работе на результат.

Подчеркните навыки и личные качества, характерные для руководителя (стрессоустойчивость, аналитические способности, эффективное управление временем, способность расставлять приоритеты, делегировать полномочия).

В раздел «Повышение квалификации» включите обучающие мероприятия для управленцев, в которых вы приняли участие (курсы, семинары, вебинары, конференции и т. п.).

# Как воспитать харизму

11.04.2018

«Хотя харизматичные люди — абсолютно разные личности со своим индивидуальным стилем, у них есть объединяющие факторы», — уверен Гюванч Донмез, генеральный директор Domino’s Pizza.

Харизмой хотел бы обладать каждый, у таких людей совершенно точно особая аура, [**пишет**](http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/359839-yarkiy-lider-kak-stat-harizmatichnym-chelovekom?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=targetings-forbes&utm_content=nocategory#0_8_3637_12158_1241_184938260) Домнез в Forbes Contributor. Можно, впрочем, попытаться развить в себе это качество, вероятность успеха весьма высока.

— Я долгое время наблюдал за харизматичными людьми и с уверенностью отвечаю: харизму можно и нужно развивать. Вот что нужно делать.

**Действуйте**

Начать следует с правильного определения понятия «харизма». Как правило, оно обозначает «привлекательность» или «обаяние», которые притягивают и вдохновляют окружающих. Таким образом, суть харизмы заключается в умении действовать, потому что люди идут за тем, кто что-то делает. Харизматичные люди более деятельны и ведут себя в непростых ситуациях проактивно. Потому что у них есть внутреннее желание сделать что бы то ни было лучше. Разве у всех нас нет этого желания? Конечно, есть, но мы не всегда хотим что-либо делать. Зачастую вы просто смотрите на проблему, понимаете, как именно ее можно решить, но ничего при этом не делаете, потому что так проще. Если вы хотите стать харизматичным, начните действовать с целью улучшить жизнь людей вокруг вас. Проявите себя в той ситуации, когда большинство предпочитает оставаться в стороне. Цель заключается в том, чтобы трансформировать вашу внутреннюю мотивацию в действие и зарядить этим окружающих.

**Будьте самим собой**

У харизмы нет какого-то определенного стиля. Настоящая харизма заключается в том, чтобы быть искренним и показывать себя таким, каким вы являетесь. Такие люди не стараются казаться тем, кем они не являются на самом деле. Вы можете быть энергичным человеком, таким, как Боно (вокалист U2), или мягким и спокойным, как Ганди. К обоим прислушиваются миллионы людей. Однако харизма — это не инструмент по достижению популярности среди миллионов, а тот навык, который поможет собрать нужных людей вокруг себя. Если вы энергичный, подвижный человек, не скрывайте этого, особенно на работе. Проявите свою энергию в течение дня, смейтесь вслух, бегите вприпрыжку на собрания. Если вы спокойный человек, сосредоточьтесь на своих словах и делайте все, чтобы люди ценили вас не столько за вашу энергичность, сколько за вашу исполнительность. Принимайте себя такими, какие вы есть, и проявляйте свою индивидуальность во всем, что вы делаете, особенно в вашей работе.

**Будьте проницательны**

Проницательность — это умение видеть истину, которая не очевидна для других. Но когда вы наталкиваетесь на какую-то неочевидную истину, а затем рассказываете о ней кому-то, реакция собеседника всегда положительная, он начинает воспринимать вас как человека проницательного и умного. Это и есть секрет для того, чтобы завоевать сердца незнакомых людей.

Будьте готовы к тому, что это потребует больше усилий, чем обычно, — вы должны знать больше, чем остальные. Когда вы начинаете работать над генерированием еще большего количества идей, вы становитесь более харизматичными, чем другие. Это касается и всей вашей жизни: чем больше вы узнаете, тем интереснее вы становитесь.

*Учитесь ораторскому искусству*

Хотя харизматичные люди — абсолютно разные личности со своим индивидуальным стилем, у них есть один объединяющий фактор —  мастерство общения. Отчасти этот навык ― небольшое, но постоянно растущее конкурентное преимущество. Повысив свою узнаваемость и влиятельность, они получают больше возможностей высказываться и знакомиться с другими людьми. В итоге они умеют общаться более эффективно и грамотно, находясь при этом в центре внимания.

**Встречают по одежке**

Когда вы разовьете свое влияние и харизму, люди начнут уделять больше внимания и тому, как вы одеваетесь. Поэтому мой совет всегда такой: одевайтесь чуть лучше, чем все остальные, особенно на работе. Хотя это не единственный фактор, который делает вас харизматичным, он станет для вас вспомогательным и повлияет на положительное восприятие вас в обществе вместе с другими навыками, о которых я говорил ранее.

**Как люди без высшего образования становятся CEO**

**4 апреля 2018**|**Ким Розенкеттер ПауэллЕлена Лыткина-БотельоВамси Тетали**

Работодатели постоянно повышают требования к уровню образования потенциальных сотрудников. Почти треть должностей, которые раньше можно было получить, располагая лишь аттестатом об окончании средней школы, теперь требуют диплома бакалавра, а для [каждой четвертой должности](https://www.fastcompany.com/3057941/how-the-masters-degree-became-the-new-bachelors-in-the-hiring-world), на которую ранее мог претендовать бакалавр, теперь необходимо иметь степень магистра. В то же время [75% американцев](http://www.pewsocialtrends.org/value-of-college/) считают высшее образование слишком дорогостоящим и недоступным.

Работодатели зачастую склонны переоценивать значимость образования из желания обезопасить себя, однако это не способствует снижению числа ошибок при отборе кандидатов. Более того, наниматели упускают из виду огромное количество потенциальных «звездных» сотрудников.

Уже более двадцати лет мы помогаем советам директоров и гендиректорам компаний избежать ошибок при выборе и подготовке кандидатов в высшее руководство. За это время мы создали базу данных из более чем 17 000 досье топ-менеджеров компаний, а команда нашего проекта [CEO Genome](http://ceonextdoorbook.com/) детально изучила 2 600 анкет, чтобы понять, кто достигает высоких позиций и как им это удается. Мы по собственному опыту знали, что диплом университета из [Лиги плюща](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D0%B3%D0%B0_%D0%BF%D0%BB%D1%8E%D1%89%D0%B0) не гарантирует того, что кандидат окажется хорошим работником, однако мы с удивлением обнаружили, что 8% генеральных директоров в нашей выборке и вовсе не получили высшее образование.

Путь к вершине никогда не бывает легким, но особенно его затрудняет отсутствие атрибутов успешности, способных привлечь внимание потенциальных работодателей. Так как же 8% генеральных директоров удалось добраться до самого верха карьерной лестницы без диплома о высшем образовании? Они создали себе имидж беспроигрышного кандидата, блестяще реализовав три следующие стратегии.

**Стать своим человеком в индустрии.** Не имея готовой репутации, которую обеспечивают научные степени, вы можете завоевать авторитет за счет глубоких знаний отрасли и компании, в которой вы работаете. 89% генеральных директоров без университетских дипломов начали свою карьеру в той же отрасли, в которой затем заняли руководящий пост, и провели в ней на 40% больше времени, чем их дипломированные коллеги. Работодатели с большей готовностью нанимают людей, имеющих опыт работы в компании или индустрии. Обширные отраслевые знания и контакты, которыми обладали гендиректора из нашей выборки, более чем компенсировали отсутствие высшего образования.

CEO без высшего образования также в среднем на 25% дольше оставались на своих позициях и занимали на 13% меньше должностей, чем их дипломированные коллеги. Как правило, им требовалось на 15% больше времени, чтобы стать CEO.

Боб начал свою карьеру в 1970 году дешифровщиком во время войны во Вьетнаме. Вернувшись к гражданской жизни, он устроился в компанию, занимавшуюся охранными системами. Боб работал на нескольких постах в двух организациях под руководством четырех разных гендиректоров. Это позволило ему завоевать достаточное доверие и уважение, чтобы никто не сомневался в его квалификации. Главным достижением Боба стало приобретение, трансформация и продажа охранной фирмы, на счетах которой оставалось всего несколько тысяч долларов. Владельцы фирмы не рассматривали ее как прибыльную инвестицию. Боб продал компанию почти за $50 млн. Глубокое понимание отрасли помогло ему за девять лет преобразовать организацию: консолидировать операции, приобрести 24 предприятия, сократить безнадежные долги на 88% и вдвое увеличить прибыль.

Если вы еще не завоевали авторитет в определенной компании или отрасли, скорее всего, вам повезет в небольшой фирме. Мы обнаружили, что небольшие компании предъявляют не столь строгие требования к образованию и резюме кандидатов — отчасти из-за меньшего числа соискателей. Наконец, вы всегда можете попробовать основать собственную компанию. CEO без высшего образования в два раза чаще являются основателями компании, которой они управляют, чем их коллеги, окончившие высшее учебное заведение.

**Превзойти средние показатели.** Генеральные директора, достигшие карьерных вершин без диплома о высшем образовании, позволяют результатам своей работы говорить самим за себя. Как мы отмечали ранее, одна из [четырех главных черт успешного гендиректора](http://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/a22471/) — это надежность. Более того, это единственная черта, которая вдвое повышает ваши шансы занять эту должность.

Марк (имя изменено) — один из генеральных директоров из нашей выборки. Он привык к тому, что его постоянно недооценивали, и добивался успеха, превосходя ожидания окружающих. Когда Марк в начале своей карьеры устроился водителем грузовика, глава компании-конкурента заметил, что он возит по три доставки в день вместо стандартной одной. «Это был неслыханный результат, поэтому он позвал меня работать к себе», — вспоминает Марк. Перейдя в сферу торговли, он продолжил превосходить средние показатели эффективности. В то время, как его коллеги должны были обеспечить рост продаж их подразделений с 5 до 10%, начальник Марка предложил ему добиться 30-процентного роста, пообещав выплатить сверхприбыль в качестве бонуса. Не испугавшись испытания, Марк повысил показатели своего отдела на 60% и расширил сферу влияния компании с одного города до 13 штатов. Бескомпромиссная нацеленность на результаты позволила Марку  меньше чем за двадцать лет пройти путь от водителя грузовика до гендиректора компании стоимостью $50 млн.

Своим успехом Марк обязан умению добиваться поставленных задач — и тому, что на это обратили внимание. Большинство (56%) попавших в нашу выборку генеральных директоров без высшего образования пришли на свои должности из продаж или маркетинга. Цифры убедительнее дипломов и рекомендаций, поэтому легче привлечь внимание начальства, занимая позицию, на которой можно добиться измеримых результатов для компании.

Интересно, что в среднем генеральные директора без высшего образования провели почти вдвое больше времени в армии, чем их дипломированные коллеги из нашей выборки. В отсутствие университетского образования военная служба может дать возможности приобрести полезные навыки и проявить лидерские качества.

**Притягивать таланты.** Попавшие в нашу выборку генеральные директора без высшего образования были более склонны окружать себя талантливыми сотрудниками и полагаться на знания и опыт членов своей команды. Они были скромнее и чаще выслушивали идеи окружающих вне зависимости от их статуса или должности.

Мы познакомились с Брайаном, когда он занял должность генерального директора кадровой компании стоимостью в $350 млн. В чем секрет его успеха? Брайан делал ставку на сильных работников и искал многообещающие идеи — на всех уровнях организации. Вскоре после того, как он нанял новую помощницу по административным вопросам, она предложила идею, благодаря которой фирме удалось заключить крупнейший контракт в истории всей индустрии. Ранее в своей карьере, работая в другой компании, Брайан завел привычку просить клиентов называть наиболее талантливых специалистов в отрасли. Один из них отметил человека, занимавшего более высокую позицию и зарабатывавшего намного больше, чем Брайан, но он все равно убедил его присоединиться к своей команде. «Сегодня он возглавляет один из наших наиболее успешных филиалов», — рассказал нам CEO.

Стремление собрать эффективную команду существенно помогает успеху ее лидера. Мы с удивлением обнаружили, что гендиректора, отмечавшие «независимость» в качестве определяющей черты своего характера, в два раза чаще демонстрировали низкие результаты.

На пути к вершине все мы сталкиваемся с серьезными преградами. Генеральным директорам из нашего исследования пришлось преодолеть дополнительное препятствие — отсутствие университетского диплома, и мы полагаем, что их профессиональный путь может послужить примером для многих лидеров независимо от уровня их образования. Мы все сможем добиться большего, если будем лучше знать отрасль, в которой работаем, сосредоточимся на повышении показателей эффективности и научимся полагаться на окружающих.

**Об авторах. Ким Розенкеттер Пауэлл** — партнер ghSmart, фирмы по консультированию лидеров, один из лидеров проекта CEO Genome. **Елена Лыткина-Ботельо** — партнер ghSmart, основатель проекта CEO Genome. **Вамси Тетали** — консультант по вопросам лидерства в ghSmart, ранее работал в McKinsey & Company.

**8 самых самых важных карьерных уроков от лидеров**

Я опросил 8 наиболее успешных людей о том, какие наиболее важные уроки они усвоили за свой профессиональный путь

* Каждую неделю в рамках подкаста – «Success! How I Did It», я прошу лидеров объяснить то, какие уроки они усвоили, совершая свои наиболее значимые успехи и провалы.
* В список лидеров попали многие люди, начиная с исполнительного директора Vimeo и заканчивая президентом Planned Parenthood и одним из астронавтов NASA.
* Я попросил их поделиться одним советом или открытием, которые они посчитали наиболее важными.

За тот период, что я являюсь ведущим подкаста с конца февраля, я успел поговорить с лидерами из самых разных сфер бизнеса, спрашивая их о том, какие наиболее важные уроки они извлекли за свою карьеру. Я вёл беседу с целой массой людей, начиная с исполнительного директора Vimeo и заканчивая президентом Planned Parenthood и одним из астронавтов NASA, который провёл в космосе целый год.

Эти уроки могут быть озвучены в виде совета, вроде того, что услышала исполнительный директор Vimeo Анджали Суд от своего отца, или в виде личного открытия, вроде того, что сделал сооснователь Facebook Крис Хьюджс после ошибки, стоившей ему 25 миллионов долларов.

Если вам понравился этот материал, обязательно посмотрите другие эпизоды нашего подкаста (ссылки приведены ниже) и подпишитесь на любую из этих платформ.

**Исполнительный директор Vimeo Анджали Суд научилась искать новые возможности за пределами своей зоны комфорта**

Суд рассказала, что её отец, переехавший в город Флинт в штате Мичиган из Индии, посоветовал ей жить за пределами собственной зоны комфорта.

Она сказала, что этот совет повлиял на всю её дальнейшую жизнь.

Вот её слова:

«Уйдя из дома в 14 лет и отправившись в Андовер, о котором я ничего не знала, я определенно вышла за пределы своей зоны комфорта. За свою карьеру в Amazon, а теперь в Vimeo, я не раз сталкивалась ситуациями, где не было универсального рецепта успеха, но я всё равно знала, что я должна делать».

«Я думаю, что, когда вы выталкиваете себя из своей зоны комфорта, вы гораздо быстрее обучаетесь и развиваете себя как лидера».

**Основатель X Prize Foundation Питер Диамандис понял важность фокусирования внимания**

Диамандис – один из тех людей, которые обладают бесконечной энергией для работы и достижения собственных целей, поэтому для него главным вызовом, особенно в более молодом возрасте, было научиться понимать, как фокусировать эту энергию в нужном русле.

Его родители хотели, чтобы он стал доктором, а сам он хотел исследовать космос. К какому компромиссу он пришел? Получить ученую степень в аэрокосмической сфере в MIT и степень доктора медицинских наук в Гарварде. Но даже будучи студентом-медиком, он продолжал дополнительно заниматься космическим делом. Его попытки найти баланс были явным перебором, даже для человека, который никогда не останавливается. Однажды его пригласил в свой офис декан университета.

«И тогда мой декан сказал мне нечто вроде: ‘Питер, что с тобой происходит? Ты отличный парень. Твои интерны говорят мне, что ты не уделяешь учебе должного внимания, что ты не сфокусирован. Ты хочешь получить диплом?’», - рассказал нам Диамандис. «У меня начинают литься слёзы, я говорю ему: ‘Да, я хочу получить диплом. Я обещал моим родителям, что получу его’. И тогда я рассказал ему обо всём, что происходило со мной и ISU, о моей космической компании – International MicroSpace.

«Я сказал: ‘Мы занимаемся задачами по производству двигателей и всего подобного’». Тогда он продолжил: ‘Ладно, ладно, вот, что мы с тобой решим: если ты закончить второй семестр и если ты пообещаешь мне никогда не заниматься медицинской практикой, я дам тебе диплом’. Он сдержал свою часть обещания, а я сдержал свою!».

«Это был поворотный момент моей жизни, потому что я был способен придерживаться этой сделки».

**Астронавт NASA в отставке Скотт Келли понял, что высочайшее качество работы заключается в беспрерывных усилиях**

Келли и его однояйцевый брат-близец Марк – тоже астронавт в отставке – были абсолютно разными в одном аспекте с самого детства. Келли абсолютно не беспокоился по поводу школы.

Он делал ровно столько работы, сколько потребовалось для того, чтобы поступить в Морской Колледж при Государственном Университете Нью-Йорка. В этот период он решил, что желает стать астронавтом, вдохновившись профессией после прочтения книги Тима Вулфа «The Right Stuff».

Он понял, что, если он желает когда-либо достигнуть этой цели, ему предстоит выделиться на учебе, чтобы получить хотя бы малейший шанс на успех. Определившись с целью, он тратил множество часов на учебу, а затем, что не удивительно, его плохие оценки пошли вверх. Однако, его внимание снова начало блуждать. Как пишет он сам в своих мемуарах «Endurance», в один из выходных он уже был готов отправиться на большую вечеринку в Ратгере, когда вдруг ему позвонил его брат.

Когда он упомянул, что собирается отправиться на вечеринку прямо перед его первым экзаменом по математическому анализу, Марк выругался на него, что он теряет чувство собственной цели. «Ты что, сошёл с ума?», - вспоминает он слова Марка. «Ты учишься в школе. Тебе нужно справиться с этим экзаменом и со всеми другими, если ты хочешь достигнуть этой цели».

Келли решил прислушаться к совету своего брата, и он, конечно же, сработал. Но сам он вспоминает этот момент, как шанс навсегда пошатнуть собственную дисциплину.

**Медиа-магнат Тина Браун усвоила, что забота о команде – лучший способ взрастить ваш личный успех**

Будучи редактором в Vanity Fair и New Yorker, работая основателем и редактором в Daily Beast, Браун оставила неизгладимый след в истории американских средств массовой информации. Она рассказала нам, что весь её успех стал возможен потому, что она на ранних этапах своей карьеры усвоила, что важно не только создавать и полагаться на прекрасную команду, но не менее важно сохранять её лояльность.

«Необходимо по-настоящему воспитывать таланты – я хочу сказать, что таланты решают всё», - сказала она. «Вы должны правильно работать с людьми. Вам необходимо найти их, но затем вам нужно сохранить их возле себя. Лучший способ оставаться с людьми – это быть по-настоящему заинтересованными в них».

«Я всегда остаюсь в шоке, честно скажу, от того, насколько мало внимания редакторы уделяют авторам. Авторы готовы писать за очень небольшие деньги, как делали это для меня в Beast, если он получают обратную связь. Стоит им получить небольшую записку, говорящую нечто вроде: ‘Отличный материал. Ты не мог бы подправить вот это в начальной части, а заодно я рекомендую тебе подправить вот это в середине?’, - и вот, они уже любят вас. Они хотят обратной связи, они хотят чувствовать, что нашли своё пристанище».

**Основатель Edible Arrangements Тарик Фарид понял, что не следует общаться с теми, кто желает видеть, как вы провалитесь**

Когда Фарид переехал в Коннтектикут из Пакистана в возрасте 13 лет, у него и у его семьи было очень мало денег. Таким образом, он совместил в себе чужую этничность с отличным от других ребят экономическим положением, что в последствии привело к насмешкам в его сторону – хотя сам он объяснил нам, что никогда не обращал на это внимания, потому что рано научился игнорировать их и уделять больше внимания соседям, которые были рады его семье и поддерживали их цветочный магазин.

Позже это качество пригодилось ему и во взрослой жизни, когда в сети доминировала конспирологическая теория о том, что Фарид финансирует деньги из своего фонда в поддержку исламистской военной группировки Хамас, хотя позиция Антидиффамационной лиги не имели под собой никакого основания.

«Мне уже приходилось сталкиваться с подобной предвзятостью ранее», - рассказал нам Фарид. «Однако невероятно важно научиться соизмерять эти обвинения с успехом, которого вы добиваетесь».

«Если вы хотите сфокусироваться на пессимизме, если люди вокруг хотят сфокусироваться на негативе, тогда вы и сами остаетесь негативными и сохраняете этот негатив внутри себя. Но если вы хотите сфокусироваться на вещах, которые позволят стать лучше не только вам, но и обществу вокруг вас, людях вокруг вас, тогда вы сможете с этим справиться».

**Сооснователь Facebook Крис Хьюджс научился находить баланс между амбициями и реальностью**

Хьюджс помог своему соседу по комнате из Гарварда Марку Цукербергу разработать Facebook в его ранние годы, что неожиданно сделало его очень богатым. В 2012 году он решил воспользоваться этой удачей, купив находящийся на грани банкротства журнал The New Republic.

Хьюджс хотел привести интеллектуальный либеральный журнал к огромному успеху, однако, несмотря на все его усилия, это вылилось в трату 25 миллионов долларов за четыре года и потерю его редакторского персонала.

Когда мы поговорили с Хьюджсем, он объяснил, что не жалеет о большинстве изменений, которые сделал, но он жалеет о том, что пришел в этот бизнес «во всеоружии». Извлеченные уроки он использовал в своём новом детище – Economic Security Council.

«Вот почему я не стал сразу же продвигать кампанию в поддержку UBI», - сказал он, ссылаясь на идею о Безусловном Базовом Доходе (Universal Basic Income), системе, в которой каждый гражданин вне зависимости от личных обстоятельств получает гарантированный доход. Вместо этого, организация Хьюджса борется за обеспечение гарантированного дохода в 500 долларов ежемесячно для американцев, которые зарабатывают меньше $50,000. Эта идея по-прежнему звучит довольно амбициозно, но Хьюджс не считает её невозможной, поэтому он в дальнейшем будет продолжать поддерживать все политические шаги, направленные на её достижение.

Как пишет он сам в своей книге «Fair Shot», его провал с New Republic научил его следующему: «даже если идея кажется грандиозной, это не значит, что её можно и нужно реализовать. Простой и постепенный подход может оказаться куда более эффективным способом реализации грандиозных идей на практике».

**Президент Planned Parenthood Сесиль Ричардс научилась не пересматривать свои собственные решения, когда на горизонте возникают пугающие возможности**

В последние годы Ричардс занимает пост главы организации защиты женского здоровья Planned Parenthood и ей удалось вернуть компанию к её активистским истокам. За всю свою карьеру она никогда не отказывалась защищать идеи, в которые она верит, несмотря на противоборство и агрессию. Она рассказала нам, что модель её поведения во многом основана на позднем опыте её матери, бывшего губернатора штата Техас – Энн Ричардс.

«Долгие годы она потратила на то, чтобы делать то, что от неё ожидает общество», - рассказала нам Ричардс. «Она просто воспитывала детей, была прекрасной женой, устраивала замечательные ужины и занималась этим долгие годы. До тех пор, пока она не решила что-то изменить и сделать то, что хочет лично она – мне кажется, она всегда жалела об этом. Вы понимаете, она слишком долго давала обществу указывать ей путь».

«Поэтому лучшим её советом было: ‘У тебя есть только одна жизнь, так что сделай это'. И что бы это ни было, никогда не избегайте новых возможностей. И, знаете, когда я беспокоилась о своей работе, или когда она слышала от других женщин, что они недостаточно квалифицированы для своей работы, она говорила: ‘Смотри. Что плохого может от этого произойти?’. И мне кажется, что это действительно очень хороший совет для тех, кто подумывает начать собственное дело или сменить работу. Просто подумайте о том, что плохого может произойти от этой возможности, и тогда вам всё станет ясно».

**Директор Flatiron Health Нэт Тёрнер усвоил, что следование четко поставленным миссиям улучшает его личную работу и работу его команды**

Нэту Тёрнеру было всего 24 года, когда он продал своего первую компанию за 80 миллионов долларов восемь лет назад. Это было сделкой с Google, последствием которой стало то, что он и другой сооснователь компании Зак Вейнберг получили неплохой капитал и менеджерскую должность в нью-йоркском офисе Google в обмен на их рекламную платформу, Invite Media. Однако уже на следующий день он почувствовал себя скучным и неудовлетворенным.

«И мы всегда говорили, что нашим некрологом однажды, когда мы умрём станет фраза: мы не хотим сказать, что мы лишь оптимизировали онлайн-рекламу», - рассказал нам Тёрнер.

Вдохновение пришло, когда Тёрнер услышал вопрос от своей двоюродной сестры, чей семилетний сын тогда боролся с лейкемией, которую в итоге победил. Сестра Тёрнера удивлялась, почему так сложно найти информацию о методах лечения детской лейкемии, подозревая, что эту проблему можно было бы решить при помощи технологий.

Тёрнер и Вайнберг решили создать программу, которая решила бы эту и многие другие проблемы, что в итоге привело к созданию Flatiron Health в 2012 году. Сегодня компания оценивается в более чем 2 миллиарда долларов, хотя Тёрнер даже не мог себе представить, что он будет руководить компанией, которая даже не ставила целью заработок денег.

Тёрнер объяснил, что миссия его компании – не только заставлять работать его и Вейнберга еще больше. «Всё намного проще», - говорит он. Когда у вас есть страсть к собственному делу, объяснил он, лучшие таланты и инвесторы сами притянуться к вашей компании.

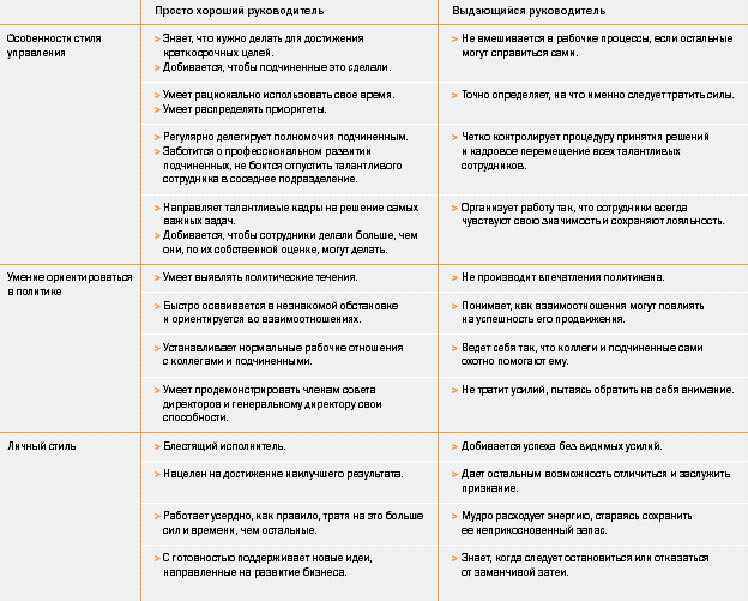
# В шаге от вершины

Дэн Чампа

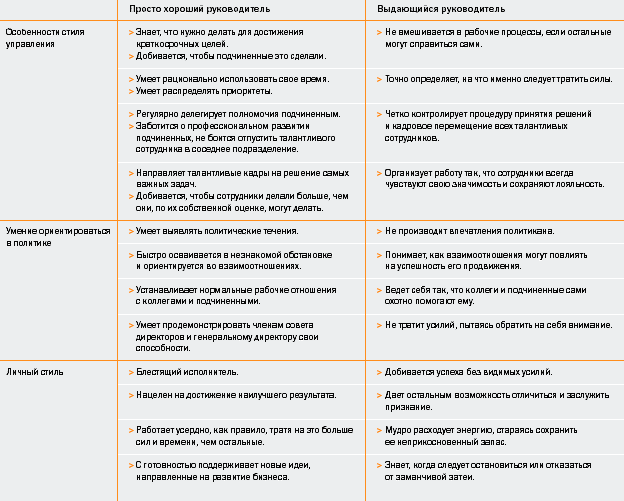
На вершине корпоративной иерархии становится ясно, кто достоин стать гендиректором, а кто нет: способностей, которые помогли претенденту стать человеком номер два в компании, может оказаться недостаточно для восхождения на высшую ступеньку.

**Дэн Чампа** ([Dan Ciampa](mailto:DC@danciampa.com)) — консультант, работающий с руководителями высшего звена, в частности в период их подготовки к переходу на новую должность. В соавторстве с Майклом Уоткинсом написал книгу «С самого начала: осваиваем новую лидерскую роль» (Dan Ciampa, Michael Watkins. Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role, Harvard Business School Press, 1999), а также статью о преемственности в корпоративном управлении (Dan Ciampa, Michael Watkins. The Successor's Dilemma. HBR, November С December, 1999).

**Просто хороший или лучший?**



В таблице перечислены качества, дающие руководителю шанс в борьбе за пост гендиректора, и те дополнительные преимущества, благодаря которым самые талантливые лидеры побеждают в этой борьбе.

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/5/538/)

Когда в 1960 году Джон Кеннеди стал президентом США, он предложил Роберту Макнамаре, в то время президенту Ford, должность министра финансов. Макнамара отказался, сказав, что не подходит для этой должности. Тогда Кеннеди предложил ему пост министра обороны, но снова получил отказ с тем же объяснением. «Но ведь и я не учился в школе для президентов!» — воскликнул Кеннеди.

Управлять компанией нелегко даже опытным руководителям. Не каждому из тех, кто впервые занимает кресло гендиректора, удается освоить новые обязанности. Неудивительно поэтому, что большинство не задерживается надолго в кресле начальника: 40% новичков остаются на этом посту не больше полутора лет, и эта доля неуклонно растет. «Найти замену гендиректорам все труднее, и это становится серьезной проблемой для американских корпораций», — говорится в отчете компании Challenger, Gray & Christmas, специализирующейся на трудоустройстве специалистов.

Посмотрим, что происходит с кандидатами на пост гендиректора — талантливыми и трудолюбивыми руководителями, хорошо зарекомендовавшими себя на пути к самой вершине. В 1990-х мы с Майклом Уоткинсом из Гарвардской школы бизнеса провели исследование, показавшее, что пост гендиректора занимают менее половины руководителей, которые дослуживаются до второй по значимости должности в компании. Мы также изучили случаи, когда кандидатов на высшую должность компании искали на стороне, и узнали, что лишь 25% найденных таким образом претендентов получают эту должность и удерживаются на ней больше двух лет.

Гендиректорам и советам директоров необходима хорошо отлаженная процедура замены руководителей высшего звена, но у большинства компаний ее нет. Было бы логично поручить решение проблемы преемственности отделам кадров, но, как правило, им не хватает навыков, позволяющих применять передовые методики отбора, и совет директоров не может доверить им такое ответственное дело. Многие компании, в том числе семейные, в которых на карту поставлено финансовое благополучие нескольких поколений владельцев, даже не имеют планов передачи высшей должности.

Есть и еще одна проблема. Очень часто претенденты на пост гендиректора, сумевшие занять вторую должность в компании, не понимают, что требования к кандидату на высший пост очень отличаются от тех, которые предъявлялись к ним до сих пор: нужно уметь не только управлять бизнесом, но и создавать альянсы, завоевывать поддержку соперничающих друг с другом людей, учитывать неформальные отношения между сотрудниками. Подобные политические элементы искусства управления психолог Джерри Иган называет «скрытой стороной организации». Чаще всего официально утвержденные преемники гендиректора отрезаны от такого рода скрытой информации — сотрудники редко делятся ею с начальниками. Поэтому кандидаты на высшую должность должны особенно тщательно анализировать свои действия и тонко чувствовать настроения и потребности коллег. Им нужно доказать совету директоров и гендиректору, что они руководители зрелые и мудрые и потому достойные высшего поста.

**Высший уровень — особые проблемы**

Чем смена генерального директора отличается от других кадровых перестановок? Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим случай с Германом (все имена в статье вымышленные). Его карьера развивалась динамично. Герман закончил престижный университет и прошел трехлетнюю программу подготовки специалистов по сбыту в крупной компании. Затем, получив диплом MBA в известной бизнес-школе, Герман перешел в другую влиятельную компанию и закончил там программу подготовки финансистов. Через полтора года он получил перспективную должность в отделе маркетинга, после чего несколько лет руководил крупным филиалом. Следующим шагом стал переход в конкурирующую компанию на должность регионального директора. Здесь тоже дела шли хорошо: Герман добился рекордного для региона показателя продаж. Через пять лет его назначили старшим вице-президентом по развивающимся рынкам, но вскоре он снова сменил работу. Германа пригласили в качестве официального преемника гендиректора в компанию из совершенно незнакомой ему отрасли. «Я не стремился к такому повышению, но чувствовал, что могу управлять чем-то более крупным, — рассказывает Герман. — Мне было 44 года, а гендиректору и управляющему директору в моей прежней компании — уже за 50.

В корпоративной иерархии между нами стояло еще несколько человек. Я понял, что на новой работе смогу гораздо быстрее получить должность гендиректора».

Совет директоров составил план перевода Германа на высшую должность. Сначала его назначили управляющим директором: ему подчинялись подразделения производства, маркетинга и продаж, инженерная и сервисная службы. Начальники отдела кадров и НИОКР, финансовой и юридической службы по-прежнему были в подчинении Гарри, председателя совета директоров и гендиректора. Должность президента компании была вакантной — предполагалось, что ее через полтора года займет Герман. Еще через год Герман станет гендиректором, а Гарри уйдет в отставку.

Компания многие годы преуспевала, но в тот период ее доходы росли медленно и рыночная доля сокращалась. «Главным тогда было улучшить финансовые показатели, — вспоминает Герман. — Меня пригласили, поскольку это было как раз по моей части. И мне не нужно было разбираться в технологиях, ведь я должен был снизить издержки, обеспечить продвижение брэнда и усовершенствовать обслуживание».

Действительно, новый управляющий директор за полтора года оптимизировал производство и наладил более быстрый процесс принятия решений. Он произвел ряд кадровых перестановок и улучшил финансовые показатели, внедрив новую технологию управления складом. В то же время Герман видел, что его преобразования встречают в компании сильное сопротивление. Кроме того, гендиректор то и дело советовал ему осторожнее вводить новшества, прислушиваться к мнению опытных менеджеров. «Я замещал Гарри буквально во всем, и он ни разу не был против моих инициатив. А ведь он мог отменить любое мое решение. Гарри знал, что все мои изменения оправданны», — рассказывал Герман.

И все же не прошло и двух лет, как Гарри потребовал отставки Германа: состояние дел, заявил он, не соответствует ожиданиям руководства. Совет директоров назначил преемником гендиректора финансового директора компании. Никто не стал указывать Герману на его ошибки и объяснять причину этого решения. Впрочем, Гарри признал, что Герман успел повысить акционерную стоимость компании и может гордиться своими успехами. В заключение он отметил, что Герман еще человек молодой и у него есть все шансы получить должность гендиректора в другом месте.

Компания выплатила Герману щедрое выходное пособие, но он был взбешен, чувствуя себя обманутым. Я спросил его, может ли он сам объяснить причину своей неудачи на поприще, к которому столь долго готовился. «Я все делал правильно, так, как нужно было для бизнеса, — ответил он. — И причину вижу одну — интриги. Начальники инженерного и производственного подразделений, группы исследований и разработок — все они были настроены против моих реформ. Им хотелось оставить все по-старому и сохранить свое влияние. Они и других настроили против меня. А Гарри не любит конфликтов. Он мог бы заставить их принять мой план, но тогда ему пришлось бы действовать очень жестко».

Герман, конечно, одаренный руководитель, но уже сама его реакция на случившееся во многом объясняет, почему совет директоров отверг его кандидатуру. Вряд ли он достигнет цели, если будет возлагать вину на других и не подумает, что должен (или не должен) был делать, чтобы получить желаемое. Прежде всего, он заблуждался, считая, что главное для гендиректора — добиваться финансовых результатов. Безусловно, это умение важно, но его одного недостаточно для гендиректора. Кроме того, на новой работе Герман проявил качества, необходимые для второго человека в организации, а ведь совет директоров ждал от него совсем другого — умения организовывать необходимые альянсы и налаживать связи. Отчасти Герман был прав, говоря, что его подвели интриги. Однако гендиректор как раз и должен быть политиком и не бояться интриг. Герман так и не понял, что для успеха его начинаний нужна поддержка других людей и что совет директоров проверял его способность воспринимать и уважать чужую корпоративную культуру, чужое мнение. Ошибочным было и предположение Германа о том, что Гарри будет улаживать за него конфликты с недовольными или обсуждать с ним эти конфликты. Умение определять, без чьей поддержки не обойтись, и добиваться ее — вот в чем состоит одно из главных требований к кандидату на высший пост.

**Ловушки на пути к вершине**

Претенденты на пост гендиректора активно применяют тактику, которая прежде обеспечивала им успех и карьерный рост, но уделяют слишком мало внимания налаживанию важных для них отношений, прежде всего со своими начальниками. Именно эту ошибку совершил Виктор, менеджер компании, торгующей потребительскими товарами. В трудное для компании время Виктор меньше чем за год заметно улучшил показатели крупнейшего подразделения. Он реформировал корпоративную культуру организации — теперь главным критерием успеха стала результативность. В числе прочего Виктор внедрил новую систему оценки эффективности и произвел кадровые перестановки, отстранив от работы специалистов, которые противились его инициативам. Подчиненным импонировал неформальный стиль общения Виктора, они видели, что руководитель уважает их и по заслугам оценивает вклад каждого. Доверие и поддержка сотрудников стали для Виктора подспорьем при проведении его реформ.

Но Виктор не считал нужным устанавливать нормальные отношения со своим прямым начальником, генеральным директором. Их беседы один на один превратились в формальность — с какого-то момента Виктор даже перестал к ним готовиться. «Он не обсуждает со мной стратегические вопросы, — жаловался Виктор. — В лучшем случае может спросить, чем я сейчас занимаюсь. Наверное, думает, что стратегия меня не интересует».

Виктор рассчитывал, что гендиректор сделает его своим преемником, но время шло, а на новую должность его так и не назначали. Виктор стал подыскивать новую работу. Ему не пришло в голову спросить: а чего же гендиректор ждет от своих топ-менеджеров? Виктор, в частности, не понимал, что хорошие отношения между ними в первую очередь были нужны ему. Он не видел, что гендиректор ждет от него проницательности, гибкости, умения приспособиться к новому начальнику и его манере управления.

Порой претенденту на высший пост удается наладить отношения с начальством, но при этом он не проявляет другого важного качества — умения «воспарить», увидеть широкую перспективу, как подобает гендиректору. Именно это произошло с Лорой, менеджером из высокотехнологичной производственной компании. Лора последовательно занимала в компании все более высокие руководящие должности, и, поскольку у нее не было инженерного образования, обычно ей приходилось работать усерднее своих технически подкованных коллег. В принципе это казалось Лоре не совсем справедливым, но она сама признавала, что в итоге стала компетентным начальником. «Мне нужно было учиться больше других, просто чтобы справляться с работой, — вспоминает Лора. — Я не могла рассчитывать на чью-нибудь помощь».

Гендиректор видел старательность и безропотность Лоры. «Я понимал, как тяжко ей приходится, — подтверждает гендиректор. — Но она никогда не показывала, что ей трудно. Думаю, это закалило ее. У нее расширился кругозор. Ведь каждый раз ей нужно было осваивать незнакомые области».

Впрочем, когда Лора стала управляющим директором, гендиректор начал сомневаться, справится ли она со своими обязанностями. «Я знал, что она сможет управлять людьми, которых уже обошла в карьерной гонке, и что они будут ее слушаться, — рассказывает гендиректор. — Не я один — все понимали, что она очень сильный руководитель. Загвоздка была в другом: я опасался, что она не сумеет шире смотреть на вещи. Ее подчиненные жаловались, что она контролирует каждый их шаг. Поначалу я такого за ней не замечал, поэтому решил проверить специально. Я увидел, что она вмешивается в работу подчиненных и сама решает проблемы, вместо того чтобы поощрять их самостоятельность. Привычка делать все самой помогла ей достичь нынешнего положения, но она не понимала, что на новом уровне такой стиль неуместен. Если какая-нибудь группа не справлялась с задачей, Лора находила причину сбоя и налаживала работу, а ей следовало держаться в стороне, осуществляя общее руководство. То же самое происходило с подчинявшимися ей непосредственно менеджерами: когда они приходили к Лоре со своими проблемами, она находила нужные решения, вместо того чтобы помочь им найти эти решения.

В итоге сотрудники Лоры ходили по струнке и все возникающие проблемы решались вовремя. Но из-за своего стиля управления Лора не могла заглянуть на три-четыре года вперед, понять, где мы рискуем потерять свое технологическое преимущество и в чем конкуренты опережают нас».

Возможно, если бы Виктор и Лора узнали, что думают о них начальники, то попробовали бы изменить ситуацию к лучшему. Когда мы предложили гендиректору изложить Лоре свои соображения, он сухо заметил: «Да, наверное, можно ей намекнуть». Гендиректор компании, в которой работал Виктор, ответил более определенно: «Нет, хочу посмотреть, что он сам будет делать». Реакция обоих начальников закономерна: претендент на должность гендиректора не должен рассчитывать, что кто-нибудь поможет ему подняться на эту высшую ступеньку. Действующие гендиректора и члены совета директоров обычно не говорят прямо, чего они ждут от претендента, а ограничиваются намеками. Они не ждут от него готовых ответов на все вопросы. Главное, чтобы человек умел распознавать едва заметные признаки и подсказки и в соответствии с ними самостоятельно корректировать свое поведение. Те, кто принимает решение о назначении, не дают рекомендаций, а экзаменуют.

Умение улавливать намеки и подсказки — одно из главных качеств, необходимых для получения высшей должности в компании. Каждое движение человека, метящего на пост гендиректора, тщательно анализируется. Он должен постоянно показывать, что его волнует судьба компании. Показательна история Елены, топ-менеджера крупной глобальной корпорации. Елена в полной мере владела искусством общения, а ее обаяние сочеталось с редкой для лидеров такого ранга скромностью. Карьера Елены была стремительной: в сорок с небольшим она руководила самым прибыльным подразделением корпорации. Многие были уверены, что именно она станет преемницей гендиректора.

Но неожиданно ее карьера застопорилась. Объясняя, почему это произошло, гендиректор признал заслуги Елены перед компанией, но отметил и особенности, которые, по его мнению, не позволили бы ей возглавить бизнес, например своеобразное представление о преданности. На словах Елена ратовала за командный стиль работы, а на деле редко действовала как командный игрок. В круг ее приближенных попадали только преданные лично ей сотрудники. Она старалась не допустить, чтобы лучшие члены ее команды переходили в другие подразделения компании, особенно под начало другого претендента на кресло гендиректора.

