**НЕДОСТАТКИ ЛИДЕРОВ, вып. 3**

Оглавление

[Разберитесь с несносными боссами 2](#_Toc20478834)

[Холодный душ для эго гендиректора 10](#_Toc20478835)

[Когда корабль идет ко дну 12](#_Toc20478836)

[Начальник из преисподней 18](#_Toc20478837)

[Почему ваш начальник ведет себя отвратительно 19](#_Toc20478838)

[Чему не учат руководителей 23](#_Toc20478839)

[Что делать с плохим начальником 25](#_Toc20478840)

[Что делать, если ваш начальник ведет себя как негодяй и психопат 27](#_Toc20478841)

[Детокс для начальника: как токсичный руководитель может изменить самого себя 31](#_Toc20478842)

[Особенности найма топ-менеджеров: почему в России любят лояльных и покорных 33](#_Toc20478843)

[Как нововведения в компании могут угробить авторитет руководителя 37](#_Toc20478844)

[12 признаков того, что вы медленно, но верно становитесь плохим начальником 46](#_Toc20478845)

[Ицхак Адизес: «Российские менеджеры боятся своего начальства» 49](#_Toc20478846)

[Детские запреты мешают руководителю во взрослой жизни. 51](#_Toc20478847)

[Гендиректор публично дал обещание, но не выполнил его. 59](#_Toc20478848)

[Семь «смертных грехов» руководителя, или что управленцы часто не видят в зеркале 66](#_Toc20478849)

[Как авторитаризм толкает компанию к кризису 68](#_Toc20478850)

[«Русский менеджер — как царь»: что понял иностранный бизнесмен, работая в России 73](#_Toc20478851)

[Математика влияния: почему россияне не руководят глобальными компаниями 77](#_Toc20478852)

[13 непрофессиональных привычек босса 80](#_Toc20478853)

[Как лидеры теряют свою удачу 82](#_Toc20478854)

[Люди путают собственную ценность со значимостью своей должности 84](#_Toc20478855)

[Забыть всё: почему наши успехи делают из нас неудачников 85](#_Toc20478856)

[Скользкая дорожка: как стать самым плохим начальником в мире 89](#_Toc20478857)

[Плохой руководитель 91](#_Toc20478858)

[**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)

# Разберитесь с несносными боссами

Манфред Кетс де Врис

Во власти руководителей создать в компании такую атмосферу, чтобы люди могли профессионально расти и хотели работать с полной отдачей, — или же такую, в которой гибнет все живое. То, как распорядятся своей властью начальники и какой будет эта самая атмосфера, зависит отчасти от их душевного состояния.

Руководители разумные, уравновешенные обычно устанавливают понятные всем правила и дают людям возможность целиком сосредоточиться на работе. Если же психика начальника не вполне здорова, то бизнес-планы, идеи, его манера взаимодействия с другими, даже системы и структуры самой организации — во всем будет отражаться его патология.

Я по профессии коуч-консультант руководителей высшего звена, и мне доводилось встречать начальников «с отклонениями». С несколькими я работал как психоаналитик. В статье я опишу некоторые наиболее часто встречавшиеся в моей практике патологии и объясню, как помог людям преодолеть их.

Замечу, что не буду здесь отдельно говорить о депрессии. Она свойственна человеческой природе, мы все подвержены ей. При умеренном ее проявлении вмешательства психолога не требуется. А в своей острой или хронической форме она обычно сопутствует синдромам, о которых я здесь расскажу.

Конечно, не каждый тип психического расстройства точно соответствует описанным мною; люди обычно немножко такие, а немножко — и этакие. И большинство руководителей не больны психически, но на удивление многие так или иначе страдают расстройством личности. Даже имея дело с эмоционально вполне здоровыми начальниками, почти всегда отмечаешь признаки, о которых здесь говорится и с которыми надо работать точно так же, как с патологией в целом (что не всегда подразумевает наблюдение у врача и прием лекарств).

Хотя в принципе эти расстройства можно скорректировать, изменить некоторых деструктивных руководителей невозможно. Часто эта борьба оказывается неравной — в том числе и потому, что многие компании поддерживают «разрушительное» поведение (и даже возделывают для него почву). К счастью, обычно начальники осознают свои проблемы и готовы их решать.

**Нарциссизм**

Самое частое у руководителей высшего звена личностное расстройство — нарциссическая патология. Вообще нарциссические качества в той или иной мере присущи каждому человеку. Они даже необходимы — это, если угодно, часть иммунной системы, защищающей его от превратностей жизни. Благодаря им он принимает себя и чувствует себя уверенно среди других. Но в большой концентрации нарциссизм опасен. Обуреваемые представлением о собственной грандиозности, нарциссы — чистой воды эгоисты: они не интересуются другими, требуют к себе повышенного внимания, уверены в собственной исключительности и, не брезгуя ничем, добиваются высокого положения.

**Как распознать патологию**

Проще всего вычислить начальника-нарцисса — посмотреть, как на него реагируют подчиненные. Расскажу о Саймоне. Когда мы с ним только познакомились, он считался в компании одним из самых перспективных топ-менеджеров, хотя в совете директоров не все думали, что его стоит выдвинуть на пост следующего генерального директора. Удастся ли Саймону поднять бизнес на новый уровень? Достаточно ли он зрелый человек? Учитывая эти сомнения, Агнес, вице-­президент по персоналу, попросила меня стать коуч-консультантом Саймона и подготовить его к роли главы компании. По словам Агнес, после того как Саймон принял ряд опрометчивых решений, появились подозрения, что он не понимает сути корпоративной культуры. При этом он так хотел получить звание «бизнесмена года» и столь энергично продвигал свою кандидатуру, что возмутилась вся компания. Но и это еще не все. Он перевел штаб-квартиру в новое, более престижное место.

Все бы ничего — в старом офисе и правда было тесновато, — да только расходы оказались гораздо выше запланированных. В довершение ко всему (и тут в голосе Агнес послышалось раздражение) Саймон застолбил за собой корпоративный самолет, объясняя это соображениями экономии: будто бы иначе трудно и дорого добираться из штаб-квартиры до других офисов региона. Критиковали в компании и его манеру вести дела. По словам Агнес, Саймон задумал грандиозное расширение бизнеса и обсуждал вероятные объекты для поглощения с инвестбанкирами, хотя люди, которые с ним работали, советовали ему быть осторожнее. В целом, к Саймону в коллективе относились как к «потребителю» — он никогда не платил добром за добро. Кто-то даже сказал, что он всегда один царит на сцене, на которой все остальные — лишь декорация. На неформальных посиделках, утверждала Агнес, все разговоры подчиненных Саймона так или иначе сворачивали к одному: как им не нравится то, что творится на работе. Несколько лучших специалистов уже ушли к конкурентам, кто-то перевелся в другие подразделения. Все это наводило ее (и не только) на мысль: а так ли уж он хорош, этот Саймон? Подобно многим нарциссам, Саймон всегда привлекал к себе внимание. Высокий, хорошо одетый, дружелюбный, он очаровывал людей. Казалось, с ним легко общаться.

В разговоре со мной он не скрытничал и с ходу выложил, что в компании работает недавно: сообщил, что его «увели» от конкурента, и прибавил, что в прессе было много шума по поводу того, как дорого он обошелся новым работодателям. Он поведал мне, что предыдущее место ему нравилось, но там в силу обстоятельств ключевого поста пришлось бы еще долго дожидаться. Поэтому он и перешел в нынешнюю компанию. Когда я спросил о его шансах стать следующим гендиректором, Саймон выразился в том смысле, что он — бесспорный кандидат на этот пост. О существовании других претендентов он и не думал. Саймон жил в черно-белом мире, который делился на тех, кто «за» него, и тех, кто «против». Он не скрывал, что всякий, кто против, станет «кандидатом на вылет». От нескольких несогласных он уже избавился. Руководителей, которые не торопились переходить на его сторону, он однозначно характеризовал как мерзавцев.