В итоге гендиректор стал замечать настораживающие его симптомы. Во-первых, показатели своего подразделения интересовали Елену больше, чем успех всей организации. Во-вторых, не позволяя подчиненным осваивать смежные направления в бизнесе корпорации, она мешала их профессиональному росту. В-третьих, поощряя единомыслие и личную преданность, она лишала себя поддержки других руководителей, необходимой для работы в качестве гендиректора. Кроме того, всеми силами удерживая перспективных специалистов в своем подразделении, Елена не понимала, что из-за этого в других отделах не окажется никого, кто хорошо бы знал ее и был готов при случае оказать ей помощь.

Обычно люди, принимающие решение о назначении гендиректора, видят, в какой мере претендент на высший пост обладает нужными качествами. Так, оценивая кандидатуру Германа, члены совета директоров проверили прежде всего его готовность принять культуру новой для него компании.

В случае с Виктором «экзаменаторов» интересовала его способность понять, чего от него ждет гендиректор. От Лоры требовалось, чтобы она не решала проблемы подчиненных, а помогала им находить путь к решению. Елены, с точки зрения «экзаменаторов», следовало заботиться о развитии всей компании и помогать другим добиться успеха. Ни один из «экзаменуемых» не понял своей задачи, не разгадал сделанных ему намеков и поэтому не получил желанной должности.

**Критерии годности**

В приведенных примерах действующие гендиректора так и не доверили преемникам бразды правления. Но в каждом случае им было непросто распознать тревожные симптомы: все четыре претендента прекрасно справлялись со своими задачами. Все они были одаренными руководителями и много сделали для своих компаний. Чего же им не хватало для преодоления финального барьера? И какими критериями должно было руководствоваться «жюри», рассматривая кандидатов на высшую должность?

Наблюдая за топ-менеджерами, нацеленными на первую ступеньку в корпоративной иерархии, мы видим, что все они по-разному подготовлены к решающему шагу. Часто они обладают способностями и навыками, которые в принципе позволяют рассматривать их кандидатуру на пост гендиректора. Но успеха обычно добиваются люди выдающиеся — те немногие, кто отточил свои навыки до совершенства.

Эти навыки можно разбить на несколько категорий. В первую попадают те, без которых невозможно эффективно управлять организацией. Это, например, способность распределять задачи по приоритетности. Любой кандидат на пост гендиректора должен уметь разумно использовать свое время, делегировать полномочия подчиненным и обеспечивать им условия для роста и развития. Однако у руководителей, дошедших до самого верха, эти способности проявляются чуть-чуть иначе, чем у тех, кто так и остается на вторых ролях. К примеру, победители хорошо понимают, как достичь краткосрочных целей, добиваются, чтобы подчиненные сделали все необходимое для этого, и, в отличие от Лоры, не мешают им действовать самостоятельно.

Ко второй категории относятся «политические» навыки управления. Большинство топ-менеджеров разбираются в основных политических веяниях, хитросплетениях интриг и т. п. У них ровные рабочие отношения с сотрудниками.

А действительно выдающийся лидер решает политические проблемы виртуозно, так, что никому и в голову не придет упрекнуть его в политиканстве. Он не просто поддерживает нормальные отношения с коллегами, но завоевывает их симпатии и активную поддержку. Коллеги и подчиненные таких руководителей часто сами предлагают им помощь и обращают их внимание на потенциальные проблемы (в случае с Еленой этого не было). Кроме того, почти все топ-менеджеры знают, как продемонстрировать свои способности генеральному директору и совету директоров. Но руководителям из категории просто одаренных чаще всего кажется, что их недоценивают, поэтому они чересчур озабочены тем, как бы выделиться, добиться внимания начальства (именно так вели себя Герман и Виктор). В отличие от них, «победители» не выпячивают свои заслуги.

Третья категория навыков имеет отношение к личному стилю работы. Руководители, обреченные на вторые роли, много работают и порой жертвуют личной жизнью ради карьеры. «Победители» не придают такого значения своим успехам. Конечно, они тоже стремятся быть первыми во всем, но при этом позволяют и другим — всем тем, кто помогал им добиться успеха, — получить заслуженное вознаграждение: они не боятся, что это умалит их значение.

**Правила восхождения**

Шансы претендента получить должность гендиректора зависят от многих обстоятельств, в том числе от корпоративной культуры, личных особенностей самого претендента и тех, кто принимает кадровые решения, и т. п. Единого правила нет, но можно назвать несколько основных принципов, следование которым повысит шансы кандидата на высший пост.

**Попытайтесь понять точку зрения начальника.** Даже если у вас мало общего c гендиректором, вы должны уважать его точку зрения и понимать, что он считает важным. Для начала узнайте, как он получил высшую должность. Кто помогал ему по пути наверх? Ценит ли он этих людей до сих пор? Как ведет себя в случае неудачи? Как добился своих самых значительных успехов? Постарайтесь также понять, что за человек ваш гендиректор. Что характерно для его стиля руководства? Как он принимает решения? О чем обычно спрашивает подчиненных? Для чего задает вопросы: чтобы проверить, правильно ли он понял ситуацию, или чтобы получить дополнительную информацию? Как воспринимает ответы на свои вопросы? Когда ему нужно принять решение, что для него важнее — беседы один на один или коллективные обсуждения? Какая манера общения ему импонирует. Кто оказывает на него сильное влияние?

Вы должны хорошо понимать, как трудно ему передать бразды правления другому человеку. Много лет назад я оказался в роли официального преемника главы компании. Он, казалось, расставался со своей должностью очень неохотно, и я решил работать как можно лучше, чтобы у него не было повода отклонить мою кандидатуру. В числе моих консультантов был Брюс Хендерсон, основатель Boston Consulting Group; к тому времени он уже находился в отставке, то есть на себе испытал, что значит передать власть другим. Когда я спросил Хендерсона, что, по его мнению, мне нужно делать, то ожидал услышать мудрые слова о стратегии увеличения дохода и рыночной доли. Но Брюс высказал очень простую мысль: «Постарайся понять, что он сейчас чувствует». Признаюсь, я был разочарован, у меня мелькнуло подозрение, что Брюс теряет хватку. Между тем мне следовало бы хорошенько подумать над его словами — тогда мое назначение на пост гендиректора наверняка прошло бы более гладко.

**Осознайте свои недостатки.** Главы компаний, члены советов директоров и руководители кадровых служб часто создают у претендента на должность гендиректора иллюзию, что он уже полностью готов к этой роли. Возможно, они руководствуются самыми благими намерениями, но если претендент поверит в то, что ему внушают, он не сможет развить в себе важнейшие качества, необходимые для успеха.

Ян считался восходящей звездой. Одно время он успешно работал в глобальной корпорации из списка Fortune-50, но затем перешел в небольшую компанию, где перед ним открывалась возможность на несколько лет раньше стать гендиректором. Когда Ян начал работать в этой компании, ее глава болел и его замещал один из членов совета, назначенный лид-директором. Яна зазывали очень настойчиво: совету директоров казалось, что он обладает нужными компании качествами. Кроме того, прежнее место работы Яна славилось как кузница менеджерских кадров. Все сходились во мнении, что новый руководитель произведет благоприятное впечатление и на инвесторов, и на сотрудников компании.

Первые месяцы Ян упорно осваивал новую для него специфику технологий, рынков и клиентуры. Инвесторы были довольны: прибыли компании росли, а издержки снижались. Оптимистичный настрой Яна и его готовность развивать инновации оказались мощным мотивирующим фактором для сотрудников. Меньше чем через год после прихода Яна лид-директор сообщил ему: «Совет считает, что все идет отлично. Мы постараемся как можно быстрее назначить вас на пост гендиректора. Вы — наш человек». Ян был удивлен, польщен, но и несколько обеспокоен. Ему было приятно услышать похвалу, к тому же он всегда старался показать, что не сомневается в своих возможностях. Но в глубине души он сомневался, что готов встать у руля компании. Он еще не успел до конца вникнуть во все тонкости ее бизнеса и особенно неуверенно чувствовал себя в таких вопросах, как поглощения и партнерские альянсы: самому ему не хватало опыта, а менеджеры, отвечавшие за проекты в этих областях, действовали не слишком успешно.

Следующий месяц члены совета директоров вели с Яном долгие беседы. Поначалу Яну казалось, что они его проверяют, но вскоре он понял, что его хотят уговорить занять пост гендиректора. Ему навязывали высшую должность!

Ян принял предложение и проработал гендиректором чуть больше года. Увы, опасения оправдались: он не был готов к восхождению. Вряд ли стоит упрекать в неудаче самого Яна: основная вина лежит на совете директоров. Членам совета не терпелось поскорее назначить перспективного руководителя на должность гендиректора, ведь больше всего их волновал имидж компании.

**Учитесь управлять подводными течениями.** Претендент на место гендиректора должен понимать интересы разных групп и прочие политические нюансы, не всегда заметные менеджерам среднего звена, и учитывать скрытые пружины, продумывая стратегию своего восхождения на высший пост.

Чтобы понять важность подводных течений для карьеры топ-менеджера, стоит проанализировать историю удачных и неудачных назначений на гендиректорские должности.

В этом смысле очень полезно обратиться к опыту японских производственных компаний. Еще в 1970-х они стали использовать для анализа сбоев методику «спроси пять раз почему»: согласно ей причины сбоя не лежат на поверхности и, чтобы их найти, нужно спуститься как минимум на четыре уровня.

Еще один способ разобраться в обстановке — выяснить, что в организации ценится не на словах, а на деле. Гендиректора считают своим долгом провозглашать корпоративные ценности — перечень их обычно висит на видном месте в офисе. Однако чаще всего эти декларации имеют мало общего с действительностью. Понять, насколько важны для организации ее принципы, просто: нужно знать, как они появились. Серьезно следует относиться к ценностям, которые вырабатывались долгие годы. Во многих компаниях их бережно передают из поколения в поколение. А ценности и принципы, сформулированные специально нанятыми для этого специалистами, наверняка окажутся пустыми словами. Здесь уместно вспомнить курьезный случай: одна компания с помпой обнародовала новый свод корпоративных ценностей, подготовленный консалтинговой фирмой, а через несколько дней стало известно, что эта фирма замешана в финансовом скандале.  
  
\*\*\*  
Итак, почти все менеджеры, вплотную приблизившиеся к вершине корпоративной пирамиды, талантливы, трудолюбивы и умны. Тем не менее многие из них терпят неудачу, пытаясь сделать шаг на верхнюю ступеньку. Особенно обидно, когда это происходит в компании, потратившей на подготовку потенциального гендиректора много времени, денег и сил. Вина в таких случаях обычно лежит на совете директоров, на отделе кадров, не справившемся с задачей, и на гендиректоре, не обеспечившем подготовку достойного преемника.

Претендент на высший пост улучшит свои шансы на успех, если постарается усвоить культуру организации и разобраться в ее подводных течениях, научится выстраивать нужные отношения. Главное же для него — действовать, как подобает зрелому и мудрому руководителю, чтобы ни у кого не осталось сомнений: этот человек достоин встать у руля.

**[Сергей Москвин](http://www.hbr-russia.ru/users/5712)**   
статья супер, на практике у меня были похожие проблемы. Обладая, как я считал, подходящими качествами руководителя, меня руководителем так и не назначили. В компании, где я проработал более 10 лет, а таких нас было 6 человек, меня также как и "Германа" не назначили на руководящую должность.  
Когда работаешь вторым номером, никто не видит в тебе number ONE, независимо от твоих знаний и способностей.  
Это связано с спецификой работы - когда ты руководитель - главное организовать работу своих подчиненных и преподнести хороший результат акционерам (СД).  
Когда ты заместитель - думаешь только об одном - как лучше это сделать.  
Поэтому когда назначают "технического премьера" компания много может потерять. Единственный способ занять новое кресло - менять ориентацию своих мыслей.

# 7 ошибок начинающих руководителей

26.05.2017

Не стоит забывать, что каждый эффективный менеджер или владелец бизнеса — это наивный подросток в прошлом. Удача, деньги и успех приходят не сразу.

А когда появляются, у некоторых новоиспеченных руководителей «срывает крышу». Они начинают вести себя также, как когда вел себя их начальник, упиваются властью и перестают ценить человеческий ресурс. Конечно, со временем спесь слетает.

Мария Цуркан, руководитель онлайн-школы «Я начальник» рассказала [Vc.ru](https://vc.ru/)о семи главных «граблях», на которые наступают почти все молодые руководители и предприниматели, набирающие команды.

**Грабли №1**

Как только появятся подчинённые, появится и свободное время на новые проекты, на собственное развитие. Да просто смогу уходить с работы вовремя.

**Реальность**

Руководить — это не просто раздавать задачи и контролировать их выполнение. Руководить — это общаться с людьми. И если хотите, чтобы задача была выполнена качественно и в срок, иногда нужно немало времени провести с сотрудником, чтобы убедиться, что и задачу, и способы её выполнения вы понимаете одинаково.

А если сотрудник не один, то время нужно уделить каждому.

И сами сотрудники по своей инициативе будут в вас нуждаться. А ведь есть еще коллеги, есть начальство. Так что «задергали» — это теперь про вас, про начинающего руководителя.

**Грабли №2**

Сотрудники должны делать то, что я скажу.

**Реальность**

Это работает только в армии. В организациях же, сколь бы авторитарной ни была система управления, сотрудники не станут беспрекословно выполнять приказы руководителя. Более того, куда эффективнее, когда задачу сотрудник ставит себе сам. А руководитель должен создать благоприятные для этого условия: мотивацию, информацию, контроль.

Вдумайтесь в слово «должны». Вас повысили, вам предложили повышение — и вы сами согласились. Это решение приняли вы, но в связи с этим теперь кто-то должен вам. Кажется, здесь нет логики. А вот заблуждение такое — очень даже есть. И оно может иметь неприятные последствия.

**Грабли №3**

Если я руководитель, значит, я должен быть лучшим экспертом во всех вопросах моего отдела.

**Реальность**

Руководители-«главные эксперты» — это такие начальники-всезнайки, которые умудряются раздавать указания даже тем сотрудникам, детали работы которых вообще не знают, в сферах, в которых они вообще никогда не работали.

Они не умеют слушать, не могут считаться с чужим мнением. Для них главный вопрос — вопрос авторитета, а раз уж сотрудники ниже по статусу — то и авторитет у них соответствующий. Наступая на эти грабли, руководитель очень ограничивает в развитии компанию, в которой работает. Его сотрудники не развиваются и рискуют не успеть за тенденциями рынка.

**Грабли №4**

Чтобы быть хорошим руководителем, нужно завоевать любовь всех моих подчиненных. Я должен учитывать мнение каждого при принятии решения.

**Реальность**

Если начать завоевывать любовь сотрудников вместо того, чтобы добиваться результатов в бизнесе, — можно смело поставить крест и на любви, и на карьере (в этой компании точно).

Сотрудники должны понимать решения своего руководителя. Точнее, не так. Руководитель должен стараться сделать так, чтобы сотрудникам были понятны его решения. Руководитель должен уметь принимать решения в условиях недостаточной информации, переизбытка информации, когда решения не всем нравятся или не нравятся вообще никому. И объяснять, почему он поступил именно так.

Сотрудники должны уважать руководителя? Руководитель должен уважать сотрудников, а потому не искать в них любви к себе, а стараться развить их сильные стороны настолько, чтобы команда смогла добиться самых смелых результатов в бизнесе. И тогда сотрудники будут и уважать, и любить своего руководителя. И защищать, если вдруг его решения будут не самыми популярными.

**Грабли №5**

У меня не будет «любимчиков» и людей, к которым будет особенное отношение. Я ко всем подчинённым буду относиться одинаково.

**Реальность**

Вы человек? Работаете с людьми? Значит, смиритесь, что ко всем одинаково относиться невозможно.

Конечно, как руководитель вы не должны кого-то особенно выделять. Более того, уже и в нашей стране могут подать в суд за особенное отношение. Но вы же руководитель, а значит, приоритет — результат.

Люди не могут работать одинаково, не могут достигать одинаковых высот, не могут владеть одинаковыми компетенциями. И если вы по-разному будете относиться к результату, которого достигли ваши сотрудники, никто в этом не обвинит.

**Грабли №6**

Сотрудников мотивируют только деньги или угроза их лишения. Они не хотят развиваться, не хотят инициативы, не хотят брать на себя ответственность. Я пробовал — это не работает, им это не надо.

**Реальность**

Конечно, сотрудникам нужно платить достойную зарплату. Если им не хватает денег на жизнь — вряд ли вы сможете их замотивировать туманными перспективами профессионального роста. Но на самом деле никто не приходит в эту жизнь только ради зарабатывания денег. Люди хотят жить, и хотят жить качественно. И уж точно хотят быть о себе лучшего мнения.

Но бывает и так, что вы из кожи вон лезете, чтобы сотрудники проявляли инициативу, а они равнодушны, им и правда ничего не надо, лишь бы [зарплату](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding) платили. Все до одного. Они все плохие? Нет, это вы как руководитель делаете что-то не так.

Почему они не хотят развиваться, не проявляют инициативы?

Вспомните ситуацию, когда сотрудник предлагал какое-то решение. Что произошло? Было ли решение реализовано? А если оно вам не подходило, как вы дали сотруднику понять это? Может быть, вы сами регулярно убиваете инициативу, которой так не хватает?

В некоторых компаниях инициатива по-настоящему наказуема. Например, пришёл сотрудник с идеей: «Я видел в другой компании классную систему учёта. Давайте так же сделаем?» И руководитель отправляет делать в одиночку вместо того, чтобы создать группу проекта.

С таким ворохом работы сотрудник один не справляется, и потом получает выговор от руководителя. И нести ответственность за что-то — не значит быть ответственным, а значит нести наказание: за то, что сделано не так, что что-то можно было сделать лучше. В следующий раз сотрудник вряд ли придет к начальнику с инициативой, потому что будет знать, что он же за неё и получит.

**Грабли №7**

Я вижу, что человек нам не совсем подходит, но попробую с ним поработать.

**Реальность**

Это человек: его не нужно пробовать, с ним нужно работать.

Каждый руководитель когда-нибудь открывает вакансию и проводит собеседование. Он принимает решение, кого пригласить на работу в свою замечательную организацию, а кому отказать. Опытный руководитель знает, что подходящих на 100% кандидатов не бывает — в каждой компании есть свои правила, свои особенности, свой подход к решению задач. И как минимум этому придётся учить.

Ещё он знает, что неподходящих кандидатов принимать на работу не стоит, потому что есть такие компетенции, которые должны быть на входе. Начинающий руководитель верит в другое: мы сейчас найдём отличного специалиста, и он сразу начнёт работать на 300%.

Реальность всегда немного отличается — чтобы найти того, кто подходит больше других, нужно очень постараться. Иногда приходится проводить десятки собеседований, чтобы найти нужного человека. А на это могут уходить дни, недели, месяцы. И у начинающего руководителя часто возникает соблазн — выбрать того, кто меньше других не подходит. То есть он, конечно, не тот, кого мы искали, но «давайте его попробуем, а?»

Что происходит, если на работу принят не совсем подходящий кандидат, принят «на пробу»? А дальше тратится слишком много времени на управление, обучение, исправление ошибок, улаживание конфликтов.

И, пожалуй, самое главное. Если вы уже совершили эту ошибку, встали на эти  «грабли начинающего руководителя»  и поняли, что сотрудник вам не подходит — расстаньтесь с ним.  Вовремя уволить неподходящего человека — это так же важно, как не совершать ошибок при приёме на работу.

# Что нужно project-менеджеру для безоговорочного успеха?

Ирина Гладких Менеджер, Санкт-Петербург

Дарья Спирина Менеджер интернет-проекта, Санкт-Петербург

Правильно выбранная методология, выстроенная система бизнес-процессов, эффективная команда и ясность сознания – считают эксперты конференции Project Day в Санкт-Петербурге.

Руководитель проектов – одна из наиболее востребованных должностей в сфере IT, ивентов, консалтинга и других отраслях. Такая мысль прозвучала на конференции Project Day, которая состоялась в Санкт-Петербурге. Авторы Executive.ru подготовили конспект выступлений докладчиков конференции: Семена Петкова, Ксении Абакумовой, Алены Шимчук и Алексея Ежикова.

Итак, какие проблемы и какими способами решает project-менеджер? Для начала нужно понять, что PM работает с командой, взаимодействует с ней и выдает заказчику такой готовый результат, который оправдает ожидания всех заинтересованных сторон. Чтобы добиться этих целей, важны люди, которые в команде, стратегия работы и взаимодействия, и несколько навыков, познающихся «в бою».

Как понять, нужен ли мне Agile?

Нужны ли вашей компании гибкие методологии? Agile – это способ, который позволяет оперативно выявить проблему или возможности, и быстро предлагает решение для получения ожидаемого результата клиентом в условиях высокой, возможно? продуктовой, возможно? технологической, даже культурной, неопределенности. Agile – это максимальная адаптация команды в процесс, прозрачность, эффективность, скорость, ценность поставлять качественный продукт заказчику.

Многие компании стараются перейти на Agile, увидев, что у кого-то он действует функционально и прибыльно. Но вам нужно знать: иногда это может развалить бизнес. Если вы считаете, что Agile можно внедрить везде, задайтесь вопросом, почему с помощью Agile не делают медицинские операции. Ответ: потому что стоимость ошибки очень велика – цена человеческой жизни, считает Семен Петков, agile-coach компании SEMrush.

Как определить, что Agile вам не подходит? Ответьте честно на следующие вопросы:

Требуется постоянный групповой и персональный коучинг. Ваша компания к этому готова?

Сотрудники в вашей компании разделяют ценности Agile?

Есть ли в компании друзья, родственники, с которыми не хочется портить отношения?

Понимаете ли вы, что Agile – это не для команды разработчиков, а для бизнеса целиком?

«Круто настроенный Scrum – с досочками, стикерами, со всеми этими приседаниями – может не быть Agile, потому что люди в компании не разделяют эти ценности. Если они пришли сюда не ради работающего продукта, а денег, например, или им не важно строить отношения с заказчиком, им важно, чтобы они уходили в шесть вечера с работы», – уверен Семен Петков.

Agile нужен там, где риски непопадания в желаемый результат очень высоки и влекут за собой большие финансовые последствия. Если вы решили все-таки внедрить такой подход, то помните, что придется вкладываться в кросс-функциональные команды продуктовой разработки, развивать смежные товарные компетенции, мотивировать целеполагание, автономность.

Выстроены ли бизнес-процессы в моей компании?

Не знаем, как вы ответили на четыре вопроса, предложенные выше: гибкие методологии – дело добровольное. Что касается бизнес-процессов, то с ними шутки плохи: невозможно представить компанию, которая сказала бы: «А у нас их нет». Бизнес-процессы есть везде.

Хороший менеджер должен по большому счету выполнять две задачи: строить систему и решать остаточные вопросы, которые не переваривает система, считает Ксения Абакумова, экс-продюсер 2Nova. Когда есть выстроенная система из бизнес-процессов, получается, что 80% приходящих задач система решает без помощи менеджера. Разработчики знают, что им сделать, дизайнер знает, как передать в верстку работу таким образом, чтобы не возникало проблем.

Внедрение бизнес-процессов в рамках гибких методологий предусматривает шесть шагов:

1. Ставим цели проектирования процесса: какую именно задачу мы хотим в итоге решить. Цель в основном обуславливается проблемами компании или желанием повысить результативность работы. В первом случае это систематический срыв дедлайнов, нехватка ресурсов, несмотря на полную комплектацию штата сотрудников, низкая эффективность команды, стресс в команде. И что будет особенно полезно для владельцев бизнеса – финансовые издержки. Во втором случае вы хотите делать больше проектов и ставите новые цели. Главное помнить, что цель должна быть адекватной и не из разряда «проджект-менеджер должен делать на 50 проектов в месяц больше». Здесь вам ничего не поможет.

2. Описываем существующую ситуацию. Описывайте пошагово: как вы работаете, что и зачем происходит, кто и за что ответственен, какие у вас документы, процедуры, регламенты работы.

3. Решаем «как надо». Прописываем, что мы хотим видеть после внедрения. Для решения этого этапа есть три варианта: собираем команду и решаем сообща, нанимаем консультанта с готовым решением или внедряем известную методологию.

4. Планируем переход. Оговариваем, как именно будут внедряться изменения: одно в неделю или более. Как показывает практика, внедрять все и сразу – это не лучший подход для оптимизации работы.

5. Наполняем бизнес-процессы регламентами, процедурами, скриптами, чек-листами. Это спасет от разногласий между отделами: «Есть X пунктов, которые должен выполнить отдел продаж, чтобы передать в производство проект».

6. Работаем с командой. Объясняем, внедряем, улучшаем, дополняем предыдущие пункты.

Ксения Абакумова напоминает про реальности работы project-менеджера: «Во-первых, все сразу учесть невозможно. То есть, будет какой-то случай, кейс, процесс, который выпадет из вашей картины восприятия. Во-вторых, постоянно все меняется. То есть, у вас появляются новые технологии, новые люди, растет агентство, появляются новые типы клиентов. И бизнес-процессы – это то, что вы однажды сделали за полгода и потом расслабились на десять лет». Начиная работать с бизнес-процессами, учитывайте, что теперь это постоянная задача в динамике.

Важное понимание: в командной работе идеальных ситуаций и условий не бывает. Даже при отлаженной организации рабочего процесса существуют два момента, которые нужно помнить PM. Первое: он работает с людьми, а им (как и ему) свойственно ошибаться. Второй момент – это важность коммуникации с командой и в команде.

Работоспособна ли моя команда?

Особенно важны коммуникации при формировании команды, когда эмоции играют не последнюю роль. «Мы все взаимодействуем не только на вербальном уровне, но и на эмоциональном. Эмоциональный интеллект – это во многом про то, как извлекать из эмоции информацию, анализировать ее и использовать ее для достижения разных целей» – такое определение дает Алена Шимчук, тренер EQuаtor.

Среднее время формирования команды – шесть месяцев, в течение которых она переживает четыре основных этапа:

Этап формирования. Эмоции: волнение и беспокойство. Чтобы минимизировать их влияние, поводятся велком-тренинги, неформальные тусовки. Но только не экстрим: это подходит не каждому и может показать кого-то из членов команды в невыгодном свете.

Затем наступает этап конфликта. Эмоции: раздражение, страх, гнев. Признаком наступления второго этапа является падение работоспособности. У членов команды могут быть интересы, которые они либо боятся заявить, либо заявили не так и не получили удовлетворения. Здесь руководителю важно из скрытого конфликта сделать явный. Только вскрывать надо корректно.

Этап выработки новых норм и правил. Поругались и начинаем разговаривать друг с другом, определять коммуникативное взаимодействие. Схема: коммуникация – договорились, коммуникация – договорились. Главная эмоция – это беспокойство, что выражается в вопросе: «А все ли мои интересы учтут, когда мы будем формировать новую договоренность?». Что руководителю делать на этом этапе? Поддерживать коллег. Позитивно, обязательно и постоянно. И конечно, сообщать всем членам команды о достигнутых договоренностях.

Рабочий этап. Появляется эффект синергии. Эмоция – драйв. Кажется, что все идеально, но всегда есть «но». Если руководитель на всех этапах активно включен в работу команды, то это изнашивает его. Project-менеджеры, не пугайтесь! Часто может настать такая апатия и опустошенность: «Гори оно все синим пламенем!». Поэтому надо позаботиться о себе и помнить, что когда-то такие мысли появятся. В этот момент необходимо позитивно подкреплять не только команду, но и себя.

И конечно, не забывайте о нюансах: многим сотрудникам не хватает похвалы. Если люди работают и у них все ладится – им не хватает одобрения. Надо хвалить, надо отмечать: это важно и на рабочем этапе.

А как работать над собственными эмоциями? Чаще задавать себе вопрос: «Что я сейчас чувствую?». Есть два эффекта, первый – вы заметите, что вы многого опасаетесь и раздражаетесь. Второй – вы начнете обращать на это внимание и научитесь брать себя в руки в самых неожиданных ситуациях.

В порядке ли моя собственная голова?

Многие проблемы, с которыми можно столкнуться в процессе коммуникаций, выражаются в когнитивных искажениях. Project-менеджеры, особенно те, у которых еще нет большого опыта, думают, что управление проектами – это работа с информацией.

«С детства, учась прогнозировать и воспринимать окружающую реальность, мы создаем себе иллюзию, что, во-первых, мы мыслим достаточно предсказуемо, во-вторых, что другие люди мыслят достаточно предсказуемо, в-третьих, что мир достаточно предсказуем. На самом деле все эти три соображения – глубочайшие заблуждения, которые могут быть» – говорит о когнитивных искажениях в управлении Алексей Ежиков, директор b2b-направления компании Planoplan.

Типовые ошибки, которые обусловлены устройством мозга, органов чувств, устройством человеческого восприятия и обладают систематичностью, называются когнитивными искажениями. Project-менеджер опосредован обилием когнитивных искажений на всех этапах: планирование, управление, решение собственных задач. И все сотрудники, которыми он управляет, также подвержены этим когнитивным искажениям. Важно их рефлексировать на всех этапах вашей проектной деятельности.

Бастер Бенсон, сотрудник компании Slack, разделил проблемы когнитивного восприятия на четыре группы.

Первая группа – это избыток информации. Каждый из нас окружен огромным количеством входящих сигналов, поэтому часть из них мы вынуждены отсекать. И вот с тем, что мы отсекаем какие-то сигналы автоматически, возникает другая проблема – мы отсекаем нужные и важные сигналы, которые могли бы повлиять на принятие решения.

Вторая большая группа – это сложность понимания. Это та группа когнитивных искажений, где вступают в роль так называемые эвристики. У «проджектов» это встречается часто, особенно в процессе работы над проектом в новой области. Как только мы упрощаем набор информации, который попадает к нам в мозг, мы неминуемо совершаем ложные выводы автоматически. И, самое главное, это происходит неосознанно.

Искажения третьего типа происходят на этапе исполнения проекта. Они связаны с необходимостью быстрой реакции на незапланированные внешние и внутренние изменения среды или команды. Заболел ключевой сотрудник, поменялись желания клиента, заканчиваются финансовые ресурсы – во всех этих случаях вам нужно быстро принимать решение.

Четвертая группа искажений связана с памятью. А именно, с необходимостью запоминать на будущее полезность действий или информации. В управлении проектами это обычно связано с логированием каких-то действий или сохранением по ходу проекта информации, которая нужна постфактум, при оценке, либо при каких-то управленческих воздействиях.

Три вида искажений, которым мы подвергаемся чаще всего:

Сроки. Часто появляются из головы и ни с кем не утверждаются. Запомните эффект программиста: умножьте планируемые сроки на три и увеличьте единицу измерения времени. То есть, если сотрудник говорит, что ему надо на задание три часа, то на самом деле надо читать: девять дней. Найдите золотую середину – так вы увидите реальные временные затраты.

Эффект привязки. Когда человеку нужно что-нибудь оценить в цифрах, и он заранее услышал любое число, это влияет на его оценку. Если вы спросите сотрудника, хватит ли ему пяти дней, а на самом деле ему необходимо пятнадцать, то ответит он вам: восемь-девять. Жестокость эффекта привязки в том, что он работает даже тогда, когда вы про него знаете.

Селективное восприятие. Вы видите только то, что привыкли видеть, и думаете только о том, что знаете. Каждый день можно ходить по одной и той же тропинке, а по сторонам не смотреть. А справа вода яму размывает. Всегда думайте: где я мог не заметить дополнительные ресурсы?

Фундаментальная ошибка атрибуции связана с тем, что успехи мы объясняем своими внутренними особенностями и опытом, а неудачи внешними воздействиями. А вот по отношению к другим людям мы делаем все с точностью до наоборот.

Работа в команде и с командой – это сложный процесс во всех отношениях. Многое зависит от модели работы, компетентности сотрудников, взаимодействия внутри команды и мотивации. Но если вы хороший project-менеджер, то многих кризисов можно избежать и вывести проект на необходимый результат.

# «Делайте именно то, о чем вы сейчас подумали, как можно скорее»

записала Анастасия Миткевич 28 ноября 2017

***От редакции.*** Почему нельзя все время думать о победе? Что нужно делать уже сейчас, чтобы гордиться собой в старости? Почему не нужно никогда забывать о своих мечтах? На эти и другие вопросы, важные не только для предпринимателей и руководителей, во время своей лекции на форуме Synergy Global ответил один из самых известных коучей и специалистов в области менеджмента и лидерства Маршалл Голдсмит. Мы публикуем самые интересные фрагменты его выступления.

**Я общался со многими руководителями со всего мира и задавал им один и тот же вопрос: «В чем заключается главная проблема всех успешных людей**, с которыми вы работали?» Знаете, что мне отвечали? «Они слишком часто выигрывают». Что это значит? Да, мы все хотим побеждать и стремимся к этому.  Но всегда ли это так необходимо? Представим, что вы с вашей женой или с вашим мужем хотите пойти в ресторан. Вы предлагаете один ресторан, а супруг или супруга другой. Вы нехотя уступаете и идете в предложенное не вами место. Еда там оказывается невкусной, обслуживание никудышным. Что вы будете делать в такой ситуации? Критиковать, говорить, что вы-то хотели пойти в другое место, там было бы лучше, и вы были правы. Вы всячески попытаетесь доказать, что вы победитель в этой ситуации. Но ведь ничего уже не исправить! Почему бы не сказать «спасибо» своему любимому человеку и не провести хорошо время, попытавшись не портить настроение ни себе, ни ему?

**Мы вообще редко говорим слова благодарности**. Представьте, что вы едете в машине, устали после длинного рабочего дня, на дороге пробки, а вы торопитесь скорее домой. И вдруг загорается красный на светофоре, вы уже не успеваете проскочить на перекрестке, а ваша жена, которая сидит рядом, кричит вам: «Стой! Красный!» Вместо того, чтобы сказать спасибо человеку, который хочет спасти вам жизнь, что вы делаете? Вы начинаете бубнить что-то вроде: «Я что, по-твоему, слепой? Я что, сам не вижу?»

**Вот еще один пример того, как мы совершенно напрасно пытаемся быть победителями во всем.** Как-то раз мне пришло письмо. Мужчина писал, что был пару лет назад на моей лекции и мой совет говорить «спасибо» ему очень пригодился. Все мы приходим домой и жалуемся своим мужьям и женам на то, какой тяжелый день у нас был. Но вместо того, чтобы сказать человеку «спасибо» за то, что он так много делает для семьи, для вас, вы пытаетесь убедить его в том, что настоящий кошмарный день был не у него, а  именно у вас. Так вот, этот мужчина вместо того, чтобы жаловаться в ответ, купил жене розы и поблагодарил ее за то, что она у него есть. Он написал, что эти $25, которые он потратил на букет, были самым лучшим вложением в его жизни.

**Я не беру деньги за свою работу коуча, если клиент не видит результат.** Бывает, что я трачу на человека уйму сил и времени, но не могу ему помочь. В таком случае я не получаю деньги. Иногда я могу поговорить с человеком буквально несколько раз, и это дает блестящие результаты и гонорар. Я даже составил таблицу, где в одной колонке написаны имена людей, с которыми я работал, а в другой – время, которое я на них тратил. И я с удивлением обнаружил отрицательную корреляцию: чем меньше времени я проводил с людьми, тем больших успехов в лидерстве добивались мои подопечные. Я спросил у Алана Маллали, бывшего гендиректора Ford: «Как же так получилось? Я совсем мало времени с тобой работал, но у тебя лучшие результаты среди всех моих клиентов. Кажется, если бы ты меня вообще не встретил, ты был бы самым успешным человеком на Земле». И он мне сказал важную вещь: «Эта статистика говорит не о твоих качествах, а об их качествах». Люди растут и развиваются только тогда, когда сами этого хотят. В первую очередь ваше развитие зависит от вас, а не от кого-то еще.

**Если вы хотите стать лучше, спросите у кого-нибудь из своего окружения, что вам стоит сделать, чтобы этого достичь.** А после этого заткнитесь и внимательно слушайте, что вам скажут. Не пререкайтесь, не оправдывайтесь, вникайте в то, что вам говорит собеседник и скажите ему «спасибо». И еще одно: вы не сможете стать лучшим во всем, но сможете быть первым в чем-то одном.

**Наверное,** **самое большое заблуждение о коучинге** такое: многие думают, что их коуч должен быть обязательно лучше их в том направлении, в котором они хотят развиваться. Это не так. Чтобы помочь кому-то, не надо превосходить его в чем-то, это двустороннее движение. Ведь вы такой же человек, как и я, который пытается отвечать на вопросы.

**Задайте вопрос мужу или жене:** «**Как я могу стать лучше? Что я могу сделать, чтобы стать лучше в наших отношениях?»**

Просто напишите смс прямо сейчас. И вы удивитесь реакции своего любимого человека. Правда, жены частенько не ожидают подобных сообщений и довольно забавно реагируют: «У тебя кто-то есть? Ты ошибся номером!» Но пару месяцев назад во время одного из моих выступлений парень поднял руку и сказал: «За последние несколько минут жена уже написала мне план действий из 16 пунктов», — так что будьте готовы работать над собой.

**Поймите, что вы никогда не сможете изменить прошлое, но в ваших руках изменить будущее.**  На самом деле, ошибки говорят о человеке намного больше, чем  его достижения и успехи. Работайте над своими ошибками и не повторяйте их в дальнейшем.

**В США с каждым годом продается все больше книг о правильном питании и здоровом образе жизни.** В то же время проблема ожирения становится  все более актуальной. В чем же дело? Ведь по логике вещей все должно быть наоборот. Чтение книжек о похудении не поможет вам сбросить вес. Чтобы скинуть несколько килограммов, нужно сесть на диету и заняться спортом. Так и во всем. Чтобы в чем-то преуспеть, нужно просто поскорее браться за дело. Арнольд Шварценеггер как-то сказал: «Накачанные мышцы появились у меня не от того, что я смотрел, как кто-то тренируется и поднимает тяжести. Я сам работал над своей формой».

**Проводите больше времени с семьей**. Когда дети маленькие, мы нужны им. Когда они становятся большими, они нужны нам. Когда моей дочери было 9, я спросил у нее: «Что я могу сделать, чтобы стать лучшим папой для тебя?» Она мне ответила, что я провожу кучу времени в разъездах и уделяю ей мало внимания даже того, когда дома, а вместо этого смотрю футбол или болтаю по телефону. Среднестатистический американец тратит от 7 до 13 мин в день на общение с детьми. Это ужасающе маленькие показатели! После того разговора с дочерью я решил измениться. Я поставил себе цель: проводить с семьей по четыре часа в день. За год мне удалось это сделать около 150 раз.  В итоге дети даже стали просить меня умерить пыл и оставить их в покое. И именно в этот год я заработал больше денег, чем обычно.

**Не забывайте о своих родителях.** Когда-нибудь и вы будете старыми. Одна из моих слушательниц спросила у своей матери, что она может сделать, чтобы стать лучшей дочерью для нее. Ее мама жила за городом и, чтобы не чувствовать себя такой одинокой, попросила просто присылать ей открытки. Дочка так и поступила. Когда мама умирала, ее последние слова были словами благодарности за то, что дочь делала это. Попробуйте и вы делать что-то подобное, ведь это ничего не стоит, но сколько радости это доставит вашим родителям. Ценности – это не то, что мы говорим, а то, что делаем.

**Лучший совет по коучингу, который я могу дать, таков.** Представьте, что вам 95 лет, вы уже готовитесь к смерти, лежите на смертном одре. И вдруг вам дают возможность вернуться к себе во время, где вы находитесь прямо сейчас, и дать наставление себе сегодняшнему. Какой совет вы бы себе дали? Неважно, что вы подумали, делайте именно то, что вы подумали, как можно скорее.

**Три совета, которые вам точно пригодятся в жизни:**

1) Будьте счастливыми уже сегодня. Пожалуй, самая распространенная болезнь заключается в том, что мы откладываем жизнь на потом. Кажется, что я буду счастливым тогда, когда будут деньги, связи, положение в обществе, карьера. Нужно жить сегодня, нужно стараться быть счастливым каждый день.

2) Берегите семью и друзей, проводите с ними как можно больше времени. Поверьте, никто из ваших коллег не помашет вам ручкой на прощание, когда вы будете умирать.

3) Бегите за мечтой. Пускай это даже небольшая мечта. Неважно, чем вы хотите заняться. Научиться играть на гитаре, выучить испанский язык, съездить в  Новую Зеландию. Если вы  не реализовываете свою мечту в 35 лет, то в 45 вы тоже вряд ли ее исполните, что уж говорить о 85.

**И напоследок три совета для бизнес-лидеров, которые в принципе  не сильно отличаются от предыдущих трех**:

1) Жизнь слишком коротка, наслаждайтесь каждым моментом.

2) Помогайте людям. Я разговаривал со многими CEO на пенсии. И всем я задавал один и тот же вопрос: «Чем вы гордитесь?»  Никто не ответил, что у него была большая компания, которая зарабатывала много денег. Нет, они гордились тем, что их окружали  хорошие люди, которым они смогли помочь стать тем, кем они стали.

3) Делайте то, что считаете правильным. Даже если что-то пойдет не так, по крайней мере, вы попробовали.

# Как распознать в молодом сотруднике сильного руководителя

17 НОЯБРЯ 2017 Елена Новикова

Мир постоянно меняется, с ним меняются и молодые люди. Их трудно понять, с ними непросто работать, им волнительно доверять руководящие должности. Как работать с молодыми менеджерами? Каких молодых сотрудников продвигать и каким дать возможность проявить себя? Именно такие вопросы (и еще больше подобных) задает себе каждый руководитель. Именно эти вопросы мы разберем и попытаемся найти ответы на них.

**Молодой менеджер – кто он?**

Психологи, социологи и антропологи уже давно нас разделили на группы и охарактеризовали. Все прошлые, настоящие и будущие поколения имеют определенные качества, присущие именно им. Рассуждая о молодом менеджере, мы имеем в виду человека, родившегося с 1983 по 2003 годы, то есть поколение Y. Именно они являются сегодняшней молодежью: устраиваются на работу и пытаются делать карьеру. Чтобы понять их, давайте определим их главные рабочие качества.

«Игреки» не строят далеко идущих планов, им нравится жить «здесь и сейчас», они не ценят вертикаль власти и не стремятся к долгосрочной карьере. Им нравятся конкретные проекты с четко заданными целями и сроками. Они предпочитают не управлять, а вовлекать людей в свою команду, мотивируя интересными задачами и возможностью проявить творчество. Люди поколения Y ценят экспертную карьеру и возможность получения новых знаний, — они любят и умеют учиться. Более того, они сами любят учить и делиться знаниями. «Игреки» хорошо относятся к инновациям и не любят разные административные барьеры, которые тормозят изменения. Несмотря на свой кажущийся инфантилизм представители этого поколения умеют считать, в том числе помнят о материальном вознаграждении за их усилия. Они внимательно относятся к тому, что принято называть «work/life balance», и не пожертвуют своим свободным временем, особенно если их не устроят финансовые условия. Им непонятны лозунги из разряда «Надо!», они не любят авралы и сверхусилия.

Основной мотивацией «игреков» будут интерес, комфорт, отсутствие давления и контроля в мелочах, зачастую социальная и (или) экологическая осмысленность работы, возможность видеть результат своих усилий и публичное признание.

**Молодой менеджер – какой он?**

Кто-то получает специальное образование в бизнесе, кто-то одарен от природы менеджерскими компетенциями. Главное — желание стать успешными и эффективными менеджерами и готовность много для этого работать.

Ваш будущий менеджер, а пока что «HiPo» — сотрудник с высоким потенциалом — обратит на себя внимание своим отношением к работе, к вам, своим положением в команде, своей вовлеченностью. Он заинтересован и в глобальных целях и в конкретных результатах, в KPI, личном, а также людей, с которыми он работает. Он способен предложить нововведения, которые повысят эффективность работы, может предложить свою кандидатуру для реализации небольшого проекта, который будет полезен всей компании в целом и конкретным людям.

Присмотритесь к тому, как он взаимодействует с другими. Скорее всего, к нему часто обращаются за помощью, он берет под свое крыло новичков, выступает инициатором неформальных мероприятий.

При всем многообразии компетенций менеджеров, описанных в разной литературе, я бы хотела выделить несколько наиболее важных, без которых, по моему опыту, трудно стать эффективным и счастливым руководителем. Проанализируйте всех своих молодых сотрудников на наличии этих качеств. Чем больше указанных компетенций, тем, безусловно, перспективнее ваш работник.

* Гармоничный баланс между предпринимательским отношением к делу как к собственному бизнесу и корпоративной дисциплиной (разумным принятием политик и правил компании, в которой работает менеджер).
* Стратегичность мышления — по-английски это называют helicopter view (умение видеть события в широком контексте, принимать решения, предвидя их последствия и при этом не упуская детали).
* Командная работа: ориентация на достижение результата командой; гордость за командный результат, а также способность повести за собой и подключиться к работе в любой момент.
* Умение и желание делегировать, воспитывать, развивать людей, делиться опытом и учиться у членов своей команды.
* Готовность взять на себя ответственность, смелость в принятии решений.
* Способность организовывать, мотивировать и влиять; умение грамотно расставлять приоритеты, управлять временем и задачами.

**Молодой менеджер – как с ним работать?**

С уверенностью могу утверждать, что потенциальный менеджер уже есть среди ваших миллениалов. Как мы уже договорились выше, вы проанализировали своих сотрудников на наличие необходимых компетенций. Теперь настало время дать им небольшой толчок – мотивацию к дальнейшему действию.

Должна сказать, что из поколения Y выходят действительно хорошие менеджеры: демократичные, с даром убеждения и аргументации, но не очень стрессоустойчивые в ситуации сопротивления и лишенные «политических» амбиций.

**1.** **Им важна опора.**Молодым менеджерам нередко необходима опора из более искушенных, а порой и более возрастных сотрудников, закаленных в управленческих боях. «Игреки» примут наставника, особенно если он будет учить, доверять и помогать там, где они слабы — в рутине, политике, формальных процедурах.

**2.** **Им важно доверие.** Сначала это может быть интересный проект, который можно выполнить, в первую очередь, ценой интеллектуальных усилий и для которого нет простого рутинного решения. Со временем круг их обязанностей можно расширять. Но при этом очень важно следить, не пропал ли интерес, достаточно ли сложно поставлена задача, можно ли достичь непосредственного конкретного измеримого результата.

**3.** **Им важна ответственность.**Приготовьтесь также к тому, что формат промежуточной отчетности должен быть принят, понят, а порой и предложен вашим молодым менеджером, и, скорее всего, он ограничит ваш контроль. В основе отношений с менеджером всегда лежит взаимное доверие. Если вы начнете контролировать его пошагово, он может потерять интерес к работе и даст это понять своей команде. Дайте ему проявить себя, ведь вы долго за ним наблюдали и именно поэтому выбрали его на эту роль.

Управлять молодым менеджером из числа поколения «игрек» — задача не из легких, но именно такие менеджеры могут привести компанию к новым решениям, будут развивать своих подчиненных и объединять единомышленников. Пора признать, что за ними наше будущее.

**Об авторе.** Елена Новикова — операционный директор рекрутинговой компании Hays.

# Знаете, кому коуч точно бы помог

08.12.2017

Управленцы самого высшего уровня регулярно обращаются за помощью к коучам. Один из главных «бизнес-учителей» мира рассказал, чему они пытаются научиться и как мирятся с тем, что сотрудники умнее их.

[Маршалл Голдсмит](http://www.dk.ru/wiki/goldsmit-marshall#binding), самый влиятельный тренер по менеджменту в мире по версии Thinkers50, [**рассказал**](https://professionali.ru/Soobschestva/biznes-klub/upravlentsy-okruzhajut-sebja-podlizami/) Proffesionali.ru, в чем основная проблема современных руководителей, как коуч мог бы помочь Уинстону Черчиллю и почему в современном мире сотрудники зачастую интеллектуальнее и эрудированнее боссов.

**Любить надо не «собак», а тех, кто действительно работает**

— Когда [лидер](http://nn.dk.ru/wiki/centr-biznes-praktiki-lider#binding) добивается процветания своей компании, у него возникает уверенность: я успешен, потому что веду себя таким-то образом. И это правда: он помог своей компании стать благополучной именно благодаря тому, что у него были какие-то конкретные мотивации и образ поведения. Он абсолютно уверен, что его нынешние взгляды и привычки и в дальнейшем будут помогать ему зарабатывать большие деньги и добиваться признания. Но в какой-то момент все эти достоинства вдруг начинают пробуксовывать, и лидер осознает, что достиг потолка. Ему открывается правда: у успеха есть разные уровни, и для того, чтобы перейти на следующий, недостаточно старых привычек и взглядов — нужны совершенно новые. Ему приходится менять парадигму: вместо того, чтобы думать «Я успешен, потому что делаю то-то и то-то», начать размышлять в ключе: «Я успешен вопреки тому, что делаю то-то и то-то». Спросите подчиненных, какая черта в вас раздражает, и с большой вероятностью выяснится, что это именно та черта, которую вы считали своей самой сильной стороной.

— Лидер по определению привык выигрывать — карьерную гонку, переговоры, дискуссию с коллегами. Эта одержимость успехом служит неплохую службу, пока вы амбициозный менеджер, стремящийся подняться со дна компании на ее верх. Но как только недавний управленец среднего звена становится одним из директоров, эта привычка побеждать становится его темной стороной: она отталкивает от него сотрудников. Он не умеет делегировать полномочия и вместо того, чтобы вести за собой людей, продолжает с ними соревноваться. Если ты просто менеджер, тебе вполне достаточно развиваться самому. Но если ты стал во главе крупной компании, ты должен сделать так, чтобы и твои сотрудники развивались.

***Основная проблема управленцев — они окружают себя подлизами. Смотрите: практически любой менеджер на вопрос, любит ли он подлиз, ответит: «О, нет, подлизы — это ужасно! Я люблю людей, которые открыто выражают свое мнение». Но если вы приглядитесь, то заметите, что в большинстве компаний атмосфера располагает к тому, чтобы сотрудники подлизывались к своим начальникам.***

— Когда я провожу занятия с лидерами, то часто прибегаю к такому трюку: спрашиваю тех из клиентов, у которых дома есть собака, любят ли они свою собаку больше, чем других членов семьи? Все отвечают: «Конечно, нет». Тогда я спрашиваю: «Хорошо, а теперь скажите, кого из членов семьи вы чаще всего ласкаете просто так, не за то, что они сделали что-то полезное?» Обычно они отвечают: «Свою собаку». Почему? Ответы не отличаются разнообразием: «Потому что собака меня никогда не критикует, не спорит со мной и всегда мне рада». Получается, что собака — это типичная подлиза.

— И в офисе большинство управленцев ценит не тех, кто действительно делает работу, а тех, кто изображает вот такую собаку. Я предлагаю всем лидерам воспользоваться таким простым тестом — размышляя о конкретном сотруднике, последовательно задать себе несколько вопросов. Как сильно, по-вашему, вы нравитесь этому человеку? Каков его вклад в работу компании? Как часто вы хвалите этого сотрудника, насколько сильно его продвигаете? Соответствует ли это его реальным заслугам? Вы увидите, насколько сильно реальная ситуация будет отличаться от той картинки, к которой вы привыкли. Любить надо не «собак», а тех, кто действительно работает.

**В современном мире сотрудники сплошь и рядом интеллектуальнее и эрудированнее своих руководителей**

— Одним из моих менторов был Питер Друкер (американский экономист, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века). Его огромная заслуга в том, что он сформулировал понятие «знающего сотрудника» (knowledge worker). До новейшей эпохи, говорил он, отношения между лидером и сотрудниками строились по модели «мастер — ученик»: лидер был сильнее, умнее, опытнее. В современном мире сотрудники сплошь и рядом интеллектуальнее и эрудированнее своих руководителей. Они знают больше тебя, а значит, ты уже не можешь говорить им, что делать. И задача лидера теперь прямо противоположная: он должен уметь учиться у сотрудников. Управлять компанией, черпая знания у тех, кто его окружает.

**Многие путают профессии коуча и психотерапевта**

***— Я предлагаю каждому работнику самостоятельный тренинг — утром каждого дня задавать себе шесть вопросов. Все ли я сделал, чтобы сформировать для себя четкие цели? Все ли я сделал, чтобы их достигнуть? Все ли я сделал, чтобы найти смысл в своей работе? Все ли я сделал, чтобы быть счастливым от того, чем занимаюсь? Все ли я сделал, чтобы выстроить позитивные отношения с коллегами? Все ли я сделал для полной вовлеченности в свою работу? Звучит все просто, но подавляющее большинство тех, кто воспользовался этим советом, довольно быстро увидели улучшения в своем отношении к работе.***

— Если клиент не хочет меняться, я завершаю работу с ним. Вот почему очень важно понять, согласен ли сам клиент выполнять мои указания. Обычно это становится ясно через два-три месяца. Знаете, [Арнольд Шварценеггер](http://www.dk.ru/wiki/shvarcenegger-arnold#binding) когда-то хорошо сказал: «Никто не рождается с идеальными мышцами. Идеальные мышцы можно получить, только поднимая тяжести». У большинства таких клиентов есть проблема с пониманием: работа над собой — это именно поднимание тяжестей. В нашем случае это честные ответы на вопросы и скрупулезное выполнение упражнений. Причем на протяжении длительного времени: в среднем для серьезных изменений требуется около полутора лет. Клиент может даже не осознавать свое нежелание работать над собой. Порой такие даже возмущаются: «Я очень хочу поменяться! Почему вы меня бросаете?» Но меня зовут Маршалл Голдсмит, а не Иисус Христос, и моя работа не в том, чтобы спасать людей, которые того не хотят.

— Многие путают профессии коуча и психотерапевта. И коуч, и психотерапевт слушают рассказ человека о его проблемах, но психотерапевт ищет причины в прошлом, а коуч занимается только настоящим и будущим. Мне неинтересно, какое там событие в детстве создало вашу психологическую проблему, меня интересует только, как ее можно решить. Но в целом меня радует, что профессия коуча стала такой востребованной. Тридцать лет назад гендиректора не ходили к коучам. Это считалось позором: настоящий лидер должен быть железным! Сейчас у большинства глав [крупнейших компаний мира](http://www.dk.ru/wiki/krupneyshie-kompanii-mira#binding) есть свои коучи.

***— Знаете, кому коуч бы точно помог? Уинстону Черчиллю. Он был великим лидером, но ближе к концу жизни стал терять контакт с людьми, замыкаться в себе и своих представлениях. Но что там говорить о прошлом — я абсолютно уверен, что и многие ныне живущие люди были бы куда успешнее, занимайся они с коучем.***

— Лидеру достаточно трех основных качеств. Нужна смелость, чтобы посмотреть в зеркало и увидеть свои недостатки. Для большинства лидеров это не так-то просто. Второе — смирение: лидер должен задаваться вопросом, чем он может помочь другим людям. Наконец, третье — это [дисциплина](http://kazan.dk.ru/wiki/disciplina#binding): он не имеет права бросить работу над собой на полпути.

**Что лучше тренировать руководителю**

Страсти по ЗОЖ. Что лучше тренировать руководителю: сердце, мозг или бицепс

02.05.2017

Вокруг здорового образа жизни ведется много разговоров. Одни утверждают, что мегаполис и здоровье – понятия несовместимые, другие считают наоборот и пытаются держать себя в форме.

Чтобы эффективно выполнять задачи руководителя, легко справляться с многофункциональностью и быть примером для подражания у своей команды, необходимо поддерживать себя в хорошей физической форме. Важно, чтобы занятия не занимали много времени и помогали бороться со стрессом. Директор по фитнесу федеральной сети фитнес-клубов [X-Fit](http://ekb.dk.ru/wiki/x-fit#binding) Ирина Троска рассказала DK.RU о самых результативных тренировках для руководителей.

**Функциональный тренинг**

Функциональный тренинг подходит как начинающим, так и «продвинутым» клиентам фитнес-клубов. В данном виде тренинга активно используются специальное (петли TRX) и малое оборудование (фитболы, медболы, бодибары, амортизаторы). Применяются и нестабильные поверхности. Занятия с функциональными упражнениями варьируются по своей наполненности и интенсивности и проводятся от 3 до 5 раз в неделю.

Основное достоинство данной программы тренировок – разнообразие оборудования, которое позволяет давать нагрузку на разные группы мышц. Как следствие, тело становится гибким, организм выносливым, а сам человек – скоординированным. Во время функционального тренинга укрепляются мышц центра и приобретается навык в выполнении сложнокоординационных упражнений.

**Кардиотренинг**

Цель кардиотренинга - в повышении общей выносливости организма и в увеличении его способности нивелировать отрицательное влияние нарушений в сердечно-сосудистой системе. К подобным нарушениям чаще всего приводят стрессы на работе и большая ответственность, которая лежит на плечах руководителей. Иными словами, кардиотренинг позволяет вести более активный образ жизни и помогает жить так, чтобы снизить риск серьезных нарушений в работе сосудов и сердца.

Во время кардиотренировок обязательно используются  кардиомониторы (Polar, Sigma и другие). Кардионагрузка является приоритетной в тренировочной программе руководителей. Кардиотренировка обязательно сопровождается регулярными кардиотестированиями  с целью определить безопасные пульсовые зоны для каждого этапа занятий.

Упражнения, включенные в кардиопрограмму, улучшают гемодинамику и периферическое кровообращение. Все это создает нормальную циркуляцию крови, поскольку исключается пережимание сосудов и нервных окончаний.

В связи с возрастающей популярностью бега руководители компаний все чаще принимают участие в марафонах и полумарафонах. Здесь кардиотренинг – незаменимый «помощник», ведь он позволяет подготовиться к подобным забегам. Но чтобы избежать травм, готовиться к соревнованиям необходимо в тандеме с профессиональным инструктором.

Кардио тренинг – это тренировка сердечно-сосудистой системы, которая может проводиться как использованием специальных стационарных тренажеров – беговая дорожка, велотренажер, эллипсоид, степпер; как без использования специальных тренажеров- популярность набирает бег; так и в формате групповых тренировок, таких как сайклинг, тай-бо, аэробика и даже танцевальное направление Zumba.

**Единоборства**

Единоборства - один из самых распространённых и популярных видов тренировок. Он позволяет решить сразу несколько задач, так как включает в себя и кардионагрузку, и сложнокоординационные упражнения, и функциональные упражнение. Единоборства, более того, позволяют проявить свои «бойцовские» качества.

В связи с тем, что фитнес-клубы – это не бойцовские клубы, то тренировки по единоборствам будут представлены в ограниченном количестве, но в клубах премиального сегмента обязательно будут тренировки по боксу, набирающим популярность среди руководителей MixFight’у и грэплингу.

**Программы Body&Mind**

В блоке Body&Mind представлены такие направления, как Yoga, Pilates, стретчинг.

Спокойный музыкальный фон и грамотно подобранные упражнения помогают не только «успокоить» организм, но и улучшить функциональность тела, увеличить его гибкость, повысить мобильность суставов.  Программы Body&Mind ускоряют процессы восстановления, помогают найти мышечный баланс, улучшить осанку и сформировать правильные модели движений.

Различия между йогой, стретчингом и пилатесом колоссальные  и, в первую очередь, связаны с целями, которые преследуют данные методики. Так, занятия по стретчингу направлены на поддержание или увеличение гибкости. Пилатес, в отличие от стречинга, помогает дополнительно сформировать мышечный баланс, увеличить подвижность сустава, улучшить осанку и проработать глубокие мышцы «кора»  – центра. Йога, как древняя практика и не только физических упражнений, дополнительно направлена на расслабление мышечных блоков и ментальную работу, что очень полезно и показано для руководителей любого ранга.

**Тренировки в бассейне**

Вышеперечисленные виды тренинга можно реализовать не только «на суше», но и в воде, в бассейне. Будут решаться те же задачи, но с использованием свойств воды. Более всего тренировки в бассейне подойдут тем, кто имеет проблемы с позвоночником: ударная нагрузка в воде отсутствует, а значит риск получения травм минимален. Тренировки в бассейне - это не только плавание. На современном рынке фитнес-услуг представлено огромное количество оборудования (доски SUP, подводные велотренажеры HYDRORIDER и другое), использование которого способно сделать тренировки максимально разнообразными.

**Танцевальные направления**

В танцах любой человек подбирает то, что подходит его темпераменту. Это могут быть активные современные направления, такие как hip-hop, house, или латиноамериканские танцы, а также более спокойные – body ballet, barre, porte de bras.

**График тренировок**

Главное в тренировках – регулярность. Оптимально для любых целей посещать фитнес-клуб не менее трех раз в неделю, в одно и тоже время, чтобы у организма происходила адаптация и быстрое «включение» в тренировочный процесс.

Время тренировок важно выбирать индивидуально: если утром (до работы) организм сопротивляется тренингу, то лучше выбрать вечернее время.

# Как искусство поможет вам стать лучшим

**10 мая 2018 Билл Тейлор**

Не часто я начинаю эссе о лидерстве с проницательных мыслей французских романистов, но в данном случае это кажется подходящим. «Настоящее открытие — это не поиск новых земель, это взгляд на мир новыми глазами», — написал Марсель Пруст. В наши дни самые успешные компании не просто обыгрывают своих конкурентов. Они придают новый смысл слову «конкуренция», используя уникальные идеи в мире мышления под копирку. Это означает, что лучшие лидеры видят то, чего не видят другие (почти по определению Пруста).

Видеть мир другими глазами не так легко, как может показаться, особенно для лидеров, проработавших годы в одной и той же компании, отрасли или профессии. Совершенно невольно опытные лидеры часто позволяют тому, что они знают, ограничивать их воображение: их знания фактически могут встать на пути инноваций. Вот почему, если обратиться к Прусту, так важно, чтобы лидеры смотрели на свою компанию, отрасль и работу свежим взглядом, по-новому.

Искусство может быть важным инструментом, меняющим взгляд лидеров на свою работу. Одно интересное упражнение, цель которого — побудить опытных лидеров подвергнуть испытанию устоявшиеся взгляды, недавно было проведено в музее Род-Айлендской художественной школы (Провиденс), на ежегодном мероприятии Cops and Docs. Программа, которая проводится уже 10 лет, собирает высококвалифицированных медицинских работников и офицеров полиции — людей, которые по долгу службы обязаны быстро ориентироваться в окружающей обстановке, оценивать сложность ситуаций и вырабатывать эффективные решения для сложных (часто угрожающих жизни) проблем. В течение вечера смешанные группы из полицейских и врачей смотрели на живописные полотна, скульптуры и другие произведения искусства и делились своими ответами на довольно простой вопрос «Что вы видите?».

Само собой разумеется, что увиденное участниками отражало их рабочие обязанности и имевшийся у них опыт. Это объясняет, почему разные люди пришли к таким разным заключениям об одних и тех же произведениях искусства. Вот как в одной [статье](http://www.providencejournal.com/news/20180329/cops-docs-amp-outreach-ops-seeing-art-through-others-eyes) обобщается урок, извлеченный участниками: «Пусть привычка внимательно наблюдать станет для вас постоянной. Научитесь описывать то, что видите. Допускайте иную интерпретацию увиденного. Поймите, что у одной сцены может быть несколько правдоподобных объяснений. Избегайте туннельного видения. Развивайте навыки креативного мышления». Это великолепные наставления для врачей и детективов, не говоря уже о руководителях, предпринимателях и лидерах в любой сфере.

Как оказалось, Cops and Docs не единственная программа, использующая искусство для того, чтобы заставить состоявшихся лидеров выйти из зоны комфорта. Консультант и педагог с образованием в области юриспруденции и истории искусства [Эми Е. Херман](http://aop.artfulperception.com/courses/about) создала интригующую программу под названием «Искусство восприятия», которая заглядывает в самую суть этой исключительно важной разницы между «смотреть» и «видеть». Эми приглашает детективов, агентов ФБР и даже высокопоставленных сотрудников из личной охраны президента и ЦРУ посмотреть на экспонаты Метрополитен-музей, коллекции Фрика и других известных музеев и галерей. Эти убеленные сединами эксперты в области преступной деятельности и терроризма, обученные определенным образом искать улики и определять угрозы, фокусируют свое внимание на работах Пикассо, Караваджо, Эдварда Хоппера и других мастеров. «Упражнение заключается «не в том, чтобы смотреть на искусство. Оно состоит в том, чтобы говорить о том, что вы видите», — объясняет Херман участникам.

Или — во многих случаях — о том, чего вы не видите. Время от времени опытные лидеры упускают значимые элементы картины, которые содержат важное послание, не замечают подсказки в сцене, указывающие на то, что именно происходит, или не могут понять, как описать то, что находится непосредственно перед ними. «Не бойтесь менять свою точку зрения», — убеждает ведущая программы участников, когда они говорят, что визиты в музеи открыли им глаза на новые способы оценивать улики в работе. «В Нью-Йорке неординарное обыденно для нас, поэтому в обучении мы всегда стремимся стать еще более внимательными наблюдателями», — объяснил заместитель начальника полиции в одном из многочисленных одобрительных [отзывов](https://www.smithsonianmag.com/arts-culture/teaching-cops-to-see-138500635/) о программе.

Программа Эми Херман, как и программа Cops and Docs, представляет собой изящное отступление от шаблонных процедур лидерства. Это интересное и умное использование искусства, позволяющее отточить навыки и привести мысли в порядок. Но есть и более простые и более свойственные для деловой среды способы достичь тех же результатов. Много лет назад в журнале Fast Company мы [писали](https://www.fastcompany.com/33997/grassroots-leadership-royal-dutch-shell) об исключительно креативном лидере в компании Royal Dutch/Shell Стиве Миллере. Среди используемых им приемов был следующий: собрать разнородные команды сотрудников — старых опытных работников, новичков, маркетологов и технических специалистов — посадить их в автобусы и отправить в тур по Европе, где находились подразделения компании. Они посещали производства Shell, заказчиков и другие места. «Потом мы садились снова в автобусы и обсуждали то, что увидели. Мы все записывали свои впечатления и по возвращении анализировали то, чему научились в поездке», — объяснял Миллер.

Увиденное людьми было связано с их рабочими обязанностями и специализацией. А то, чему они научились вместе, оказалось гораздо более полным и глубоким, чем любые знания, которые мог бы извлечь каждый из них по отдельности. В этом и заключается смысл, будь объектом наблюдения неподвластное времени произведение искусства или производство заказчика. Лидеры, которые хотят видеть по-новому, должны помнить следующее. То, как вы смотрите на вещи, формирует то, что вы видите. И ваше восприятие более креативно, когда вы смотрите на мир вместе с другими лидерами, чье прошлое и опыт отличаются от ваших.

**Об авторе.** Билл Тейлор — сооснователь журнала Fast Company и автор недавно опубликованной книги Simply Brilliant: How Great Organizations Do Ordinary Things in Extraordinary Ways.

# Вы стали начальником

[Дэвид Брендел](http://hbr-russia.ru/blogs/852/) 24.09.2015

Во многих компаниях сотрудники продвигаются по карьерной лестнице и становятся руководителями благодаря тому, что добиваются успеха на той или иной должности (например, если он был отличным айтишником или инженером). Вроде бы логично, ведь управленец должен разбираться в специфике работы своих подчиненных, но вместе с тем такой подход приводит к роковым ошибкам: те навыки, которые помогают отличиться техническому специалисту, недостаточны для успеха в роли начальника.

Этот парадокс можно увидеть в любом бизнесе, в любой организации, и мне, коучу руководителей, доводилось работать с клиентами из самых разных отраслей. Эти люди неожиданно для себя стали менеджерами-управленцами — например, талантливый разработчик программного обеспечения взял под свое начало четыре инженерные команды; врач, замечательный хирург, возглавил больничное отделение; сильный продажник, вынужденный отказаться от своего ремесла, чтобы руководить 25 другими сейлзами.

Чтобы заслужить доверие подчиненных и руководства компании, новоиспеченные менеджеры должны срочно освоить весь репертуар подлинного лидерства. Например, нужно знать, как овладеть вниманием аудитории, как пользоваться невербальным языком, в том числе языком жестов и мимикой. И вербальная коммуникация тоже должна быть прямой и точной и вместе с тем — уважительной и дружественной. Это все очень непросто, и многие менеджеры поначалу не могут сообразить, какие же навыки требуется развивать в первую очередь.

Работая с такими клиентами, я прежде всего учу их сохранять спокойствие, сосредоточившись на одном важном навыке, который можно освоить немедленно: научитесь задавать открытые вопросы и избегайте директивных указаний. Простая, прямая, сразу запоминающаяся стратегия поведения. И успех легко поддается измерению. Либо сам менеджер, либо тот, кто его контролирует, подсчитывает, сколько он задал таких вопросов и сколько дал категорических указаний на встрече с подчиненными. Пропорция должна быть высокой, до 10 вопросов на 1 указание. Так мне подсказывает опыт клиентов, преуспевших в итоге на руководящих должностях.

Читайте материал по теме: [7 правил успешных рассказчиков](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p14749/)

Как и почему работает эта стратегия? Прежде всего нужно учесть сам характер открытого вопроса, который побуждает реципиента сообщения внимательно обдумать свои мысли. В отличие от вопроса, требующего односложного «да» или «нет», открытый вопрос ведет к диалогу, укреплению отношений. Если задать его спокойным, нейтральным тоном (никак не намекая на «единственно правильный» ответ), такой вопрос поможет получить существенную информацию о наличных проблемах и возможностях. Открытые вопросы помогают строить отношения на взаимном доверии. Подчиненные видят, что к их мнению относятся с интересом и уважением. Отношения между начальником и подчиненными укрепляются — и благодаря этому повышается эффективность и качество жизни на рабочем месте.

Вот пример вопроса, который управленец мог бы задать подчиненному: «Когда вы будете готовы овладеть тем новым техническим навыком, который гендиректор поручил нам освоить?». В ответе вы получите информацию о мотивации подчиненного, о его способности к адаптации, а также поймете, каковы реалистические ожидания на данный момент. Прямое указание — «Вы должны освоить этот навык к концу месяца» — вызовет у подчиненного страх, досаду, разочарование или агрессию. Выполнено оно не будет — очень трудно соответствовать навязанным целям.

Открытый вопрос еще и открывает перед подчиненными возможности для развития. Многие новоиспеченные менеджеры слышат, что нужно «делегировать полномочия», заниматься «стратегией, а не тактикой», но следовать этому совету не могут, потому что люди попросту не справляются с теми операциями, в которых сам большой босс достиг высшего мастерства. Я же советую не «делегировать полномочия», а задавать вопросы, отвечая на которые подчиненные как раз и разовьют нужные навыки. Например, спросите: «Кто может поддержать вас и помочь освоить такой-то важный навык?» или «Чем я могу помочь, чтобы вы научились делать это самостоятельно?».

Читайте материал по теме: [5 советов для выступающих без подготовки](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p14475/)

Как и с любой другой стратегией — эта тоже может прийтись кому-то из подчиненных не по душе. Если так, не нужно настаивать. Начинайте с открытых вопросов, но, если не получаете адекватной реакции, давайте такому человеку конкретные указания. А для совсем неподатливых придется разработать план работы над собой, в самом же худшем случае — уволить или перевести в другой отдел. Работая с клиентами, которые становятся руководителями, я порой прибегаю к аналогии: конфликтующие стороны должны начинать с переговоров, но если дипломатия не сработает, пусть говорят пушки.

Однако при вдумчивом применении открытых вопросов проколы случаются редко. Новоиспеченным менеджерам нужно не свою точку зрения навязывать, а правильно задавать вопросы, внимательно слушать ответы и налаживать диалог. И «не навязывать свою точку зрения» подразумевает, что не надо полностью определять повестку дня. Один из важнейших вопросов, которые новый руководитель должен задать своим подчиненным, звучит так: «Какой аспект вы бы хотели вынести на повестку дня в следующий раз?». Этот вопрос выражает готовность начальника к сотрудничеству, а ответы помогут вам получить ценные сведения о состоянии дел. И таким образом ваши подчиненные возьмут на себя ответственность за те проблемы, которые по своей воле включат в повестку дня. Абсолютно выигрышная ситуация: и доверие укрепляется, и вовлеченность возрастет.

**ДЭВИД БРЕНДЕЛ**

*Учредитель и директор компании Leading Minds Executive & Personal Coaching*

# Три совета тем, кто хочет стать CEO

**15 февраля 2018**|**Елена Лыткина-БотельоКим Розенкеттер ПауэллНиколь Вонг**

Некоторые взлетают по карьерной лестнице вверх, другие — отстают или даже сходят с дистанции. Принято считать, что те, кто добиваются успеха, учатся на престижных программах MBA, сразу после окончания бизнес-школы получают перспективные должности в авторитетных компаниях и направляются по карьерной лестнице строго вверх, избегая неосторожных движений. Однако, по нашим данным, дело обстоит совсем иначе.

В ходе 10-летнего исследования под названием [CEO Genome Project](http://ceonextdoorbook.com/) мы собрали данные о более чем 17 000 представителях высшего руководства компаний. 2600 человек из этой выборки мы детально проанализировали, чтобы узнать, кто и как добрался до вершины. Затем мы внимательно изучили «CEO-спринтеров» — тех, кто достиг должности гендиректора быстрее, чем за средний срок в 24 года.

Мы сделали удивительное открытие: причина стремительного успеха спринтеров кроется не в идеальных возможностях перед стартом. Дело в смелых карьерных решениях, которые и запускают их ввысь. По нашим наблюдениям, есть три типа таких карьерных пусковых механизмов. 97% спринтеров воспользовались одним из них, а почти 50% — по меньшей мере двумя (для сравнения: так же поступили лишь 24% обладателей степени MBA престижных школ).

С помощью таких карьерных пусковых механизмов руководители выстраивают модель поведения, которая отличает успешных CEO: они решительны, надежны, готовы адаптироваться к ситуации и способны гарантировать результат. Все это не дает их достижениям остаться незамеченными. Эти механизмы настолько действенные, что даже участники нашего исследования, не стремившиеся занять пост CEO, в итоге получили его, следуя одной или нескольким из перечисленных ниже стратегий.

**Опустите планку, чтобы вырасти**

Путь к посту CEO редко проходит по прямой. Зачастую приходится отступать назад или делать шаг в сторону, чтобы продвинуться дальше. Более 60% спринтеров в определенный момент карьеры играли менее значительную роль. Они начинали новую деятельность в рамках компании (например, запускали новый продукт или создавали отдел), переходили в меньшую компанию, где принимали на себя больше обязанностей, или открывали свое дело. В каждом случае они использовали возможность создать что-то с нуля и добиться высоких результатов.

Джеймсу (имя изменено) было около 30 лет, когда он пришел заниматься стратегией и развитием бизнеса в компанию с многомиллиардным оборотом из сферы маркетинга и коммуникаций. В самом начале ему выпал шанс заняться развитием одного из новых бизнес-направлений. У Джеймса была только незаполненная схема организационной структуры, а его будущее казалось весьма неопределенным. Это выглядело как понижение или, в лучшем случае, как отступление в сторону. «Когда я пришел, этот бизнес не приносил доходов. Мы повысили оборот до $250 млн» — рассказывает Джеймс. Построив новый бизнес с нуля, он приобрел важнейшие для CEO управленческие навыки, такие как контроль за доходами и расходами, умение составлять бюджет и принимать стратегические решения (более 90% участвовавших в опросах CEO имеют опыт общего управления). Спустя 13 лет он оказался во главе образовательной организации с оборотом в $1,5 млрд.

**Совершите большой скачок**

Более чем трети опрошенных CEO-спринтеров достичь вершины помог «большой скачок», причем он произошел у них в первые 10 лет карьеры. Эти руководители знали, куда дует ветер, и сказали «да» возможности испытать новую роль, даже если никогда раньше не делали ничего подобного и не были готовы к препятствиям, ожидавшим их на пути.

К примеру, Джерри (имя изменено) в 24 года устроился старшим бухгалтером в компанию с оборотом в $200 млн. Через восемь месяцев ему предложили должность CFO, то есть он обошел даже того человека, который принял его на работу. Джерри с рвением принялся за сложное дело, хотя был молод и еще только постигал азы профессии. «Я был еще очень молод для должности такого уровня и был не совсем готов к такой ответственности», — говорит он. На посту CFO он подробно изучил широкий спектр обязанностей и продемонстрировал способность развиваться в новой неопределенной обстановке. Через девять лет, успев побывать на посту COO (главного операционного директора – прим. ред.), он впервые получил должность CEO.

Считаете, что такой шанс вам никогда не выпадет? Многие привыкли так думать. Но, по мнению опрошенных спринтеров, «удача каждого человека — в его собственных руках». Находите кросс-функциональные проекты, которые затрагивают различные аспекты бизнеса. Участвуйте в процессе слияния компаний. Попросите начальника дать вам дополнительные обязанности. Беритесь за решение сложных комплексных проблем. И самое главное: привыкайте говорить «да» большим возможностям — готовы вы к ним или нет.

**Унаследуйте полный хаос**

Звучит нелогично и даже пугающе, но отличный способ показать себя как прирожденного CEO — навести порядок там, где царит хаос. Это может быть убыточный филиал фирмы, провалившийся продукт или обанкротившаяся компания — любая серьезная проблема, требующая быстрого вмешательства. Более 30% наших спринтеров вместе со своими командами прошли через подобные трудности.

Беспорядок требует вмешательства сильного руководителя. Кризисные ситуации дают начинающим лидерам возможность продемонстрировать свою способность спокойно оценивать положение дел, принимать решения в условиях стресса, просчитывать риски, вести за собой других и проявлять стойкость перед лицом трудностей. Другими словами, это отличная подготовка к работе CEO.

Гендиректор транспортной компании Джеки (имя изменено) предпочитала не ждать, пока хаос придет к ней. Она искала его сама. «Мне нравилось находить то, что было в полном беспорядке, и работать над этим: ИТ, ценообразование, налоги — все что угодно. — говорит она. — Мне доставались самые ужасные задачи. Но у меня получалось все распутать и найти решение». Она постоянно двигалась вперед и рисковала карьерой, занимаясь тем, за что никто больше не брался, и показывая, что может принести пользу компании. На посту CEO она впервые оказалась спустя 20 лет после того, как получила свою первую работу.

Единого пути к креслу CEO нет, но этими карьерными пусковыми механизмами может воспользоваться каждый, кто стремится к руководящей должности. Особенно полезны они будут тем, кому этот путь дается сложнее (например, женщинам, у которых, по данным Korn Ferry, восхождение по карьерной лестнице к посту CEO отнимает на 30% времени больше, чем у мужчин).

Чтобы работать над своей карьерой с помощью этих приемов, не нужно иметь степень MBA престижной школы или обладать особенными врожденными качествами. Необходима готовность отступать в сторону, принимать нестандартные карьерные решения и рисковать. Это не для слабонервных, но если вы действительно стремитесь стать руководителем высшего звена, вы сможете привыкнуть и к такому.

**Об авторах.** **Елена Лыткина-Ботельо** — партнер фирмы ghSmart, консультирующей руководителей. Основала проект CEO Genome, соавтор готовящейся к публикации книги The CEO Next Door (CrownPublishing, 2018). **Ким Розенкеттер Пауэлл** — партнер ghSmart и один из лидеров проекта CEO Genome. Соавтор готовящейся к публикации книги The CEO Next Door. **Николь Вонг** — партнер ghSmart и ключевой участник проекта CEO Genome.

# Первые 100 дней руководителя на новой должности

[Александр Кудряшов Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/395368-aleksandr-kudryashov)

Из статьи **Александра Кудряшова** вы узнаете как карьера менеджера зависит от жизненного цикла компании, какие трудности ожидают новичка, как достойно выдержать испытательный срок и многое другое.

Наконец-то свершилось, вы – новый руководитель, первое лицо компании, начальник крупного подразделения либо небольшого отдела, группы, проекта и т.д. Вы доросли до новой должности в своей компании или пришли в нее со стороны, вы долго (или коротко) шли к ней, и что точно – у вас есть подчиненные, именно этим внешним признаком и отличается руководитель от других сотрудников.

Возможно, вы стали *руководителем* впервые в вашей карьере, достигнув максимума, как специалист и дальнейший рост автоматически привел на позицию, где вас будут оценивать по управленческим, а не техническим компетенциям. Может быть также, что это ваш очередной шаг по уже знакомому вам светлому пути (лабиринту с опасностями) менеджерского маршрута.

Вы с волнением приступили к исполнению своих обязанностей, как вы их к этому моменту поняли, начали входить в дела, встречаться с сотрудниками, вникать в проблемы и активно их решать, вы все глубже погружаетесь в процесс познания новой работы, и кажется, начинаете понимать свой маневр.

Но вскоре к радостям нового поста стали добавляться огорчения, неприятности, проблемы и то, что раньше со стороны казалось простым и понятным, в действительности показало себя совсем непростым и не совсем понятным. При этом на вас обрушивается лавина звонков, писем, совещаний, сообщений, переговоров, документов, из них создается какая-то смесь, информационный шум, винегрет из управленческих событий, на которые необходимо реагировать, но в которых можно и потеряться и растеряться, непонятны приоритеты дел, их важность, срочность...

Вы стараетесь удержать ситуацию под контролем, но при этом начинается постепенное погружение в будни повседневной деятельности, в мелочевку, рутину, за которой теряются и начинают уплывать на задний план ваши великие идеи и планы преобразований, вам становится не до них. И вдруг вы, несмотря на все старания, с удивлением и тревогой обнаруживаете первые признаки недовольства со стороны высшего руководства, а также пока небольшие проблемы взаимодействия с подчиненными.

Вы начинаете осознавать, что, наверное, и вы совершаете ошибки, неверные шаги, значимость которых даже не можете правильно оценить, а часть просто не замечаете, причем ошибки, не только неизбежные на начальном этапе, но и собственные, привнесенные, не вынужденные.

Возникает растерянность, сомнения в своих силах, усиливается подозрительность к окружающим, ожидание неприятностей. Вы начинаете пересматривать собственные принципы работы и корректировать выстраданные планы, стремитесь контролировать свою управленческую деятельность, вспоминая, что испытательный срок еще не закончен, что если дела пойдут плохо, будут менять не ваших подчиненных, а *руководителя*, и тут возможны варианты...

Подобное состояние, в разной степени напряженности, переживает большинство новых руководителей в начальный период деятельности на новых постах. Но большинство все же находит, в том числе, путем проб и ошибок, свои пути «вхождения» в новую должность.

При этом надо понимать, что объективно сложно вписаться в новую среду, слишком много новых вопросов, проблем, идей, планов, событий, персон, задач…

Этот начальный период работы руководителя, своего рода «Первые 100 дней», бывают не только у президентов и премьер-министров, но и новых руководителей на любом уровне. «Первые 100 дней» весьма многогранное явление, сопровождающее*руководителя* постоянно, на пути наверх, в перемещениях по управленческой горизонтали, а также на спуске, до его реальных последних дней работы перед пенсией.

Их надо успешно пройти, эти 100 дней (условная цифра, может быть и 7 дней и 30 дней, в зависимости от ситуации).

Начало этого периода совпадает с первым днем прихода руководителя на новую должность, а завершение – может быть и до формального прохождения испытательного срока, совпадать с этой датой или заканчиваться после нее.

Конечно, есть люди, которым и одного дня не требуется для закрепления на новой должности. Такие субъекты уверенно чувствуют не по праву своей компетентности, профессионализма, личных выдающихся качеств, а по причине наличия внешних сил, гарантирующих им полную независимость своего положения от результатов, получаемых в процессе их деятельности на этом посту. Таких деятелей, особенно на самом верху управленческой пирамиды, мы регулярно наблюдаем по телевизору, когда они браво отдают очередное, 123 поручение или распоряжение, ставят что-то на контроль, как всегда, обещают, но никогда не возвращаются к предыдущим 122 поручениям на эту же тему. Не о них будет наш разговор.

В публикации рассматриваются вопросы прохождения новым руководителем начального периода работы, дается обзор типовых трудностей с рекомендациями по их преодолению для полноценной деятельности на новой должности.

**Жизненные циклы организации и руководителя**

Первое, что надо было бы делать, находясь еще в претендентах на новую должность, это установить, в какой фазе жизненного цикла находится претендент и та организация (или ее подразделение), в которой он намеревается развивать свою карьеру. Подобный анализ потребует от кандидата способностей к выбору необходимого масштаба рассмотрения, чтобы увидеть картину за границами искомой должности, на что обычно не хватает ни времени, ни воображения, а также желания, особенно когда новая позиция вот-вот станет реальностью.

Но, даже находясь на новой должности, следует уделить этому вопросу время, чтобы составить более точное представление о собственном местоположении в иерархии компании, о направлении и траектории движения самой компании, что убережет от возможных ошибок и избыточных ожиданий в дальнейшем.

Жизненные циклы организации (ЖЦО) очень хорошо описаны, как в теории, так и в практических примерах, и обычно структурированы по следующим стадиям или этапам:

1. Формирование и начальный период становления организации.
2. Занятие ниши и рост организации.
3. Закрепление на рынке, стабилизация, зрелость организации.
4. Спад, кризис, потеря рынка, деградация, упадок организации.

С учетом времени динамики и продолжительности этапов, в ЖЦО могут встречаться варианты быстрого роста, короткой стабильности, быстрого спада, или медленного роста, продолжительной стабильности и резкого спада, или медленного роста, длительной стабильности, пологого спада и т.д.

За упадком организации может последовать возрождение компании, и цикл выйдет на повторение, либо произойдет поглощение, слияние или ликвидация компании. Разновидностей ЖЦО великое множество, но все они укладываются в приведенные стадии жизненного цикла (см. рисунок).