**Коучинг нарцисса**

Первое правило общения с нарциссом — избегать всего, что может задеть его хрупкое чувство собственного «я». Как правило, претензии на исключительность, грандиозность — это детская защитная реакция на собственную несостоятельность — неспособность угодить родителям (хотя этот эффект может вызвать и родительская «сверхстимуляция Я ребенка», если она не имеет под собой достаточных оснований). Нарциссы кажутся очень уверенными, но за этим скрываются незащищенность и уязвимость. Поэтому первая задача коуч-консультанта — не разрушить самоуважение нарцисса, а поставить его на прочную основу. Надо демонстрировать уважение и учитывать потребность человека в признании.

Нельзя завышать его и так завышенную самооценку (и тем самым отрицать, что во взаимодействии руководителя с другими не все благополучно), но нельзя и упирать на недостатки (чтобы не напугать нарцисса). С самого начала проявляйте эмпатию, это поможет установить доверительные отношения с вашим подопечным. Только после этого можно понемногу обсуждать с ним его негативные стороны. Главное — умело играть на двух особенностях его взаимоотношений с людьми.

**Перенос.**Обычно нарциссы идеализируют людей и одновременно обесценивают их. Они переносят свое детское стремление угодить родителям на тех, кто обладает в их глазах авторитетом, в том числе на коуч-консультанта. Опытные психологи (они помнят, что маятник может качнуться в другую сторону) учитывают эту склонность, когда налаживают сотрудничество с нарциссом и потом открыто обсуждают с ним его проблемы, подчеркивая при этом, что эти «отклонения» мешают ему. Саймон почти сразу же увидел во мне авторитетное лицо, и это позволило мне в мягкой форме высказаться о том, что могло бы или не могло бы улучшить его репутацию в компании. Например, мне удалось объяснить, что хотя корпоративный самолет и облегчает жизнь занятому руководителю, в ситуации, когда повсюду сокращают издержки, такая практика многим может казаться неуместной. Саймон отнесся к моему замечанию серьезно.

**Дух соперничества.** Нарциссов можно мотивировать, направляя в нужное русло их амбиции. Консультируя Саймона, я однажды зашел в своей критике слишком далеко, и он рассердился. Он попытался убедить Агнес отказаться от моих услуг, но, когда мы напомнили ему, что меня к нему приставили не просто так, а потому что он был кандидатом номер один на пост гендиректора, он согласился и дальше работать со мной, и за несколько сеансов мне удалось восстановить равновесие. Но, играя на амбициях нарцисса, важно не потакать его самомнению. Лучше всего строить беседы как обсуждение тактических планов, по умолчанию принимать его амбиции и говорить о том, как те или иные действия помогут или помешают ему добиться намеченной цели. Так удается корректировать поведение нарцисса и повышать значимость коуча. Уверенность в себе появляется не сразу, и Саймон был не исключением. Постепенно я стал замечать, что он все меньше нуждается в эмоциональной поддержке и все больше готов признавать заслуги других. Он даже начал сопереживать коллегам и стал хорошим наставником. В общем и целом он все чаще вырывался из плена своих фантазий, обретал связь с реальностью и лучше воспринимал ценности компании.

Руководство заметило и одобрило перемены. Когда гендиректор вышел в отставку, Саймона назначили на его место. К сожалению, нарциссы легко сворачивают в наезженную колею, особенно добившись своего. Значит, нельзя останавливать работу с ними. Чтобы Саймон, став гендиректором, не утратил своего нового «я», я предложил ему посещать мой семинар для руководителей. Я рассчитывал, что занятия среди равных по рангу помогут ему лучше вжиться в новый, более гармоничный образ.

**Маниакально-депрессивный психоз**

Другая патология, частая у руководителей, — маниакально-депрессивный психоз. Она, как большинство психических расстройств, бывает разной степени тяжести, но даже легкая форма может испортить карьеру, отпугнуть коллег и друзей.

**Как распознать патологию**

Расскажу случай из практики. Речь пойдет о Фрэнке, основателе и гендиректоре компании. Люди, имевшие дело с Фрэнком, человеком страстным, для которого не существовало эмоциональной середины, говорили мне, что порой чувствуют себя этакими пожарными: все время приходилось бежать за ним и тушить его вспышки. Но кроме резких перепадов настроения коллеги отмечали обаяние Фрэнка и заразительность его кипучей энергии. У него был талант притягивать людей, что, кроме всего прочего, на этапе становления бизнеса очень помогло компании. Но теперь Фрэнк представлял собой главную опасность для ее будущего. Положение ее было шатким. Попытка масштабного расширения с треском провалилась, что породило проблемы с ликвидностью. Количество талантливых руководителей, которые уже подали заявление об увольнении или только собирались это сделать, внушало тревогу. Фрэнка надо было приструнить, иначе компанию ждала бы печальная участь.

Я определил у него маниакально-депрессивный психоз. За несколько лет до нашего знакомства он по совету жены наблюдался у психиатра, и тот прописал ему литий. Фрэнк признавал, что препарат помог на какое-то время, хотя, добавил он, все было не так просто. Жизнь с лекарством стала беднее, чем жизнь без него: более одно­образной, скучной, с притупленными чувствами. Что бы он ни делал — гулял по саду, слушал пение птиц, разговаривал с коллегой, заключал сделку, все переживалось как-то поверхностно. Он скучал по своим бурным страстям и решил больше не принимать лития. Кроме того, Фрэнк по собственному опыту знал, что такое химическая зависимость. Когда он находился в состоянии перевозбуждения, его тянуло к спиртному: алкоголь продлевал и усиливал ощущение эйфории. Он также «баловался» кокаином. В 23 года Фрэнк женился, и семейная жизнь благотворно сказалась на нем. Но недавно жена пошла работать, и супруги уже меньше времени проводили вместе. Фрэнк стал пропадать на работе. Неохотно он признался, что крутил романы на стороне. Он не знал, догадывается ли жена, но его поведение явно не укрепляло их отношения. По словам Фрэнка, он очень тосковал по былой близости.

**Коучинг руководителя с миниакально-депрессивным синдромом**

Обычно серьезные расстройства вроде маниакально-депрессивного психоза корректируют, сочетая психотерапию с медикаментозным лечением. Но такие пациенты редко соглашаются лечиться (и Фрэнк не был исключением). В том, что называется тестированием реальности, они терпят неудачу. И в маниакальной стадии, и в депрессивной они плохо понимают, как их воспринимают окружающие и как они действуют в отношении других. Самое трудное — заставить их признать свою проблему. Методы работы с ними противоположны тем, что показаны при коучинге нарциссов. Таких людей надо разворачивать лицом к действительности — показывать им их реальные взаимоотношения с окружающими. Коуч-консультанту стоит заручиться помощью других (в случае Фрэнка — его жены и остальных руководителей компании).

**Партнеры и семья.** Я сказал Фрэнку, что для пользы дела мне нужно переговорить с его супругой, — это было необычная для коуча идея. Но поскольку супруга благотворно влияла на Фрэнка, стоило бы, рассудил я, заручиться ее поддержкой. Чтобы Фрэнк согласился, я ­выдвинул такой аргумент: я должен знать ее цели, раз это важно для него самого. После того как я установил с ними обоими отношения сотрудничества, мы с Фрэнком разобрали сценарии его будущего — того, каким он его себе рисовал. Чего он действительно хочет? Без кого и чего не мыслит своей жизни? Как только Фрэнк осознал, что происходило в его семье, у него появился стимул измениться.