# Женщина стала руководителем в мужском коллективе

**Помогите ей выработать правильную линию поведения**

**Елена ГРИГОРЬЕВА,**Директор по персоналу компании «Багира»

**В российском офисе международной компании из проектного бюро уволился руководитель. Из тех, кто работает в бюро, некого назначить на эту должность. Тогда руководство решило пригласить грамотную сотрудницу из белорусского офиса. Для нее это повышение и новые перспективы. Но есть одно маленькое но: ей придется управлять чисто мужским коллективом. Справится ли, сможет ли завоевать авторитет?**

С что женщина может быть хорошим руководителем. Но при этом считают их неудачницами в личном плане. Дескать, не складывается с мужчинами, нет семьи, вот и пытаются компенсировать карьерой либо ценят карьеру выше, чем семью. А значит, не могут быть всегда адекватными и принимать взвешенные решения. Но дело не всегда в решениях. Иногда сложности возникают просто из-за гендерных различий.

**Пример**

В крупном банке на должность руководителя управления по работе с малым и средним бизнесом назначили Ирину С. – привлекательную молодую женщину 32 лет, которая недавно развелась. Она во всем подчеркивала свою женскую сущность. И в одежде, и в поведении, и в словах. В управлении же работали одни мужчины. Вскоре она заметила, что подчиненные воспринимают ее лишь как сексуальную и обаятельную женщину, а не руководителя (что отчасти радовало ее), и сопротивлялись ее управленческим действиям (это огорчало). Ирина обратилась к HR-директору за советом. Поговорив с ней, Директор по персоналу понял, что и женщина сама воспринимает сотрудников в первую очередь как мужчин. Это неправильно. Ирина выработала новый стиль поведения и самоподачи на работе. Акцент на гендерных различиях был устранен. Ирина смогла эффективно управлять.

Эльвира БАРБАШОВА,

Директор по персоналу компании Event make

Женщина-руководитель должна научиться говорить «нет» и рисковать

Считается, что женщинаруко-водитель обладает мужским складом ума. Это стереотип. Грамотно управлять помогают ей опыт, логика, организаторские способности. Также начальнице нужно научиться снижать оклады, увольнять и работать над лидерскими качествами, умением рисковать, вести подчиненных к цели.

Если подчиненные-мужчины не признают в женщине руководителя, то хуже работают, могут начать открыто или тайно бойкотировать ее указания. Показатели подразделения начнут снижаться, что негативно скажется на репутации руководительницы.

Вряд ли Вы как HR-директор заинтересованы в таком развитии событий. Вам совершенно ни к чему, чтобы сотрудники обсуждали плохой микроклимат в подразделении, которым управляет женщина. Поэтому на правах коуча помогите новой начальнице выстроить отношения с подчиненными так, чтобы ее воспринимали как настоящего руководителя. Ваш личный авторитет от этого только повысится. Главное – уберечь новую начальницу от ошибочного самопозиционирования и неверных линий поведения. Напоминайте ей: мужской взгляд на мир вообще и на работу в частности отличается от женского (эти различия см. в таблице). Это надо учитывать в работе.

**Таблица. Разница в восприятии мужчинами и женщинами одних и тех же ценностей**

Юлия БОЧКАРЕВА,

директор по кадрам компании «Консультант»

Расскажите, какие женщины-начальницы антипатичны мужчинам-подчиненным

В результате многочисленных исследований ученые выделили пять несимпатичных образов начальниц. «Дама в белых перчатках» предельно честна и принципиальна, из-за чего часто унижает достоинство подчиненных. «Холодно-высокомерная леди» ставит на первое место работу. Она разговаривает свысока, подчеркивая свое руководящее превосходство, может сделать очень обидное замечание при всех и избегает неформального общения. «Жуткая сплетница» большую часть своего времени обсуждает подчиненных с другими подчиненными или руководителями. «Капризная барышня» замкнута, недовольна подчиненными и результатами их работы, подозрительна. Ей кажется, что все действуют против нее. «Синий чулок» – это чаще всего одинокая женщина. Она идеальная деловая леди, которую ничто не отвлекает от работы. Чудовищно работоспособна. Но, к сожалению, постепенно утрачивает типичные женские качества.

**Модель поведения 1. Руководительница-воспитательница**

Женщина полагает, что сможет постепенно воспитать своих подчиненных, научив их работать так как надо. Для этого она запасается терпением, предпочитает никого не ругать, на недостатки подчиненных смотрит снисходительно и настойчиво объясняет, как и что надо делать. Она, как воспитатель в детском саду, предпочитает обучать и вразумлять своих сотрудников.

**Недостатки:** такой подход сработает только в том случае, если подчиненные изначально мотивированы работать профессионально и качественно, но им не хватало тех самых навыков, которые начальница способна им дать. Конечно, уважение к руководительнице возрастет, но только у части подчиненных. На тех же, у кого нет установки хорошо работать (а главная цель – работать поменьше), такая линия поведения никак не повлияет. Более того, сотрудники постепенно начнут использовать ее в своих целях. Под предлогом непонимания задачи или незнания, как ее решить, будут обращаться к руководительнице за помощью. В результате она начнет, по сути, все делать за своих подчиненных.

**Как подкорректировать:** объясните руководительнице, что воспитание и обучение подчиненных – это лишь один из инструментов управления. Не нужно делать его единственным. Особенно в мужском коллективе. Внутренние установки сильного пола таковы: отношения «начальник – подчиненный» должны быть строго иерархическими, а не напоминающими модель «воспитатель – ребенок». Поэтому нужно применять и другие способы управления, например, ставить задачи, контролировать, как они выполняются, поощрять и наказывать сотрудников (если есть основания), делегировать полномочия и возлагать ответственность.

**Модель поведения 2. «Мужчина в юбке»: жесткость и агрессивность**

Избирая такую линию поведения, женщина-руководительница полагает, что должна разговаривать с мужчинами-подчиненными на их языке, так, как это делал бы мужчина-руководитель. «Никаких жеманностей и мягкостей! Четкость, требовательность, резкость в движениях и словах. И мужской коллектив меня воспримет как руководителя», – думает женщина. Она даже одеваться начинает соответствующе: носит мужские костюмы, делает короткую стрижку, общается немного развязно и грубовато.

**Недостатки:** если женщина ведет себя как Железная леди, то ей всегда придется подтверждать свой статус, доказывать, что она таковой и является, демонстрировать состоятельность, силу, энергию и профессионализм. Даже на корпоративных праздниках в нерабочее время придется быть в образе (включая манеру поведения и одежду). Если женщина позволит себе маленькие слабости, например лирическое пение в караоке, мужчины ее низвергнут с пьедестала. Кроме того, воспринимая «мужчину в юбке» как руководителя, мужчины-подчиненные все же понимают, что ее поведение не совсем естественно. Наигранность они быстро почувствуют и перестанут доверять женщине-руководительнице. И когда ей потребуется человеческая поддержка подчиненных, есть вероятность, что они не окажут ее.

**Как подкорректировать:** посоветуйте руководительнице оставить место для женственности. Например, сочетать элементы мужского и женского гардероба. Брючный костюм можно украсить платком или брошью. Или под пиджак надеть жилет того же цвета. Но чрезмерно экстравагантные платья или ультракороткие юбки неприемлемы. Посоветуйте Вашей подопечной использовать духи, чаще улыбаться, в некоторых ситуациях все же проявлять женские качества – гибкость, мягкость, хитрость.

Геннадий САМОЙЛЕНКО,

директор по кадрам и инновациям компании «Балчуг»

Пусть руководительница стремится быть профессионалом и воспитывает в себе внутреннюю силу

Если она будет знать специфику бизнеса изнутри, то сможет дать подчиненным полезный совет или принять верное стратеги-ческое решение. Это один из факторов, помогающий добиться признания у мужчин- подчиненных. Они уважают за высокую квалификацию и богатый профессиональный опыт. А внутрення сила нужна, чтобы в женщине сотрудники увидели лидера и пошли за ней, выполняли все ее поручения. Причем это качество должно проявляться и вербально, и невербально.

**Модель поведения 3. «Свой парень»**

Это более мягкий вариант предыдущей модели поведения. Без агрессии, подчеркнутой жесткости и резковатости. Просто женщина настолько вживается в мужскую среду, что перенимает ее систему ценностей и отношений, становится своей. При таких женщинах мужчины, не стесняясь, обсуждают свои романы, не выбирая выражений, описывают нюансы взаимоотношений с девушками. И никто не испытывает при этом никакого дискомфорта. Как правило, такая модель поведения вырабатывается в тот период, когда женщина еще не была руководительницей и общалась с мужчинами-коллегами на равных: ходила вместе с ними на тренинги, проводила время после работы, составляя им компанию в кафе, на празднованиях дней рождений коллег.

**Недостатки:** при том, что такой женщине легко найти общий язык с мужчинами, нет гарантии, что она сможет добиться от них эффективной работы. Ведь она «свой парень», а значит, с ней можно договориться, как бы поменьше работать и побольше получать. Коллектив будет прислушиваться к мнению такой руководительницы, но вряд ли поддержит в проблемной ситуации, если она касается только ее.

**Пример**

В конструкторском бюро крупного промышленного холдинга работала лишь одна девушка, остальные десять человек – мужчины. Девушка была общительной и простой, и со временем коллеги стали воспринимать ее как одного из мужчин. Иногда даже в шутку называли ее мужским именем, переделывая женское, вместо «Лера» говорили «Валера». Зная привычку молодых людей подтрунивать над всем и вся, девушка не обижалась. Когда руководитель бюро ушел на пенсию, занять его должность заместитель генерального директора и HR-директор предложили ей. Она оказалась в новой роли, перед ней встали более масштабные задачи, ей предстояло реформировать бюро. Девушка собрала совещание и, полагая, что находится среди своих, попросила высказать предложения и поддержать ее в дальнейшем. Но в ответ воцарилась тишина, а в конце собрания все равнодушно встали и ушли. Для них бывший «свой парень» был не интересен в роли нового руководителя, и помогать девушке они не собирались.

Дмитрий ЩЕГЛОВ,

Директор по персоналу группы компаний «ГИНТ-М»

Женщине, управляющей мужским коллективом, нельзя соответствовать трем цифрам

Первый миф: «Женщина бывает или красивая, или умная». На самом деле она может совмещать в себе одно с другим. Желая выглядеть красивой, некоторые дамы одеваются так, что шокируют коллег. И не бойтесь показаться умной – высказывайте дельные замечания по проблемным вопросам. Второй миф: «У женщины раз в месяц наблюдаются резкие скачки настроения». Управляйте своими эмоциями. При необходимости принимайте медикаменты. Третий миф: «Хвалить надо при всех, а ругать – один на один». Женщина-руководитель должна иметь в виду, что иногда при-людная похвала может вызвать не только смущение у мужчины, но и агрессию со стороны его коллег. Не всегда стоит хвалить прилюдно.

**Как подкорректировать:** сначала помогите женщине-руководительнице использовать те преимущества, которые ей дает статус «своего парня». Во-первых, она может укрепить командный дух сотрудников, сплотив вокруг себя. Пользуясь дружескими чувствами, можно посещать всем подразделением кинотеатры, играть в боулинг, ходить на футбол. Во-вторых, распределяя задания, лучше учитывать интересы и сильные стороны каждого сотрудника. Ведь она знает практически все о коллегах. Но все же объясните, что быть абсолютным «своим парнем», как и прежде, уже нельзя. Женщина-руководитель должна учиться принимать и озвучивать управленческие решения. Посоветуйте ей смелее ставить задачи подчиненным, распределять нагрузку и требовать исполнения. Пусть она тактично, но ясно даст понять бывшим коллегам, что теперь у нее новый статус \*. Рекомендуйте женщине постепенно выстраивать дистанцию между собой и подчиненными, не давать волю эмоциям и отстаивать свое право руководить.

**Пример**

Тамара Ф. в молодости выбрала совершенно не женскую профессию – шахтера. Работала, проявляя трудолюбие и терпение. Вокруг были только мужчины. Они постепенно стали называть ее своей в доску, демонстрируя тем самым уважение и восхищение. Когда Тамара заочно закончила институт, то сначала стала начальником участка, затем заняла пост инженера, а через десять лет была назначена директором строительно-монтажного управления. За простоту в общении женщину по-прежнему считали своей, но давно признали руководителем за профессионализм и знание всех тонкостей дела. Ей даже не пришлось дистанцироваться от подчиненных. Они уважали ее и никогда не сомневались, что она достойна ими управлять.

**Модель поведения 4. Слабая женщина**

В этом есть некоторая хитрость: чтобы не проявлять жесткость, добиваясь выполнения задач, женщина-руководитель начинает упирать на свою слабость, женственность и беззащитность, просит сильных мужчин помочь ей. Иными словами, вызывает у подчиненных-мужчин естественное желание поддержать хрупкую женщину.

**Недостаток:** со временем такой хитрый тактический ход мужчины раскусят и больше не станут реагировать на него. Кроме того, уповая на свою слабость, женщина в конце концов добьется, что ее действительно будут воспринимать как слабого руководителя. Тогда ситуация в подразделении выйдет из-под контроля.

**Как подкорректировать:** обратите внимание руководительницы на то, что мужчины смотрят на работу как на место конкурентной борьбы, а не на богодельню. Они ждут от женщины-начальницы четких управленческих решений. Поэтому скажите ей, что нельзя всегда апеллировать только к женской хрупкости и таким образом добиваться выполнения задач. Это можно делать лишь изредка, но не всегда. Поэтому рекомендуйте женщине-руководительнице быть гибкой и демонстрировать разные качества в зависимости от конкретной ситуации. Проявлять то слабость и беспомощность, то твердость и решимость, а порой хитрость и дипломатичность. Такой подход считают верным и наши читатели (см. диаграмму). Иногда ведь можно без притворства прямо сказать: «Вы – отличный профи своего дела, как раз сейчас мне нужна Ваша помощь».

Татьяна БОУЛИНГ,

Директор по персоналу и внутренним коммуникациям «Рено Тракс Восток»

Женщину признают руководителем, если она сможет ставить четкие задачи со сроками

И не нужно перегибать палку, изображая из себя Железную леди, если на самом деле женщина-руководитель таковой не является. Отношения с людьми нужно строить без фальши в поведении, так как она вызовет насмешки со стороны коллег или подчиненных. Попросите женщину-руководителя определить для себя золотую середину. Но самое главное: она должна научиться четко расставлять приоритеты, планировать свое рабочее время и распределять задачи подчиненным. Ясность и четкие сроки исполнения сразу снимают претензии, которые зачастую предъявляются молодой руководительнице.

**Пример**

Когда Наталья А. пришла на должность руководителя отдела визуальной рекламы в крупную консалтинговую компанию, женщину предупредили: коллектив отдела на 97 % состоит из мужчин. Сначала Наталью это смутило. Но затем она решила рискнуть возглавить это творческое подразделение. Она проявляла женскую гибкость в управлении: иногда добавляла твердости в голосе и настойчиво требовала выполнения задачи, в другой раз, напротив, тактично и мягко беседовала с разволновавшимся подчиненным, чтобы успокоить его. Женщина быстро выстроила отношения «начальник-подчиненный». Сейчас Наталья стала топ-менеджером и обучает других руководителей управлять творческим коллективом.

# «Женщина не должна быть топ-менеджером»

[Ольга Бедарева Редактор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/236980-olga-bedareva)

В России много несчастных людей, занятых не своим делом.Однако именно слабый пол сегодня первым находит дорогу к счастью. Женский взгляд на жизнь и бизнес – в интервью психолога, бизнес-тренера **Натальи Титовой**.

Изначально с бизнес-тренером, психологом **Натальей Титовой** я планировала поговорить [о деловых женщинах](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1901482/). А получилась весьма вдохновляющая беседа о том, что делает современных людей счастливыми и как прийти к этому долгожданному состоянию. У Натальи Титовой есть свой рецепт – и для мужчин и для женщин, и он оказался гораздо проще, чем можно было предположить.

О том, как найти и реализовать себя, научиться строить отношения с любимыми, воспитать счастливого ребенка и самому, наконец, успокоиться и жить гармонично, Наталья Титова рассказала в интервью **Executive.ru**после выступления в**Дискуссионном клубе Executive.ru:**

**Executive.ru**: *Чего же хотят женщины?*

**Наталья Титова:** Женщины хотят любви и гармонии! Причем абсолютно все, а особенно – самые деловые и зубастые бизнес–леди. Именно поэтому они так жестко требуют, так неприступно отказывают и так строго руководят. Главное в жизни женщины, так же как и мужчины, - найти себя, получить творческую самореализацию в той области, которая им по–настоящему интересна.

**Executive.ru:** *Получается, бизнес – это тоже творческая самореализация?*

**Н.Т.:** Конечно, творческую самореализацию можно получить в любой деятельности. Можно и двор мести гораздо креативнее, нежели ставить спектакль. Все зависит от подхода и отношения к делу. Именно руководствуясь стремлением к творческой самореализации люди обычно открывают свое дело. Свой бизнес, свой новый мир, новое направление – это прерогатива тех, кто творчески активен. Я давно заметила, что готовность к творчеству напрямую связана у людей с их индивидуальным стилем энергообмена с окружающим миром. Генераторы, обладающие большими запасами собственной внутренней энергии, больше склонны к творчеству и новым идеям, и поэтому в бизнесе предпочитают открывать свое дело. Преобразователи, успешно черпающие энергию извне и нуждающиеся в ее источниках, предпочитают быть наемными работниками.

**Executive.ru:** *А какими видами бизнеса предпочитают заниматься женщины в отличие от мужчин?*

**Н.Т.:** Мужчины «ищут где глубже»: больше тяготят к железкам, технике и IT-технологиям, автомобилям, научно-исследовательской сфере. Женщины – где «красивее»: часто интересуются эстетикой – luxury-индустрией, косметикой, парфюмерией, модой, дизайном, искусством. Мужчины – обычно «достигаторы», женщины – «гармонизаторы». Часто предпочитаемые «дамские» сферы – все, что связано с эстетическим вкусом и образным мышлением.

Хотя, и среди мужчин и среди дам немало людей, занимающихся бизнесом по необходимости, исключительно ради выполнения обязательств или заработка денег. Среди предпринимателей данной категории людей гармоничных и психологически благополучных меньше. Это связано с тем, что они большую часть времени занимаются деятельностью, не приносящей им удовольствия.

**Executive.ru:** *Наверное, женщин в этой категории меньше?*

**Н.Т.:** Да, их меньше, но все равно они там есть. Вспомните старый классический фильм «Служебный роман» и его героиню Людмилу Прокофьевну. Это типичный портрет женщины, которая всю жизнь себе во всем отказывает. Она не умеет прислушиваться к себе настоящей, и режиссер это очень хорошо показал. Ее невроз в возрасте около сорока лет – типичное последствие неумения слушать себя. Обычно именно в этом возрасте и дамы и мужчины, «отравленные нелюбимой работой» переживают серьезные кризисы.

**Executive.ru:** *Мне кажется, что таких людей очень много. Вроде работаешь и что-то делаешь, стараешься. А радости это не приносит. Как понять, что у тебя кризис?*

**Н.Т.:** Дело том, что мы с раннего детства находимся в жестких рамках. Нас приучают слушать не себя - настоящих, а родителей, учителей, социум и его требования. Всем знакома родительская фраза «ты должна», или «ты должен». В отношении «послушных дочек» она является оружием замедленного действия, сражающего наповал любые начатки их робкого детского стремления к творческой реализации.

Нам с детства задают определенную программу – кем ты должна стать к какому возрасту, и чего конкретно добиться. Не укладываешь в сроки – значит, неудачник. Если говорить о женщинах, то: к 25 годам, считает общество, ты должна выйти замуж, а к тридцати родить детей, к сорока – обрести типичное счастье российской хозяйки на приусадебном участке, «построить мужа», «посадить голос», и т.д., а если ты выбиваешься из этого каторжного срока – то у тебя однозначно большие проблемы.

Вот здесь каждому важно остановиться и осознать: вы – уникальная индивидуальность, у вас своя собственная судьба и задачи, нельзя ни на кого равняться, нужно полагаться только на себя и свои собственные жизненные ритмы. Вместо того, чтобы продолжать упрекать самого себя за несоответствия нормам и «неукладывание в рамки», просто следуйте себе, и вы будете счастливы.

**Executive.ru:** *Женщин в бизнесе становится больше?*

**Н.Т.:** Я думаю, что нет. В 1990-е годы, когда все были вдохновлены идеей светлого «капиталистического» будущего и возможностями за короткий срок стать миллионерами, в бизнес пришло много женщин. К концу 1990-х годов количество женщин в бизнесе достигло своего максимума и среди топ – менеджеров, и среди владельцев бизнеса. После начала 2000-х годов я вижу, что женщины становятся другими. У них меняются приоритеты. Многие места в «жестком бизнесе» они уступили мужчинам. Зато значительно возросли аудитории посетительниц женских тренингов. Возник интерес к теме женских энергий, пробуждения женственности, темам любви и брака. В 2010 – 2013 годах я наблюдаю значительный подъем интереса к теме «поиск своего предназначения». К слову, в последнее время я встречаю все больше беременных женщин, и это радует!

В каждом человеке (и мужчине и женщине) есть и мужская и женская энергии. Мужская – это ориентация на результат, стремление к достижению целей, активность, инициатива, достиженчество, амбиции, завоевание новых пространств, освоение и покорение новых высот и глубин. Женская – это ориентация на процесс, гармонизация себя и мира, эмоции мировосприятия, самоисследование и рефлексия, сохранение и созидание гармонии, красоты и комфорта, помощь, воспитание, забота. Бизнес как общественно-экономический институт с его принципом «время = деньги» требует в значительно большей степени реализации мужской энергии, мужских приоритетов и мужской стратегии поведения. Именно поэтому серьезное занятие бизнесом требует от женщины активизации ее мужской ипостаси в ущерб женской. Если дама 14 часа в сутки сконцентрирована на бюджетах, планах и жестких позиционных переговорах, ей крайне трудно оставшееся время мурлыкать перед своим уставшим мужчиной, готовить ему ужин, читать детям на ночь сказки и дарить возлюбленному страстную ночь его мечты.

Изголодавшись по собственной женственности и гармонии, женщины сейчас увлечены саморазвитием. Мужчины тоже занимаются собой, но дамы в гораздо большей степени.

**Executive.ru:***Возможно, мужчины, просто больше заняты?*

**Н.Т.:** Да, с одной стороны, мужчины больше заняты. А с другой – происходит еще один интересный общественный феномен.

Женщины больше зажаты общественно-социальными рамками до 35 – 40 лет (когда выполняют роль прилежной ученицы и исполнительной сотрудницы), а затем начинают больше прислушиваться к себе и развивать себя. У мужчин же – другая тенденция. В юности непослушные парни более свободны и неуправляемы, а вот в возрасте 30 – 40 лет они становятся «примерными достиженцами», активно делающими карьеру и стремящимися соответствовать общественным нормам. Освобождаются и раскрываются мужчины к 50 и позже.

**Executive.ru:** *Но ведь общественное мнение формируется мужчинами. Значит, они сами и создают себе эти рамки?*

**Н.Т.:** Да, мужчины гениальны еще и тем, как виртуозно они придумывают себе и бизнесы, и правила игры, и игрушки, и ранние проблемы. Главное, чтобы при этом рядом с ними были настоящие женщины.

**Executive.ru:** *А мужчины с женщинами соревнуются?*

**Н.Т.:** И такое бывает. Если мужчина и женщина обладают лидерскими амбициями и не готовы уступать друг другу. Рано или поздно кто – то в паре уступает, и сценарий отношений «Ведущий – Ведомый» закрепляется. Если же не уступает никто, у пары начинаются серьезные проблемы вплоть до разрыва. Лично мне нравится, когда уступает дама. На это приятно смотреть. Это выглядит естественно. Наверное, потому, что мужчина воспринимается органичнее в роли лидера.

**Executive.ru:** *А когда женщина в семье - главный добытчик?*

**Н.Т.:** Такое тоже бывает, и степень проблематичности данной ситуации определяется индивидуально каждой парой. Одни свыкаются и принимают это как есть. Другие не принимают и расходятся по этой причине. И тот и другой путь вполне оправдан. Лично для меня роль добытчика ближе к мужчине. Я наблюдаю, что степень влияния мужчины на судьбу его семьи, в том числе – ее финансовое состояние, определяет уровень гармоничности супружеских отношений (в том числе сексуальных). Причем, здесь вопрос не только в деньгах или материальных благах, но и в реализации мужчиной сугубо мужской роли – лидера, добытчика, хозяина, дарителя. Природу не обманешь!

**Executive.ru:** *А сценарий семейных отношений может меняться? Допустим, один из супругов неожиданно стал зарабатывать больше…*

**Н.Т.:** Это зависит персонально от людей – их типов личности, степени совместимости. Как правило, если люди давно вместе живут, то вероятность того, что их сценарий отношений кардинально изменится, крайне мала. Мало кто умеет меняться и безболезненно принимать перемены.

**Executive.ru:** *Мне всегда казалось, что если бы в высших эшелонах власти и в России и в других странах было бы больше женщин, то и войн было бы меньше. Я права?*

**Н.Т.:** Я с этим соглашусь, но лишь частично. Женщины по природе своей действительно более политичны и дипломатичны. Мужчины более жестки и категоричны. История помнит великих дам – политиков. Вспомните **Маргарет Тетчер** или **Индиру Ганди** – это были настоящие политики, действия которых были основаны на дипломатии, стремлении к мирному и конструктивному решению вопросов. Хотя, Тетчер при этом завоевала титул «железной леди»! У женщин есть талант дипломатии и тактичного урегулирования конфликтов. Во многом он связан с инстинктом материнства – в семье истинная женщина управляет детьми и мужем, но делает это мягко и безболезненно.

С другой стороны, то, что происходит в политике, редко зависит от личных качеств тех, кто ее создает. Я убеждена, что судьба целой страны не может зависеть от характера и поведения только одного человека. Ответственность за управление миром уже давно поделена, и женщине, которая окажется у власти и делает ставку на гуманистический подход, миролюбие и благотворительность, не всегда удастся реализовать свои чаяния. Она должна будет принять общие правила игры.

**Executive.ru:** *Ну, а как же харизма?*

**Н.Т.:** Харизма – в переводе с древнегреческого означает «дар божий», или мера внутренней силы человека, которая отпущена ему для самореализации. Внешне харизма выглядит как яркое, выразительное, эффектное поведение, позволяющее вести людей из зоны комфорта в зону дискомфорта. Харизма присуща политикам обоих полов. Она крайне важна для политика, особенно, если его задача – коренные преобразования и революции. Но в большинстве случаев, особенно в мирное и стабильное время, мы воспринимаем харизму как внешнее эффектное поведение, артистизм.

**Executive.ru:** *Бизнес меняет женщин? Как?*

**Н.Т.:** Бизнес никого не меняет. Он усиливает сильные стороны любого человека и ослабляет слабые. Как я уже сказала, бизнес активизирует в женщинах мужскую компоненту поведения и энергетику.

**Executive.ru:** *Современной женщине надо успеть все и сразу – ты должна шикарно выглядеть, строить карьеру, дома должен быть порядок, а дети посещать массу кружков, муж должен быть доволен и все время в стерильно чистых рубашках… Складывает образ Леди совершенства. Откуда это?*

**Н.Т.:** Все тот же «комплекс отличницы». Главное – помнить, что вы никому ничего не должны. А вот если вы станете счастливой, то вы сделаете счастливыми и всех вокруг.

**Executive.ru:** *Обратите внимание на литературу для родителей – на каждой второй книге надпись из серии «Как вырастить гения»…*

**Н.Т.:** Это действительно забавно звучит. Гения можно или родить, или не родить. А дальше – позволить гению быть свободным, потому что гений – это уникальное проявление свободного духа. Вспомните, как трудно было маленькому **Моцарту**, когда отец насильно заставлял его работать, эксплуатируя его талант.

В воспитании детей нередко происходит подмена понятий. Нам кажется, что любить ребенка – это значит оберегать его от всего, контролировать и сделать так, чтобы у него был занят день (кружками и школами). А любить на самом деле – это предоставлять свободу самовыражения и уважать его выбор. Сложно? Не спорю. Но как это важно!

**Executive.ru:** *Мне кажется, что свобода весьма актуальна для брака. Нередко люди думают, что жениться - значит получить человека в свою собственность...*

**Н.Т.:** Да, «иметь, а не быть» с человеком – болезнь нашего института партнерства и брака. В скандинавской рунологии есть руна партнерства «Гебо» - она выглядит как икс, где соединяются женские и мужские половинки. А расшифровывается очень символично – «будьте вместе, но позволяйте ветрам свободы гулять между вами». Будьте вместе порознь, ведь индивидуальности каждого человека нужно пространство.

Свобода и уважение – вот основа успешного партнерства в любой сфере.

Возвращаясь к воспитанию детей, скажу, что лучший подарок, который вы можете сделать себе и своему ребенку – сделать его своим другом и стать другом ему. Свобода, подаренная ребенку, вернется к вам уважением детей. А лучший способ научить уважать – это уважать самому.

Именно свобода и уважение помогают нам и нашим детям находить свое предназначение в жизни.

Однажды одна крупная компания попросила меня поработать с их бухгалтерами – они делали грубейшие ошибки, и руководство не могло понять, в чем дело. Я сделала психологическую оценку и ужаснулась – из 15 человек только двое были бухгалтерами по призванию. Остальные хотели танцевать, готовить, разводить цветы и так далее – то есть люди просто были не на своем месте. Но когда я всем задала вопрос о том, кем они видят себя через пять лет, все отрапортовали, что главным бухгалтером. Представляете, как рискует руководство этой компании?

**Executive.ru:** *Так быть или не быть женщине в бизнесе?*

**Н.Т.:**Это все индивидуально. У женщин бывает такой период в жизни, когда в силу тех или иных причин им надо реализовать мужскую энергию. Именно эти женщины эффективны на таких позициях. Если женщина чувствует себя гармонично в роли ТОП - менеджера, то все в порядке.

**Executive.ru:** *Женщин в бизнесе будет больше? Что будет с семьей? Ваш прогноз.*

**Н.Т.:** Ко мне часто приходят очень успешные женщины и спрашивают как им стать счастливыми. Это очень хороший знак. Человек задумывается о настоящем себе, о любви, о смысле жизни… Свободных людей становится все больше. Они понимают, что для того, чтобы изменить внешний мир, нужно измениться внутренне. Начинается эпоха новых людей – людей, которые для того чтобы изменить этот мир, меняют самих себя.

Что касается карьеры или семьи – того выбора, который нередко приходится делать женщине – я бы посоветовала им заглянуть внутрь себя и спросить себя: «Чего я хочу по-настоящему? Что сделает меня счастливой?». Задавайте себе этот вопрос несколько раз в день, и вы обретете и себя – настоящую, и счастье и гармонию, и успех.

# Женщина-босс: как завоевать авторитет

[Дарья Пантюх Консультант, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1709109-darya-pantuh)

Самое главное: говорить коллегам-мужчинам конкретно, чего от них ждешь, и научиться владеть чувствами. Личным опытом руководителя делится **Дарья Пантюх**.

Наверное, вы неоднократно сталкивались с пониманием огромной разницы между представителями разных полов. И, вероятно, спрашивали сами себя, как возможно настолько [по-разному реагировать на одни и те же вещи](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1896441-zhenskii-stil-upravleniya-kak-podcherknut-preimuschestva-i-skryt-nedostatki)? Если мы признаем присутствие таких отличий как можно быстрее, то сможем управлять ситуацией, и станем авторами отношений, неважно, на работе, в жизни или бизнесе.

Во всех этих сферах очень важны отношения, которые построены правильно. Но стоит заметить следующее: отношения не построятся сами. Над ними нужно работать. Все проекты начинаются с так называемой точки А: принятия того, что нам дала природа, а не отрицания. Изначально [наш взгляд на вещи совершенно разный](https://www.e-xecutive.ru/management/ceos/349698-v-chem-zhenschina-menedzher-silnee-muzhchiny-a-v-chem-net), по-разному мы реагируем на те или иные обстоятельства и подходы наши тоже отличаются. Самое главное, что нужно признать – да, противоположный пол устроен совсем иначе.

Мой собственный путь осознания этих истин оказался отнюдь не стремительным. Прошло уже более десяти лет, как я стала весьма юной женщиной-руководителем. Мною в команду были набраны исключительно мужчины и все они были разного возраста. Сейчас трудно сказать, осознанно я сделала это или нет. Может быть, мне нужна была поддержка, и она была подсознательно связана у меня именно с коллегами – мужчинами. Но я не учла того факта, что стала для них боссом в юбке. С самого начала я хотела всеми силами поднять авторитет, достичь того, чтобы [они работали максимально эффективно](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1976065-gendernye-otnosheniya-v-ofise-kak-sozdat-effektivnuu-komandu), но при всем этом оставались довольны.

В ход пошла теория управления и менеджмента, которым я когда-то обучалась. Получалось не так уж и плохо, но порой я слышала, как меня обсуждают за спиной, делая снисхождение на мой пол. В такие моменты было очень неприятно и обидно. А в особо тяжелых случаях даже пропадало желание идти на работу. После этого я сделала некоторые выводы. Нужно признать то, что я в равной степени [и руководитель, и женщина](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1967503-kak-zhenschine-sdelat-kareru-v-sfere-vysokih-tehnologii). В гардеробе у меня опять появились юбки, мне захотелось отрастить волосы, и я постаралась начать управлять коллективом без капризов и манипуляций.

Спустя еще некоторое время я прекратила носить юбки, сделала короткую стрижку, перестала проявлять свои эмоции на людях, а мое женское понимание и принятие вообще ушли в небытие. Привело это к полной потере контроля над ситуацией. С коллективом мы стали существовать по отдельности. Сервисный управляющий просто срывался с цепи при любом моем замечании, продавцы-консультанты перестали стремиться к повышению продаж, руководитель отдела продаж вовсе уехал в длительный отпуск и бросил свой отдел в буквальном смысле на произвол судьбы.

Нетрудно было догадаться, что [мои дела катились с горы в пропасть](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1830452-zhenschina-ne-dolzhna-byt-top-menedzherom). Я дошла до того, что хотелось просто оставить все и убежать как можно дальше. И почти так и поступила, но, спасаясь бегством, наткнулась на своего руководителя – владельца бизнеса. Он часто давал мне мудрые жизненные советы, и в этот раз просто спросил меня, куда же подевалась мое природное женское чутье. Я призадумалась, и решила поискать его. Поиски велись повсюду: в книжках по психологии, советах более опытных коллег и так далее.

В итоге я пришла к выводу: необходимо все-таки признать: [я женщина и босс](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1564467-biznes-pod-kablukom). А это означает: никаких манипуляций, демонстрации своих капризов и давления на жалость. Нужно стать честной и открытой. Я опять стала носить юбки, отрастила волосы и снова взглянула своему страху в глаза.

Итак, первый вывод и моя отправная точка. Не стоит сопротивляться факту, что я женского пола и становиться кем-то другим – совсем уж глупый и неверный шаг. И если раньше мне часто бывало досадно, что мужчины не могут понять, чего я хочу, будучи руководителем, то теперь я решила [прекратить бросать намеки и стала конкретно говорить](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1502052-zhenskii-podhod-k-rabote-plusy-i-minusy), какие действия нужно осуществить именно по шагам.

Второй мой вывод оказался следующим: я перестала надеяться на то, что коллеги мужского пола смогут догадаться сами, чего хочу, и стала говорить вслух о своих к ним ожиданиях. Раньше, например, когда я делилась с ними своими переживаниями, то постоянно удивлялась: отчего они не делают того, о чем я их просила? И потом снова удивлялась: они совершенно безынициативные. Каждый раз активность идет только с моей стороны.

Вывод третий оказался очень логичным: я перестала жаловаться и делиться чувствами. Вместо этого стала просить об определенной помощи, ясно показывая то, с чем не могу справиться самостоятельно.

Одним из самых важных моих открытий стало понимание того, что инициатива должна непременно поощряться, будь-то слова поддержки или похвала. Нужно искренне восхищаться результатами своих сотрудников и верить в них, а не тянуть телегу в первых рядах в одиночку. И я просто решила поверить в своих коллег-мужчин в один чудесный день.

И последний вывод, самый главный: мои сотрудники постоянно получали похвалу, их инициатива всегда поддерживалась. Я верила в их способность сделать работу хорошо и самостоятельно, спокойно отходила в сторону, передавая им полномочия, если видела, что они могут выполнить работу лучше меня.

Подводя итоги, хочу сказать, спустя некоторое время все пришло в норму. Я почти перестала вспоминать о том, что я женского пола, а моя команда состоит из одних лишь мужчин. Позднее я набрала в свой коллектив еще и девушек. А наша компания стала одной из самых дружных и крепких. Мы работали вместе в течение 14 лет, прошли взлеты и падения. И хотя мы все уже разлетелись по разным компаниям, но сохранили нашу крепкую дружбу и по сей день. Мои ребята невероятно выросли в профессиональном плане, и я очень горда ими.

А тот сервисный управляющий, который раздавал мне указания, через несколько лет сделал мне предложение. Видимо, у него мне посчастливилось заработать особый авторитет.

# Восемь ступеней для новичка на посту CEO

**16 апреля 2019**|**Ярослав Глазунов**

Путь к должности СЕО крупной корпорации занимает годы, а может и пару десятков лет. Это путь самоотдачи, целеполагания и результатов. Но вместе с тем на этом пути есть одна поблажка: вы все это время не принимаете финальное решение. Над вами всегда есть Босс, который отвечает за ВСЕ. Вы же на пути к должности гендиректора имеете уникальную возможность приходить к боссу, демонстрировать свой интеллект, одаренность, образованность и оставлять на него принятие финального решения. Теперь, когда вы БОСС, эта поблажка осталась позади.

Теперь именно вы отвечаете за ВСЕ. И ситуация только усугубляется, если вы получаете свою первую роль СЕО в новой для вас компании. Ваш успех или неудача на новом поприще зависят от того, насколько ясно вы понимаете ряд перечисленных ниже принципов.

**Контекст.**Темп вашего вовлечения в дела компании имеет критическое значение. Усвоить контекст, в котором она существует, жизненно важно. Нужно понять, в кризисе ли компания, какой у нее уровень долга, каков ее менеджмент, куда движется бизнес, что привело компанию к текущему положению. Вы должны как можно быстрее узнать об истории, структуре правления компании, стиле управления ею, роли в национальной экономике и ее социальной значимости. Это будет определять траекторию для развития и набор необходимых действий. Вы отвечаете за это.

**Соратники.**Необходимо понять мотивацию ключевых сотрудников в организации, узнать, что ими движет, их отношение к риску, их повестку. Это совсем не просто. Возможно, вам потребуется пересмотреть первоначальные впечатления о людях, которые сложились во время ваших первых встреч с ними до или сразу после вступления в должность СЕО. Действовать нужно без предубеждений. Очень часто у СЕО есть соблазн и риск окружить себя теми, кто потакает их образу мыслей. Важно в первые два-три месяца определить соратников на всех уровнях управления, чтобы улавливать настроения и получать реальное представление о происходящем в компании. Команда — это ваше все. Вы отвечаете за это.

**Акционеры и совет директоров.** Доверительные отношения с акционерами и советом директоров компании, а также понимание их приоритетов и мотивов будет гарантией, что вы остаетесь на верном пути. Создание условий для регулярных встреч c акционерами и членами совета директоров один на один необходимо для того, чтобы лучше понять предпочитаемый стиль управления, коммуникации, способ получения информации. Эффективность ваших отношений с этими людьми отразится на уровне их доверия, а мы все работаем с теми, кому доверяем. Вы отвечаете за это.

**Приоритизация — супернавык CEO.** Вступив в должность, вы с первого дня обнаружите, что на ваши время и внимание ведется охота. Свидетельство тому — зашкаливающий по своим размерам список встреч, просьб, требований, предложений. Часть пунктов этого списка обязательна, остальное отражает предпочтения предшественников и сложившиеся традиции. Устанавливаете свои приоритеты с учетом согласованных стратегических целей, отражающих ожидания акционеров и совета директоров. За вашим стилем управления будут пристально наблюдать и отмечать то, как вы проводите встречи, как слушаете, сколько внимания уделяете каждому процессу. Вы отвечаете за это.

**Скорость.** Ход реальных событий вряд ли будет способствовать долгим размышлениям. Нерешительность в принятии решений быстро обернется лавиной нерешенных проблем. Главное внимание должно уделяться главным вещам. Определите, где вы можете достичь быстрых побед, которые дадут дополнительную уверенность акционерам в том, что они сделали правильный выбор, назначив вас CEO. Вместе с тем определяйте, что нужно делать сейчас, чтобы получить прорыв в будущем. Бизнес — это игра на скорость, и если вам кажется, что у вас все под контролем, это значит, что вы медленно едете. Вы отвечаете за это.

**Ассистент.** Эффективность личного помощника и команды поддержки определяет эффективность и продуктивность СЕО. Ассистент должен снять с вас как можно больше организационного бремени, быть для вас фильтром и доверенным каналом информации. Сохранение старой команды предшественника — ошибка, цена которой только растет, если на повестке дня стоят радикальные изменения в компании. В тоже время относитесь уважительно к наследию предшественников. Люди будут замечать и помнить, сколько уважения вы проявили к прошлому и как вы высказывались о своем предшественнике. Вы отвечаете за это.

**Коммуникация.** Определите заранее свою стратегию коммуникаций. Одна из ОГРОМНЫХ ошибок СЕО новичков — мнение, что результаты будут говорить сами за себя. За себя будут говорить те люди, которые станут интерпретировать ваши результаты в своих интересах. О ваших планах и достижениях вы должны регулярно рассказывать акционерам, команде, всему коллективу, банкам, партнерам, клиентам и поставщикам. Работа СЕО в большей степени состоит из коммуникаций. Вы отвечаете за это.

**Вы.** Создайте комплекс привычек и правил, которые позволят снизить стресс и уменьшить усталость. В вашей жизни должны быть семья и друзья, вы должны следить за режимом дня и продолжительностью сна, правильно питаться, быть в хорошей физической форме, находить время для нерабочего чтения, определить, какой будет ваша доступность в электронной почте и мессенджерах. Вы отвечаете за это.

У вас впереди задачи, захватывающие дух. До самого верха добираются единицы процентов. Желаю вам успеха. И помните: теперь вы отвечаете за все.

**Об авторе. Ярослав Глазунов** — управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart.

# Пять ловушек для нового руководителя

Сабина Наваз 29 ноября 2017

**Какие ошибки допускают новые руководители**

Организации тратят немало времени и средств на то, чтобы нанять CEO или топ-менеджера, способного привнести в компанию свое видение и произвести в ней необходимые перемены. Однако, как показывают [исследования](http://lumenispartners.com/a-broken-model), с вероятностью в 50% новый руководитель покинет свой пост в первые 18 месяцев работы. Такие неудачи приводят не только к сбою в работе компании, но и к значительным финансовым потерям. Согласно одной из оценок, потери могут достигать суммы в 10 раз превышающей зарплату руководителя — а иногда и большей.

Новые CEO покидают организации по разным причинам: некоторые из них ссылаются на несоответствие корпоративной культуре компании, ожиданиям работодателей, на недостаточное введение в должность. В действительности же, многие руководители неосознанно обрекают себя на провал за первые несколько месяцев пребывания на новом месте.

Любой CEO, нанятый извне, стремится принести организации пользу и продемонстрировать начальникам и подчиненным, что он подходит для своей новой должности. В моей практике мне приходилось консультировать руководителей, менявших место работы. Мой опыт позволяет выделить ряд ловушек, в которые нередко попадают лидеры, которым не терпится решать рабочие задачи, принимать важные решения и в целом улучшать компанию. К счастью, есть способы, позволяющие обойти эти ловушки и успешно ассимилироваться на новом месте.

**Ловушка №1: Не торопитесь с новой концепцией развития компании.** Будучи руководителем на новой должности, вы наверняка полны энтузиазма и идей. Однако, не исключено, что эти идеи не были реализованы до вас по весьма веским причинам. Рассмотрим пример Лена, который был нанят на место заместителя председателя отдела корпоративного обучения в одной из компаний из списка Fortune 100. На собеседовании Лен произвел особенное впечатление своим умением разрабатывать и применять концепции развития компании. На первом же совещании он принялся воплощать свое видение в жизнь. Лен обрисовал свои планы по кардинальному пересмотру подхода компании к обучению руководящих работников. К собственному сожалению, он не знал, что его (не задержавшийся на должности) предшественник предлагал похожую концепцию. Новым работодателям Лена идея не понравилась уже тогда. Когда же он предложил ее снова, он был поражен моментальной негативной реакцией.

Даже если у вас есть идеи, которыми вам не терпится поделиться, в первую очередь важно воспользоваться своим уникальным положением «аутсайдера», чтобы в подробностях изучить порядок вещей. Реализация глобальной концепции требует использования большого количества разнообразных ресурсов. Лучше подождать несколько месяцев, чем вносить значительные изменения в рабочий процесс, неизбежно нарушая его и портя моральный настрой коллектива. Уделите время, чтобы лучше понять компанию, в которую вас приняли, и ситуацию внутри нее. Прислушивайтесь к людям вокруг вас: как к вашим коллегам, так и к клиентам. Если вам не нравится, как что-то устроено, спросите, какие еще варианты были опробованы до этого. Не исключено, что идеи, которые вы хотите предложить, к вашему удивлению, уже применялись раньше. В любом случае такой подход сделает ваше видение еще более обдуманным и четким.

Если ваши коллеги интересуются, какой план развития вы разработали для компании, вы не обязаны описывать его раньше, чем вы будете готовы это сделать. Сорав был нанят на пост председателя крупной компании, выходящей в список Fortune 500. В первую неделю на новом месте один из участников мероприятия, посвященного управлению, спросил его о его идеях для компании. Вместо того, чтобы изложить свой предварительный план действий, Сорав разумно ответил: «Боюсь, мне придется вас разочаровать. Я не думаю, что в данный момент я вправе представлять свое видение. Сейчас я пользуюсь своей возможностью слушать других и учиться. Задайте мне такой же вопрос через три месяца, и я смогу на него ответить».

**Ловушка №2: Не принимайте слишком много серьезных решений сразу.** Когда ваш предшественник покидал компанию, многие его решения наверняка остались нереализованными. Даже если вам покажется, что организация вот-вот лопнет от нереализованного потенциала, стоит, как и в случае с применением новой концепции, отложить принятие долгосрочных решений на момент, когда вы будете лучше разбираться в ситуации.

Инициируйте временный процесс принятия решений и дайте вашим коллегам понять, что после первого квартала, накопив больше информации, вы можете изменить выбранный курс. Попробуйте, например, приостановить на пару месяцев набор персонала на руководящие должности. Одновременно с этим разработайте меры, которые позволят вам справляться без некоторых ключевых позиций. Если без каких-то должностей компании обойтись нельзя, организуйте процесс для подачи заявок высшему руководству компании на подбор этих работников.

**Ловушка №3: Не сравнивайте все с вашей предыдущей работой.** Однажды мне довелось организовывать выездное совещание руководящего персонала для новоиспеченного CEO крупной технологической компании, штат которой достигал 4000 человек. Троих из присутствовавших на совещании менеджеров новый CEO нанял извне. У одного из них, Роланда, было немало хороших идей, но каждое предложение он начинал со слов «На моей прошлой работе…» Вскоре все собравшиеся стали закатывать глаза, стоило ему что-нибудь сказать. Его предложения не получали должного внимания.

Несмотря на то, что вас наняли за ваш опыт и профессиональные достижения, вашим новым коллегам неинтересно, что вы делали по-другому на вашем прошлом месте работы. Они считают, что их компания устроена иначе, и вы знаете о них слишком мало, чтобы критиковать. Делитесь свои опытом осторожно, а если вы хотите внести изменения в рабочий процесс, говорите об этом прямо — но только *после* того, как зададите достаточно вопросов, чтобы понять ситуацию внутри компании, и позволите окружающим поделиться своим мнением. Они должны знать, что вы учли их точку зрения.

**Ловушка №4: Не отдавайте предпочтение внешним связям, забывая о взаимоотношениях внутри компании.** Сообщающие о вашем назначении пресс-релизы подвигнут многих людей вне вашей компании наладить с вами контакт. Однако, уделяя излишнее внимание внешним связям, вы упустите возможность построить критически важные отношения внутри рабочего коллектива, а также понять, представителем кого и чего именно вы стали.

Сперва прислушайтесь к людям внутри компании. Один из возможных способов сделать это — так называемый «ознакомительный тур». Попросите своих непосредственных подчиненных перечислить пару десятков сотрудников организации, с которыми вам было бы полезно пообщаться. Назначьте с ними встречи, подготовьте список вопросов, не предполагающих одного правильного ответа, и будьте готовы записывать важные мысли и учиться у ваших собеседников. По окончании тура составьте список поднятых тем и поделитесь им с вашей командой.

**Ловушка №5: Не работайте в одиночку.** Первое время вы не будете знать, к кому обратиться за помощью. Вы не захотите казаться неуверенным, спрашивая совета у других. Потребность действовать быстро заставит вас делать всю работу в одиночку, неосознанно показывая коллегам, что вы им не доверяете. Это создает напряжение внутри коллектива, а также лишает вас возможности узнать важные вещи от людей вокруг.

Чтобы повысить свои шансы на успешный первый квартал на новом месте, соберите группу поддержки, которая помогла бы вам лучше узнать организацию и ее корпоративную культуру. Разработайте с командой план действий на следующие 90 дней. Это поможет вам понять, как в компании решаются рабочие задачи, как в ней устроена коммуникация, с кем важно наладить контакт. В такую команду поддержки обычно входят тот, кто возьмет на себя руководство ей, исполнительный ассистент, менеджер по коммуникациям, технический ассистент и как минимум один из непосредственных подчиненных. Наконец, возьмите в команду человека, прекрасно понимающего корпоративную культуру компании, спросите его, готов ли он быть вашим неофициальным «культурным переводчиком». Такой человек сможет всегда объяснить контекст, подсказать, что произошло, если какая-то коммуникация вас озадачила, или дать обратную связь, когда ваши действия не будут соответствовать культуре компании.

Ваш выдающийся «послужной список» обеспечил вам место в новой организации. Однако после вашего вступления в должность, качества, которые привлекли тех, кто проводил собеседования с вами и назначил вас на эту должность, могут отчасти потерять свою ценность. Увеличьте свои шансы на успех: избегайте распространенных ловушек и уделите время на то, чтобы узнать вашу новую компанию и новых коллег, прежде чем действовать.

**Об авторе. Сабина Наваз** — коуч, консультирует топ-менеджмент компаний, входящих в список Fortune 500.

# Управленческие компетенции: что должен знать и уметь руководитель будущего

4 сентября 2017

Автор: Бекбулатов Олег Преподаватель Института отраслевого менеджмента РАНХиГС при

Почему роль Генерального Директора трансформируется из традиционного управленца в партнера для своих сотрудников

Первыми об эволюции управленческих компетенций заговорили в конце 1980-х годов западные бизнес-школы. Идеи и навыки, которым они обучали предпринимателей, постепенно теряли эффективность.

Так, некоторые учебные заведения пришли к выводу, что самостоятельно руководитель принимает более взвешенные и быстрые решения, чем при командном обсуждении. Просто потому, что топ-менеджеру не надо параллельно бороться за легитимность, идти на компромиссы, регулировать «подпольные течения» внутри команды.

Другой пример: раньше доминировало представление, что любые открытые противоречия нужно оперативно устранять. Теперь конфликт считается неизбежной стадией развития. И если в организации нет конфликтов, их надо спровоцировать искусственно.

Мировая экономика развивается настолько динамично, что набор навыков, с которыми управленцы выходят из бизнес-школ, больше не сохраняет актуальность на десять лет вперед.

Сегодня деловая среда требует от каждого Генерального Директора сложной внутренней работы: отслеживать актуальность своих компетенций и менять их в соответствии с требованиями времени.

7 управленческих решений, которые спасли нас в кризис

ТОП-6 самых важных статей для руководителя:

Куда вложить деньги в 2018 году

16 вопросов «с подковыркой», которые стоит задавать на собеседовании

Что сказать клиенту в ответ на фразу «Нам ничего не нужно»

11 мошеннических схем, о которых должен знать каждый

Что делать, если к Вам пришли люди в масках

10 фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам

Востребованные управленческие компетенции

На экономическом форуме в Давосе представители бизнес-сообщества периодически обсуждают управленческие компетенции. На одной из секций участникам раздают опросные листы и просят проставить рейтинг по десятибалльной шкале, назвав компетенции, которые, по их мнению, являются сегодня наиболее важными.

В итоге некоторые компетенции выходят в лидеры, другие, наоборот, выпадают из списка. Но не потому, что перестают быть нужными. Выпадающие управленческие компетенции часто уходят в разряд «нужны по умолчанию», то есть без них работа управленца уже невозможна.

Например, не так давно в стандартный пул навыков директора вошел «контроль качества». Сегодня любой элемент работы руководителя должен быть качественным, иначе рынок этого не простит.

Рассказывает практик

Питер Штром, Глава представительства Института Адизеса в России, вице-президент Института Адизеса, Москва

Значимость тех или иных управленческих компетенций определяется тем, на каком этапе жизненного цикла находится организация.

Для компании, которая находится на ранних этапах развития, важно быть гибкой и быстро реагировать на изменения на рынке. Иными словами, делать упор на предпринимательство и инновации. Только за счет этого она может вырасти.

Компании, которая переходит от «давай-давай» к «юности», требуется централизация. Директору необходимо усилить функцию администрирования и сделать акцент на эффективности, развивая необходимые компетенции.

Наконец, в зрелой организации нельзя допустить того, чтобы она стала негибкой или политизированной. Утратив дух предпринимательства, компания непременно начнет преждевременно стареть.

Таким образом, в условиях быстрых изменений сегодня существуют четыре важные группы управленческих компетенций:

способность достигать намеченных целей;

способность структурировать, анализировать, систематизировать информацию и принимать на ее основе решения;

предпринимательство и инновационность;

компетенции в области интеграции (командной работы).

Говорит Генеральный Директор

Константин Борисов, Генеральный Директор компании Support Partners, Москва

Рынок сформулировал пять новых требований к управленцам, не звучавших ранее.

Опыт работы в условиях высокой неопределенности. До 2014 года рынки росли, и достаточно было просто не отставать. Сейчас растут только те сектора, о которых несколько лет назад и подумать не могли: сельское хозяйство и оборонка. Однако остальные сектора стагнируют нелинейно – сокращается выручка медицинских центров, но при этом активно развивается телемедицина. В итоге сценарий «режем хвосты» тоже не работает линейно – так можно упустить новую точку роста.

Готовность работать в условиях недостатка ресурсов. Вместе с первым фактором это называется внутренним предпринимательством. Компании вынуждены много экспериментировать с новыми направлениями, не понимая, какое из них выстрелит. Умение из одной шкуры скроить пять шапок становится критически важным. Это и способность заключать ситуативные союзы с конкурентами, и умение быстро выходить на новые рынки и разумно сокращать затраты.

«Предпринимательский» подход. Задачу расти или падать не слишком сильно никто перед управляющими и акционерами не отменял. Однако ресурсов для форсирования этого роста уже нет. От директора сегодня требуется «найти тему».

Практический опыт в реальном поле. Например, работа в региональных филиалах, где делается «настоящий бизнес», а также успешный опыт по выводу предприятий из кризиса, росту бизнеса на падающем рынке и т. д.

Умение внушать сотрудникам уверенность в будущем. Важным качеством лидера становится способность снимать у персонала энтропию – боязнь неопределенности. А также его доступность для широких масс: возможность задать вопрос топ-менеджеру напрямую у каждого сотрудника.

Эти изменения подтверждает и современная аналитика. Налицо явная диспропорция – сегодня рынку нужны предприниматели и инноваторы. Современные компании ожидают от управленцев развития бизнеса, улучшения финансового результата (пусть и на падающем рынке) и роста в условиях неопределенности. А рынок предлагает бюрократов и стагнаторов с опытом работы в крупных неповоротливых компаниях. Нынешние топы готовы управлять только состоявшимся бизнесом, который они будут оптимизировать без активных изменений, делая лишь тонкие настройки.

Управленческие компетенции, потерявшие актуальность

Известная фраза Козьмы Пруткова «Специалист подобен флюсу, его полнота односторонняя» более не имеет практического смысла. Мир изменился, многие узкопрофильные компетенции, такие как владение иностранными языками, управление проектами, больше не могут успешно конкурировать с компетенциями «широкого профиля»: кросс-культурными, адаптационными и др.

Говорит Генеральный Директор

Константин Борисов, Генеральный Директор компании Support Partners, Москва

До 2014 года компании искали управленцев с такими компетенциями:

опыт работы в крупной компании с отлаженными бизнес-процессами и устоявшимися практиками (предпочтительнее «западная» школа);

опыт быстрого роста бизнеса (зачастую не считаясь с расходами на маркетинг), открытие новых направлений или регионов;

стратегическое видение, наличие амбициозного плана роста, готовность заражать им коллектив;

умение вдохновлять людей и вести их за собой;

«дорогой» внешний вид – сшитая на заказ рубашка, именные запонки и прочие атрибуты «настоящего топа»; бенефициары крупных компаний хотели видеть таких же, как они, – амбициозных и дорогих управляющих.

Говорит Генеральный Директор

Ярослав Глазунов, Управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart, Москва

Еще недавно от директора требовалось владеть отраслевой экспертизой: иметь опыт работы в сфере, в которой действует его компания, отлично знать все процессы. Сейчас, когда технологии развиваются взрывными темпами, это требование потеряло былую актуальность. Сегодня директор обязан понимать технологии и их влияние на бизнес, предвидеть изменения, которые они внесут в методы управления компанией в конкретной отрасли. Для этого необходимо развивать цифровые компетенции и расширять осведомленность в области технологий.

Эта компетенция появилась относительно недавно и стремительно прогрессирует. Новые технологии способны выбить из колеи любую организацию. Если Генеральный Директор будет их игнорировать, то бизнес, скорее всего, обречен на провал.

Какой управленческие компетенции будут востребованы в будущем

Британская бизнес-школа сформулировала 50 тенденций современного менеджмента. Например, проектную работу будут выполнять виртуальные команды, состоящие из представителей разных культур и возрастов.

Соответственно, директору нужно учиться общаться и понимать особенности каждого члена команды. Авторитарный стиль окончательно уйдет в прошлое. А менеджер будет выполнять множество функций: не только управленец, но еще и психолог, и специалист по социальной инженерии.

Иными словами, менеджмент станет собирательным понятием. Чтобы называться менеджером, руководителю придется осваивать сразу несколько обязательных областей знаний.

Например, стать менеджером-учителем, передающим знания. На этом подходе основана востребованная сейчас концепция самообучающейся организации.

Принятие управленческих решений в периоды кризиса: советы авторитетных директоров

Говорит Генеральный Директор

Владимир Моженков, Основатель, член совета директоров группы компаний «АвтоСпецЦентр», основатель компании «Ауди Центр Таганка», экс-президент ассоциации «Российские автомобильные дилеры», бизнес-тренер, Москва

Не здания и техника делают бизнес успешным, а интеллектуальные способности сотрудников. Потому меняется роль директора: из традиционного управленца он превращается в партнера. Менеджеры вместо повелительных функций начинают выполнять сервисные, создавая тем самым условия для комфортной работы в компании. Раньше директор по мере карьерного продвижения мог оставаться, условно говоря, производственником, менялись лишь его полномочия. Сегодня руководитель в большей степени должен обладать не прикладными, а психологическими навыками. Во главу угла встает умение формировать личностные отношения. Многие процессы сейчас протекают на стыке технологий, и руководитель должен не только хорошо разбираться в этом, но и находить узких специалистов из каждого направления, чтобы создавать комплексные команды для работы в новых условиях.

Говорит Генеральный Директор

Ярослав Глазунов, Управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart, Москва

Есть три универсальные управленческие компетенции Генерального Директора, которые не зависят от внешних факторов и актуальны всегда:

стратегическое видение;

лидерство;

управление изменениями.

Эти три навыка сохранят приоритетность и в будущем. Лидеров отличает способность вести за собой людей, адаптивность и талант управлять изменениями. А вот такой навык, как понимание технологий, скорее всего, исчезнет, так как он применим только в конкретный момент. Через несколько лет новые технологии настолько растворятся в нашем мироощущении и повседневной жизни, что мы просто перестанем обращать на них внимание.

Говорит Генеральный Директор

Константин Борисов, Генеральный Директор компании Support Partners, Москва

Скоро начнут поступать запросы найти руководителя, способного работать с молодыми сотрудниками в демократическом agile-режиме, а не в системе жесткого подчинения и отношений «я начальник – ты дурак». Авторитарный стиль хорош на коротких дистанциях, на длинных он уже не работает. На его место придет командный стиль работы. Нужны будут директора, способные вовлекать, вести за собой. Проблема в том, что этому нельзя научить на стороне, управленцы сами должны развивать в себе эти компетенции.

Почему меняются управленческие компетенции

Как менеджеры поступали раньше? Условно говоря, они находили инструменты для решения задач и складывали их в большую сумку; и чем больше инструментов было в сумке, тем более опытным считался управленец. И если надо было забить гвоздь в стену (решить проблему), то он доставал из сумки нужный молоток и вколачивал. Сегодня, если продолжить аналогию, стены стали бетонными, а старые инструменты – бесполезными.

Причина 1. Изменение внешней среды. Например, вчерашние системы мотивации абсолютно неприменимы к современному поколению Z – «цифровому» поколению, родившемуся в период глобализации. Главная цель их жизни – не заработать денег или сделать карьеру, а просто «быть счастливыми». Представитель этого поколения на вопрос «Почему ты вчера не пришел на работу?» запросто может ответить: «Не было настроения, и завтра тоже, если захочу, не приду». У этих сотрудников преобладает мотивация на немедленный результат. Старые методы по отношению к ним не работают. Время, когда такие сотрудники будут составлять большинство персонала в компании, не за горами.

Методика принятия решений: поэтапный процесс

Говорит Генеральный Директор

Владимир Моженков, Член совета директоров группы компаний «АвтоСпецЦентр», основатель компании «Ауди Центр Таганка», Экс-Президент ассоциации «Российские автомобильные дилеры», бизнес-тренер, Москва

Еще пять-семь лет назад стратегические решения считались прерогативой только высшего руководства, потому что только топ-менеджмент обладал необходимыми знаниями. Сегодня ежедневно поступает столько информации, что директор физически не может быть ее единственным потребителем. Ему приходится делиться данными с сотрудниками. Чем больше люди знают, что происходит в соседнем подразделении и что делает коллега, тем выше результаты. В итоге сотрудники могут располагать достаточной информацией, чтобы вносить разумные стратегические предложения на уровне структурных подразделений.

Рассказывает практик

Питер Штром, Глава представительства Института Адизеса в России, вице-президент Института Адизеса, Москва

Причина 2. Изменение корпоративных стандартов. Когда-то хорошей считалась стабильная компания. Позже – та, которая быстрее других адаптируется к изменениям. Последнее время хорошая компания – в первую очередь проактивная. То есть это организация, которая способна лучше других спрогнозировать внешние изменения и предвидеть развитие новых потребностей. Соответственно, менеджерам необходимо выполнять предпринимательские функции: завоевывать новые рынки, внедрять инновации, в том числе небольшие нововведения на рабочем месте. И то и другое требует креативного мышления, инициативности, изобретательности и готовности идти на риск. В сегодняшних реалиях реагировать на изменения нужно молниеносно. При этом нельзя терять из виду эффективность при достижении результата. А для этого важно идти в ногу с технологиями.

Как руководителю развить в себе новые управленческие компетенции

Чтобы отслеживать актуальность навыков и управленческих компетенций на западе внедрили практику оценки образовательных программ на основе так называемых кредитных пунктов.

У рекрутеров появилась шкала оценки, где каждое учебное мероприятие получает кредитные пункты. Условно говоря, актуальные знания в профессиональной области оцениваются в 500 кредитных пунктов. Такое количество директор должен набирать каждые пять лет. Из них 200 пунктов – это базовый курс повышения квалификации, а остальное – курсы или семинары по развитию межфункциональных областей знаний, которые директор осваивает самостоятельно. Средний курс продолжительностью от четырех до шести месяцев оценивается примерно 30 кредитных пунктов. Постоянно обучаясь, за год менеджер может набрать 50-60 пунктов.

Иными словами, директор примерно два раза в год должен проходить обучение. И в среднем раз в год сверять часы с отраслью, чтобы понимать, куда расти.

**Первые 100 дней руководителя на новой должности**

[Александр Кудряшов Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/395368-aleksandr-kudryashov)

Из статьи **Александра Кудряшова** вы узнаете как карьера менеджера зависит от жизненного цикла компании, какие трудности ожидают новичка, как достойно выдержать испытательный срок и многое другое.

Наконец-то свершилось, вы – новый руководитель, первое лицо компании, начальник крупного подразделения либо небольшого отдела, группы, проекта и т.д. Вы доросли до новой должности в своей компании или пришли в нее со стороны, вы долго (или коротко) шли к ней, и что точно – у вас есть подчиненные, именно этим внешним признаком и отличается руководитель от других сотрудников.

Возможно, вы стали *руководителем* впервые в вашей карьере, достигнув максимума, как специалист и дальнейший рост автоматически привел на позицию, где вас будут оценивать по управленческим, а не техническим компетенциям. Может быть также, что это ваш очередной шаг по уже знакомому вам светлому пути (лабиринту с опасностями) менеджерского маршрута.

Вы с волнением приступили к исполнению своих обязанностей, как вы их к этому моменту поняли, начали входить в дела, встречаться с сотрудниками, вникать в проблемы и активно их решать, вы все глубже погружаетесь в процесс познания новой работы, и кажется, начинаете понимать свой маневр.

Но вскоре к радостям нового поста стали добавляться огорчения, неприятности, проблемы и то, что раньше со стороны казалось простым и понятным, в действительности показало себя совсем непростым и не совсем понятным. При этом на вас обрушивается лавина звонков, писем, совещаний, сообщений, переговоров, документов, из них создается какая-то смесь, информационный шум, винегрет из управленческих событий, на которые необходимо реагировать, но в которых можно и потеряться и растеряться, непонятны приоритеты дел, их важность, срочность...

Вы стараетесь удержать ситуацию под контролем, но при этом начинается постепенное погружение в будни повседневной деятельности, в мелочевку, рутину, за которой теряются и начинают уплывать на задний план ваши великие идеи и планы преобразований, вам становится не до них. И вдруг вы, несмотря на все старания, с удивлением и тревогой обнаруживаете первые признаки недовольства со стороны высшего руководства, а также пока небольшие проблемы взаимодействия с подчиненными.

Вы начинаете осознавать, что, наверное, и вы совершаете ошибки, неверные шаги, значимость которых даже не можете правильно оценить, а часть просто не замечаете, причем ошибки, не только неизбежные на начальном этапе, но и собственные, привнесенные, не вынужденные.

Возникает растерянность, сомнения в своих силах, усиливается подозрительность к окружающим, ожидание неприятностей. Вы начинаете пересматривать собственные принципы работы и корректировать выстраданные планы, стремитесь контролировать свою управленческую деятельность, вспоминая, что испытательный срок еще не закончен, что если дела пойдут плохо, будут менять не ваших подчиненных, а *руководителя*, и тут возможны варианты...

Подобное состояние, в разной степени напряженности, переживает большинство новых руководителей в начальный период деятельности на новых постах. Но большинство все же находит, в том числе, путем проб и ошибок, свои пути «вхождения» в новую должность.

При этом надо понимать, что объективно сложно вписаться в новую среду, слишком много новых вопросов, проблем, идей, планов, событий, персон, задач…

Этот начальный период работы руководителя, своего рода «Первые 100 дней», бывают не только у президентов и премьер-министров, но и новых руководителей на любом уровне. «Первые 100 дней» весьма многогранное явление, сопровождающее *руководителя* постоянно, на пути наверх, в перемещениях по управленческой горизонтали, а также на спуске, до его реальных последних дней работы перед пенсией.

Их надо успешно пройти, эти 100 дней (условная цифра, может быть и 7 дней и 30 дней, в зависимости от ситуации).

Начало этого периода совпадает с первым днем прихода руководителя на новую должность, а завершение – может быть и до формального прохождения испытательного срока, совпадать с этой датой или заканчиваться после нее.

Конечно, есть люди, которым и одного дня не требуется для закрепления на новой должности. Такие субъекты уверенно чувствуют не по праву своей компетентности, профессионализма, личных выдающихся качеств, а по причине наличия внешних сил, гарантирующих им полную независимость своего положения от результатов, получаемых в процессе их деятельности на этом посту. Таких деятелей, особенно на самом верху управленческой пирамиды, мы регулярно наблюдаем по телевизору, когда они браво отдают очередное, 123 поручение или распоряжение, ставят что-то на контроль, как всегда, обещают, но никогда не возвращаются к предыдущим 122 поручениям на эту же тему. Не о них будет наш разговор.

В публикации рассматриваются вопросы прохождения новым руководителем начального периода работы, дается обзор типовых трудностей с рекомендациями по их преодолению для полноценной деятельности на новой должности.

**Жизненные циклы организации и руководителя**

Первое, что надо было бы делать, находясь еще в претендентах на новую должность, это установить, в какой фазе жизненного цикла находится претендент и та организация (или ее подразделение), в которой он намеревается развивать свою карьеру. Подобный анализ потребует от кандидата способностей к выбору необходимого масштаба рассмотрения, чтобы увидеть картину за границами искомой должности, на что обычно не хватает ни времени, ни воображения, а также желания, особенно когда новая позиция вот-вот станет реальностью.

Но, даже находясь на новой должности, следует уделить этому вопросу время, чтобы составить более точное представление о собственном местоположении в иерархии компании, о направлении и траектории движения самой компании, что убережет от возможных ошибок и избыточных ожиданий в дальнейшем.

Жизненные циклы организации (ЖЦО) очень хорошо описаны, как в теории, так и в практических примерах, и обычно структурированы по следующим стадиям или этапам:

1. Формирование и начальный период становления организации.
2. Занятие ниши и рост организации.
3. Закрепление на рынке, стабилизация, зрелость организации.
4. Спад, кризис, потеря рынка, деградация, упадок организации.

С учетом времени динамики и продолжительности этапов, в ЖЦО могут встречаться варианты быстрого роста, короткой стабильности, быстрого спада, или медленного роста, продолжительной стабильности и резкого спада, или медленного роста, длительной стабильности, пологого спада и т.д.

За упадком организации может последовать возрождение компании, и цикл выйдет на повторение, либо произойдет поглощение, слияние или ликвидация компании. Разновидностей ЖЦО великое множество, но все они укладываются в приведенные стадии жизненного цикла (см. рисунок).



По аналогии с жизненным циклом организации (совокупности стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования), можно говорить и о жизненном цикле руководителя (ЖЦР). Причем ЖЦР относится и к текущей управленческой позиции данного начальника в данной компании, и к руководству, менеджменту, как сфере деятельности, в целом.

На интуитивно-бытовом уровне существование ЖЦР фактически признается любым руководителем, обладающим хотя бы минимальным запасом критического отношения к самому себе. Тем более, каждый знает достоверно, с чего начинается его жизненный цикл и чем он неизбежно заканчивается.

Обычные люди понимают, что нахождение на данном руководящем месте им дано не навсегда, и, согласно этому соображению, выстраивают свою политику. Конечно, это не относится к управленческим гениям, прирожденным вождям, типажам вроде т. Бывалова из к-ф «Волга-Волга» (директор балалаечной фабрики) или например, к членам тандемократии. Но это – своего рода люди выдающиеся, а мы говорим о рядовых руководителях, которые просто обязаны знать о том, что заканчивается все, что имеет начало, в т.ч., и их работа на очередной управленческой позиции.

На рисунке ниже показан общий цикл руководящей деятельности, который характерен для любого руководителя. Этот цикл состоит из этапов начального периода, роста, зрелости и упадка и характеризует весь карьерный путь, пройденный руководителем. На этом пути данный руководитель занимал различные начальствующие должности как в одной организации, так и в различных компаниях, в которых ему приходилось работать.



Сходным с жизненным циклом организации образом, выстраивается и ЖЦР, в котором также можно выделить несколько основных этапов и задач, которые стоят перед руководителем на новой должности (см. таблицу). В таблице показаны также предпосылки (вероятности) покидания текущей должности, по собственной воле или по принуждению. В дополнение к вероятностям (высокой, средней, низкой) покидания данной должности, можно говорить и об устойчивости положения руководителя на ней. Значение устойчивости, в зависимости от этапа ЖЦР, также может быть низким, средним и высоким.

**Этапы жизненного цикла руководителя**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап ЖЦР** | **Основная задача этапа** | **Вероятность ухода/устойчивость положения** |
| **Начальный период работы** | Успешно пройти испытательный срок и получить постоянный контракт на новую руководящую должность | Высокая / Низкая |
| **Период роста руководителя** | Максимально вложиться в достижение поставленных целей, рост компании (подразделения, проекта) и собственный рост | Средняя / Средняя |
| **Период зрелости руководителя** | Собирать урожай, развиваться, проявлять себя, руководить свободно и счастливо, но контролировать обстановку и помнить, что пройдет и это | Низкая / Высокая |
| **Период упадка руководителя** | Своевременно распознать и осознать факты наступления упадка и а) перестроиться на данном посту, б) начать новый ЖЦР на новом посту, в) уйти самому, г) дожидаться увольнения | Высокая / Низкая |

Сопоставление жизненных циклов организации и руководителя может многое прояснить в особенностях и условиях развития карьеры руководителя. Можно показывать чудеса персонального менеджмента, самоотверженности, преданности делу и т.д., но если данная организация находится на стадии упадка, это не отразится позитивно на положении руководителя. И наоборот, сравнительно скромных способностей руководитель, в считанные годы может проскочить иерархическую лестницу должностей, если организация находится на подъеме и потребности в кадрах управленцев достаточно велики.

Также могут возникать и парадоксальные ситуации, когда из клонящейся к упадку компании начинается бегство менеджмента, а на освобождающиеся места могут назначаться остающиеся руководители, делающие должностные карьеры (в т.ч., для записи в резюме) по принципу «верх по лестнице, ведущей вниз».

В ниже следующей таблице приведены риски удержания начальником текущей должности и возможности для дальнейших карьерных устремлений руководителя, при наложении этапов жизненного цикла руководителя на жизненные циклы организации.

Риски и возможности приведены здесь для варианта некого усредненного руководителя и для такой же абстрактной типовой организации, находящейся в определенной внешней усредненной обстановке.

**Этапы жизненного цикла организации и руководителя**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этап ЖЦО/ ЖЦР** | **Начальный  период организации** | **Рост  организации** | **Стабилизация, зрелость организации** | **Упадок организации** |
| **Начальный  период  работы** | Высокие риски, Средние возможности | Средние риски, Большие возможности | Средние риски, Средние возможности | Высокие риски, Средние возможности |
| **Период  роста  рук-ля** | Средние риски, Средние возможности | Низкие риски, Большие возможности | Низкие риски, Большие возможности | Высокие риски, Средние возможности |
| **Период  зрелости  рук-ля** | Средние риски, Большие возможности | Низкие риски, Большие возможности | Низкие риски, Большие возможности | Высокие риски, Большие возможности |
| **Период  упадка  рук-ля** | Высокие риски,  Низкие возможности | Средние риски,  Низкие возможности | Средние  риски,  Средние возможности | Высокие риски,  Низкие возможности |

Эту таблицу можно настроить для себя, ориентируясь на реалии собственной должности и организации-работодателя. Анализ приведенных комбинаций с учетом личностных характеристик, предпочтений и траекторию жизненного цикла руководителя, в увязке с конкретными особенностями занимаемой должности и этапами жизненного цикла компании, в которой он работает, может быть полезен для выработки рациональной стратегии поведения менеджера на карьерной лестнице, особенно в начальный период руководителя.

**Цели и планы начального периода**

Безусловно, у вас есть великие цели и большие планы на то, что вы должны свершить на новой должности. Однако сейчас необходимо, в рамках этих крупных замыслов, установить цели и спланировать свою деятельность именно на начальный период, на свои условные 100 дней, которые могут длиться от нескольких недель до нескольких месяцев, в зависимости от ситуации. Цели начального периода руководителя на новой должности можно сформулировать скромно, коротко и ясно: удержаться, уточнить обстановку и подготовиться.

1. **Удержаться** на должности в начальный период означает проработать испытательный срок и подписать постоянный контракт с работодателем, если это требуется. Это главная цель. Здесь не все просто, автоматического контракта может и не быть, а ваши ошибки или недовольство вашей работой могут привести к тому, что постоянный контракт и не будет вам предложен. Учитывайте, что встречаются такие работодатели, которые на период испытательного срока специально нанимают людей на пониженную зарплату, выживают из них, что можно, а потом увольняют, как не прошедших испытательный срок и приглашают другого сотрудника.
2. **Уточнить обстановку** на новой должности (особенно, в новой организации), это значит получить такую информацию, которой раньше не могло у вас быть, о положении дел, о людях, ваших сотрудниках, коллегах, руководстве, об исполняемых функциях на вашей должности, об особенностях бизнеса и т.д. Эти сведения помогут оценить обстановку уже с вашего нового места и соответственно, более качественно спланировать и выстраивать свою дальнейшую работу.
3. **Подготовиться** к дальнейшей полномасштабной и активной работе, которая должна развернуться после подписания постоянного контракта, имея для этого необходимые формальные полномочия, уточнить свои планы, подготовить и создать свою команду для реализации своих планов, получить добро от руководства и нейтрализовать возможное сопротивление.

**Рекомендации руководителю**

Для достижения указанных выше целей и успешного прохождения начального периода работы руководителя на новой должности, приведем ряд рекомендаций.

**Принять дела**

Если предусмотрен обряд приема-передачи дел, то начните с них, хотя надежды на эту процедуру, как правило, не оправдываются, тем более, вы уже на месте, за которое отвечаете и назад пути нет. Бывает, что приемка дел состоит из пары встреч с предыдущим руководителем, возможно, с вызовом и коротким обсуждением ситуации у вышестоящего начальника. Да и сам документ о приеме дел (если такой предусмотрен) формально подводит черту под вашими сомнениями и колебаниями, все уже позади, Рубикон перейден, теперь только вперед.   
Понятно, что такая форма не приемлема для финансовых дел или материальных ценностей, тут надо быть очень внимательным и все по возможности формализовать и принимать на основании документов (баланс, остатки, счета, инвентаризация…).

**Представиться сотрудникам**

После прихода на новую должность руководителю следует провести первую встречу с сотрудниками, не затягивая это мероприятие и заранее предупредив об этом подчиненных, даже если вы доросли до начальника на этом же предприятии, а не пришли со стороны. Обычно вышестоящее руководство формально покажет вас сотрудникам в первый день (кроме сообщения, как вас зовут, и начальство на вас и на подчиненных надеется, большего от такого представления и ждать нельзя).   
Сидящий безвылазно в кабинете новый начальник, вызывающий через секретаря к себе сотрудников и время от времени спускающий вниз директивы, или сильно презирает или боится своих подчиненных, что непременно будет замечено и обсуждаться.   
Поэтому разговор с коллективом по вашей инициативе будет полезен для создания хорошей базы дальнейшей совместной работы. На такой встрече целесообразно выступить с кратким сообщением, рассказать о себе, о жизненном пути как руководителя, специалиста и человека (про семейное положение – обязательно), в общем виде изложить свои подходы к работе на этой должности. Уместно заявить, что ваша цель не ломать и перестраивать, а развивать и совершенствовать деятельность компании (подразделения), при активном участии и в интересах сотрудников тоже.   
Ну и про то, что встречают по одежке, а провожают по уму, не следует забывать при подготовке такой встречи.

**Иметь свой план**

Не следует считать, что планировать бессмысленно, пока не займешь искомый пост, надеяться, что на месте видно будет, что, когда и как делать. Ваши цели на новой должности и планы действий должны быть определены еще до того, как вас назначат. Вы должны разработать отдельный план для начального периода деятельности, в рамках своих больших планов работы в данной компании (подразделении).   
План желательно иметь написанным на бумаге, память может подвести, и вы будете двигаться под давлением обстоятельств, считая, что это и есть ваш план, забыв, с чем и зачем стремились на новый пост. Ваш личный план как рабочий документ должен быть всегда под рукой, поддерживаться в актуальном состоянии, и его следует постоянно приводить в соответствие с вашим пониманием обстановки, путем систематического контроля исполнения и корректировки по получаемым результатам.   
Такой план поможет вам успешно пройти начальной период, после чего, с формальным утверждением на новой должности, вы можете приступить к реализации ваших больших планов.

**Руководить – делать работу руками (мозгами) подчиненных**

Если вы не поняли или надолго забыли, что ваша работа – делать свою работу руками подчиненных, то это обстоятельство станет очень скоро источником больших проблем. Не работать за подчиненных, а организовывать и обеспечивать их эффективную работу – первое условие.   
Которое иногда может быть нарушено – и это вполне допустимо – когда вам придется продемонстрировать, в качестве образца, например, собственные технические компетенции или показать класс исполнительской работы, так, чтобы было понятно вашим сотрудникам, что начальник – подготовленный человек в деле, которым руководит.   
И начальный период работы наиболее подходит для такого урока. А соблазн исполнить за подчиненных их должностные обязанности существует, особенно в условиях дефицита времени, когда необходимо срочно выдать какой-то важный документ или иной результат, при вашем недоверии (возможно, необоснованном) к сотрудникам. Кроме того, систематическая тяга руководителя к исполнительской работе может также свидетельствовать о попытке компенсировать этим свои менеджерские недостатки и недоработки. Тут принцип один – каждый должен делать свою работу, значит, начальник должен руководить.

**Считать сотрудников людьми, а не ресурсами**

Когда у вас под началом оказывается какое-то число подчиненных (что и происходит со вступлением в новую должность), возникает соблазн использовать сотрудников как ресурсы, сходные с техническими, материальными, финансовыми и другими видами ресурсов. Что-то вроде, если холодно, то включим дополнительный калорифер (направим еще одного сотрудника на какую-то работу).   
Этому немало поспособствует применение к месту и не к месту таких терминов и наименований, как HR, кадры, рабочая сила, функционеры, и т.д. Но люди – не калориферы, даже если речь идет о работах типа копать траншею от забора и до обеда, и не могут быть полностью взаимозаменяемыми.   
Помните, что такой подход к людям может подвести вас, поэтому лучше оперировать словами типа «сотрудники», «коллеги», «товарищи по работе», открывающими людскую сторону вашего штатного состава, позволяющую и вашим подчиненным разглядеть в вас не только вождя, босса, но и человека со своими сильными и слабыми сторонами. И этому боссу следует уметь распознавать в каждом подчиненном индивидуальность, личность и соответственно принимать управленческие решения в отношении сотрудников.

**Узнать людей**

Познакомиться – а лучше изучить ваших сотрудников, запомнить имена – отчества, просмотреть кадровую информацию, определить, насколько это возможно в начальный период и понять интересы сотрудника. Лучше встретиться, выслушать и учесть его оценку положения дел, предложения по совершенствованию работ (которые есть у каждого, но не каждый их выскажет, надо еще уметь разговорить человека).   
Но не только знать, а эффективно взаимодействовать, установив деловые отношения с подчиненными и коллегами. Из них, имеющихся в распоряжении людей, придется делать команду, способную на решение поставленных вами задач. При этом надо помнить, что на каждый роток не накинешь платок, что всем хорош не будешь, что у вас есть и кнут, но есть и пряник, и т.д.   
Поэтому придется не только гладить по головке, но и вступать в противоречия с сотрудниками, получать от них негативную реакцию на ваши действия, но не забывать, что узнать людей можно только щедро нагружая их работой и спрашивая за ее исполнение. Следует знать, что ваша задача – не понравиться всем, а вести по трудной дороге ваш коллектив, к достижению поставленных целей.

**Понять структуру**

В начальный период необходимо детально разобраться в структуре вашего предприятия (подразделения). Следует проанализировать отношения между подразделениями, найти неформальные связи, увидеть индивидуальные и групповые цели, и все это сделать с учетом контекста исполнения возложенных задач. Постараться не попасть в ситуацию, когда за деревьями не видно леса.   
При этом не замыкаться только исследованием своей, подчиненной структуры, но и найти свое местоположение в системе отношений с другими структурами окружающей вас иерархии. Просматривать свои новые обязанности (а также права и полномочия) на уровень вверх, до своего непосредственного руководителя (не вредно и до начальника вашего начальника). Вникнуть и осознать корпоративную культуру, знать традиции, писанные и неписаные правила и требования, существующие в компании (подразделении), освоить новую терминологию.   
Непонимание, незнание или игнорирование структурных, системных вопросов приводит, так или иначе, к возникновению больших проблем в работе, причем зачастую, как кажется, к неожиданному и необъяснимому их проявлению.

**Преодолеть отчуждение**

Очевидная, но не всегда осознаваемая, понимаемая и принимаемая проблема – отчуждение нового начальника от его подчиненных, водораздел, существующий в определенной мере всегда, но с большими предпосылками к расширению, иногда вследствие высокомерия руководителя, а иногда и по инициативе снизу. Кто-то сам намеревался стать начальником, кто-то не склонен менять свои привычки из-за новых требований нового вождя, кто-то всегда против всего, и т.д., найдутся причины для взаимного недоверия и создания дистанции между начальником и сотрудниками, во вред работе.   
Новый пост автоматически не гарантирует руководителю ни уважения, ни признания, ни тем более, любви со стороны коллектива, по крайней мере, в начальный период работы. Преодолеть отчуждение и добиться хотя бы лояльности сотрудников необходимо, и стремиться к этому следует с первых дней работы, сознательно поставив себе такую цель.   
Безусловно, не за счет каких-то заигрываний или манипуляций с подчиненными, на что легко можно согласиться ради достижения краткосрочных целей, а путем создания режима прозрачности и предсказуемости в вашей управленческой деятельности, а также за счет личного примера честной и профессиональной работы.