**Коллеги.** Попутно я встречался с руководителями компании Фрэнка и с членами совета директоров. Меня интересовало, что им не нравилось в нем. Сначала я поговорил с каждым из этих людей в отдельности, а потом попросил Фрэнка участвовать в наших встречах. Во время этих бесед он начал осознавать, что ему следует играть в компании иную роль — не имеющую отношения к рутине, и что подчиненных выводит из себя его привычка контролировать каждый их шаг. Он решил взять человека на новую должность — операционного директора. Фрэнк осознал, что главный его вклад в работу компании — связи с важными клиентами. На это ему и предстояло направить свою энергию. Люди с маниакально-депрессивным синдромом, в отличие от нарциссов, в глубине души знают о своей проблеме (хотя признать ее трудно), поэтому их проще развернуть лицом к правде и проще с ними работать. За шесть месяцев мы с Фрэнком очень продвинулись: он понял, как реструктурировать свою работу. В результате его психическое состояние и на работе, и дома стало более стабильным. В конце концов он снова стал посещать психотерапевта и принимать лекарства.

**Пассивно-агрессивное ­расстройство личности**

Этот термин применяют к человеку, который свои негативные эмоции выражает непрямым образом и избегает открытой конфронтации. Эта модель поведения формируется в семьях, в которых запрещают честно, открыто выражать свои желания; дети приучаются подавлять чувства и очень не любят проявлять настойчивость. Человек, для которого характерно пассивно- агрессивное поведение, внешне покладист, а в душе — «саботажник». Чувства его могут быть до такой степени подавлены, что он даже не догадывается о конфликтности своего поведения. И если оно кого-то огорчает, человек обижается, поскольку всегда и во всем винит других.

**Как распознать патологию**

Пассивно-агрессивные руководители внешне вроде бы соглашаются с требованиями, но свое недовольство ими выражают косвенно: не соблюдают сроков, под разными оговорками опаздывают на совещания и даже срывают планы. Проволочки, низкая производительность, забывчивость — все эти уловки им нужны, чтобы не выполнять обещаний. Под нажимом они ведут себя деструктивно, но, когда на них никто не давит, могут работать очень хорошо — именно поэтому иногда занимают верхние ступени служебной лестницы. Обычно они сами и есть главные жертвы своего поведения. Пример тому Мери. Ее направил ко мне руководитель, с которым я когда-то работал. Он сказал, что она — прекрасный специалист и ее ждет большое будущее, только почему-то она никак не оправдывает надежд, которые на нее возлагают. Слушая его, я подумал, что, похоже, речь идет о пассивно-агрессивном расстройстве личности, и первая же встреча с Мери подтвердила мою догадку. Она показалась мне равнодушной, пассивной и несколько угнетенной.

Когда я спросил Мери о коллегах и начальнике, она описала их как людей недалеких. Догадывалась ли она, что общего языка у нее с ними нет из-за нее самой, я не мог понять. Когда я спросил, почему она ко мне обратилась, она не ответила внятно. Сказала лишь, что на этом настаивал начальник. Похоже, Мери не понимала (хотя она прошла комплексную аттестацию, при которой ее оценивали коллеги, начальники и подчиненные), что ее поведение настораживало людей.

**Коучинг руководителя**

с пассивно-агрессивным расстройством личности Человеку с пассивно-агрессивным поведением надо осознать свою враждебность по отношению к авторитетным фигурам. Чтобы помочь ему в этом, коуч должен вызвать перенос. Заставив Мери воспринимать меня как «старшего», я навлек бы на себя ее гнев и тогда смог бы работать с ней — помогать ей выражать его в более здоровой, открытой манере. Такая работа предполагает несколько моментов.

**Постоянная конфронтация.** Всякий раз, как Мери по отношению ко мне вела себя пассивно-агрес­сивно, я говорил что-нибудь вроде: «Мери, вы на меня сердитесь. Да? Вы именно это чувствуете?» Также я указывал ей на нелогичность ее поведения. Она отнекивалась и юлила (чаще всего ссылаясь на забывчивость, из-за которой не сделала того, что должна была сделать), но хит­рить ей становилось все труднее. Однако я какое-­то время делал вид, что принимаю ее защитные реакции за чистую монету. Людей вроде Мери ни в коем случае не нужно ловить на отрицании или наставлять на путь истины. Просто тихо отстранитесь и оставьте человека обдумать ваши слова. Для него любое ваше замечание — повод выступить в любимом амплуа жертвы, а вам отвести роль злодея, и это ему удастся блистательно. Сообщая Мери о том, что я знаю о ее скрытом гневе, я давал ей понять, что ее манера поведения не способствует отношениям с другими.

**Отработка нового поведения.** У людей с пассивно-агрессивным расстройством личности низкая самооценка, и задача коуч-консультанта — помочь им повысить ее. Для этого надо учить их быть откровенными и просить их объяснять, как они собираются урегулировать или исправить ситуацию, в которой оказались. Мери поначалу мямлила и увиливала, но постепенно я убедил ее говорить открыто и четко. Также я давал ей задания, формулируя их письменно. Если она их не выполняла, я спокойно, без эмоций, говорил ей, что мне это не нравится. Я объяснял, что она ставит меня в тупик: почему она ведет себя по-прежнему? Почему бы ей не выбрать другую, более гармоничную манеру? Если она хочет продолжать наши консультации, так делать не надо. В то же время большую часть каждого сеанса я посвящал обсуждению ее сильных сторон.

**Семья.** Мери нужно было осознать причинно-следственную связь между ее склонностью откладывать дела и ее неприязнью к тому, кто давал ей поручения. Обсуждение динамики семьи, в которой выросла Мери, помогло ей понять, почему она была такой, какой была: ей не удавалось противостоять властному отцу. От анализа ее детства мы перешли к обсуждению того, как она взаимодействовала с авторитетными лицами, в том числе со мной, и причин ее частого гнева по отношению к ним (она постепенно стала признавать его). Иногда мы говорили о том, как Мери вела себя уже в своей семье. Мы выяснили, что манера ее поведения плохо сказывалась на ее детях, и обсудили вероятные последствия. Ей хотелось видеть их счастливыми, а то, как она с ними обращалась, хорошего им не сулило. Работать с пассивно-агрессивными людьми очень утомительно.

Они раздражают, так как по косвенным признакам видно, что они испытывают удовлетворение, если им удается вывести вас из себя. Мне стоило больших усилий, чтобы не терять самообладания, работая с Мери. Но прошло время, и она стала делать первые робкие попытки общаться с людьми иначе. Она училась более открыто выражать свое раздражение и потом сообщала мне о своих успехах и неудачах. А поскольку результаты ей в целом нравились, она поняла, что встала на правильный путь. В конце концов я сказал, что дальше она прекрасно обойдется и без моей помощи. Позже я провел с ней еще несколько консультаций, проверяя, не взялась ли она за старое.

**Алекситимия**

Руководители, о которых мы говорили, могут быть обаятельными, во всяком случае, они не оставят вас равнодушными. Что же касается патологии четвертого типа, то она характеризуется не избытком эмоций, а их полным отсутствием. Говоря о людях с таким расстройством личности, психиатры употребляют термин «алекситимия». Это греческое слово означает «нет слов для эмоций». Алекситимики мыслят буквально, у них бедное воображение, и они обычно не могут не только описывать, но даже распознавать свои чувства. Поэтому им трудно интерпретировать зачастую сложные эмоциональные сигналы, исходящие от других людей и свидетельствующие, по их мнению, об опасности. Это не значит, что алекситимики не могут преуспевать, особенно в крупных бюрократических организациях, где надо не лезть на рожон, вовремя голосовать «за», вести себя предсказуемо и не особо выделяться на общем фоне. Но в организациях иного типа такие люди не годятся на роль руководителей.

Алекситимики не излучают энергию и энтузиазм, не рисуют сотрудникам яркие перспективы корпоративного будущего, поэтому им трудно вести за собой других. Общаться они не умеют, прячутся в свою скорлупу, а значит, не могут добиваться от подчиненных большой отдачи и заинтересованности в работе. В условиях непредсказуемости они теряются и могут препятствовать развитию. Их равнодушие, расхолаживая людей творческих и изобретательных, плохо сказывается на корпоративной культуре в целом.