**Завершить переходной процесс**

Начальный период – это своего рода переходной процесс в организации (подразделении), аналогичный физическим процессам при включении электронных приборов: нарастает напряжение, превышает некий средний уровень, затем идет спад вниз, серия таких колебаний и – наступает стабилизация. Конечно, приборов для измерения переходных процессов в организационных структурах, наверное, нет, но возможен качественный анализ.   
Желательно, чтобы момент вашего вхождения на новую должность не вызывал разрушительных переходных процессов, чтобы возглавляемая вами структура не пошла вразнос (прибор не перегорел), даже если использовать подход новой метлы, что по-новому метет.

Для иллюстрации можно использовать, например, следующую схему: пришел новый руководитель, установил планку целевых требований слишком высоко – начался ропот сотрудников, их противодействие и падение эффективности; начальник понял ситуацию, снизил требования (временно), возможно даже ниже целевых значений, подчиненные адаптировались; начальник перевел требования на целевой уровень и коллектив заработал устойчиво.   
Руководителю надо знать природу и уметь пережить период переходных процессов в компании и подразделении.

**Доверять, но проверять**

Первое впечатление о новом начальнике надолго сохраняется в коллективе сотрудников и его сложно в дальнейшем изменить. Поэтому не нужно внушать и нагонять страх и ужас на подчиненных, часто это бывает следствием собственной боязни и несостоятельности нового руководителя, страхи породят трудно устраняемую ответную ложь, искажающую происходящее во вред управлению.   
Не пугать людей, а привлекать и делать из них союзников, пусть с различной степенью лояльности, не работать в одиночку, полагаясь на авторитет должности, когда сила вашего личного авторитета еще очень незначительна. В рамках совместной деятельности, лучше начинать с доверия, с открытости, с постепенного делегирования полномочий сотрудникам, с готовности не искать виноватых, а обсуждать проблемы и находить совместно решения.   
Неотъемлемая составляющая, спутник менеджерского доверия – систематическая проверка исполнения, без чего эффективного руководства просто не существует. После чего, при необходимости, будет оправдан и кнут в руках начальника.

**Быть предсказуемым**

Импровизации, управленческие новации, модные менеджерские методы, различные «хотелки» от начальника, даже если они внешне смотрятся на пользу делу, хороши в меру, сотрудники от них быстро устают, перестают на них реагировать, а доверие к руководителю будет подорвано.   
При обучении вождению хороший инструктор обычно предупреждает ученика, чтобы его поведение на дороге было предсказуемым и понятным другим участникам движения. Так и хороший начальник – при движении в новой должности ведет себя подобным же образом: заблаговременно подает сигналы поворотов, перестраивается, тормозит и ускоряется, не создавая неожиданной угрозы сотрудникам.   
Соблазн быстрее управиться, добиться своего и избыточное доверие методологиям HR и технической стороне менеджмента, провоцируют начальника в начальный период работы воспользоваться всей своей новой мощью, например, при проведении изменений в подведомственной структуре, исполняя их с позиции силы.   
Введите в свою практику гласный и открытый институт управления – служебные совещания, на которых ставьте и обсуждайте актуальные вопросы и вырабатывайте совместно с участниками по ним решения, а не генерируйте эти решения в результате единоличных размышлений или сепаратного обсуждения (заговора) с несколькими приближенными, любителями бегать и информировать руководство.   
В любом случае ответственность остается на руководителе, и волевые решения из практики управления не исчезнут, но лучше избегать создавать сюрпризы для подчиненных, а для эффективного руководства рекомендуется вовлекать в процесс подготовки решений ваших сотрудников.

**Взаимодействовать с руководством**

Деловые отношения с вышестоящим руководством могут установиться и сами по себе, например, на основе хороших результатов вашей работы, но лучше придать этому процессу осознанный, регулярный и контролируемый характер.   
Речь не идет о лести и подхалимаже, сопутствующие признаки которых нетрудно обнаружить слишком часто на всех уровнях иерархии, только на этих средствах далеко не уедешь (хотя некоторым удается неплохо). Следует понимать, что от начальства никуда не уйти, даже если персона вашего непосредственного руководителя вам откровенно неприятна.   
Надо работать с начальством, докладывать о возникающих трудностях, не бояться обращаться за советами по той или иной проблеме, уточнять задачи, которые ставит руководство, и обсуждать методы их реализации, своевременно информировать о назревающих трудностях, при необходимости просить помощи и т.д. Соблюдая, конечно меру, не надоедая по пустякам руководству и по возможности, согласовав периодичность подобных встреч, если верх сам не предложит свой регламент.   
При этом надо сказать прямо, необходимо работать на своего руководителя, но так, чтобы и он отдавал себе отчет, что вы на него работаете не за страх (по должностным обязанностям), а за совесть.   
Лучше это делать, понимая, какие задачи ваш начальник решает для своего начальника, т.е., просматривать управленческую вертикаль на ступень дальше. Это дело тонкое, избыточные походы к руководству и любопытство не приветствуется, но на начальном периоде допустимо лишний раз посоветоваться с верхом, чтобы из-за неведения или неверного толкования не допустить серьезных промахов.

**Организовать свою повседневную деятельность**

К повседневной деятельности (ПД) обычно относят текущую активность руководства по управлению компанией (подразделением), обычно проистекающую из должностных обязанностей сотрудников. ПД включает такие действия, как встречи, доклады, переговоры, совещания, телефонные звонки, работу с документами и т.д.   
Наши повседневные обязанности обычно считают рутиной, текучкой, источником потерь и пожирателями времени, что может нам не нравиться, но исключить их из графика своей работы невозможно. Поэтому необходимо повысить эффективность ПД за счет лучшей организации, устранения потерь, планирования, автоматизации, регламентации, делегирования, тайм-менеджмента, других методов.   
Опасно, если ПД будет чрезмерно перегружать руководителя в начальный период его работы, соответственно поглощать время и надежды, отодвигать лучшие планы и начинания, погружать в рутину, не давать развернуться вашему творческому началу и т.д. А потом и породит необходимые аргументы для самоуспокоения, что другого результата при такой текучке невозможно добиться.   
Поэтому важно при любой повседневной нагрузке резервировать для себя личное время, желательно в районе часа, для осмысления происходящего, самоконтроля и персонального развития руководителя.

**Создать команду**

То, что вы стали начальником многих людей, еще не значит, что у вас есть команда, способная не только играть, но и выигрывать, ее еще предстоит создать. Начинать надо с личного примера, с девиза «делай как я», а не с обычно встречающего у начальства «делай, как я сказал», путем привлечения и убеждения в своей правоте ряда ключевых сотрудников.   
Со временем определится ваш «ближний» круг, ядро руководителей и специалистов, с которыми вы будете планировать работы, реализовывать намеченное, оценивать ситуацию, определять дальнейшие задачи и контролировать ход их решения. Скрепить и скоординировать деятельность команды можно, привлекая сотрудников ближнего круга к разработке и воплощению теперь уже общей программы вашей команды. Люди к вам потянутся, если у вас будет предсказуемая собственная линия поведения, без шараханий из стороны в сторону.   
Надо помнить также, что на одних призывах и личных примерах далеко не уедешь, следует уже в начальный период вашей работы продумать, обсудить и предложить команде (сотрудникам) мотивационные принципы вашего руководства. При этом, надо понимать, что когда руководитель создаст свою команду, способную решать поставленные задачи, его самого начнут привлекать в команду уже на другом уровне его начальники.

**Установить приоритеты**

На начальном периоде работы руководителя, в условиях постоянного дефицита времени, неполной информации, пробелов в понимании обстановки, неуверенности в сотрудниках и других видах неопределенностей, важно хотя бы определить вашу колею, общие принципы и цели вашей работы и следовать им, насколько это возможно, руководствуясь ими при принятии решений.   
Для чего может быть использован следующий примерный перечень направлений работ, из которого можно выстроить, скомбинировать и конкретизировать ваш собственный список приоритетов:

* Работать на себя, на семью, накапливать компетенции, делать карьеру
* Работать на свой коллектив, свою команду, своих подчиненных
* Работать на своего непосредственного начальника, реально помогать ему
* Работать на начальника своего начальника, видеть, чего хотят наверху
* Работать на компанию в целом, как на работодателя
* Работать на общество, на окружающих людей
* Работать на государство, на весь мир….

**Добиться первых успехов**

Начальный период работы следует завершать каким-то значимым для масштабов возглавляемой структуры успехом. Это может быть вывод компании или подразделения из кризиса (часто по этой причине приходит новый начальник), получение выгодного контракта, утверждение нового направления работ и т.д. При этом не следует удивляться, что считается успехом для одних сотрудников, может рассматриваться как провал другими сотрудниками.   
Критерии успеха новый руководитель, в зависимости от специфики и сферы деятельности компании, должен сформулировать в самом начале своей работы и добиваться этой цели следует совместно с командой, расценивать свой успех как итог командной работы. И соответственно, закрепить завоеванные позиции, свою способность руководить у выше стоящих начальников, теперь уже по фактическим результатам, которые принес этот успех.

**Заключение**

Начальный период деятельности руководителя на новой должности, его «первые 100 дней», представляет собой объективно сложный этап работы для многих начинающих, да и опытных начальников. При этом, на различных должностных позициях, в компаниях различных форм собственности и отраслевой принадлежности, новый руководитель сталкивается со сходными проблемами, преодолевать которые часто приходится путем проб и ошибок.

Материал данной публикации содержит обзор затруднений, сопровождающих начальный период работы руководителя и соответствующие рекомендации, которые, при критическом их применении, могут помочь в решении конкретных задач, стоящих перед руководителем в начальный период его работы на новой должности.

# Как руководителю завоевать признание коллектива

Все на новенького: как руководителю завоевать признание коллектива

Алексей Штейнгардт

Смена руководителя — всегда стресс не только для тех сотрудников, которых это напрямую касается, но и для компании в целом. Такая ситуация всегда порождает очень много тонких моментов: станет ли новый руководитель настоящим лидером или хотя бы хорошим менеджером для старой команды, заслужит ли он ее признание как эксперт, что нового привнесет в рабочий процесс его появление. От всего этого в конечном итоге зависят бизнес-результаты компании.

Давайте рассмотрим три самых распространенных сценария при назначении нового руководителя: 1) когда руководитель новый, а команда старая; 2) когда и руководитель, и команда новые; 3) когда перспективного сотрудника сделали руководителем.

Новый руководитель и старая команда

Пожалуй, эта ситуация – одна из самых частых в бизнесе. Старый руководитель ушел, потому что поменялись задачи, потому что он нашел новую работу или потому что компания решила с ним расстаться по каким-то иным причинам. В этом случае немало зависит от того, как команда относилась к предыдущему руководителю, поэтому лучше попытаться выяснить это заранее.

Новому менеджеру стоит уделить существенное время на личное знакомство с каждым из ключевых членов команды — так лучше удастся сформировать представление о себе и самому лучше узнать людей. Если речь идет о большой команде, необходимо уделить внимание непосредственным подчиненным и, по возможности, их ключевым сотрудникам.

Людей в новом начальнике всегда пугает неопределенность. Ваша задача — дать всем как можно больше конкретики и максимально возможного понимания вашего видения будущего, стратегии компании или вверенного вам департамента, ваших ожиданий от команды, каждого ее члена в отдельности и будущих результатов.

Рекомендую составить расписание личных встреч с ключевыми сотрудниками и четкий список вопросов, которые вы хотите им задать. Вопросы должны быть по большей части открытые, иначе есть риск услышать в ответ только «да» или «нет». Начинать стоит с прагматичных вещей: выяснить, какой функционал человек выполняет, что ему удается, а что не очень, в чем нужна ваша помощь или требуются системные изменения. Заканчивать лучше более глубинными вопросами — к примеру, понять, на что человек мотивирован, чем он доволен или недоволен, что ему нравилось в работе с прошлым руководителем и что не нравилось, чего он ждет от нового руководства, как видит свою карьеру.

В начале отношений крайне важно найти доверительный тон, поэтому будьте искренни в своем интересе к персоне собеседника и, если что-то пообещаете, обязательно выполняйте. Каков бы ни был авторитет вашей должности, авторитет личности куда могущественней. Помните, что в некотором смысле вас тоже выбирают.

Не стоит противопоставлять себя коллективу и пытаться показать свое превосходство. Авторитарный стиль с порога определенно настроит команду против вас. Но и стараться заводить дружеские отношения с подчиненными, искусственно сокращая дистанцию, тоже не стоит. Вы можете не успеть сформировать нужный вам авторитет. Нужно без лишней спешки постараться выстроить хорошие рабочие отношения.

Самая сложная для нового руководителя ситуация — когда его назначили вместо руководителя, пользовавшегося благосклонностью своей команды. В моей практике был случай, когда пришедший со стороны руководитель изначально получил очень настороженное отношение от своей новой команды. Он поспешил продемонстрировать свою экспертизу и в некотором смысле подчеркнуть авторитет занимаемой должности, не уделяя достаточного внимания наработке авторитета личности. Поскольку команда состояла из весьма квалифицированных сотрудников, которые в то же время были и сильными личностями, такой подход вызвал недоумение. Культурно пободавшись непродолжительное время, новый руководитель довольно гибко переключился на совершенно иной подход. Он заключался в фокусе на авторитете личности, выстроить который невозможно, не выстроив качественных отношений с коллегами как с людьми. Он провел ряд встреч с сотрудниками с искренней целью лучше узнать и понять каждого из них. Эти встречи положили начало конструктивному диалогу с коллективом, который руководитель до сих пор умело поддерживает.

Новый руководитель и новая команда

Ситуация, когда команда и руководитель не знают друг друга, кажется проще: можно начать с чистого листа и завести свои порядки. Однако и тут есть немало подводных камней. У новых сотрудников нет никакой совместной истории, что влечет ряд сложностей. К примеру, если перед менеджером стоит задача возглавить уже сработавшуюся команду, то у сотрудников уже есть история отношений с руководством в рамках компании, плюс они уже приблизительно знают, как работать друг с другом, поэтому менеджер в данном случае будет решать иную задачу. В новом же коллективе отношения придется выстраивать всем: и руководителю с новой командой, и членам команды между собой.

Очень важно в этой ситуации сначала найти релевантного руководителя, а перед ним, в свою очередь, поставить задачу найти и нанять команду «под себя». Отбирая людей в свою в команду, нужно очень четко представлять, как они могут взаимодействовать между собой. То есть думать не только о том, какими они будут подчиненными, но и какими будут коллегами друг для друга. Для этого на собеседованиях очень рекомендуется расспросить человека о работе в команде: что он в ней ценит, какую важность видит или не видит в командной работе, что для него значит такое понятие, как синергия, с какими людьми вообще он предпочел бы работать.

Приведу пример из своей практики. Когда я создавал новое направление, то начал с найма руководителя, которая хорошо вписалась в команду менеджеров. Она довольно быстро наняла команду сотрудников с экспертизой, и работа закипела. Однако через некоторое время показатели практики, идущей было на взлет, стали снижаться. Разобравшись с происходящим, я понял, что отношения между коллегами в команде имеют отрицательную динамику. Как выяснилось, новый менеджер, уделяя регулярное внимание построению отношений с каждым отдельно взятым членом команды, совершенно упустила из виду важность командного духа, разделения общих подходов, выполнения общей задачи. Ее подчиненные, будучи людьми с твердым экспертным мнением, не сумели договориться между собой сами, каждый настаивал на своем.

Работа забуксовала, начались трения, градус эмоций повысился, и наша героиня стала тратить довольно много времени на примирение противоборствующих сторон. В конечном итоге она провела открытое собрание с призывом совместно изменить поведение, чтобы вернуть команду в нормальное рабочее русло, затем сразу же организовала добровольно-принудительный тимбилдинг с последующим ужином, и лед тронулся. Но сил еще пришлось потратить немало, так как некоторые коллеги все-таки были трудно совместимы друг с другом, поэтому ей пришлось довольствоваться «худым миром» между ними, пока один из них не покинул компанию. Это научило ее уделять большее внимание командному духу.

Вчерашние коллеги стали подчиненными

В ситуации, когда сотрудника повысили и перед ним встает задача руководить коллегами, с которыми еще вчера они трудились бок о бок, многое зависит не только от новоиспеченного менеджера, но и от вышестоящего руководства. Эту кадровую перестановку нужно обязательно объяснить и подать коллективу. Сотрудника должны заслуженно и аргументировано хвалить еще до его вступления в должность. Таким образом, всем будет понятно, за какие именно заслуги ему доверили возглавлять команду. Также крайне важно, чтобы у сотрудника действительно была предрасположенность к управлению другими людьми, если это его первая проба пера в менеджменте. Как гласит корпоративная мудрость, нет лучше способа потерять отличного эксперта, чем сделать его менеджером.

Надо понимать, что новому руководителю отношения с коллегами придется переформатировать, а это будет непросто. Если остаться с коллегами на прежнем уровне общения, у руководителя не появится возможности что-то требовать от подчиненных, поэтому ему придется заново «продавать» себя коллективу, теперь уже в качестве начальника.

Лучше заранее заготовить некий скрипт беседы с каждым. К примеру, можно сказать: «Я знаю тебя с этой и этой стороны, но, когда мы были коллегами, мы не касались вот этих аспектов. Сейчас я бы обсудил следующие моменты... Раньше я не занимался твоей мотивацией и профессиональным развитием, а сейчас это будет частью моей работы, и я хотел бы быть максимально эффективным в этом».

Не стоит в таких разговорах делать упор на контроль и требовательность — лучше узнать, чем вы, как руководитель, можете быть человеку или отделу полезны. Это идеологически единственно верный заход на перепрограммирование отношений.

Возможна ситуация, когда бывший коллега, например, тот, с кем вы неизменно обедали вместе три последних года, никак не признает вас в качестве руководителя, саботирует все ваши решения и поручения. Если выйти на взаимовыгодное сотрудничество с таким человеком не получается, то не нужно бояться применять более жесткие методы — вплоть до расставания. В конце концов, вы отвечаете за общий результат и не обязаны бесконечно бороться с ветряными мельницами.

Но при этом важно не опускаться до уровня подковерных интриг. Нельзя опрашивать других с целью узнать, что там о вас говорят, или упрекать людей в том, что они как-то не так теперь к вам относятся, потому что это вас продвинули по службе, а не их. Лучше обратиться к сотруднику открыто: если тебя что-то в наших отношениях не устраивает, скажи мне об этом, и я приложу все усилия, чтобы удовлетворить любой адекватный посыл. Сигнал «Я открыт для критики, если она конструктивна. Пожалуйста, обсуждайте со мной напрямую, а не за моей спиной» нужно дать всем. Возможно, не сразу, но со временем эти пересуды при такой тактике все-таки прекратятся.

Классическая ошибка руководителей, выросших из команды, — сразу переходить в авторитарный стиль. Он может быть уместен только в критической ситуации — когда в делах аврал, никто не хочет брать на себя ответственность, а на кону стоит что-то важное. Если же вы на ровном месте начнете качать права и раздавать приказания, то быстро настроите коллектив против себя. В идеале начинать нужно мягко и гибко, четко осознавая, какой из четырех стилей управления (инструктирующий, обучающий, коллегиальный или делегирующий) уместен в каждой ситуации. Со временем у вас выработается свой естественный подход к менеджменту.

Однажды я наблюдал путь молодого менеджера, которого недостаточно тщательно подготовили к переходу на новую роль. Возможно, его даже продвинули несколько раньше, чем он был к этому эмоционально готов, несмотря на многообещающий менеджерский потенциал. В результате его стало бросать из одной крайности в другую. Сначала он решил еще более тесно подружиться с коллективом, что лишило его возможности качественно контролировать и быть требовательным. Это дало толчок коктейлю из таких эмоций, как разочарование и негодование, а также страх неудачи, в результате чего он резко дистанцировался и перешел на авторитарный стиль, что только усугубило ситуацию.

Потребовалось незримое и зримое вмешательство руководства, много сил и времени ушло на коучинг начинающего менеджера (хотя этому стоило посвятить время до вступления его в должность). Молодому руководителю пришлось остановиться и начать восстанавливать подпорченные отношения через честное проговаривание сложности ситуации для себя и вовлечение подчиненных в общие проекты. Помогла и экспертиза нового руководителя. К счастью, он щедро продолжал ей делиться, и люди в конце концов оценили это по достоинству.

В какую бы из вышеприведенных ситуаций вы ни попали, важно помнить, что управлять людьми автоматически означает отдавать им больше, чем ждать от них взамен. Новые поколения, которые развиваются в эру информационных технологий, требуют совершенно новых подходов к управлению. Авторитарные методы быстро устаревают, уступая место индивидуальному диалогу с каждым в сочетании с необходимостью обозначать команде общую цель и обеспечивать понятное и взаимовыгодное будущее, несмотря на быстро меняющуюся среду.

Об авторе. Алексей Штейнгардт — генеральный директор рекрутинговой компании Hays в России.

# Как учиться лидерству

[Джанпьеро Петриглиери](http://hbr-russia.ru/blogs/886/)

18.09.2015

Рука Мела взметнулась вверх внезапно и резко — прямо-таки гром с ясного неба. Я еще толком не объяснил параметры курса по лидерству, который намеревался читать в ближайшие недели.

— Профессор, у меня вопрос! — И я предоставил ему слово. — Почему вы решили, что можете научить нас лидерству?

Я огляделся по сторонам. Полная аудитория сбитых с толку менеджеров молча таращилась на меня. Первые пять минут первого занятия — а мои студенты успели усомниться в лидерстве. В моем лидерстве.

Мел пробил мои данные по интернету и выяснил, что я десять лет учился на врача, стал психиатром, а потом примерно столько же времени преподавал в бизнес-школах. Я проводил исследования лидерства, преподавал, занимался коучингом с тысячами студентов программ MBA и топ-менеджеров, консультировал, вел программы развития лидерства для крупных компаний — все это Мел разглядел под микроскопом поисковой машины Google и пришел к выводу, который и бросил мне в лицо: я всего лишь теоретик.

Хотя я работал и с частными, и с государственными компаниями, сам я не создал свой бизнес, не владел им и не руководил. Мои акции не взлетали в цене, мой продукт не выходил на рынок, не случалось, чтобы под моим руководством (благодаря или вопреки ему) сокращали штат сотрудников. То есть в глазах Мела у меня не было оснований претендовать на роль наставника в таком тонком деле, как лидерство.

Мел — персонаж вымышленный. Ни один студент еще не задавал мне этот вопрос так откровенно, так прямо и так быстро. Но под конец курса многие признавались в подобных сомнениях: мое образование, моя квалификация, те навыки и достижения, которыми я горжусь, для Мела и ему подобных, кто спешит добраться до вершин корпоративной иерархии, скорее — грехи, и мне следовало бы их как-то искупить.

Читайте материал по теме: [Сила неопытных лидеров](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a11392/)

Менеджеры ищут курсы, которые превратили бы их в лидеров, но вопрос Мела, порой невысказанный, висит в аудиториях многих бизнес-школ и в конференц-залах. Некоторые преподаватели заранее отвечают на него, сообщая о своем профессиональном опыте или же словно невзначай упоминая имена знакомых гендиректоров. Другие же сразу говорят, что «научить лидерству» не входит в их учебные задачи: они предоставят студентам возможность научиться этому самим. А многие утешаются мыслью, что вопрос так и не будет задан вслух, и обходят его на цыпочках, по поговорке «не примечая слона».

И это печально. Ведь это отнюдь немаловажный вопрос: «Кто может научить или поможет нам научиться лидерству?». Его нужно решать в первую очередь, чтобы рассеять два предвзятых суждения и выявить фундаментальную истину, на которой основан процесс обучения.

Первое предвзятое мнение: лидер — это человек на руководящей должности. Ошибочность такого отождествления становится ясной, как только представишь себе всех управленцев, с кем доводилось иметь дело. Разве все они были лидерами? Разве каждый из них мог чем-то научить и у них с охотой учились? Скорее всего, одни были в таком смысле лидерами, а другие вовсе нет.

Читайте материал по теме: [8 ошибок, лишающих нас уверенности в себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p13141/)

Второе предвзятое мнение: лидерство передается в виде советов или примеров от тех, кто уже имеет опыт лидерства, тем, кто пока его не имеет. Разумеется, брать пример с ролевой модели всегда полезно. Однако на одном только подражании лидер не вырастает, и одних теорий, как бы они ни были полезны, тут недостаточно.

Мы учимся быть лидерами на собственном опыте — руководя и следуя за лидером. Даже если официально вы лидером еще не были, вам, несомненно, доводилось брать на себя такие обязанности и на работе, и в других жизненных ситуациях. Наверное, вы, как большинство известных мне менеджеров, как раз чаще выступаете в роли лидера, чем в роли ученика. Работа давит, все происходит очень быстро, времени и места на то, чтобы разобраться с уроками, получаемыми в жизни, почти не остается. Вот где могут пригодиться курсы лидерства — они помогут вам вникнуть в собственную историю, проанализировать свои привычки и приемы как бы со стороны, при участии других людей, которые, возможно, имеют иной опыт и не вполне разделяют ваш подход. Это расширяет возможности обучения — и в итоге повышается качество лидерства.

В недавнем исследовании мы вместе с Дженнифер Петриглиери и Джеком Вудом выяснили, что совместная работа с профессионалами, которые придерживаются разных взглядов и систем ценностей, помогает руководителям присмотреться к своему опыту и извлечь из него уроки, выстроить личные основы, необходимые для умного, эффективного и ответственного лидерства. Поэтому квалификация и практический опыт преподавателя и коуча не так важны, как их умение помогать ученикам вникать в собственный опыт.

Читайте материал по теме: [Настоящий лидер признает свои ошибки](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p16196/)

Вы пришли на курсы лидерства: помогут ли вам занятия, учителя, сокурсники присмотреться к прошлому и нынешнему опыту, извлечь из него существенные уроки? Готовы ли они серьезно отнестись к вашему опыту, но, если нужно, поспорить с вашими выводами? Принудят ли вас присмотреться к тому, что вы принимаете как должное или упускаете из виду? Бросят ли вам вызов, чтобы вы сформулировали, дополнили, а то и пересмотрели свои представления о себе, лидерстве и устройстве мира? А вы сами готовы открыться и принять участие в этой работе? Вот те вопросы, которые нужно задать себе, прежде чем обратиться к кому-то с просьбой помочь вам стать лучшим лидером.

С такой точки зрения вопрос Мела касается не столько знакомства преподавателя с практикой бизнеса — это вопрос доверия. Попав в новую для себя среду, столкнувшись со сложными, подчас пугающими проблемами, когда нам приходится пересмотреть весь свой жизненный опыт — конечно, мы критически присматриваемся к человеку, который стоит перед аудиторией и хотим знать, можно ли ему верить. Умеет ли он слушать, готов ли понять и учесть нашу точку зрения. И беспокойство тем сильнее, чем менее знаком вам этот человек — поскольку я не принадлежу к миру бизнеса, мне приходится доказывать моим студентам, что я уважаю их мнение, понимаю их тревоги, и верю, что сумею помочь в достижении целей.

Читайте материал по теме: [Папа Франциск о пятнадцати главных недугах современного лидерства](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p15736/)

Так и должно быть. И я согласен, что такие вопросы нужны, высказанные и невысказанные — хотя они нелегки, но это часть моей работы. Тем более что люди задают их из справедливого сомнения, а не с чувством презрения или превосходства: недоверие сочетается с любопытством, а не с заведомым отказом. Вообще-то лидеры частенько сталкиваются и со скептиками, и с циниками, так что сегодня под микроскопом рассматривают меня, а завтра — непременно вас.

Завтра вы, полный надежд и наилучших намерений, войдете в аудиторию, и то имя, которое еще вчера собравшиеся в ней люди проверяли по интернету, обретет лицо. Вам нужно будет заслужить доверие большой группы людей, многие из которых не имеют с вами ничего общего. И кто-то открыто или намеком задаст вопрос: с чего вы взяли, что можете быть лидером? Не сердитесь — вы сами на это подписались. И сейчас важно не чем вы занимались в прошлом, а как вы поступите сейчас. Тут-то вам, возможно, и пригодится курс лидерства, где уважали честное сомнение и не уклонялись от вопроса о доверии. Тот курс, на котором в самом деле можно было обучиться лидерству.

**ДЖАНПЬЕРО ПЕТРИГЛИЕРИ**

# 9 ошибок начинающих руководителей

Каждый большой руководитель когда-то окончил университет и пришел в компанию воплощать в жизнь свои мечты и зарабатывать деньги. И каждый большой руководитель прошел колоссальный путь от мечтательного бывшего подростка до эффективного менеджера.

Каждый руководитель, у которого сейчас мечтают взять интервью разные издания, наступал на грабли. Набор граблей у каждого свой. Кто-то шёл по ним быстрее, кто-то медленнее. Кто-то наступал на них по три раза, кому-то хватало и одного. Всех руководителей объединяет одно: ошибки совершал каждый, каждый ходил и продолжает ходить по граблям.

«Грабли» начинающего руководителя — самые простые из всех, которые встречаются на пути профессионального менеджера. Но и самые трудные: не пройдешь их — и дальше путь закрыт.

Грабли №1 Как только появятся подчинённые, появится и свободное время на новые проекты, на собственное развитие. Да просто смогу уходить с работы вовремя.

Реальность

Руководить — это не просто раздавать задачи и контролировать их выполнение. Руководить — это общаться с людьми. И если хотите, чтобы задача была выполнена качественно и в срок, иногда нужно немало времени провести с сотрудником, чтобы убедиться, что и задачу, и способы её выполнения вы понимаете одинаково.

А если сотрудник не один, то время нужно уделить каждому.

И сами сотрудники по своей инициативе будут в вас нуждаться. А ведь есть еще коллеги, есть начальство. Так что «задергали» — это теперь про вас, про начинающего руководителя.

Раньше, когда вы были обычным специалистом, вы всё делали сами и могли отвечать за результат своей работы. А теперь вы отвечаете за результат всего отдела. И очень многие руководители предпочитают всё делать самостоятельно вместо того, чтобы доверить работу подчинённым.

Когда у меня появились подчиненные, я всех, конечно, считала дураками, а себя — самой умной. Поэтому я вообще без выходных работала: без меня ведь не справятся, а за результат отвечать мне. Но через несколько месяцев такой жизни я решила позволить себе выходные и увидела, что без меня люди работают даже лучше — я их не ограничиваю. И тогда я поняла, где взять больше свободного времени.

— Анна, управляющая сетью магазинов

 Раньше, когда я работала менеджером по продажам, я все время уделяла звонкам и встречам с клиентами. Думала, у меня не было свободного времени. Сейчас, когда я стала руководить отделом, в котором работала, я поняла, что времени у меня нет на самом деле сейчас. И звонки кажутся маленькой частью. У меня появилась ответственность не только перед собой, но и перед другими людьми. И если я раньше чего-то не делала, то по большому счёту страдала только я. А теперь от меня напрямую зависят другие люди. Большая ответственность требует большего вложения времени. ​

— Татьяна, руководитель отдела продаж

Когда времени «в обрез», можно сделать следующее. Возьмите лист бумаги и выпишите на него все ваши задачи: и рабочие, и личные. По каждой задаче ответьте на два вопроса.

Что случится, если это не делать совсем? Если ответили «ничего» — смело убирайте эту задачу.

​Кто еще может выполнить эту задачу? Напишите список имен и делегируйте эти задачи.

После этого останутся только те задачи, которые делаете вы. Распланируйте их и увидите, что у вас высвободилось достаточное количество времени непосредственно для руководства и для новых проектов.

Грабли №2 Сотрудники должны делать то, что я скажу.

Реальность

Это работает только в армии. В организациях же, сколь бы авторитарной ни была система управления, сотрудники не станут беспрекословно выполнять приказы руководителя. Более того, куда эффективнее, когда задачу сотрудник ставит себе сам. А руководитель должен создать благоприятные для этого условия: мотивацию, информацию, контроль.

Вдумайтесь в слово «должны». Вас повысили, вам предложили повышение — и вы сами согласились. Это решение приняли вы, но в связи с этим теперь кто-то должен вам. Кажется, здесь нет логики. А вот заблуждение такое — очень даже есть. И оно может иметь неприятные последствия.

Есть у меня один знакомый, назовём его Николай. Он недавно стал руководителем и очень этим гордился и радовался, что теперь он быстрее может достичь целей, которые сам себе ставит. Он будет говорить людям, что делать, а они будут всё выполнять и приведут к желаемой цели. Но через какое-то время от него начали уходить сотрудники.

Они не приняли такого способа общения с ними. Сначала они объединились против нового руководителя, саботировали работу, отказывались выполнять задачи, а потом поняли, что проще поменять работу. И тогда он стал нанимать новых специалистов. Но уже таких, которые не станут сопротивляться и будут согласны всё делать. И они действительно всё делали, ждали от своего руководителя новых указаний — и делали.

Однажды я заглянула в офис к Николаю. Его сотрудники откровенно ничего не делали: кто-то болтал по телефону, кто-то пил чай, кто-то сидел в соцсетях. «Коля, — говорю я. — А почему у тебя люди не работают? Работы нет?» — «Нет, — говорит он. — У меня просто времени не хватает поставить им задачи».

Получилось так: Николай сам генерировал идеи, принимал решения, выстраивал схему достижения результата, а сотрудникам делегировал лишь конкретные маленькие задачи.

По большому счёту, они даже не были в курсе, для чего они всё это делают. В итоге он пожаловался мне, что не может сходить в отпуск, не может пойти на больничный, но самое главное — он не может от сотрудников добиться никакой инициативы. Никакой.

Уважайте людей, с которыми работаете. Помните, что кроме рук у них есть еще и голова — светлая голова, которую вы сами приняли на работу. Спрашивайте у сотрудников как бы они поступили, как они видят достижение результата, какие им нужны ресурсы для выполнения плана, что они думают о том или ином вопросе?

Спрашивать нужно чаще, чем давать указания. Слушайте, что говорят люди. Если они поймут, что их слова что-то значат, они с удовольствием будут делиться своими мыслями.

Грабли №3 Если я руководитель, значит, я должен быть лучшим экспертом во всех вопросах моего отдела.

Реальность

Руководители-«главные эксперты» — это такие начальники-всезнайки, которые умудряются раздавать указания даже тем сотрудникам, детали работы которых вообще не знают, в сферах, в которых они вообще никогда не работали.

Они не умеют слушать, не могут считаться с чужим мнением. Для них главный вопрос — вопрос авторитета, а раз уж сотрудники ниже по статусу — то и авторитет у них соответствующий. Наступая на эти грабли, руководитель очень ограничивает в развитии компанию, в которой работает. Его сотрудники не развиваются и рискуют не успеть за тенденциями рынка.

Константин был главным экспертом в своем отделе. Он очень старался развивать и поддерживать именно этот статус. У него было очень много задач — и управленческих, и экспертных. Он постоянно переключался от одной работы к другой и, надо сказать, 100% результата у него не было ни в чем.

Руководителем он проработал около года. Он не желал прощаться со статусом эксперта и все задачи, требующие его экспертизы, замыкал на себе. В конце концов результативность его отдела снизилась, а исправить это Константин не мог — управленческих компетенций так он в себе и не развил. Сейчас в этом отделе уже совсем другой руководитель.

Хотите быть самым главным экспертом? Главная задача руководителя — руководить, то есть принимать решения, распределять ресурсы, направлять потоки информации, внедрять изменения, настраивать коммуникации и прочее. И для этого не нужно быть экспертом в каждом вопросе. Главное — быть экспертом в подборе лучших специалистов для своей команды.

Грабли №4 Чтобы быть хорошим руководителем, нужно завоевать любовь всех моих подчиненных. Я должен учитывать мнение каждого при принятии решения.

Реальность

Если начать завоевывать любовь сотрудников вместо того, чтобы добиваться результатов в бизнесе, — можно смело поставить крест и на любви, и на карьере (в этой компании точно).

Сотрудники должны понимать решения своего руководителя. Точнее, не так. Руководитель должен стараться сделать так, чтобы сотрудникам были понятны его решения. Руководитель должен уметь принимать решения в условиях недостаточной информации, переизбытка информации, когда решения не всем нравятся или не нравятся вообще никому. И объяснять, почему он поступил именно так.

Сотрудники должны уважать руководителя? Руководитель должен уважать сотрудников, а потому не искать в них любви к себе, а стараться развить их сильные стороны настолько, чтобы команда смогла добиться самых смелых результатов в бизнесе. И тогда сотрудники будут и уважать, и любить своего руководителя. И защищать, если вдруг его решения будут не самыми популярными.

Грабли №5 Нужно сохранить прежние отношения с бывшими коллегами — теперь подчинёнными.

Реальность

Если вас повысили в должности, и теперь вы руководите отделом, в котором работали сами, коллеги становятся подчиненными. Раньше вы были не просто коллегами — друзьями, обсуждали в кулуарах то, что происходит на работе, ворчали вместе на своего руководителя, веселились по пятницам после работы.

А теперь бывают ситуации, когда следует вести себя как руководитель, а не как друг. Теперь вы даете не только положительную обратную связь, но и корректирующую (а многие видят в ней один негатив).

Человек, который раньше был равным, а сейчас стал руководителем, часто осуждается бывшими коллегами. Сам молодой руководитель может начать испытывать чувство вины — его повысили, а остальных нет, от его слов лицо коллеги становится грустным. И такой комплекс вины с радостью будет поддержан подчиненными — проще управлять руководителем, который заведомо неправ.

А ещё начинающий руководитель удивляется: о том, что весь отдел гудел в пятницу после работы в соседнем баре, он узнал только в понедельник. Его не позвали.

Мы живем в такой культуре, где между руководителем и подчиненными устанавливается заведомо большая дистанция. Если пытаться сохранить дружбу во что бы то ни стало, может пострадать бизнес. Руководитель, который дружит, а не сотрудничает, добьется того, что решения будут принимать сотрудники, а вся ответственность достанется ему.

Роль изменилась: коллега стал начальником. Теперь в соответствии с этой ролью нужно менять и поведение. А возможное осуждение со стороны подчинённых лучше принять как неизбежное — тогда оно не будет столь травматичным.

Появляется дистанция — это, можно сказать, плата за повышение. И теперь, возможно, придётся искать новый круг дружеского рабочего общения — руководителей вашего уровня. А с подчиненными устанавливать добрые отношения здорового сотрудничества и партнерства: вы ведь по-прежнему в одной лодке.

Проведите «установочную сессию» с бывшими коллегами. Расскажите о ваших правилах, поставьте совместные цели, узнайте их ожидания. Таким образом вы покажете, кто руководитель и кто задает правила.

Поговорите с каждым сотрудником тет-а-тет. Это поможет узнать лучше своих новых подчиненных, даже если до этого работали с ними десять лет. И такие индивидуальные встречи лучше проводить регулярно. И, конечно, не забывайте говорить «спасибо» и показывать сотрудникам, как вы их цените.

Грабли №6 У меня не будет «любимчиков» и людей, к которым будет особенное отношение. Я ко всем подчинённым буду относиться одинаково.

Реальность

Вы человек? Работаете с людьми? Значит, смиритесь, что ко всем одинаково относиться невозможно.

Конечно, как руководитель вы не должны кого-то особенно выделять. Более того, уже и в нашей стране могут подать в суд за особенное отношение. Но вы же руководитель, а значит, приоритет — результат.

Люди не могут работать одинаково, не могут достигать одинаковых высот, не могут владеть одинаковыми компетенциями. И если вы по-разному будете относиться к результату, которого достигли ваши сотрудники, никто в этом не обвинит.

Два менеджера по продажам имеют одинаковую базу клиентов. Оба работают с девяти до шести, продают одинаковый продукт, пользуются одинаковыми компьютерами и интернетом. Только один из них продаёт на миллион, а второй — на два.

У первого две  результативные встречи из десяти, у второго — лишь две не результативные. Должны ли они получать одинаковую зарплату? Вряд ли. Кому руководитель поручит провести переговоры с важным стратегическим партнёром? Наверное, тому, кто с меньшей вероятностью эти переговоры провалит.

Особенное отношение на работе — это не страшно, если оно основано на объективных данных, если причины этого отношения можно измерить.

Другой пример. Сотрудник небольшой типографии должен приходить в офис первым, на полчаса раньше, чем остальные работники. А раньше нужно приходить потому, что некоторые клиенты за своими заказами приезжают до пробок. И они не любят стоять перед закрытыми дверями.

Зарплата этого сотрудника на 20% выше, чем зарплата остальных —руководитель посчитал правильным доплачивать за дополнительное рабочее время. Но вот проблема: сотрудник начал всё время опаздывать. Клиенты ждут под дверью, пишут гневные письма.

Руководитель никак на ситуацию повлиять не может: и так разговаривал, и этак — ничего не меняется. И решился руководитель на крайний шаг: лишить надбавки к зарплате, установить нормальное рабочее время, а функцию «быть первым» передать другому человеку. С прибавкой к зарплате, конечно.

Проблему этот руководитель решил, вот только сотрудник, который всё время опаздывал, обвинил его в том, что тот повысил зарплату своему любимчику, а этого бедолагу «задвинул» просто так.

Наш руководитель оказался мудрым человеком: он фиксировал все нарушения и показал нерадивому, что плохо он относится не к самому человеку, а к тому, как он выполняет свою работу. А оценивать качество выполняемой работы — это и есть задача руководителя.

Выделять сотрудников по половым, национальным, любым признакам — непрофессионально, невежливо и незаконно. Вот выделять по результату, вознаграждать лучших — это прямая обязанность управленца.Так что относиться ко всем одинаково не просто невозможно — это не нужно.

Грабли №7 На то он и руководитель, чтобы принимать все решения в подразделении. Сотрудники приходят с вопросом «что делать?», а уходят с ответом. В этом и есть работа руководителя.

Реальность

Руководитель действительно несёт ответственность за все решения, которые принимает сам, и которые принимают его сотрудники. Но если функция принятия любых решений будет замыкаться на руководителе, сотрудники «сядут на шею и ножки свесят». Как говорил Стив Джобс, «нет смысла нанимать лучших людей, а затем указывать им, что делать».

А что, если всё-таки руководитель решает всё?

Вам  не за что будет даже уволить сотрудника, если это вдруг понадобится: вы же сами приняли решения, которые привели к результатам. Если сотрудник приходит с проблемой, а уходит с вашим решением, он разучится думать головой. И либо превратится в плохого сотрудника, либо уйдёт от вас.

Там, где все решения принимает руководитель, где руководитель сам «разруливает» трудные, закрученные ситуации, где сложные проекты руками делает сотрудник, а головой — руководитель, — в таких компаниях люди не развиваются.

Им прививается так называемая  выученная беспомощность — нарушение мотивации, в результате которого сотрудник почти не способен на самостоятельность. И люди, которые быстро соображают, сбегают от такого руководителя. Как правило, это самые нужные бизнесу люди.

Если решения принимает только руководитель (я говорю о любых решениях, а не о стратегически значимых. Вплоть до  выбора запаха мыла в офисный туалет), он становится незаменимым. Потому что кроме него никто не сделает эту работу.

Он не сможет ходить в отпуск, не сможет уезжать в командировки, даже взять больничный отпуск не сможет — без него всё рухнет. И такой руководитель не сможет двинуться дальше по карьерной лестнице — потому что в его подразделении сразу всё упадёт.

Об этих «граблях» я вспомнила благодаря разговору с двумя начинающими руководителями. Один спрашивал, как сделать так, чтобы люди сами не боялись принять решение. Чтобы они приходили к руководителю не за указаниями, что и как делать, а за поддержкой. Чтобы руководитель имел возможность сказать «я согласен с предложенным тобой решением», а не думать за сотрудника.

Второй сначала спорил: ведь руководитель и должен решения принимать, а иначе кому он вообще нужен? А потом признался, что вечно занят проблемами менеджеров, что вся ответственность на нём, а сотрудники всегда ни при делах. И что с таким подходом  к управлению  совершенно не остаётся ни времени, ни сил. Вот почему эти грабли для начинающего руководителя с виду безобидные, а бьют сильно.

Приведу отрывок из книги Игоря Манна «Маркетинговая машина»: «Один из уважаемых людей сказал моему предыдущему начальнику: "У тебя менеджеры очень плохо работают". На  вопрос, почему он так решил, не видя нашей работы, — грубоватый,  но очень любопытный ответ: "У тебя морда зае…нная, а у них морды довольные. А должно быть наоборот!" Пусть пашут менеджеры!  Дело директора — их направить, создать условия, проконтролировать  исполнение, успешных — наградить, сачков — наказать. А самому  подключаться — если уж только совсем нельзя по-другому».

Грабли №8 Сотрудников мотивируют только деньги или угроза их лишения. Они не хотят развиваться, не хотят инициативы, не хотят брать на себя ответственность. Я пробовал — это не работает, им это не надо.

Реальность

Конечно, сотрудникам нужно платить достойную зарплату. Если им не хватает денег на жизнь — вряд ли вы сможете их замотивировать туманными перспективами профессионального роста. Но на самом деле никто не приходит в эту жизнь только ради зарабатывания денег. Люди хотят жить, и хотят жить качественно. И уж точно хотят быть о себе лучшего мнения.

Но бывает и так, что вы из кожи вон лезете, чтобы сотрудники проявляли инициативу, а они равнодушны, им и правда ничего не надо, лишь бы зарплату платили. Все до одного. Они все плохие? Нет, это вы как руководитель делаете что-то не так.

Почему они не хотят развиваться, не проявляют инициативы?

Вспомните ситуацию, когда сотрудник предлагал какое-то решение. Что произошло? Было ли решение реализовано? А если оно вам не подходило, как вы дали сотруднику понять это? Может быть, вы сами регулярно убиваете инициативу, которой так не хватает?

В некоторых компаниях инициатива по-настоящему наказуема. Например, пришёл сотрудник с идеей: «Я видел в другой компании классную систему учёта. Давайте так же сделаем?» И руководитель отправляет делать в одиночку вместо того, чтобы создать группу проекта.

С таким ворохом работы сотрудник один не справляется, и потом получает выговор от руководителя. И нести ответственность за что-то — не значит быть ответственным, а значит нести наказание: за то, что сделано не так, что что-то можно было сделать лучше. В следующий раз сотрудник вряд ли придет к начальнику с инициативой, потому что будет знать, что он же за неё и получит.

Что вы делаете с ошибками сотрудников? Вот, например, предложил Вася изменить упаковку товара. Изменили — и продажи рухнули. Что вы сделаете? Ведь Васина идея чуть не угробила компанию. Накажете? Будете долго припоминать? Сделаете выговор при всех? Лишите не то, что премии, а чуть ли не зарплаты?

Вот потому и не будут сотрудники с предложениями приходить, насмотревшись на то, как вы с Васей расправлялись. На ошибках нужно учиться. И учить других. Причем сам Вася мог бы показать остальным, как и почему его идея провалилась. И пойти работать над следующей идеей.

Иногда бывает так, что руководитель только и просит: ну придумайте, ну предложите, ну давайте улучшим. А они всё молчат. А давайте я вас на обучение отправлю? А они не хотят. А почему? А потому, что не понимают, для чего это нужно. Руководитель просто не посвятил сотрудников в планы подразделения или компании. Они не знают, куда идти и к чему стремиться. Какая уж тут инициатива и ответственность.

Есть ли в команде люди, которые сильнее вас? А были? Может быть, вы сами создали себе образ самого главного эксперта, а все остальные — лишь подмастерья, и они не должны затмевать вас своим интеллектом? Вот и выполняют задачу — сидят тихо и не шевелятся, лишь бы вам хорошо было.

Грабли №9 Я вижу, что человек нам не совсем подходит, но попробую с ним поработать.

Реальность

Это человек: его не нужно пробовать, с ним нужно работать.

Каждый руководитель когда-нибудь открывает вакансию и проводит собеседование. Он принимает решение, кого пригласить на работу в свою замечательную организацию, а кому отказать. Опытный руководитель знает, что подходящих на 100% кандидатов не бывает — в каждой компании есть свои правила, свои особенности, свой подход к решению задач. И как минимум этому придётся учить.

Ещё он знает, что неподходящих кандидатов принимать на работу не стоит, потому что есть такие компетенции, которые должны быть на входе. Начинающий руководитель верит в другое: мы сейчас найдём отличного специалиста, и он сразу начнёт работать на 300%.

Реальность всегда немного отличается — чтобы найти того, кто подходит больше других, нужно очень постараться. Иногда приходится проводить десятки собеседований, чтобы найти нужного человека. А на это могут уходить дни, недели, месяцы. И у начинающего руководителя часто возникает соблазн — выбрать того, кто меньше других не подходит. То есть он, конечно, не тот, кого мы искали, но «давайте его попробуем, а?»

Что происходит, если на работу принят не совсем подходящий кандидат, принят «на пробу»? А дальше тратится слишком много времени на управление, обучение, исправление ошибок, улаживание конфликтов.

Дальше ресурсы уходят не туда, где они превращаются в результат. А через некоторое время (хорошо, если еще не кончился испытательный срок) начинающий руководитель понимает: «Кажется, это не наш человек, нужно снова открывать вакансию». И всё повторяется снова.

Я помню своё «давайте его попробуем». Он выглядел отличным менеджером, говорил о классных результатах на предыдущем месте работы, правда, работал везде по полгода. Себя он «продал». Конечно, у меня были вопросы, почему он так мало везде работал. Но я подумала, что в других местах ему мог не понравиться коллектив, продукт, до работы добираться долго.

В общем, я взяла его в наш отдел. Полгода я ждала от него результатов, но ничего, кроме «вот-вот завтра будет заказ», так и не увидела. Пришлось его уволить и снова искать. Все эти полгода я сама вынуждена была подрабатывать менеджером в своём же отделе — план никто не отменял. А на этого сотрудника у меня уходило непозволительно много времени — для обучения, разбора ошибок. Если бы я попросила коллег-руководителей помочь мне с подбором, то наверняка не совершила бы такой ошибки​.

— Людмила, руководитель отдела продаж

Конечно, подбор персонала — задача специальной службы. Но они — лишь помощники, решение должен принимать руководитель будущего сотрудника.

И, пожалуй, самое главное. Если вы уже совершили эту ошибку, встали на эти  «грабли начинающего руководителя»  и поняли, что сотрудник вам не подходит — расстаньтесь с ним.  Вовремя уволить  неподходящего человека — это так же важно, как не совершать ошибок при приёме на работу.

# В спецназе США готовят лидеров

[Майкл Шрейдж](http://hbr-russia.ru/blogs/731/)

03.06.2015

Почти каждая первоклассная организация весьма серьезно относится к образованию и обучению. Но в спецназе Военно-морских сил США (SEAL, или Морские котики) к этому относятся с пугающей серьезностью. С навязчивостью и одержимостью. Берусь поспорить, что в своем деле они преуспели больше всех в мире. Однако подобная верность идее неустанных тренировок и интенсивной подготовки совершенно чужда подавляющему большинству компаний и профессиональных сообществ во всем мире. Я не пытаюсь сделать из каждого получившего MBA спецназовца (я далек от этого). Просто это важно потому, что для реального мастерства недостаточно просто стремиться к хорошему уровню образования.

Как человек, работающий в сфере образования, я опасаюсь, что бизнес-школы мирового класса и передовые компании слишком упирают на образование и уделяют совершенно недостаточно внимания тренировкам. Организации, воспитывающие самые востребованные кадры, как в сфере высшего образования, так и в корпоративном мире, обычно ставят знания выше навыков. Грубо говоря, бизнес-лидеры и менеджеры получают знания и образование, а между тем вся тренировка и навыки достаются людям на местах. Этот предрассудок и опасен, и контрпродуктивен. Спецназ ВМС США не может позволить себе стать его жертвой. «В ситуации стресса, — гласит ноу-хау SEAL, — человек не дорастает до стоящего перед ним вызова, а опускается до уровня того, чему его научили. Вот почему мы так много тренируемся». Когда я вижу, насколько нелегко многим «умным» и талантливым организациям приспосабливаться и трансформироваться в ситуации стресса, я понимаю, что их люди получили слишком много образования и слишком мало тренировки. И это меня пугает.

Поэтому я обратился к Брэндону Уэббу, новатору в сфере обучения SEAL и гендиректору медиапортала Force 12 Media, в поисках реалистичного взгляда на то, чему бизнес может научиться у спецназовцев. Уэбб, который служил на флоте с 1993 по 2006 год и радикально изменил программу тренировки в SEAL, любезно поделился своим опытом и мудростью о том, что работает (и что не работает) в процессе радикального изменения программ обучения.

Член Третьего отряда Первого отдельного полка SEAL, Уэбб возглавил программу обучения снайперов Командования специальных операций на флоте в 2003 году. Это было непростое время. Руководство SEAL осознало, что для победы в сложной обстановке, в условиях различных театров военных действий, в которых будут работать снайперы, технического совершенства (то есть более точного и качественного попадания) уже недостаточно. Реальные условия требовали более эффективного сотрудничества, лучшей позиционной ориентации и более точного применения новейших технологий ведения войны. Это было необходимо в обстановке, сложившейся после терактов 11 сентября 2001 года. Ответом Уэбба были следующие радикальные изменения, которые он разработал. Он разбил поток на пары, повысив уровень поддержки и подотчетности; он ввел курсы по исследованию и объяснению новых технологий, где участники получали более четкое представление о законах механики, на которых основано действие их оборудования. Он взял у олимпийских чемпионов по стрельбе технику «ментального управления» — поначалу это нововведение встретили скептически, но постепенно оно завоевало популярность. Результаты поразили военных. Такие морские котики, как Маркус Луттрелл («Уцелевший») и Крис Кайл («Американский снайпер»), отметили, что новая программа обучения произвела революцию в полевых возможностях и эффективности.

Читайте материал по теме: [8 ошибок, лишающих нас уверенности в себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p13141/)

«Наши инструкторы лучше обучали, а наши студенты лучше учились, — рассказывает Уэбб в своих спецназовских мемуарах за 2012 год “The Red Circle”. — Если стандарты курса изменились, то, безусловно, в сторону повышения, но при этом произошла поразительная вещь: количество отсеявшихся студентов не выросло, а, наоборот, снизилось! До реформы программы уровень отсева в школе снайперов морского спецназа был около 30%. К тому моменту, когда мы заканчивали свою перестройку, он упал до уровня ниже 5%». А еще в нашей недавней переписке Уэбб заметил, что добился всего этого, черпая знания из самых разных отраслей, помимо военного дела. «Мы взяли лучшие практики из образования, профессионального спорта, олимпийской подготовки. Мы сделали свой курс одним из лучших в мире в довольно сжатые сроки... — отметил Уэбб. — Мы полностью переписали программу, и процент успешных выпускников вырос с 70 до 98 и больше не падает...»

Уэбб выделяет четыре конкретных принципа, ставших основополагающими для произошедшей трансформации. Их нельзя назвать избитыми или лежащими на поверхности. К сожалению, я нечасто встречаюсь с ними в программах обучения компаний, входящих в рейтинг Fortune 1000, на элитных курсах MBA или в бизнес-образовании для высшего руководства.

1. **Стремитесь к высочайшему уровню мастерства, не удовлетворяйтесь отметкой «выше среднего»**.

Первый принцип говорит о том, какой уровень был для Уэбба профессионально неприемлемым. «Очень хорошо — это недостаточно, — заявил он. — Программы обучения должны быть нацелены на компетентность; мы должны быть решительно настроены на высочайший уровень мастерства. Серьезные организации не могут стремиться занять удобное местечко выше среднего». «Честно говоря, мне даже не хотелось настраиваться на хорошие показатели, на компетентность выпускников, — писал Уэбб, — это не в моем стиле, и я не хочу быть частью команды или организации, согласных на такую планку. Помяните мое слово: “Цельтесь высоко — тогда и промах не будет так низко”».

Читайте материал по теме: [Сила неопытных лидеров](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a11392/)

Другими словами, если в обучении нет стремления к мастерству, от него остается одно только соблюдение правил. Оно больше похоже на постановку галочек, чем на инвестиции в человеческий капитал. Стоит ли результат выше среднего нашего времени, энергии и расходов? Кайдзен — философия постоянного совершенствования — это одно. Но грош цена обслуживанию клиентов и обучению бизнес-лидеров, направленных лишь на небольшие улучшения без радикальной трансформации способностей и навыков.

Основополагающая установка Уэбба должна заставить большинство организаций пересмотреть свою точку зрения на тренировку и обучение персонала. Действительно ли они хотят, чтобы их обучение помогало людям максимально проявить себя? Или же людей нужно тренировать с установкой, чтобы они были немного лучше, а не стремились к совершенству? Уэбб задается вопросом: серьезно ли в большинстве компаний относятся к тому, чем может и должно быть настоящее обучение.

1. **Поощряйте мастерство, а не простую компетентность**.

Это напрямую связано со вторым принципом — правильным стимулированием. Даже если само обучение находится на мировом уровне, организациям нужна система поощрения и мотивации, которая явно отмечает и продвигает подлинное мастерство. А еще Уэбб говорит, что нам нужно мужество и цельность, чтобы не стесняться сместить и заменить тех, кто не может (или не хочет) профессионально расти.

«Чтобы подготовка сработала, она должна быть эффективной, а также необходимы стимулы (финансовые, личностный рост, продвижение по службе и т. д.) для действенности на рабочем месте и заинтересованности сотрудников, — замечает Уэбб. — Я большой поклонник экономиста Мильтона Фридмана... все упирается в систему мотиваций и стимулов. И именно это мы и сделали, когда создали систему менторских отношений по схеме “инструктор-студент”. Инструкторы отвечали за своих подопечных (первых оценивали по результатам последних), что давало им правильную мотивацию. Это сыграло огромную роль. К тому же мы переключились на новый стиль обучения, и процент успешных выпускников взлетел ввысь».

Читайте материал по теме: [4 урока лидерства от действующего генерала](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p14823/)

Должна ли подготовка быть целиком сосредоточена вокруг оттачивания навыков? Или нужно выстроить ее вокруг создания более тесных связей и отношений на предприятии? Уэбб однозначно выступает за оба подхода. Трансформация программы обучения сделала культуру спецназа ВМС более открытой к инновациям и обмену мнениями. Пересмотр стимулов и обеспечение подотчетности улучшило не только качество выпускников, но и всю организацию в целом.

1. **Включайте идеи «из зала»**.

Это приводит нас к третьей мысли и третьему принципу: успешное обучение должно быть динамичным, открытым и новаторским. Постоянная трансформация (не одно лишь постепенное улучшение) важна не только для обучаемых, но и для обучающих. «Каждый учитель обязан строго следить за тем, чтобы постоянно быть открытым новым идеям и инновациям, — утверждает Уэбб. — Если взять и воплотить новую идею раньше других, это дает вам гигантское, буквально спасительное преимущество... В качестве инструктора я научился тому, что обучение никогда не заканчивается и что от студентов может исходить огромный поток информации, особенно когда люди вроде Криса Кайла приезжают из Ирака и дают ценные советы насчет подготовки студентов к снайперской работе в городских условиях. Мы включали подобные “отчеты с задания” в программу и активно обрабатывали опыт снайперов SEAL, возвращавшихся после выполнения миссии в Ираке, Афганистане, Африке и других горячих точек. Затем мы брали эти знания и добавляли их в обязательный список во время ежегодного пересмотра программы; а если этот опыт был сверхважным, мы вводили его в курс в течение нескольких недель! Вот как быстро удавалось менять содержание обучения и получать необходимые разрешения».

1. **Руководите, демонстрируя свой личный пример**.

Совершенствоваться в совершенствовании — жизненно важный оргпринцип для структур, стремящихся к обучению. Наверное, самая важная для Уэбба тема отражает его боевой опыт, а не только успехи в сфере образования. По его мнению, самый важный педагогический прием для лидера любой организации — вести за собой личным примером.

Читайте материал по теме: [Великие лидеры не думают о себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p14450/)

«Руководство личным примером означает, что вы никогда не просите свою команду о чем-либо, что вы не готовы сделать сами, — пишет Уэбб. — Это невозможно симулировать, если вы сделаете все правильно — команда пойдет за вами и будет вас уважать. Если же вы станете поступать иначе, особенно в команде морских котиков — вы как лидер обречены. Я видел такие ситуации, и после этого на карьере человека был поставлен крест. Вдохновляйте личным примером и увидите, как команда добьется успеха и поднимет вас на новый уровень».

Если ваша организация стремится к инновациям, или стремится совершить переворот в обслуживании клиентов, или активном применении данных, как здесь использовать личный пример? В книге Ласло Бока об анализе эффективности, основанной на практике Google под названием «Работа рулит!» (которая во всем остальном прекрасна), фраза «искусство личного примера» не встречается ни разу! Это грустно, это равняется упущенной возможности, поскольку, по глубокому убеждению Уэбба, личный пример по-настоящему окрыляет малые коллективы и питает командный дух.

«Я был свидетелем того, как небольшие подразделения совершали великие дела в учебе (в школе снайперов) и в бою (в Афганистане и Ираке), — вспоминает Уэбб. — В обстановке проведения спецоперации и ведения бизнеса вам выпадает честь работать с людьми, которые готовы выполнить задание любой ценой. Их не нужно мотивировать. Даже если они не уверены, что делать, они сориентируются в обстановке и достигнут своего. Потрясающе, чего может добиться команда с таким настроем!».

Разумеется, все эти принципы не панацея. Уровень мотивации, преданности и самопожертвования, которого требуют от самих себя и друг от друга бойцы спецназа ВМС, гораздо выше того, чего могут требовать (и тем более ожидать) от людей большинство корпораций или бизнес-школ. Но при всем при том, если руководители действительно заботятся о своих сотрудниках и клиентах, модель обучения SEAL заслуживает пристального изучения. Никто не сомневается в важнейшей роли образования в создании и поддержании конкурентоспособности организаций в глобальном масштабе. Но уже давно пришло время, когда топ-менеджерам, советам директоров, бизнес-школам и университетам стоит задуматься о том, что означает подготовить человека к реальной жизни.

**МАЙКЛ ШРЕЙДЖ**

*Исследователь Центра цифрового бизнеса Sloan при Массачусетском технологическом институте.*

# Генеральские советы

[Джон Мичел](http://hbr-russia.ru/blogs/957/) 06.11.2014

Самые эффективные лидеры, каких я знал в жизни или о которых читал, обладают одной и той же чертой характера: они не смиряются с тем, что имеют. Они всем сердцем верят, что можно представить себе иную реальность — и воплотить ее в жизнь.

За четверть века на военной службе я имел возможность руководить разными группами людей: командовал экспедиционной спецгруппой на Ближнем Востоке после терактов 11 сентября, насчитывающей полтысячи человек; подготовил более 7000 военнослужащих на базе в Северной Дакоте; вместе с мужчинами и женщинами из 14 стран, входящих в НАТО, создавал с нуля ВВС Афганистана — беспримерное дело в зоне активных боевых действий.

Я знаю, как трудно командовать крепкими профессионалами и отводить каждому из них роль в общем весьма непростом деле. Я знаю, каково это — добиваться позитивных перемен в крупной бюрократической организации. И я освоил на собственном опыте четыре принципа, которые помогут вам лучше руководить людьми и выявлять у них самые лучшие качества.

Принцип №1: Будущее пишем карандашом, а не ручкой.

Хорошо известна роль лидера: сосредоточиться на будущем и разглядеть все возможные перспективы. Иными словами, лидер — еще и визионер, который с уверенностью глядит вперед и знает, как наилучшим образом превратить нынешнюю реальность в идеальную модель будущего. Одна из самых характерных ошибок, которые я отмечал у всех руководителей: они вынашивают свою мечту в одиночестве и надеются, что все ее сразу же будут готовы разделить вместе с ними. В таком случае начальники забывают главное реформаторское правило: мир преображается словом. Нужно найти правильные выражения, чтобы объяснить, чем мы заняты и куда идем. К мотивированному и долгосрочному действию людей подталкивает лишь понимание того, что стоит за видением. Нужно увидеть цели и смысл. Видение воплотит лишь тот лидер, который сумеет увлечь за собой людей.

Читайте материал по теме: [Три парадоксальных решения Джорджа Вашингтона](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p13376/)

И важно не только, чтобы команда вас поняла, важно, чтобы вас признали. Идея становится уже не вашей, а коллективной. Чем активнее вы вовлекаете в этот процесс окружающих, тем выше их заинтересованность и чувство ответственности. Одновременно с этим люди начинают и сами активно действовать и делиться информацией, и руководитель принимает более удачные решения.

Принцип №2: Нет недостойной работы или незначительных мелочей — особенно для вас.

Для тех, кто носил военную форму, необходимость много работать руками, спать в палатках, маршировать по грязи или часами отрабатывать навыки — дело привычное. И став командиром, вы отнюдь от этой повинности не избавляетесь. Нет, на трудное дело вам идти первым, а праздновать успех — последним. Если подразделение промокло и изголодалось, люди всю ночь не спали, то и вам как их командиру тяжело. Вы будете есть в последнюю очередь, вы возьмете на себя вину за провал, а триумфом щедро поделитесь со всеми. Ориентированное на коллектив лидерство поможет укрепить доверие и взаимное уважение. Главное — вы не требуете от других того, к чему не готовы сами.

Читайте материал по теме: [Великие лидеры не думают о себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p14450/)

Многих руководителей губит самомнение: чем выше ранг, тем сильнее соблазн. Надо смотреть на любую ситуацию с другой стороны — не что вам положено, а что от вас требуется. Смирение, а не превосходство. Подавайте пример бескорыстия и самоотверженности. Того поведения, которого ждете от других.

Принцип №3: Лидеры не должны быть узкими специалистами.

Никто не может разбираться во всем, но чем больше возложенной на вас ответственности, тем лучше вы должны понимать, что и как делать вашим людям. Подобно лучшим тренерам, которые не жалеют времени, разбирая всевозможные комбинации на поле, эффективный управленец понимает, какую роль в продвижении к намеченной цели играют различные функции, системы, люди и процессы. В чем-то одном вы можете быть специалистом, но знать, что делают все остальные, как и почему, жизненно необходимо не только для достижения намеченных результатов, но и для того, чтобы полностью реализовать личный и коллективный потенциал.

Читайте материал по теме: [Сила неопытных лидеров](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a11392/)

Не допускайте, чтобы ваш кругозор сузился, а мнения застоялись. Ваш личный приоритет — стараться узнать как можно больше обо всем, что происходит вокруг. Если вы собираетесь строить карьеру в отделе продаж, непременно поработайте и в отделе бизнес-стратегии, и в кадрах. Вас ждет приятный сюрприз: вы не только начнете лучше разбираться в делах своей компании, но и ваши цели и задачи проступят отчетливее, личная удовлетворенность будет сильнее и глубже.

Принцип №4: Видеть в любом общении возможность обучать, поддерживать, ободрять и вдохновлять членов своей команды.

Как известно, в физическом мире любое действие оставляет след. Для руководителя это значит, что след оставляет любое взаимодействие с другими людьми — устное, письменное и даже невербальное.

Эффективные лидеры знают, что любое взаимодействие — потенциальная возможность построить отношения, удалить какие-то препятствия на пути прогресса, укрепить доверие. Старайтесь оставлять такой след, чтобы каждый, с кем вы имеете дело, выигрывал от этого и работал лучше.

Читайте материал по теме: [Выйдет ли Тим Кук из тени Стива Джобса?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p14532/)

Внесите свой вклад в создание корпоративной среды, убеждайте всех собственным примером. Не политика «открытых дверей», а политика «работы на местах» — приходите к каждому на его рабочее место, а не вызывайте к себе.

Работа военного опасна, тяжела и полна неожиданностей. И те принципы, которыми руководствуются офицеры и генералы, могут пригодиться в гражданских компаниях и организациях для деятельности в условиях нарастающей неопределенности и сложности. Каждый начальник сам решит, как использовать тот или иной урок.

**ДЖОН МИЧЕЛ**

*Бригадный генерал ВВС США. Признанный эксперт в области культурных, стратегических и организационных изменений.*

# Думайте аналитически

[Томас Редман](http://hbr-russia.ru/blogs/818/)

19.02.2014

Сегодня менеджеры в любой индустрии, компании или сфере деятельности обязаны уметь работать с данными, проводить анализ и общаться со специалистами по их обработке.

К счастью, не обязательно быть аналитиком или экспертом по байесовским сетям, чтобы разбираться в вопросе на базовом уровне. Мне бы хотелось в этом посте рассказать об упражнении, которое я применяю вот уже 20 лет, чтобы помочь тем, кто хочет научиться разбираться в огромном массиве данных. Для этого вам понадобится карандаш, бумага, калькулятор и здравый смысл. Конечно же, сразу вы не станете профи, но сможете освоить начальный уровень: распознать новые возможности и работать более эффективно с аналитиками и специалистами по обработке данных.

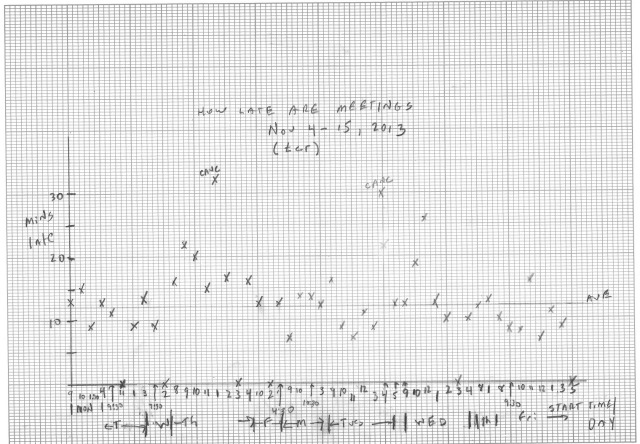
Это упражнение содержит практические советы и инструкции, к тому же каждый его шаг иллюстрирует определенную идею в аналитике — от понимания того, что такое вариация, до визуализации данных.

Во-первых, начните с того, что вас интересует или беспокоит на работе. Допустим, совещания у вас всегда начинаются с запозданием. Так и запишите: «Совещания всегда начинаются позже запланированного. Является ли это истинным утверждением?»

Затем обратитесь к данным, которые могут помочь вам ответить на этот вопрос. Разработайте план по сбору информации. Запишите все относящиеся к делу определения и данные для этого конкретного случая, например, вам нужно будет определить, когда же совещание начинается на самом деле. Может, это происходит, когда кто-то произносит фразу: «Ну давайте уже начнем?» Или когда все, наконец, переходят к сути вопроса? А шутки в начале считаются частью процесса?

Теперь соберите всю необходимую информацию. Необходимо, чтобы вы сами считали ее проверенной. Во время этого процесса у вас непременно возникнут пробелы в данных. Например, вы обнаружите, что совещание может начаться по второму разу, если к нему присоединяется кто-нибудь важный. Тогда измените свое определение и фиксируйте процесс по мере продвижения.

И раньше, чем вы могли подумать, вы уже сможете изобразить график процесса. Грамотно составленные графики помогут вам лучше понять данные и объяснить основные идеи другим. Конечно, существует много способов, но я предпочитаю чертить вручную. Горизонтальная ось у меня отображает дату и время, а вертикальная — интересующую переменную. То есть точка на графике, приведенном ниже, означает дату и время совещания по отношению к времени задержки начала совещания.



Теперь давайте вернемся к вопросу, с которого мы начали, и приведем сводную статистику. Удалось ли вам обнаружить ответ на свой вопрос? В данном случае это будет: «За период в две недели 10% посещаемых мной совещаний начинались вовремя. В среднем же они начинались на 12 минут позже».

Однако можно пойти дальше и ответить на вопрос «И что дальше?». То есть: «И если эти две недели можно назвать типичными, я в среднем теряю по часу в день. И это обходится компании в $X в год».

Если не задается вопрос «И что дальше?», то часто на этом моменте анализ и заканчивается. Разумеется, если 80% совещаний начинались всего на несколько минут позже запланированного времени, ответом на изначальный вопрос будет: «Нет, совещания начинаются более-менее вовремя. И, следовательно, нет смысла продолжать анализ ситуации».

Однако в данном случае нам потребуется больше времени. Понимание вариации предоставит вам возможность лучше осознать существующую проблему в целом и определить, как можно повлиять на ситуацию. Отметьте на графике, что запаздывание на 8—10 минут является типичным. Несколько совещаний начинаются вовремя, другие же — почти на полчаса позже. То есть можно было бы сказать: «Я могу спокойно приходить на совещания на 10 минут позже», если бы колебания не были столь значительными.

Следующий вопрос: «О чем еще говорят нам данные?». Удивительно, что пять совещаний начинались вовремя, в то время как остальные — минимум на семь минут позже. В данном случае выяснилось, что все пять совещаний были организованы заместителем финансового директора. Очевидно, что она начинает все свои совещания вовремя.

Что же из этого вытекает? Какие следующие важные шаги можно предпринять? Описанный случай является примером типичной дихотомии. На личном уровне результаты кажутся интересными и важными. Большинству из нас не хотелось бы терять целый час в день. Может, и невозможно начинать все совещания вовремя, но если это удается замдиректора по финансам, то может получиться и у вас, если вы их организуете?

На уровне компании результаты кажутся всего лишь любопытными. Нельзя с уверенностью заявить, что они отражают типичную ситуацию. Также нельзя точно предсказать, что и остальные будут столь же пунктуальны в плане начала совещаний, как упомянутая замдиректора. Но стоит взглянуть на ситуацию пристальней. Коррелируют ли ваши результаты с опытом других сотрудников? Кажется ли вам, что одни дни хуже других? Что начинается позже: конференц-коллы или же обычные совещания? Есть ли связь между началом совещания и тем, присутствует ли на нем кто-то из начальства? Вернитесь к самой первой ступени анализа, задайте новую группу вопросов — не больше двух-трех и повторите процесс сначала.

Надеюсь, вам понравилось это упражнение. Многим нравится процесс обработки данных, стоит только войти во вкус. Однако независимо от того, нравится вам это или нет, не относитесь к данному упражнению легкомысленно. Для безграмотности в аналитике больше нет оправданий.

**ТОМАС РЕДМАН**

*Специалист по анализу данных и президент компании Navesink Consulting Group.*

# Вы умеете говорить «Нет!»

[Питер Брегман](http://www.hbr-russia.ru/blogs/33/) — автор книг, консультант по вопросам управления компаниями и создания лидерских команд.

Опубликовано 30.05.2012   
Я опаздывал на встречу с генеральным директором технологической компании и писал ему по электронной почте со своего iPhone, когда вошел на лифт офиса его компании. Я был очень сосредоточен на экране, пока ехал на шестой этаж. Я по-прежнему набирал пальцами текст, когда двери лифта открылись и я вышел, не поднимая глаз. Затем я услышал голос позади меня: «Не тот этаж». Я посмотрел на человека, который держал дверь, чтобы я мог вернуться обратно в лифт, это был генеральный директор с широкой улыбкой на лице. Он был в лифте со мной все это время. «Попался», — сказал он.

Мир движется все быстрее. Очень много технологий, много информации. Так много всего, что нужно понять, обдумать, на что отреагировать. Моя знакомая недавно вышла на новую работу в качестве руководителя отдела обучения и развития в инвестбанке. В первый же день, когда она пришла на работу и включила свой компьютер, то обнаружила, что ее уже ждали 385 сообщений.

Поэтому мы стараемся ускориться, чтобы соответствовать темпу жизни вокруг нас. Мы до 3-х часов ночи отвечаем на все наши письма. Мы общаемся в твиттере, facebook и linkedin. Мы просматриваем новостные сайты, желая убедиться, что находимся в курсе последних событий. Мы, как собаки Павлова, реагируем каждый раз, когда слышим звуковой сигнал или вибрацию на новое текстовое сообщение.

Но это ошибка. Скорость, с которой информация пытается накрыть нас с головой, все нарастает, но пытаться успеть все — контрпродуктивно. Чем сильнее раскачиваются волны за бортом, тем более сознательно мы должны ориентироваться в пространстве. В противном случае нас будет мотать из стороны в сторону, как миллионы песчинок. Никогда прежде не было так важно обосновывать свои действия и знать, что на самом деле значимо.

Никогда прежде не было так важно говорить «нет». Нет, я не буду читать эту статью. Нет, я не буду читать это письмо. Нет, я не буду отвечать на телефонный звонок. Нет, я не собираюсь сидеть на этом совещании.

Это трудно сделать, потому что, возможно, какая-то информация будет ключом к нашему успеху. Но на самом деле наш успех зависит от другого: от нашей готовности к риску отсутствия некоторой информации. Потому, что попытка сосредоточиться на всем — это риск сам по себе. Мы устаем, становимся нервными и раздражительными. И можем даже упустить генерального директора, стоящего рядом с нами в лифте.

В ходе исследования дорожно-транспортных происшествий в Институте транспорта Virginia Tech в автомобилях были установлены камеры, чтобы увидеть, что происходит непосредственно перед аварией. Они обнаружили, что в 80% аварий водитель отвлекается в на 2—3 секунды перед инцидентом. Другими словами, они теряют фокусировку на дороге: звонят по мобильному, переключают станцию на радио, откусывают кусочек бутерброда или, может быть, проверяют сообщения — и не замечают, что нечто изменилось в окружающем их мире. Затем они попадают в аварию.

Мир меняется быстро, и если мы не сосредотачиваемся на дороге, сопротивляясь всевозможным отвлекающим факторам, то увеличиваем шансы несчастного случая.

Теперь самое время сделать паузу, расставить приоритеты и сосредоточиться. Сделайте два списка:

**Список 1: Ваш список приоритетов (дорога, по которой вы движетесь)**

Чего вы пытаетесь добиться? Что делает вас счастливым? Что важно для вас? Организуйте свое время, ориентируясь на эти вещи. Потому что время — это ваш ограниченный ресурс, и, как ни старайся, вы не можете работать 25 часов сутки или 8 дней в неделю.

**Список 2: Черный список (отвлекающие факторы)**

Чтобы добиться успеха, используя свое время с умом, вы должны задать не менее важный вопрос, который люди часто игнорируют: чего вы не хотите достичь? Что не делает вас счастливым? Что это не важно для вас? Что мешает?

У некоторых первый список уже есть, но немногие имеют второй. Однако, учитывая, как легко мы отвлекаемся, как много отвлекающих факторов вокруг нас сегодня, второй — более важен. Лидеры будущего должны знать ответы на эти вопросы. Каждый раз, когда что-то требует внимания, необходимо спросить себя, будет ли это способствовать тому, на чем они сосредоточены или лишь уведет в сторону.

Вы не должны создать эти списки раз и навсегда, а затем положить их в ящик. Это два списка, которые нужно пересматривать каждый день. Уделите им внимание утром вместе с планированием расписания и спросите: каков план на сегодняшний день? На что я буду тратить свое время? Как это способствует моим долгосрочным планам? Что может меня отвлечь? Затем найдите в себе мужество идти до конца, делать необходимый выбор, и это, возможно, разочарует некоторых.

После того, как я обнаружил в лифте генерального директора, он рассказал мне о встрече, с которой возвращался. Это было собрание всех финалистов премии «Предприниматель года», в числе которых он был. Это была важная встреча для него — как и для всех, кто стремился к званию, — и, прежде чем он вошел, он принял два важных решения: 1) сосредоточить внимание на самой встрече, 2) не проверять свой BlackBerry.

Его поразило то, что он был единственным, кто не приклеился к своему мобильному. Неужели все остальные руководители не были заинтересованы в звании? Неужели их бизнес настолько зависит от них, что они не могут оставить его на один час? Являются ли эти два предположения тем, что они действительно хотели бы донести до присутствующих судей?

В тот момент была только одна важная вещь, и только один руководитель своим поведением подчеркивал это, понимая, где надо сосредоточиться и что игнорировать. И не важно, выиграет ли он в конечном итоге титул. Он уже выиграл свою игру.

# Уникальный совет по лидерству

[Маршалл Голдсмит](http://hbr-russia.ru/blogs/1175/) 19.10.2015

**Вопрос этой недели:**

*Как профессиональный коуч вы постоянно даете своим клиентам советы, а какой лучший совет получили в жизни вы сами?*

Как любой докторант я верил в собственный разум, мудрость, глубокое знание человеческой природы. Я сам себя то и дело изумлял своей способностью точно судить о других людях и различать их недостатки.

Моим наставником был профессор Фред Кейс, он также возглавлял комиссию городского планирования города Лос-Анджелеса, где я и собирал материал для своей работы. На тот момент он был главным человеком в моей профессиональной жизни, к тому же я глубоко его уважал. Он очень много сделал для того, чтобы город стал лучше. И он многое сделал лично для меня.

Обычно он был весел и бодр, но в тот день был чем-то расстроен. Поглядел на меня и заворчал: «Маршалл, что с вами такое? Мне в мэрии многие жалуются, что вы постоянно сердитесь, всем недовольны, агрессивны. Что происходит?».

«Вы себе не представляете, как неэффективно городское управление!» — выпалил я в ответ и сходу привел множество примеров того, как неразумно расходуются деньги налогоплательщиков. Мне казалось, наш город сразу стал бы намного лучше, если бы только меня послушали.

«Поразительное открытие! — насмешливо парировал доктор Кейс. — Маршалл Голдсмит обнаружил, что городские власти работают неэффективно. Вы уж не обижайтесь, мой друг, но мой парикмахер из того заведения за углом много лет твердит то же самое. Другие проблемы есть?».

Не устрашившись такого отпора, я гневно продолжал свою речь, обличая явный фаворитизм в пользу богатых или политически влиятельных персон.

Читайте материал по теме: [За что мы любим наших строгих учителей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p13095/)

Доктор Кейс уже откровенно смеялся.

«Поразительное открытие номер два! — ухмыльнулся он. — Мощный исследовательский ум привел вас к догадке: политики уделяют больше внимания тем, кто может поддержать их на выборах, чем избирателям, которые предпочитают конкурента. Вы меня еще раз извините, но и это мой парикмахер рассказал мне много лет назад. Боюсь, для защиты диссертации это не сгодится».

Он смотрел на меня, и на его лице сияла мудрость, которая приходит лишь с многолетним опытом. Он добавил: «Конечно, я в ваших глазах человек немолодой, наверное, даже “отсталый”, но я уже очень давно работаю в здешней мэрии. Вам не приходило в голову, что, как бы я ни был туп, я тоже кое о чем таком догадывался?».

Тогда-то и прозвучал совет, который я запомнил на всю жизнь. «Маршалл, — сказал он мне, — вы превращаетесь в “занозу в заднице”. Вы не помогаете никому из тех, кого должны были бы считать своими клиентами. Вы не помогаете мне, да и самому себе только вредите. Предложу вам альтернативу на выбор.

Первый вариант: вы продолжаете злиться на всех, судить и высказывать негативное мнение. Если вы предпочтете этот путь, вас уволят из мэрии, вам не светит защита докторской и, по всей вероятности, последние четыре года свой жизни вы потратили зря.

Вариант второй: начните получать удовольствие. Да, старайтесь изменить мир к лучшему, но в такой форме, чтобы это было не противно ни вам, ни окружающим.

Читайте материал по теме: [Настоящий лидер признает свои ошибки](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p16196/)

И я лишь посоветую: молодой человек, жизнь не так уж длинна — начните получать удовольствие.

Так что выбираешь, сынок?».

Не удержавшись, я засмеялся и ответил: «Доктор Кейс, думаю, пора мне получать удовольствие».

И он мудро усмехнулся в ответ и сказал: «Вот разумный молодой человек».

Большую часть своей профессиональной жизни я работал с руководителями крупных компаний. И не требуется быть вундеркиндом, чтобы заметить: не все и не всегда отлажено до совершенства. Практически каждый сотрудник в состоянии подметить там и сям элементы неэффективности. И также не требуется быть гением, чтобы сообразить: порой люди заботятся в первую очередь о собственной карьере, а не о благе компании. Все сотрудники давным-давно вычислили и это тоже.

**Настоящий лидер — не тот, кто ткнет пальцем в изъяны. Это всякий может. Настоящий лидер умеет наладить дело**.

Доктор Кейс преподал мне великий урок. С его помощью я не только защитил диссертацию и стал консультантом — благодаря такому коучу я стал лучше жить.

Присмотритесь к своему поведению на работе. Вы излучаете энтузиазм и радость или же по большей части разыгрываете из себя злобного критика?

Нет у вас сотрудников, которые ведут себя, как я в молодости? Как вы реагируете: злитесь или пытаетесь им помочь, подобно тому, как доктор Кейс помог мне? Если до сих пор вы не пытались их образумить, сейчас, наверное, самое время. А когда-нибудь эти самонадеянные критики с благодарностью вспомнят вас!

**МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ**

*Признанный наставник и коуч лидеров. Среди его тридцати книг — «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха»*

# Преодолевайте неуверенность

[Розабет Мосс Кантер](http://hbr-russia.ru/blogs/675/)

23.01.2014

Уверенность означает ожидание позитивного исхода. Это не особенность личности, это определенная оценка ситуации и соответствующая мотивация. Есть у вас уверенность — есть и мотивация, вы вкладываете время, силы, ресурсы, упорно идете к цели. Уверенность сама по себе не гарантирует успеха, нужны вложения и усилия. Но если нет уверенности, человек либо вовсе не берется за дело, либо чересчур рано сдается. Безнадега и отчаяние не подталкивают к активным позитивным действиям.

Нужно избегать восьми ловушек, в которых теряется столь необходимая для работы уверенность.

**Пораженчество.** Кто думает, что не может, тот и не может. Британская чемпионка по бегу на последней Олимпиаде допустила ошибку и так расстроилась, что к следующим соревнованиям готовиться не стала. Руководители компании сочли, что известный международный деятель не снизойдет до выступления на их ежегодном мероприятии, и не послали ему приглашение.

Талантливые сотрудницы «уходят заранее», как говорит Шерил Сандберг: они считают, что повышение им не светит (или что интенсивная работа несовместима с ролью матери), а потому задолго до того, как действительно наступит время уходить, уже ведут себя как перед увольнением, закрывая для себя все карьерные возможности. Одно дело — реалистично оценивать ситуацию, и совсем другое — признать поражение, даже не вступив в игру.