**Как распознать патологию**

Один руководитель, назовем его Робертом, обратился ко мне за помощью. Еще недавно карьера его складывалась вполне удачно, но все изменилось, стоило ему поменять работу. Когда я попросил его рассказать о новой фирме, он помимо прочего сказал, что там нет структуры, и потому чувствует себя там не в своей тарелке. Он не понимал, чего от него ждут; там все постоянно менялось — и структуры, и отношения. Роберт ушел с технической должности в гос­учреждении на пост ИТ-директора частной компании, а на новом месте требовалось умение взаимодействовать с людьми. Роберт видел, что ему не удается вписаться в круг руководства. Не зная, как быть, он обратился к коллеге из отдела персонала, и тот предположил, что ему стоило бы «подтянуть» эмоциональный интеллект. За этим Роберт и пришел ко мне. При первой же встрече меня поразило, как Роберт отвечал на мои вопросы общего характера — сухо, словно автомат, и всякий раз очень буквально. Из разговора о друзьях и членах семьи я понял, что близких отношений у него ни с кем не было.

Я спросил, как он представляет себе свое будущее, и нарисованная им картина была абсолютно лишена эмоциональной окраски. Казалось, он у него не было ни воображения, ни эмоциональной памяти. Я поинтересовался, что он ощущает в стрессовых ситуациях, и он сказал про боли в животе, напряжение в мышцах, головную боль, но назвать чувства, которые он при этом испытывает, не смог. Это характерно для алекситимиков: они чувствуют физическое недомогание и не осознают свои эмоциональные реакции. Роберт не понимал, почему его тело вело себя так или иначе. Хотя алекситимики и жалуются на здоровье, не надо советовать им наблюдаться у врача (врачи, примите это к сведению!). Врач Роберта (видимо, не зная, что делать) пыталась направить его к психиатру или психотерапевту, но он отказался.

**Коучинг алекситимиков**

Лекарства от этого расстройства личности нет, хотя, принимая антидепрессанты, алекситимики могут начать осознавать и анализировать свои чувства. Когда я работал с Робертом, я ставил перед собой задачу постепенно заставить его распознавать свои эмоции и адекватно на них реагировать. Работа наша состояла из двух этапов.

**Выявление проблем.** В работе с такими людьми, как Роберт, я предпочитаю первым делом выявить самые острые проблемы их взаимоотношений с окружающими и найти решение. Поэтому, чтобы Роберт начал мне доверять, я должен был помочь ему вписаться в повседневную рабочую обстановку, научить его лучше соответствовать ей и первые сеансы посвятил именно этому. Когда я спросил, не было ли недавно у него на работе чего-нибудь, что озадачило его, он вспомнил о странном поведении своего секретаря, которая внезапно разрыдалась у него в кабинете. Я стал допытываться, что он почувствовал в тот момент. Он сказал: ничего, у него просто разболелась голова. На вопрос, что он сделал, чтобы секретарь перестала рыдать, он ответил: ничего, но предложил ей вернуться на свое рабочее место. Я продолжал: не лучше ли было бы узнать, что у нее стряслось и чем ей можно помочь. Роберт, по его словам, об этом не подумал, однако, если подобное повторится, он воспользуется моим советом.

**Описание боли.** Когда Роберт проникся доверием ко мне, я стал подводить его к тому, чтобы он вспоминал более трудные для него случаи взаимодействия с сослуживцами и говорил, что именно причиняло ему боль. Когда душевное страдание проявлялось физически, мы вместе рассуждали о симптомах: почему они возникли, что символизировали и как встраивались в череду описанных событий. Прошло много сеансов, прежде чем Роберт начал видеть связь между физическими симптомами и эмоционально тяжелыми событиями своей жизни. По мере того как наша работа продвигалась, его чувства становились все глубже и, наконец, он понял, что, если он сможет открывать душу перед другими, это пойдет на пользу ему как руководителю.

Он повеселел и уже не казался таким замороженным. При работе с алекситимиками могут пригодиться разные методики. Я обнаружил, что в ходе групповой и семейной терапии клиенты начинают распознавать и вербализовывать свои чувства, учатся не бояться и не отвергать их, а кроме того, осваивают навыки рефлексивного самонаблюдения. Полезны и методы поведенческой терапии: биологическая обратная связь, обучение релаксации, аутотренинг, активное воображение, гипноз. Благодаря этим методам у алекситимика появляется ощущение, что он контролирует свои реакции на негативные факторы. Он начинает лучше понимать связь между своим физическим состоянием и внешними событиями. Подобно Железному Дровосеку, обнаружившему, что у него есть сердце, руководитель-алекситимик может осознать, что у него есть чувства.

И тогда постепенно он начнет иначе выстраивать отношения с другими, и это поможет ему вести за собой подчиненных, вдохновлять их, поднимать их дух — и делать свою организацию лучшим местом для работы.

Зигмунд Фрейд однажды сказал Стефану Цвейгу, что вся его жизнь была «борьбой с демоном» — демоном иррациональности. Руководители, не осознающие иррациональной грани своего «я», подобны плывущим к айсбергу кораблям: они не знают, что главная опасность скрыта под водой. Сильные руководители умеют и рефлексировать, и действовать, и самопознание удерживает их от соблазнов власти. Тут им и может помочь коуч-консультант: он покажет им, в какой мере бессознательные, иррациональные, казалось бы, процессы влияют на их поступки и поведение.

**Об авторе. Манфред Кетс де Врис (Manfred F. R. Kets de Vries)**— бизнес-тренер, психоаналитик, исследователь проблем управления, профессор бизнес-школы INSEAD.

# Холодный душ для эго гендиректора

**4 сентября 2019**|**Ярослав Глазунов**

Смысл бизнеса сводится к преумножению благосостояния акционеров через создание ценности для клиентов компании. Непрерывность и долгосрочность роста благосостояния требует системы управления бизнесом, наличия СЕО с топ командой, цели которых максимально синхронизированы с долгосрочной целью акционеров и передачи ценностей, заложенных основателями. Любопытно в этом ключе рассмотреть два кейса глобальных гигантов Ford и Hewlett-Packard.

**Кейс Ford**

Правнук основателя Ford Motor Company Уильям Клей Форд-младший получил магистерскую степень по менеджменту, окончив школу менеджмента при Массачусетском технологическом институте, и начал работу в Ford в 1979 году аналитиком в отделе планирования. Сменив в последующие несколько лет ряд позиций в сфере производства, продаж, маркетинга, финансах и разработке новой продукции, в 1987-м году Форд-младший стал руководителем швейцарского подразделения Ford, а через год вошел в совет директоров, который возглавляет с 1999 года.

В том же 1999 году генеральным директором Ford Motor Company стал внутренний назначенец Джек Нассер, сделавший карьеру в компании и за свое умение «срезать» расходы заработавший прозвище Джек Нож. Навык агрессивного управления расходами он оттачивал во всех филиалах компании — в Африке, Азии и Латинской Америке.

Оказавшись в кресле СЕО, он быстро сократил количество сотрудников на 24 тысячи человек, введя трехбалльную систему оценки работников и разделив их по трем буквам алфавита — А, В и С. Если сотрудник два года подряд оказывался в категории «С», то его увольняли.

В дополнение к срезанию расходов Нассер оказался еще большим революционером и поставил перед собой задачу превзойти отца-основателя компании Генри Форда по части масштабности внедрения инноваций. За первые два года работы Нассера компания размыла концентрацию на своем основном бизнесе — автопроизводстве, поскольку Нассер, уверовав во всесилие интернета, стал воспринимать автомобиль исключительно как передвижную платформу — «интернет на колесах». «Сто лет назад Генри Форд поставил мир на колеса. Новая компания Ford Motor Co. поставила на колеса интернет. Мы превратим легковые и грузовые машины в порталы — не меньше того», — заявлял Нассер в интервью.

Нассер замкнул на себя работу сразу 16 топ-менеджеров, создав в компании своеобразный «культ личности» и крайне неустойчивую структуру управления, зависимую от его капризов. Он стал слишком много внимания уделять тогдашнему премиальному сегменту (марки, которые позже будут проданы — Volvo и Land Rover), откровенно махнув рукой на традиционные модели Ford. Итог такой революционной деятельности тоже был «революционный»: в 2001 году убытки прибыльной до этого компании составляли $5,5 млрд.

Прямой наследник Генри Форда — Уильям, возглавлявший совет директоров, не раз делал попытки вразумить «революционера», но Нассер просто игнорировал его, а однажды в собственном офисе устроил такой крик в разговоре с Уильямом, что его перепуганная ассистентка вызвала охрану.

В 2001 году терпение семьи лопнуло и Уильям Клей Форд-младший уволил Нассера, сам занял пост гендиректора, отменил его наполеоновские планы, вновь наделил утраченными полномочиями топ-менеджеров, а главное — вернулся к основной ценности компании, восстановив производство автомобилей марки Ford, а вместе с этим и пошатнувшуюся веру работников. Обратившись к истокам, Форд-младший за три года смог вернуть компании утраченную рентабельность, высокое качество сборки при конкурентоспособных затратах, обеспечить прибыль для акционеров и ценность бренда Ford для клиентов. После этого бразды правления Уильям передал специально найденному им Алану Малалли, одному из выдающихся СЕО корпоративной Америки.

**Кейс Hewlett-Packard**

В 2002 году, через год после смерти последнего из основателей компании Уильяма Хьюлетта, бывшая на тот момент главой Hewlett-Packard Карли Фиорина объявила о слиянии Compaq Computer и Hewlett-Packard. Это, по намерению CEO HP, должно было превратить объединенную компанию в нового лидера компьютерной индустрии. Сделка колоссальной стоимостью свыше $21 млрд была одобрена большинством акционеров (около 90%) Compaq Computer. Однако она вызвала резкое сопротивление со стороны потомков отцов-основателей компании, интересы которых представлял Вальтер Хьюлетт, фонд Дэвида и Люсиль Паккардов, а также ряд других организаций, находящихся в руках наследников.

Конфликт приобрел открытую форму, и, чтобы победить в нем, Карли Фиорина лично обзванивала накануне голосования все инвестиционные компании-акционеры, даже те из них, которые распоряжались относительно небольшими портфелями акций, агитируя их проголосовать за предложенное ей объединение. В итоге Фиорина, хоть и с минимальным преимуществом, но одержала победу.

Почему же «сделка века», как окрестили ее тогда журналисты, вызвала резко негативную реакцию наследников во главе с Вальтером Хьюлеттом? В своей речи перед голосованием Хьюлетт напомнил акционерам компании, что большинство разрекламированных крупных слияний и поглощений в компьютерной индустрии никогда прежде не приводили к желаемым результатам, а были, по сути, лишь отражением эго стоящих за ними лидеров.

Он заметил, что осуществленное в 1998 году слияние Compaq и Digital Equipment Corporation (DEC) не принесло акционерам обещанной пользы, а текущая сделка вредна, поскольку повысит зависимость компании от производства персональных компьютеров, которые уже тогда практически не приносили прибыли. Хьюлетт предложил акционерам «вернуться к корням» и выстроить бизнес без всякого слияния вокруг производства принтеров, той области, в которой Hewlett-Packard обрела благодаря отцам-основателям безусловное лидерство.

Но большинство акционеров поверили Фиорине, которая объяснила прошлые неудачи недостаточно эффективным планированием и пообещала создать для предотвращения негативных эффектов слияния НР и Compaq специальный отдел со штатом около 600 (!) сотрудников. Магия слов о том, что они смогут владеть компанией номер один в отрасли, прозвучала для акционеров из уст Карлы Файорин словно песня сирен, обманывающих моряков.

В результате в 2015 году корпорация с более чем 70-летней историей была снова разделена на два структурных подразделения, а слияние 2001 года под руководством Карли Фиорины с производителем персональных компьютеров Compaq инвестиционные аналитики до сих пор считают самой дорогостоящей ошибкой компании. По сути, в 2015 году корпорация вернулась именно к той идее, которую еще более десяти лет тому назад отстаивал Вальтер Хьюлетт.

**Выводы**

Создать успешный бизнес, формирующий благосостояние акционеров, — трудная задача, но сохранить его на десятилетия — еще труднее. Ни Джек Нассер, ни Карла Фиорина вовсе не были некомпетентными СЕО. Их идеи вполне могли бы сработать и создать существенную акционерную стоимость с более мощным «спарринг-партнером» в лице хранителя ценностей компании — акционера или членов совета директоров, независимо отстаивающих интересы акционеров.

Эффективное управление компанией с целью повышения акционерной стоимости сродни науке и искусству одновременно. Оно требует от СЕО умелого управления мотивацией, индивидуальными повестками и амбициями его топ-команды. Но совет директоров тоже должен помнить о своей важной роли — уверенно держать руку на пульсе деятельности самого СЕО. Это возможно только при вовлеченности акционера в жизнь компании и при наличии в совете директоров членов, схожих (или превосходящих) по своему опыту, калибру, силе характера и мудрости с управляющим компанией СЕО.

**Об авторе. Ярослав Глазунов** — управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart, автор книги «Анти-Титаник. Руководство для CEO. Как выигрывать там, где тонут другие», основатель программы по развитию высокоэффективных генеральных директоров СЕО Academy.

# Когда корабль идет ко дну

**30 августа 2019**|**Ирина Пешкова**

**Ситуация:** *генеральный директор тормозит развитие компании, но- собственники об этом не догадываются. Менеджеры хотят исправить ситуацию, но не понимают, как это сделать.*

Роман, давай быстрее, что ты возишься? — Трое мужчин склонились над образцом гипсового карниза в мастерской.

Один наносил распылителем водоотталкивающую пропитку от плесени, второй помогал фиксировать образец, а третий держал наготове кисть и, если было нужно, что-то подправлял. Обработка изделия затягивалась: температура была ниже необходимой, и состав высыхал очень медленно. На улице похолодало, помещение не прогревалось. Мужчины нервничали. Целые сутки после обработки образец должен был оставаться в мастерской, чтобы средство окончательно впиталось. А еще через день его планировали установить на мокапе — конструкции, демонстрирующей фрагменты будущей отделки в натуральную величину, — на объекте у заказчика.

Хотя мужчины были менеджерами по продажам, последнее время им приходилось выполнять массу других обязанностей — и это их невероятно раздражало. С недавних пор по распоряжению генерального директора мастера-техники стали часто выезжать в региональные представительства компании, чтобы проводить мастер-классы по нанесению новых смесей на материалы. Поскольку работа в центральном офисе в эти дни не должна была останавливаться, менеджерам по продажам приходилось на день или два в неделю перебираться в ­мастерскую и ­самим изготавливать образцы для заказчиков. Если менеджеры задерживали сдачу образцов, заказчик мог выбрать материал, установленный на мокапах конкурентов. Из-за этого нововведения менеджеры не успевали выполнять план продаж и объезжать клиентов — согласно KPI, ездить на встречи надо было не меньше трех раз в день. Теперь обсуждение показателей, влиявших на начисление премии, всякий раз заканчивалось скандалом. Директор был уверен, что все плохо работают и не могут планировать свой день, и не соглашался пересматривать KPI. Менеджеры злились и втихаря подыскивали другую работу. В компании началась жуткая текучка.