**Слишком далекие или слишком амбициозные цели.** Руководители часто похваляются тем, насколько серьезные, даже великие цели они ставят перед своей командой. Но когда все цели труднодостижимы, уверенность в себе падает. Разрыв между далеким прекрасным будущим и сегодняшним днем угнетает и демотивирует. Уверенность подпитывается маленькими, но частыми победами, небольшими, но заметными шагами к цели. Каждый такой шаг следует отметить, он тоже должен быть обозначен как цель. Победителю требуется мыслить не только крупно, но и «дробно».

**Торопливый триумф.** Несчастье худеющих: сбросив первые килограммы, страдалец или страдалица отмечает победу шоколадным тортиком, снова набирает вес и с горя угощается еще тортиком. Я наблюдала нечто подобное у футбольной команды университета: после девяти лет (девяти лет!) проигрышей, они впервые выиграли серьезный матч, и тут же один из игроков замахнулся на золотую медаль. Вообще-то сначала не мешало бы выиграть следующую игру и потом еще одну — впрочем, следующий матч они проиграли. Дисциплина, равномерное, шаг за шагом продвижение — весьма полезны.

**Привычка делать все самостоятельно.** Манера делать все без обращения за помощью (и отказывая в ней другим) тоже вредна. И в постоянно проигрывающих командах имеются суперигроки, но они сосредоточены на собственных результатах, а не на задачах команды в целом. Неравенство между игроками и взаимные упреки провоцируют конфликт, в который все так или иначе оказываются вовлечены. Ваша уверенность возрастет, если вам удастся поднять уверенность сотрудников, создать атмосферу, в которой всем легче будет преуспеть. Этому способствует наставничество и похвала всюду, где есть за что похвалить. Давая что-то другим, человек чувствует себя счастливее, начинает себя уважать — это подтверждено множеством исследований. К тому же в ответ вам гарантирована поддержка ваших коллег.

**Перекладывание вины.** Уверенно чувствует себя лишь тот, кто берет на себя ответственность. Даже в тяжелых обстоятельствах у нас всегда есть альтернативные варианты реакций и действий. Можно бесконечно ныть, но, сосредоточившись на былых неудачах, едва ли мы укрепим уверенность в будущем. Когда в корпорации вину начинают перекладывать с больной головы на здоровую, уверенности лишаются все, в том числе акционеры и партнеры. Уверенность — локомотив, который движет нас вперед.

**Поспешная самозащита.** Одно дело — выслушать замечания и, если нужно, возразить, совсем другое — отметать обвинения еще до того, как они прозвучали. Не спешите защищаться, пока на вас никто не напал. Если допустили ошибку, попросите прощения, но не извиняйтесь за то, что вы устроены так, а не иначе. Гордитесь собой, своим прошлым и настоящим, опирайтесь на свои сильные стороны.

**Неумение предвидеть проблемы.** Уверенность в себе не должна порывать связь с реальностью. Ничего общего со слепым оптимизмом, мантрой «все будет хорошо и точка». Уверенность проистекает из ясного осознания неизбежности ошибок, проблем, потерь на пути к заветной вершине. Даже команды-чемпионы порой проигрывают если не весь матч, то хотя бы первый тайм. Предусмотрите вероятные проблемы, продумайте способы решения, будьте готовы ко всему — и вы почувствуете уверенность.

**Избыточная уверенность.** «Правильная» уверенность — золотая середина между отчаянием и самонадеянностью. Не допускайте, чтобы ваша уверенность опасно зашкаливала. Самонадеянность губительна для экономики (вспомните траты взахлеб, которые предшествовали мировому финансовому кризису), она развращает руководителей (и вот они уже считают себя незаменимыми, а нецелевые расходы — жалкой компенсацией своих заслуг), обычных людей, которые раздуваются от самодовольства и ждут успеха на блюдечке с каемочкой, пальцем ради него не шевельнув. Самонадеянность, самодовольство побуждают забывать элементарные правила, критика не проникает в глухие уши: происходящие вокруг перемены ускользают от бельмастых глаз. Это худшая из ловушек и для человека, и для организации. Старинная пословица гласит: «Гордыня — начало падения». Цепочка удач может обернуться затяжным полетом в бездну. Капелька смирения творит чудеса: уберегает от самонадеянности, помогает обрести ровно столько уверенности, сколько человеку нужно для его же пользы.

И помните: недостаточно чувствовать уверенность. Нужно еще и работать до седьмого пота. Но предвкушение успеха побуждает нас экспериментировать, искать новых партнеров, вносить свою лепту в общее дело и праздновать маленькие победы на пути к великой цели.

**РОЗАБЕТ МОСС КАНТЕР**

*Профессор Гарвардской школы бизнеса.*

# 31 принцип, делающий жизнь руководителя радостней

Дмитрий Гугунава Креативный директор, Нижний Новгород

Дмитрий Гугунава – о личных правилах, позволяющих преодолевать трудности, развиваться, побеждать и быть счастливым. Дополните их своим опытом!

Жизнь неизмеримо богаче любого набора правил, и никогда не будет описана во всей ее полноте и сложности. А жизнь руководителя сложна вдвойне, ведь ему приходится заботиться и о своей команде. Мир меняется, правила меняются, человек меняется. Никогда руководитель не получит доскональную и непротиворечивую инструкцию к действию. Но что-то должно оставаться незыблемым. Это принципы, актуальные как тысячи лет назад, так и сегодня. Уверен, они будут актуальны и в далеком будущем, даже когда мы полностью капитулируем перед машинами. Возможно, у тебя есть свой набор принципов, и он не вполне коррелирует с моим. Это нормально. Я не претендую на единственно возможную истину. Буду рад, если ты поделишься своими принципами в комментариях.

В моем списке 31 принцип, поэтому можно использовать его вместо календаря. И если применять хотя бы по одному принципу каждый день, то твоя жизнь имеет все шансы стать более осмысленной и радостной.

Помни о том, кто ты есть. О своем предназначении, о миссии и цели. Транслируй это на свою команду. Вдохновляй идеями, а не кормушкой.

Знай себе цену и создавай ценности. Не прожигай жизнь впустую. Не мирись с тем, что снижает качество жизни. Найди в себе силы не тратить время на пустые разговоры, бездумный серфинг и раздумья о своих неудачах. Оставляй в своей душе и в своем графике место для главных людей в твоей жизни. Ты найдешь в них поддержку и источник энергии, мотивацию к новым достижениям и простую человеческую радость.

Цени свое здоровье, телесное и психическое. Будь в форме, это воздастся. Хороший сон, здоровая еда, физические нагрузки, умственные упражнения, медитации, отказ от пагубных привычек помогут тебе бороться со стрессом, закалят характер, уберегут от «болезней цивилизации».

Следуя букве, укрепляй дух. Устанавливай свои правила. Твое слово – закон. Твоя банда может нарушить все, но не твою волю.

Лучшие выбирают лучших. Будь рядом с лучшими, они будут двигать тебя вперед. Окружай себя сотрудниками, которые хоть в чем-то лучше тебя. Нанимай не спеша – увольняй быстро.

Имей привычку учиться. Важно каждый день учиться чему-то новому. Обучись скорочтению, это резко повысит твои компетенции. Постоянно читай новые книги по своей профессии. Изучай языки. Изучай нешаблонные способы мышления. Это сохранит тебе гибкость и живость ума. Мотивируй свою команду к обучению. Знания открывают двери.

Учись у лучших, чтобы превзойти их и стать единственным. Создай свое знание на основе их знаний. Уникальность решает. Поддерживай и развивай уникальность в своих сотрудниках. Вместе вы будете сверхчеловеческой командой.

Начинай менять мир с самого себя. Пусть мир будет достоин тебя. Улучшай пространство вокруг – последовательно, методично и непрерывно. Поначалу изменения будут идти медленно и трудно, но с каждым шагом этот путь все легче.

Работай над тем, что ты любишь. Ищи свою стезю, свою страсть. Не переставай мечтать, ибо жизнь без мечты пуста. Что может быть печальнее, чем всю жизнь заниматься не своим делом? Не бойся отказываться от старого багажа и начинать все заново. Если любовь оказалась ненастоящей, что же тебя держит?

Работай с теми, кого любишь. Твои сотрудники, партнеры, клиенты, проекты – все должно быть приложением твоей любви. Если вам плохо вместе, надо прощаться. Да, и еще не работай с мудаками, пожалуйста. Дай им шанс исправиться в другом месте.

На пути к мечте важно иметь четкую цель. Помни о ней всякий раз, когда возникает соблазн отступить. Визуализируй ее. Дай своей команде почувствовать ее, добейся, чтобы ваши цели совпадали. Постоянно задавай себе вопрос «Как то, чем я занимаюсь прямо сейчас, ведет меня к моей мечте? Как мои люди помогают мне в этом?».

Работай над главными вещами. Не разменивайся по мелочам. Не забывай делегировать. Забудь о микроменеджменте. Хочешь, чтобы это было сделано – не делай этого сам. Дай возможность своему сотруднику справиться с заданием и самому исправить ошибки. Воспитывай в нем самостоятельность. Пусть приходит к тебе не с вопросами, а с ответами, не с проблемами, а с решениями.

Выполняй каждое дело за минимально возможное количество времени. Избавься от длительных совещаний – они воруют твою жизнь. Отслеживай и приучи сотрудников отслеживать тайм-киллеры и устранять их.

Работай с опережением. Выходи за рамки необходимого. Превосходи ожидания. Сделай это девизом каждого в твоем коллективе. Эта малость часто бывает решающей.

Не жди наступления лучших условий. Действуй сейчас. Именно сейчас – лучший день для любого начинания. Сейчас у тебя в запасе – вся оставшаяся жизнь, а уже завтра будет на целый день меньше.

Готовое лучше идеального. Знай меру перфекционизму. Часто за ним скрывается неуверенность и прокрастинация. Сделал прототип – тестируй. Найди того, кто сможет усовершенствовать его быстрее, чем ты. Делегируй это.

Имей запас прочности. Не назначай встречи впритык. Оставляй себе место для маневра, не загоняй сам себя в угол. Находи возможности для отдыха и «перезагрузки». Дал слово – держи.

Позиционируй себя. Будь амбициозным. Возьми быка за рога!

Иди на риск. Принимай вызов. Бросай вызов. Будь примером в этом для своих людей.

Путешествуй. Узнавай мир. Напитывайся впечатлениями. Чем больше мира в тебе, тем больше ты можешь дать миру.

Делись драйвом! Не дай себе зачерстветь. Оставайся молодым. Будь открыт изменениям. Учись у молодых, интересуйся их жизнью, мечтами и планами.

Ищи свой предел. Откусывай больше, чем сможешь проглотить. Расширяй свои пределы.

Верь в себя и свою команду. Будь примером и опорой. Вдохновляй и поддерживай. Не забывай хвалить своих сотрудников, даже без особенного повода.

Доверяй людям и будь честен с ними. Больше прозрачности – больше доверия.

Разговаривай с людьми. Общение развивает и помогает решать проблемы. Давай обратную связь. Запрашивай обратную связь.

Учись прощать. Живи без обид. Делай первый шаг, иди навстречу первым.

Умей прощать самого себя. Никто не идеален, и ты тоже. Дай себе право на ошибку.

Не концентрируйся на неудачах. Находи в неудачах новые возможности и извлекай из них уроки на будущее. Старайся не повторять ошибок. Изучай ошибки других, не наступай на грабли.

Веди учет своих побед. Каждая из них – точка опоры для твоего нового прыжка вперед и вверх.

Никогда не сдавайся. Бейся до конца. Вырабатывай реноме победителя – и многие битвы будут выиграны еще до их начала.

Цени момент. Лови момент. Наслаждайся жизнью здесь и сейчас. Будь благодарен судьбе за все и ничего не бойся.

# 12 простых и результативных советов директору

Александр Царев Директор по маркетингу, Москва

Александр Царев делится принципами управления и правилами работы над собой, которые проверил на собственном опыте.

Объективный взгляд на самого себя дорогого стоит. На каком-то этапе карьеры, умение быть незашоренным становится, пожалуй, главным драйвером роста. Я вывел для себя 12 правил повышения личной эффективности.

Обязательно расширьте круг вашего делового общения за рамки цепочки «сотрудники-партнеры-клиенты-поставщики». В вашем круге должны появиться люди равного уровня (наверное, не конкуренты). Они нужны для откровенного обсуждения проблем в бизнесе, да иногда и просто для жалоб на жизнь. Нужен вам и авторитетный для вас наставник, и в идеале еще – ученик, которому вы будете помогать. Это крайне важно для вашего сбалансированного роста как управленца. Например, я раз в два года занимаюсь у коуча и раз в квартал преподаю в ВУЗе, приглашаю студентов на стажировку, иногда просто консультирую читателей моего сайта и блога.

Прислушивайтесь к мнению окружающих. Чем выше вы забираетесь, тем слабее слышен их голос, но он никогда не утихнет. Например, я вывел для себя «правило трех человек». Если трое в моем окружении доносят одну и ту же мысль, значит к ней обязательно нужно прислушаться. Даже если она выглядит очевидной, неприятной, и вам лень ее выполнять.

Научитесь иногда просто молчать и слушать. Научитесь не критиковать и отучитесь зло шутить над сотрудниками. А лучше всего – прочтите и примените советы из книги Маршала Голдсмита «Прыгни выше головы». Очень полезная книга по коррекции менеджерского поведения.

Заведите себе толкового помощника. Он может снять с вас 60-80% рутинных задач. Это колоссальный прирост производительности и свободного времени. Например, я работаю с помощником около пяти лет. За это время количество встреч, которые я провожу, выросло в два раза, а количество «забытых» дел упало почти до нуля. День в неделю могу теперь выделить для стратегии. Ну, и пара дополнительных недель в течение года высвободилась для отдыха.

Для оценки собственной компании попробуйте прием «пригласи друга». Пусть под видом кандидата или «тайного посетителя» к вам в офис наведается тот, чьим оценкам вы доверяете. За час-два нахождения с сотрудниками в офисе (без вашего присутствия, естественно!) наблюдательный друг узнает о моральном состоянии коллектива и корпоративной культуре не меньше, чем иной консультант за пару недель работы. Спойлер – очень многим роль такого «аналитика» лестна, люди с энтузиазмом соглашаются на такие исследования.

Планируя какие-то новые регулярные расходы, будь то расширение офисных площадей или найм новых сотрудников, умножайте цифру на 12. Годовая стоимость «инноваций» очень часто отрезвляет. Выясняется, например, что необязательная дополнительная переговорка – обойдется в плюс пятьсот тысяч, а подменный секретарь с налогами стоит плюс миллион рублей в год. Вообще, очень внимательно контролируйте именно расширение штата.

Обязательно прочитайте книгу «Как удвоить бизнес» Ли Дункана. Многие советы могут показаться вам элементарными, но что-то ценное вы обязательно вынесете и примените в работе. И точно в следующем отчетном периоде заработаете больше.

Прочитывайте не менее двух профильных книг в месяц. Это минимальный уровень, позволяющий держать мозг в тонусе. Оптимально (и реально) читать по три-четыре книги в месяц, тут уже можно позволить себе и художественную литературу. Например, я постоянно вожу в машине один-два томика, которые читаю в пробках или ожидая кого-то. По два-три часа выделяю на чтение по выходным.

Верьте собственному внутреннему голосу в отношении оценок сложности тех или иных «непонятных» задач. Если какая-то непрофильная для вас задача кажется вам относительно простой, то так в 90% случае и есть. Например, задачи по дизайну материалов, помещений, сайтов. Многое в дизайне (если не почти все) уже придумано. Надо только знать, что и где искать. Например, готовые дизайны можно купить на creativemarket.com или 123rf.com и очень быстро адаптировать под ваши нужды. Можно создать весьма приличный сайт или электронную рассылку при помощи конструкторов типа WordPress или Tilda. Не ленитесь изучать такие новации.

Ограничьте время каждого проводимого совещания. Почти все можно обсудить за 30-60 минут, если есть лидер совещания, подготовлена и разослана предварительная повестка. Ну, а главное – у вас должна быть внутренняя решимость встать и уйти из-за стола ровно в минуту окончания встречи. Это сильно дисциплинирует всех собравшихся, пусть и не с первого раза.

При отборе на серьезные должности давайте кандидатам возможность как можно больше излагать свои собственные мысли. Например, я прошу провести презентацию по какому-то не очень сложному проекту или направлению. Удивительно, что я сам раньше и многие мои партнеры сейчас пренебрегают правилом «нужно послушать людей». Собеседования превращаются в «прием подач», которые кандидату посылает интервьюер. А потом такой работник может еще 6-8-10 месяцев эффективно симулировать работу, пока не растратит щедрый кредит доверия.

Обязательно регулярно встречайтесь с ключевыми клиентами. Получайте обратную связь по своим сервисам и товарам. В один ужасный день это спасет ваш контракт. А в один прекрасный день приведет вам по рекомендации новых ключевых клиентов.

# Диктатор, дипломат или друг? Выберите свой стиль управления

Антон Алхимов Системный администратор, Москва

Стилей управления насчитывается великое множество. Участник Сообщества Антон Алхимов подробно рассказывает о том, как работает каждый метод взаимодействия с подчиненными. Выбор за вами!

В литературе по менеджменту описывается большое количество стилей управления, включая поощрительный, самодержавный, наставнический, загородный клуб, директивный, уполномочивающий, невмешательский, объединяющий, поддерживающий, ориентированный на задачу и ориентированный на команду. Но на самом деле, основных стилей управления не так много. Выделяется три основных стиля управления: директивный, обсуждающий и уполномочивающий.

Директивный стиль

Менеджеры данного типа говорят людям ЧТО делать, КАК делать и КОГДА должно быть дело завершено. Они назначают роли и ответственности, устанавливаю стандарты и определяют ожидания.

Коммуникация. Менеджер говорит, подчиненные слушают и реагируют. Менеджеры обеспечивают детальные инструкции так, чтоб подчиненные знали точно, что делать. Способность коммуницировать в ясной, краткой и полной манере - это основное. Ответ на один только вопрос интересует менеджеров данного типа: «Ты все понимаешь, что нужно сделать?»

Постановка задачи. «Твоя задача - это продавать 15 машин в месяц». Менеджер устанавливает краткосрочные цели. Когда цели указаны и ограничены по времени, то подчиненным ясно, что от них требуется. Цели и конечные сроки часто мотивируют людей.

Принятия решений. «Я хочу, чтоб ты остановил выполнение своей задачи и помог Сергею организовать комнату для семинара». Менеджеры принимают большинство, если не все решения. Когда возникает проблема, менеджер оценивает варианты, принимает решения и раздает задачи подчиненным.

Мониторинг производительности и обеспечение отклика. Менеджеры устанавливают специальные контрольные точки для мониторинга производительности. «Давай встретимся в 11:00 и ты мне кратко расскажешь, что ты сделал, чего достиг». Менеджеры часто требуют от подчиненного отчет и дают инструкции и пояснения как улучшить производительность.

Данный тип управления свойственен для армии. Большинство менеджеров находят этот стиль легкий к использованию. Этот стиль подходит тогда, когда задачи ясны и когда менеджер опытен более чем любой из его подчиненных. Этот стиль также хорошо использовать тогда, когда решения должны быть приняты немедленно, когда рисков быть не должно или когда задачи должны быть выполнены быстро и по инструкции. Директивы так же нужны тогда, когда подчиненные имеют мало опыта и их много. Этот стиль в данной ситуации лучший для всех.

Обсуждающий тип

Менеджеры, используя этот стиль, собираются с подчиненными для того, чтобы обсудить значимые бизнес-задачи. В течение обсуждения люди представляют идеи, задают вопросы, слушают, дают отклики, берут на себя сложные задачи, консультируют, если нужно. Очень важно родить определенные идеи в споре и обсуждении. Менеджеры часто выступают в роли модератора поддерживающего дискуссию в определенном направлении. Каждый имеет шанс внести свой вклад.

Коммуникация. Двухсторонняя коммуникация - это норма. «Давайте спросим каждого и дадим каждому шанс обсудить идею». Менеджеры проводят так много времени, задавая вопросы и слушая, как только могут, и распространяют свои идеи на остальных. Правильный вопрос фокусирует дискуссию и вырисовывает идеи людей.

Постановка целей. «Ингрид, как ты думаешь, какая должна была бы быть цель наших продаж в четвертом квартале?» После адекватной дискуссии устанавливаются цели. Использование объединяющего стиля в основном помогает увеличить обязательство подчиненных для достижения их целей.

Принятие решений. «У нас есть большая проблема с учетом имущества, которое у нас есть. Как вы думаете, что мы должны сделать?» Решения принимаются совместно. Как менеджер, так и подчиненный играют активную роль в определении проблем, оценке различных путей решения и принятии решений.

Мониторинг производительности и обеспечение отклика. Менеджер и подчиненный отслеживают производительность вместе и обсуждают то, что нужно сделать для ее улучшения. Это работает наилучшим образом тогда, когда обе стороны открыты и если нужно, совместно регулируют процесс выполнения задач.

Это такой либеральный стиль. Подходит для менеджеров и подчиненных с разным уровнем подготовки. В конце концов, есть вопросы, которые можно обсуждать, а есть те, которые не обсуждаются.

Уполномочивающий стиль

Менеджеры, использующие этот стиль, обычно объясняют или приходят к согласию о том, ЧТО нужно сделать и к какому сроку. Вопрос «КАК-это-сделать?» никогда не задается подчиненным в данном случае. Вся ответственность, все доступные средства и возможности чтобы выполнить задачу принадлежат подчиненному.

Коммуникация. В соответствии с тем, что должно быть выполнено, коммуникация может быть следующая: «Я хочу, чтобы ты сделал 15-минутную презентацию по нашей новой программе компенсаций на встрече в четверг». В других ситуациях возможен другой путь: «Давай обсудим, что должно быть отражено в маркетинговой брошюре, которую ты разрабатываешь». Дополнительная коммуникация имеет место быть для обзора того, что завершено и какие препятствия должны быть предупреждены для выполнения задачи.

Установка целей. Как было сказано ранее, разные задачи могут быть поставлены менеджером или обнаружены в процессе обсуждения подчиненного с менеджером. Ошибки в уполномочивании могут часто возникать из-за недостаточного понимания требуемого результата или готовности выполнить задачу. «Я думал, что ты только хотел рекомендации, но не план выполнения».

Принятие решений. «Барбара, ты принимаешь решение, как делать». Решения о том, как задача должна быть выполнена, остается за подчиненным. Подчиненные имеют все возможности выполнять определенные действия для достижения поставленных целей. Уполномочивающие менеджеры должны избегать «обратного делегирования» когда подчиненные пытаются не сами принимать решения, а менеджер.

Мониторинг производительности и обеспечение отклика. «Я хочу еженедельный отчет о выполнении задач». Менеджеры решают: как часто мониторинг нужен. Количество мониторинга зависит от приоритета задачи и от подчиненного, который это выполняет. Выполнение отклика - это ответственность подчиненного. Информирование менеджера, особенно когда план не выполняется - это обязательно.

Я думаю, что данный стиль используется в основном, когда руководители имеют не очень большой опыт в сфере, в которой они заняты, и они пытаются снять с себя ответственность за выполнение задач подчиненными, распределить ответственность за принятие решений между подчиненными. Для данного стиля характерно очень высокий уровень подготовки подчиненных.

Некоторые менеджеры склонны лениться опускаться до задачи и часто занимаются более наблюдением, чем уполномочиванием. Другие менеджеры уполномочивают и исчезают, не проверяя, как назначенная задача была выполнена, и совсем не контролируют выполнение задачи. Часто уполномочивающий стиль провальный из-за скудной коммуникации по назначенным задачам. Делегирование работает тогда, когда достигнуто соглашение по существу назначаемой задачи, конечные сроки оговорены, решено как потенциальные проблемы будут разрешены и с помощью кого. Те подчиненные, кому назначается задача, должны быть очень компетентными, они должны быть вовлечены в процесс отслеживания выполнения задачи, потому что уполномочивание - это не отречение менеджера от задачи. Подчиненный, кому назначена задача, должен быть в курсе уровней ответственности за поставленную задачу.

Вот еще два стиля: поддерживающий и наставнический стиль.

Поддерживающий стиль

Этот стиль подходит для тех подчиненных кто имеет способность, но нуждается в мотивации и большем доверии. Менеджер, который использует данный стиль, должен быть хорошим слушателем, и он должен уметь поощрять тех подчиненных, которые делают работу с неохотой. Менеджер, использующий данный стиль, работает бок о бок с подчиненными как коллега и предлагается честно хвалить и поощрять подчиненных, когда ими достигается определенный уровень мотивации. Поддерживающий стиль управления - это всегда поиск того, чтобы узнать, как другие люди чувствуют себя, то есть ответ на вопрос: «Как ты чувствуешь, как прошло выполнение задачи?» и выдача развернутого отклика. Менеджеры должны спросить самих себя следующие вопросы:

· Я осознаю то, на чем построен успех?

· Я анализирую понижение цен, идентифицирую, что прошло хорошо, и даю ли я развернутое руководство для улучшения будущей производительности?

· Я показываю тем, кто работает со мной, что я доверяю им?

· Окружаю ли я своих подчиненных излишним контролем?

· Я обеспечиваю адекватные возможности для обучения или переобучения, если необходимо?

· Я поощряю каждого индивидуально развиваться в полной мере?

· Я определил вклад каждого члена команды и поощрил всех членов команды делать свою работу хорошо?

Наставнический стиль

Этот стиль использует комбинацию директивного стиля и поддерживающего. Этот стиль требует хорошей двухсторонней коммуникации между подчиненными и менеджерами и как двигатель позволяет подчиненным развить их навыки и компетенции. Решающим является построение взаимоотношений. Проявление наставнического стиля часто возникает в течение каждодневной работы, и менеджеры могут неформально наставлять подчиненных по необходимости. Некоторые организации нанимают профессиональных наставников.

Наставничество сработает только тогда, когда человек делающий наставления убежден, что это поможет выполнить задачу тому, кому он помогает.

Стадии наставления:

· определение уровня знаний, навыков и умений для того чтоб понять где улучшение требуется;

· удостовериться, что человек понимает и принимает то, что ему нужно учиться;

· обсуждение с человеком перечня того, что необходимо изучить, и так же того, какой выбрать наилучший путь для обучения;

· найти человека, который будет обучать персонал, в то время как организация определяет, где требуется улучшение;

· обеспечивать поддержку и советы;

· обеспечивать специальными руководствами, если нужно;

· договориться о том, как процесс должен контролироваться и рассматриваться.

Итак, коллективы компаний неоднородны: есть неопытные работники, есть профессионалы со средним уровнем подготовки и есть подчиненные с экспертным уровнем подготовки. Есть менеджеры, превосходно разбирающиеся в деле подчиненных (чаще непосредственные начальники), средние (либеральные менеджеры) и несведущие в деталях выполнения производственных задач (просто администраторы, более высокие начальники). Данные три стиля: директивный, обсуждающий и уполномочивающий, как я считаю, направлены на три эти группы подчиненных и менеджеров соответственно (например: неопытные работники – менеджер, разбирающийся в деле, - директивный стиль). Все возникающие конфликты в команде и причины неэффективности связаны с неправильным совмещением стиля менеджмента с уровнем подготовки исполнителя. Хороший менеджер должен умело совмещать все три стиля для эффективного управления. Менеджер в основном ответственен за проект или за команду людей и по существу должен общаться, договариваться и влиять. Однако эти навыки могут быть достигнуты разными путями. Ключевой компонент выполнения функций команды - это взаимоотношения между менеджером и его подчиненными. Это, в свою очередь, зависит как от людей, так и от стиля используемого управления.

# 17 советов начинающим руководителям производства

Алексей Уланов Начальник участка, Волгоград

Почему женщин надо хвалить чаще, чем мужчин; каким тоном отдавать приказания и другие тонкости, которым не научат ни в одной бизнес-школе.

Эффективное руководство людьми требует специфических навыков, которые, к сожалению, не развиваются в обычной жизни. Формула проста: отсутствие управленческих навыков = отсутствие результативного руководства. И если не придерживаться данной аксиомы, ваша работа в руководящей должности станет пыткой и для подчиненных, и лично для вас. Используя эти советы, вы научитесь выполнять ее быстро, четко, результативно.

Люди не работают сами по себе, их надо в работу «запускать». С утра человеку сложно начать, а позже – когда он уже «вошел в колею» – остановиться. Поэтому, с утра и после обеда приучите себя обходить рабочие места, и своим присутствием стимулировать подчиненных к началу работы. Следите за тем, чтобы подчиненные выходили на обед и оставляли рабочее место не позже, чем указано в их графике (при условии отсутствия авральных ситуаций). Таким образом, вы убережете сотрудников от переутомления, что является некоей профилактикой ошибок.

Соблюдайте данный алгоритм: сначала раздали или подтвердили задания и только потом начинаете выполнять собственные задачи. Не заставляйте подчиненных ждать ваших заданий, это их раздражает!

Указания, касающиеся заданий, должны озвучиваться максимально четко, громко, директивно. Они должны кардинально отличаться от обычной разговорной манеры. Починенные не должны раздумывать и обсуждать, что «это было» – задание, пожелание, шутка юмора.

Планируйте свою работу на завтрашний день. Выделите для решения этой задачи конкретное время, например, с 14:00 до 15:00. И тогда в 15:00 вы уже должны точно знать, кто и чем у вас будет заниматься завтра.

Отделяйте работающих от неработающих, поскольку один праздно шатающийся человек может отвлекать от работы до шести других. Неработающих необходимо приучать прятаться. Заведите правило: встретив бездельника, организуйте ему самое неприятное, грязное и тупое задание.

Следите за организацией рабочего ритма. Подгоняйте слишком медлительных и придерживайте слишком спешащих. Ваша обязанность – создать баланс. Если вы не будете подгонять коллектив, то нерастраченную энергию люди будут реализовывать на стороне: пить, гулять, перевоспитывать жену, проигрывать в азартные игры личное и чужое имущество. Но если же вы будете гнать коллектив слишком сильно, тогда перед вами возникнут дорогие и сложные в исправлении ошибки.

Применяйте правило «кнута и пряника». Демонстрируйте публично, что ведете учет всех косяков и заслуг ваших подчиненных. Умейте, при необходимости, похвалить: это мотивирует работника, показывает ему, что его работу ценят. И пользуйтесь «кнутом», когда поведение не соответствует должному. Данный прием вырабатывает дисциплину. Академик Иван Павлов, экспериментируя на собаках, установил, что идеальная пропорция между поощрением и наказанием 7 к 1.

Не лезьте к подчиненным со своей помощью, если ситуация этого не требует. Помните, что ваша основная задача – организовать работу таким образом, чтобы она выполнялась без вашего прямого участия. Ведь как говорил Карл Маркс: «Если ты хочешь оказывать влияние на других людей, то ты должен быть человеком, действительно стимулирующим и двигающим вперед других людей».

Женщин надо особенно часто хвалить. Организм женщин устроен очень удачным для руководства способом: чем больше хвалишь и демонстративно ценишь, тем лучше они работают. Используйте этот прием всегда. Метод подарков и угощений тоже годиться. Не жадничайте: подарите каждой женщине по одному мандарину в месяц или по конфете – и результаты превзойдут самые смелые ваши ожидания.

Не стесняйтесь напоминать людям, что они пришли на работу работать. Человек, к сожалению, про это забывает, если не напоминать хотя бы раз в неделю. Делайте это максимально корректно и вежливо.

В пятницу записывайте то, с чего необходимо начать рабочий понедельник: сэкономите минимум час рабочего времени. За два дня выходных оперативные задачи уходят куда-то на задворки памяти и всплывают не сразу.

Учитесь ругать и отчитывать людей без эмоций. Помните, что вы договорились с подчиненным (в рамках трудового договора), что вы старше его по должности, но абсолютных прав на его воспитание вам никто не выдавал.

Помните, что максимального результата по итогам месяца достигает тот, кто организовал оптимальный рабочий ритм, а не тот, кто больше всего требовал. Ваша задача – загрузить людей так, что бы они слегка уставали к обеду, а после обеда им хватило бы энергии до конца рабочего дня. За ночь они должны успеть восстановить силы, чтобы работать следующий день. Выжимая из людей все силы, вы очень недолго будете получать нужные результаты. Если ваш бизнес-процессе не предусматривает регулярную замену персонала, не занимайтесь этим. Кстати, интересно что в российской деловой культуре не принято спать работе во время обеденного перерыва: видимо, в ценностной базе готовность выполнить работу все же на более высоком приоритете, нежели производительность труда.

Для того, чтобы чем-то управлять, необходимо знать объект управления. Вы должны знать о ваших подчиненных базовую информацию: женат, дети, основные увлечения, интересы. Когда говорите с человеком, воспринимайте его не как «Васю Пупкина», а как «Вася + жена+ двое детей+ томик собственных стихов в руках». Уверяю вас: качество общения, понимание и эффективность вашего общения будут на порядок лучше.

Смиритесь с двумя вещами: деньги и ответственность распределены несправедливо. Если вы руководитель, с вас будут требовать ответственность за то, на что вы повлиять не можете, требовать невозможных финансовых результатов. Если вы будете прямо и рационально доказывать, что это невозможно, вас запишут в противники. Если будете выражать согласие, вас будут воспринимать как «терпилу». Надо найти свою стратегию донесения сомнений в реальности планов.

Прислушивайтесь к замечаниям вышестоящего руководства. С более высокого уровня видны ваши ошибочные действия, которые с вашего уровня незаметны в принципе.

Уделяйте особое внимание передаче информации смежным подразделениям организация, специалистам. Необходимая информация должна передаваться в необходимое время и место в необходимой форме. Передаваемая информация должна быть достаточной, но не избыточной. Если передавать информацию слишком рано про нее с большой вероятностью забудут. Если передавать слишком поздно, то на нее не сумеют должным образом отреагировать. Форма передачи информации должна обеспечивать принимающей стороне удобство работы с ней.

# Остаться в живых: какие навыки надо освоить боссам, чтобы быть нужными через 10 лет

02.09.2017

Рабочая среда требует изменений как от рядовых сотрудников, так и от начальников. Те, кто не сможет приспособиться к новым вызовам цифровой экономики, будет выброшен на обочину, говорят футуристы.

Журнал [Fast Company](https://www.fastcompany.com/40451582/7-skills-managers-will-need-in-2025) собрал шесть навыков, которые уже сейчас должны осваивать руководители, чтобы гармонично вписаться в технологические процессы, которые будут происходить в ближайшем будущем.

**1. Управление технологиями**

Лиз Бентли, основатель консалтинговой фирмы по развитию лидерства Liz Bentley Associates, отмечает: технологии растут и будут продолжать расти вместе с нами. Традиционные подходы к ведению бизнеса отомрут. Это может создать определенные трудности у руководителей с управлением данными и конфиденциальностью.

Поэтому даже бизнесменам «старой закалки» придется спокойно относиться к внедрению новых технологий, прислушиваться к решениям, которые предлагает коллектив и действовать по зову времени.

**2. Подход «Я начальник» не работает**

Бентли отмечает, в ближайшем будущем коллективы будут практически на 100% состоять из представителей поколения Y. А это значит, что умному руководителю придется изменить свой подход в обращении с командой. Такое правило, как: «Я начальник, а вы меня все слушаетесь» работать не будет. Боссы должны научиться понимать самые главные потребности команды, а затем строить и развивать ее для удовлетворения этих потребностей.

**3. Оценка «мягких» навыков**

Руководители должны будут так же хорошо оценивать «мягкие» навыки кандидатов и сотрудников, как и их технические умения, говорит Рита Сантелли, генеральный директор консалтинговой фирмы Savvy и профессор Джорджтаунского университета.

У лучших сотрудников будет сильное критическое мышление и творческие навыки решения проблем, потому что темпы работы и дальше будут ускоряться. Руководители же должны уметь выявлять эти навыки у других, быть в курсе новых инструментов и механизмов, которые позволяют более точно оценивать эти качества в кандидатах и сотрудниках.

**4. Работа, ориентированная на результат**

Компании будут использовать больше элементов стратегии ROWE — работы, ориентированной на результат, — говорит Дженнифер Карренс, президент консалтинговой компании OnCore Management Solutions. Эта стратегия управления персоналом, созданная консультантами по трудовой среде Кали Ресслер и Джоди Томпсон, фокусируется на автономии и подотчетности.

Другими словами, задача хорошего босса XXI века — создать такую рабочую среду, которая не сильно завязана на то, где и как работают люди, а в которой успех измеряется на основе конкретной отдачи от каждого человека, говорит она.

Использование внештатных работников будет нарастать, и руководителям нужно будет иначе решать, как подбирать навыки, необходимые для достижения целей. По ее словам, нужно меньше думать о процессе и больше о результате.

**5. Открытость**

Построение культуры в нетрадиционных командах потребует новых уровней открытости и коммуникации, добавляет Карренс. Это традиционно трудно для руководителей.

Они занимают позицию вроде: «Так, с одной стороны, нужно защищать компанию, с другой — увеличивать число сотрудников и помогать им. Где черта, и по какую я сторону?» Они то и дело мечутся туда-сюда, не знают, что должно быть прозрачным, и раскрывают секреты компании, — говорит она.

Но секреты и лицемерие не могут существовать в мире, где все начинают видеть всё: от [зарплаты](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding) и опыта работы до частных заметок. Чтобы работать, разнородным и распределенным командам нужны руководители, которым они могут доверять, даже если не могут встретиться с ними лично.

**6. Эмоциональный интеллект**

В последнее время эмоциональный интеллект уже привлек много внимания, но в течение следующих 8-10 лет он станет еще важнее.

Если IQ — это мера интеллекта, то EQ — это мера эмоционального интеллекта. Высокий EQ выступает синонимом самосознания, понимания ваших сильных и слабых сторон, готовности обращаться за помощью к коллегам и наставникам в их поиске, что, в свою очередь, позволит вам определить области, где необходимы улучшения, — говорит Крейг Дальзиэль, старший менеджер по технологическому найму фирмы Pearson Frank.

Люди с высоким EQ, как правило, обладают большей эмпатией. Это позволяет руководителям лучше оценивать то, что не работает в их командах, потому что они могут посмотреть на ситуацию с точки зрения других, говорит он.

# Хороший, плохой, злой: как вести себя с людьми в роли лидера

Успешный предприниматель и финансист рассказывает о том, как вести себя в роли лидера, какую позицию принимать в общении с подчинёнными и клиентами и важно ли то, кем вы выглядите в их глазах.

Когда я только основал свою компанию, я поклялся себе, что буду добрым, мягким лидером.

Моя цель заключалась в том, чтобы при работе с сотрудниками, партнерами и клиентами всегда обращаться к благоразумию, а не силе. Я старался всегда быть любезным, в надежде на то, что люди будут отвечать мне тем же.

К сожалению, я осознал, что был очень наивен. Не берусь посчитать, сколько раз мои попытки быть добрым и вежливым приводили к обратному эффекту.

Неправильно говорить о том, что каждая ситуация в бизнесе требует решительного, агрессивного подхода. Это далеко не так. Тем не менее, я осознал, что нельзя бояться быть строгим. Необходимо ставить свои интересы и интересы своей компании на первое место.

Иногда важно настаивать на своем

Чаще всего люди руководствуются своей логикой и причинами, принимая решения. Я могу не соглашаться с ними, но обычно понимаю, откуда эти решения берутся.

Конечно, попытки войти в положение других не всегда вознаграждаются. В то время как иногда это приводит к взаимопониманию, в большинстве случаев это выливается в необязательные уступки и постоянное раздражение.

В любой обстановке вас могут заболтать и увести далеко от сути. Однако, будучи лидером, я понял, что в определенных ситуациях нужно стоять на своем.

Так вышло, что большинство людей уважает твердые решения и взгляды. Когда лидеры предлагают сдержанный подход к решению проблемы, это может интерпретироваться по-разному и в один прекрасный момент выйти из под контроля. А когда вы пытаетесь отступить от своих требований, взаимодействие начинает сводиться к банальным спорам.

Лидеры не должны бояться отстаивать свою позицию при решении принципиальных вопросов. Не нужно бояться быть агрессивным и решительным, защищая свои интересы.

Примите то, что будете злодеем в глазах других

Не имеет значения, как сильно вы стараетесь быть хорошим - вы обязательно заденете чьи-нибудь чувства. Будучи лидером, невозможно избежать конфликтных ситуаций.

Я не один раз был вынужден заменять неэффективных сотрудников. И даже в самых очевидных и вопиющих случаях, я выглядел в их глазах «плохим парнем».

Если быть честным с самим собой, я признаю, что принимаю проблемы с персоналом слишком близко к сердцу. Я ненавижу выглядеть в глазах других злодеем, и в прошлом это доставило мне немало проблем.

Самые неприятные ситуации случались тогда, когда мне приходилось расставаться с людьми. Когда кого-то увольняешь, всегда хочешь сделать это открыто и честно. Если излагать причины увольнения быстро и лаконично, можно добиться прощания на хорошей ноте.

К сожалению, мне тяжело давалась прямота, необходимая в этих ситуациях. Я пытался подсластить пилюлю, что в действительности делало расставание только более болезненным.

В конце концов, я свыкся с тем фактом, что выгляжу плохим в глазах людей, получающих от меня не самые приятные новости. Они мало будут думать о том, что чувствую я, но это часть моей работы. По факту, работникам нужен лидер, а не друг.

Следуйте "разумному эгоизму"

Даже учитывая все сказанное выше, я все еще верю, что преимущественно альтруистичный подход к бизнесу может принести дивиденды как с интеллектуальной, так и с материальной стороны.

Те лидеры, которые в агрессивной манере преследуют свои личные интересы или интересы акционеров в ущерб своей команде, по итогу больше вредят бизнесу, чем приносят пользы: ключевые сотрудники уходят, продуктивность снижается, компания рушится на ваших глазах.

Вот почему я верю в идею преследования, так называемого мной, "разумного эгоизма". Его идея заключается в перспективной оценке любых ситуаций и принятии правильных решений, вместо выгодных в данный момент времени.

Например, терпеливое отношение к проблемному сотруднику или прощение некоторых проступков не окажет влияния на ваши цели здесь и сейчас, но в долгосрочной перспективе повлияет на вашу репутацию и моральный дух команды.

Преследуя этот "разумный эгоизм" лидеры могут удерживать тонкую грань: быть максимально приятным человеком, но в то же время не давать слабину и не позволять помыкать собой.

Сейчас я понимаю, что мое желание быть "хорошим парнем" на должности начальника было ошибочным. В попытке сделать как лучше, я в конечном итоге усложнял ситуации и зачастую все лишь пользовались моей добротой.

Теперь, как ни странно, я стал чувствовать себя более комфортно, придерживаясь твердого подхода. Может, я и злодей в рассказах некоторых людей, но в конце концов я могу спать спокойно, зная, что я придерживался своей позиции и в итоге достиг нужного мне равновесия.

Chris Myers, forbes.com

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.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) |  |