— Так, я закончил, давайте подождем, пока высохнет, и нанесем еще слой, — сказал 50-летний Роман. Он уже 15 лет трудился в российском представительстве американской компании по продаже гипсовых изделий и помнил те благословенные времена, когда работа приносила ему радость. Но 10 лет назад генеральным директором представительства назначили Антона Крюкова, и все стало постепенно меняться.

­— Пойдем, покурим пока, — предложил Олег, молодой человек, пришедший в компанию всего три месяца назад. Третий коллега, Сергей, 40-летний мужчина, работавший в представительстве уже семь лет, снял перчатки и полез за сигаретами. Менеджеры спус­тились по лестнице, прошли по длинному коридору и оказались на улице. Было около двух часов дня, дел оставалось еще на час-полтора, а потом надо было по пробкам возвращаться в офис: мастерская находилась в 15 км от Москвы. Была пятница — день еженедельных отчетов, и директор требовал, чтобы все присутствовали на вечернем собрании.

— Ром, я что-то не пойму, почему мы все это должны делать? Ты же давно Крюкова знаешь, чего от него еще ждать? — спросил Олег. Генерального директора менеджеры между собой называли по фамилии, а чаще — просто Крюк.

— Эх, Олег, держись, если хочешь тут работать. На моем веку в компании чего только не было.

— А помнишь, как он нам всем обещал, что если мы перевыполним план, то поедем в США на производство? — усмехнулся Сергей.

— И что, поехали? — Олег недоверчиво покосился на коллег.

— Ага, как же… — протянул Роман. — Сейчас расскажу.

**Гудбай, Америка**

— Было это лет шесть или семь назад, — задумчиво начал Роман. — Мы тогда выводили на российский рынок новую марку, которая уже хорошо продавалась в США и в Европе. Объемы продаж у нас в то время были низкие, и американцы очень хотели их увеличить. Назначили куратора, который приезжал сюда и консультировал Крюкова, рассказывал, как поднять продажи. Устраивали совещания, плотно работали с дилерами. Крюк тогда сказал менеджерам: кто сможет продать больше всех, поедет в командировку в США. Народ старался, работал день и ночь. И как ты думаешь, кто поехал в Америку?

— Неужели никто? — удивился Олег.

— Крюк и поехал, — ответил Роман. — Отрапортовал собственникам, что сделал все, что мог. С тех пор так и повелось. Он всегда ездит сам, а если вдруг берет с собой кого-то из менеджеров, внимательно следит, чтобы тот не приближался к собственникам и не мог ничего рассказать.

— Вот дела! — Олег потрясенно покачал головой. — А что же американцы?

— Ну тогда продажи вроде бы выросли, так что американцев все устраивало. Хотя российский рынок для них никогда не был основным. В последние годы они вообще думали, не закрыть ли тут представительство в связи с санкциями. Но пока вроде все остается как есть. Понимаешь, получается, что, поскольку головной офис не считает российский рынок перспективным, собственников ничего не настораживает. Ни низкая ­динамика продаж, ни Крюков, который делает только то, что выгодно ему ­самому.

— Слушай, ну он же просто губит компанию, неужели никто этого не замечает? — не унимался Олег.

— Ну да, он сумел хорошо устроиться, — кивнул Роман. — Чего он только не делал. Например, ввел кабальные условия договоров для менеджеров и каждый год увеличивает план продаж. Его не волнует текучка. Новым менеджерам он обещает платить больше, чем старым, а потом штрафует их или вводит систему премий и уравнивает оклады. В компании нет бюджета на маркетинг и пиар — всем занимается Настя, помощница Крюкова. На нас тоже повесили кучу всего — вес­ти соцсети, устраивать семинары для клиентов. Бренд продвигаем только мы. Юриста он тоже уволил, и теперь, если что, нам придется самим идти в суд. А продавать-то когда? Еще у нас нет коммерческого директора, и финансы тоже распределяет Крюков. Ему так удобно, все процессы замкнул на себе. Он не только директор офиса, но и директор производства в 300 км от Москвы. Поди плохо?! И тут и там получает зарплату. В отпуск ходит, когда хочет.

Когда приезжает куратор, Крюк обязует всех делать красивые презентации и придумывать, как продвинуть товар. Но это все на бумаге. Куратор плохо говорит по-русски, так что он просто кивает и заносит в свой отчет гениальные идеи. А через какое-то время Крюк рапортует, что, мол, у нас сложный рынок или не хватает менеджеров. И американцы соглашаются со всем, что он говорит.

— И это при том, — добавил Сергей, — что Крюков сам должен двигать продажи! А ведь он ни одного заказа в компанию не принес, только контролирует, да презентации пишет. Все идеи идут от менеджеров, а он их выдает за свои.

Коллеги докурили и вернулись в мастерскую. Надо было нанести еще один слой пропитки на образец.

— Давай ты теперь — тренируйся, а мы будем помогать, — сказал Роман Олегу. — А то мало ли. Мы с Серегой уйдем вслед за Петром, и помочь тебе уже не сможем.

Петр, один из лучших менеджеров компании, неожиданно уволился пару недель назад.

— А почему он вдруг ушел? — спросил Олег. — Я, честно говоря, тогда так и не понял.

Роман пожал плечами, а Сергей стал рассказывать.

**«Переживешь»**

— Ты договор внимательно читал? Видел пункт про то, что директор по своему усмотрению может забрать клиентов у одного менеджера и передать другому? Вот Петр как раз на это и попал. Он начал разрабатывать крупного клиента — полгода его окучивал. Крюк обещал выплатить ему премию. Но когда клиент уже был готов подписать договор, Крюков неожиданно решил отдать его другому сотруднику. Объяснил так: Петр активный и деловой, без труда найдет еще кого-нибудь. «Переживешь!» — так ему и сказал. И знаешь, кому он передал это дело? Своему то ли двоюродному племяннику, то ли еще кому — родственнику, короче. Это его самый ценный сотрудник — все дела Крюкова покрывает, толком не продает ничего, зато в любой момент может дать исчерпывающую информацию о том, что творится за спиной директора.

— Стукач?

— Информатор, — усмехнувшись, поправил коллегу Сергей. — Вот ему клиент Петра и перешел. И премия ­соответственно. Петр в тот день только прилетел из командировки — и сразу в офис, уставший, весь на нервах. Конечно, он психанул и уволился. Ты, кстати, в курсе, что Крюков требует, чтобы после командировок все в тот же день приезжали в офис — никаких отгулов не дает?

— А вот еще был случай, — вступил в разговор Роман. — Крюк пообещал одному менеджеру выписать премию за то, что тот договорился с дилером продать через его фирму большой объем товара. А потом, как ты можешь догадаться, ни копейки ему не выплатил и еще возмущался: «Это же партнер продал, а не ты! Чего ты от меня хочешь?»

— Просто монстр какой-то, — ужаснулся Олег. Он закончил наносить пропитку на образец, и менеджеры, сняв рабочую одежду, пошли на третий этаж в столовую.

Обеденное время подходило к концу, и в столовой почти ничего не осталось: пришлось довольствоваться котлетами с остывшими макаронами.

— Слушайте, а как все выживают с такими окладами, если заработать процент от продаж нереально? — снова завел разговор Олег.

Роман с Сергеем переглянулись.

— Ну как выживают? — ответил Роман. — Многие менеджеры проталкивают на объектах свои бригады или фирмы, занимающиеся отделкой, а про товар компании даже не заикаются. Так они гарантированно получают откат, даже если бригада выходит на объект с материалами конкурента.

**«Только вперед!»**

Сотовая связь в мастерской работала плохо, так что теперь, когда менеджеры перешли в столовую, в вотсап одно за другим стали приходить сообщения.

— О, полюбуйтесь, что пишет Крюков в чате, — нахмурился Сергей.

— Уважаемые продавцы! Скоро приедет куратор. Вам надо подготовить планы презентаций. Уверен, вы знаете, как поднять продажи, и вас посетят блестящие идеи. Не время расслабляться! Только больше, только вперед! Напоминаю про обязательное совещание, которое состоится сегодня в 18:00. А также про корпоративный праздник — день рождения компании, который пройдет в эту субботу в 17:00 в кафе «Перекоп». Явка строго ­обязательна.

— Да… не удивил, — усмехнулся Роман. — Такими стандартными фразами он отписывается уже несколько лет. Разговаривать с ним по-человечески невозможно — он целый час будет ­произносить высокопарные речи, а в конце откажется выплачивать премию по KPI или еще какие-нибудь новые обязанности на тебя навесит. А если что-то обещает, об этом можно сразу забыть. И попробуй не пойти на праздник. Будет звонить, писать, отчитывать, а потом перед всем коллективом стыдить за то, что тебе все равно и ты не участвуешь в жизни компании.

Менеджеры спустились во двор и сели в корпоративную машину.

— Эх, в голове не укладывается, — посетовал Роман, пристегивая ремень безопасности. — У нас качественные материалы. Компания пришла на рынок одновременно с конкурентами, на таких же условиях. И что теперь? Конкуренты делают миллиардный оборот, а наш Крюков только рапортует, что рынок неперспективный. Дилеры отказываются с ним работать — о его «честном» слове уже вся страна знает. Грамотные менеджеры уходят из компании из-за его непрофессионализма. Да и я бы ушел, но мне уже полтинник — кому я теперь нужен? Хотя я ищу, конечно, куда бы ­податься.

— Ну постойте, мужики, — Олег наклонился вперед, чтобы коллеги, сидящие на передних сидениях машины, лучше его слышали. — Ведь очевидно, что Крюк тормозит работу компании. Посмотрите, у нас даже сайта нормального нет, текучка страшная. Вон начальник склада ушел две недели назад, сейчас и отгрузки самим нужно контролировать, логисты не справляются. Если Крюков замкнул на себе все процессы, надо как-то донести до собственников, что происходит на самом деле.

— Мы пробовали поговорить с куратором, — пожал плечами Сергей. — Не смогли до него достучаться. У него плотный график, он приезжает сюда на час-полтора, и Крюков не оставляет его без присмотра ни на секунду. В туалет вместе ходят. Как чувствует. А потом, где гарантия, что куратор к нам прислушается? На бумаге ведь Крюков — молодец, рисует красивые отчеты.

— Но надо же что-то делать! — не успокаивался Олег.

**КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ: КАК ПОСТУПИТЬ МЕНЕДЖЕРАМ?**

*Павел Сошников, вице-президент компании «Световые Технологии»*

Недавно мне на глаза попались результаты исследования Высшей школы экономики, в котором говорилось, что больше половины сотрудников российских компаний сталкивались с неадекватным поведением руководства. Очевидно, в их число входят и менеджеры описанной здесь организации. Ее директор присваивает себе успехи подчиненных, сваливает на них собственные неудачи, создает невыносимые условия труда, не выполняет обещаний. Хуже всего, что из-за него из фирмы уходят профессионалы: хороший специалист вряд ли будет мириться с подобной ситуацией. Остаются только те, кто не может реализовать себя на рынке труда. Они, естественно, «левачат», компенсируя, с одной стороны, материальный ущерб (низкие доходы после вычета штрафов) и с другой — моральный ущерб от работы в токсичной компании.

На мой взгляд, директор не сумел или не захотел выстроить бизнес-процессы так, чтобы людям комфортно было трудиться. Остановлюсь на нескольких проблемах, описанных здесь.

Первая — подход к нестандартным кастомизированным решениям для клиентов. Кастомизация — востребованная услуга, которая получает все большее распространение на рынке, и компания, предоставляющая ее, получает преимущество перед конкурентами. Как должен выстраиваться процесс? Однозначно не так, как тут описано: менеджеры по продаже не должны брать всю ответственность на себя. Кастомизация — командная работа, в которой задействованы различные подразделения: производство, логистика, продуктовый маркетинг и т. д.

Вторая проблема — закрепление клиентской базы за ­менеджерами. Как работать, когда «директор по своему усмотрению может забрать клиен­та у одного менеджера и передать другому»? Если менеджер лишается перспективного клиента, которого он «обрабатывал» полгода, он не получает премии. Это вносит неопределенность в трудовой процесс и дестабилизирует коллектив. Сошлюсь на опыт нашей компании. За каждым крупным заказчиком, работающим с нами, закреплен ключевой менеджер — и ему, независимо от того, как получен заказ: от клиента, от дистрибутора, через участие в тендере, — обязательно выплачивается бонус. И не только ему, но и всей команде, которая работает с клиентом, — и территориальному ­менеджеру, если объект находится в регионе, и операционисту, обслуживающему заказ. Таким образом мы избегаем конфликтов: в успехе проекта заинтересованы все члены команды, а не только основной менеджер, и никто не тянет одеяло ­­на себя.

Учитывая, что в компании накопилась масса проблем, процессы не выстроены и директор ориентируется только на собственные интересы, я считаю, что менеджерам нужно искать другое место работы. Не сомневаюсь, что организация движется к «закату»: конечно, на короткой дистанции описанный здесь метод руководства может давать неплохие результаты, о которых не стыдно рапортовать американцам, но стратегически он ведет к разрушению.

*Василий Полюхович, директор по развитию бизнеса компании «Сан Марко Руссия»*

Скажу сразу, что изменить ситуацию менеджеры не смогут, даже если начнут активно стучать во все двери. Ничего не даст и шумиха в социальных сетях. Крюков занимает руководящую должность уже 10 лет, а значит, он подробно изучил слабые стороны своего работодателя и вошел к нему в доверие. Собственники воспримут любую информацию о проверке деятельности Крюкова, в первую очередь, как месть обиженного сотрудника. Во вторую очередь, они рассмотрят компетенцию жалобщика и его вовлеченность в процесс. Учитывая, что никто из собственников не станет глубоко вникать в суть проблемы, проводя параллели и занимаясь внутренним расследованием, история канет в Лету и ничем не закончится. Поэтому менеджерам стоит сменить место работы, чтобы защитить свою нервную систему от стрессов, которые, без сомнений, будут преследовать их в этой организации снова и снова.

Увы, очевидно, что владельцы компании не рассматривают ее как единицу, приносящую прибыль. Присутствие на российском рынке для них — один из инструментов пиара: мол, несмотря ни на что, мы работаем в том числе и с Россией. При необходимости куратор мог бы без усилий провести независимый анализ рынка и сопоставить полученные результаты с реальностью. Несколько неудобных вопросов Крюкову и выборочное интервью членов команды позволили бы ему увидеть, как на самом деле обстоят дела в организации. Но равнодушие и безучастность собственников породили безнаказанность, что и вылилось в итоге в те преобразования, которые мы видим.

Скорее всего, Крюков поддерживает положительное сальдо компании на достаточном уровне, ­поэтому куратор не видит смысла активно участвовать в развитии бизнеса и довольствуется объяснениями гене­рального директора российского представительства. Компания служит для обогащения Крюкова и пренебрегает людскими ­ресурсами. Это, кстати, норма на рынке труда в США, где ротация, вплоть до полной замены сотрудников, проводится более или менее регулярно. Уверенность Крюкова, что «Москва большая», приводит к тому, что сотрудник легко заменяется человеком со стороны. В обозримом будущем профессионализм команды неизбежно снизится — как следствие, будут падать продажи и не исключено, что представительство закроют.

Что после этого будет делать Крюков? Думаю, мы увидим его в различных компаниях, где он красиво преподнесет «собственные достижения и многолетний опыт управления», и это сыграет с кем-то злую шутку. Взяв его к себе, следующий работодатель не сможет достигнуть обозначенных целей и лишь поте­ряет врем

# Начальник из преисподней

14.03.2018

Как сказал Роберт Саттон, “сотрудники приходят в компанию, а уходят от начальника”. У кого на работе не было босса, которого хотелось послать ко всем чертям? Да только вот было ощущение, что послушавшись, он попадет к своим, потому что сам – как будто из того же самого ада. Несносные шефы – это те, критика которых всегда звучит как оскорбление. Он только заходит в офис – и сотрудники тут же прячутся по углам, издалека присматриваясь, в каком же сегодня настроении начальник переступил порог. Потому что от настроения начальника зависит буквально всё: как будут раздаваться поручения и будут ли вообще, будут ли сегодня наказания или поощрения. От настроения начальника зависит то, сколько человек ещё раз подумают сегодня об увольнении: работать в зависимости от такого шефа – удовольствие небольшое.

Есть хорошая новость. **Плохие боссы – это одни из лучших учителей**, которых вы можете встретить в своей карьере. Повезло тем, у кого хорошие начальники. Но ещё больше повезло тем, кому достались плохие.

Прежде чем увольняться от плохого босса, попытайтесь использовать его для вашего же обучения. Итак, чему можно научиться с плохим боссом.

* **Сохранять позитивный настрой**. Сохранять именно своё настроение, не поддаваясь негативному влиянию окружающих. Это важно в любой работе – ведь каждый так или иначе работает с людьми. Когда под влиянием других людей наше настроение ухудшается, снижается и мотивация в работе страдают результаты. Научитесь быть стойким, чувствовать себя и быть верным своим задачам. Как только вы поймете, что это у вас получается, задачу можно усложнить: например, попытайтесь сделать так, чтобы ваш вечно недовольный босс улыбнулся. И работа в эмоционально не самом благополучном месте может превратиться в вашу личную игру, в которой вы научитесь влиять на людей. Попробуйте!
* **Задавать высокие стандарты**. Каким бы ни был начальник, его задача – делать дело. Поэтому если ваша работа всегда будет выполнена самым лучшим образом, начальнику будет просто не к чему придраться. Учитесь поднимать планку, учитесь требовать прежде всего от себя максимального качества работы. И запоминайте, как не надо наказывать подчиненных, если работа сделана не лучшим образом. Когда вы сами станете руководителем, вам всё это очень пригодится.
* **Научиться мотивировать.** Плохие боссы – отличные иллюстрации того, как не надо делать. Наблюдайте, как действия и слова вашего начальника сказываются на ваших коллегах. Как у сотрудника, с огромным рвением взявшегося за проект, перестают гореть глаза после разговоров с шефом. И примите для себя решение так никогда не делать. Учитесь на отрицательном опыте вашего руководителя вместо того, чтобы в будущем те же ошибки совершать самостоятельно.

Стоит помнить ещё одну важную вещь. Если вы считаете вашего начальника плохим руководителем, это вовсе не значит, что он плох, – вы ведь тоже можете ошибаться. Чем чаще всего не доволен ваш шеф? К чему чаще всего придирается? Возможно, проблема не в нём, а в вас? Иногда с начальником стоит поговорить об этом, чтобы иметь возможность исправить ситуацию.

В любом случае, прежде, чем писать заявление на увольнение, подумайте: чему ещё вы можете научиться у вашего руководителя? Сложное обучение с плохим руководителем подготовит к практически любым трудным ситуациям на работе в будущем. И покажет вам, что нужно делать, чтобы не быть плохим руководителем для ваших будущих подчинённых.

# Почему ваш начальник ведет себя отвратительно

**23 апреля 2019**|**Мерит Уэделл-Уэдельсборг**

Теплым вечером после выездной встречи по определению стратегического развития компании команда руководителей отправляется в хороший местный ресторан. Они предвкушают совместный ужин, однако генеральный директор недоволен предложенным столиком и требует, чтобы их пересадили. «Мой помощник обычно резервирует другой», — говорит он. Молодой официант быстро находит менеджера, который объясняет, что в ресторане нет других свободных столов.

Собравшиеся пытаются приступить к ужину, однако директор снова их прерывает. «Меня одного бесит этот вид? Почему стройка идет именно сегодня?» — негодует он. Официант пытается что-то объяснить, но безуспешно. «Вам стоило бы поработать над уровнем обслуживания», — заключает директор. В воздухе повисает напряжение. Когда официант уходит, кто-то едко шутит о его профпригодности. Генеральному это нравится, и в ответ он тоже отпускает уничижительную шутку.

Если бы вы были на этом ужине, вы бы показали директору, что не одобряете его слов и манеры поведения? Попытались бы подать лучший пример? Или промолчали бы?

Эта сцена включает в себя три психологических паттерна, которые приводят к нарушению границ этики. Во-первых, всемогущество: человек считает, что обладает такой властью и силой, что нормы приличия к нему больше не относятся. Во-вторых, культурная немота: окружающие подыгрывают друг другу и постепенно принимают снижение норм поведения. Наконец, оправдание бездействия: люди не говорят о нарушениях этики, так как ставят в приоритет краткосрочную выгоду, например, сохранение хороших отношений с теми, кто наделен властью.

Коррупция в Nissan, [сексуальные домогательства](https://www.nytimes.com/interactive/2017/12/13/magazine/the-reckoning-women-and-power-in-the-workplace.html) в медиаиндустрии, нарушение политики конфиденциальности в Facebook, отмывание денег в финансовом секторе и причастность фармацевтических корпораций к [опиоидному кризису](https://www.nytimes.com/2019/04/01/health/sacklers-oxycontin-lawsuits.html) — все это случаи гораздо более серьезных нарушений этических принципов, в основе которых лежат те же паттерны.

Найти доказательства того, что с годами руководители все чаще нарушают границы этики, сложно, а иногда невозможно, и все же некоторым удается предупредить об опасности. Описывая принципы Berkshire Hathaway в [ежегодном письме](https://www.thestreet.com/investing/stocks/warren-buffett-letter-full-text-14875538) для акционеров, Уоррен Баффет отмечает, что они с его заместителем Чарльзом Мангером «… видели нарушения на всех уровнях, от финансового до операционного, и вызваны они были желанием руководства компаний оправдать ожидания Уолл-Стрит. „Невинная» уловка, чтобы угодить рынку — скажем, завышение квартальной прибыли за счет преднамеренной продажи избыточного количества товара, сокрытие растущих страховых издержек или растрата накоплений — может стать первым шагом к полноценному мошенничеству».

Баффет сделал важное наблюдение, касающееся большинства из нас: руководители — не святые и не преступники, а просто люди с хорошими намерениями, которых порой подводит внутренний моральный компас, пока они несутся по дороге, полной капканов и ловушек. Для большинства из них моральное лидерство — вопрос не хороших и плохих поступков, а навигации в огромном пространстве между этими двумя полюсами.

Как узнать, что вы или ваша команда стоите на пороге этического краха? Ниже я расскажу, как определить всемогущество, культурную немоту и оправдание бездействия в самом себе и в своей команде, а также дам несколько советов, которые помогут справиться с каждым из этих паттернов.

**Всемогущество.** Многие ошибки случаются именно в тот момент, когда нам кажется, что мы невероятно сильные, непобедимые и неприкасаемые. Все это заряжает энергией и создает ощущение эйфории. Всемогущие руководители уверены, что правила и нормы существуют для всех, кроме них. Пересечение черты воспринимается ими не как серьезное нарушение, а скорее как нечто, на что они имеют полное право. Они уверены, что могут спокойно нарушать или менять существующие правила. В приведенном выше примере с ужином директор неслучайно так себя ведет именно после дня, проведенного в стратегическом планировании следующих больших шагов компании.

Ощущение всемогущества не всегда плохо сказывается на бизнесе. Иногда тяга к дерзким, рискованным поступкам — как раз то, что нужно для прорыва и реального прогресса. Но чем выше вы поднимаетесь по корпоративной лестнице, тем чаще это становится помехой, особенно если вокруг остается все меньше и меньше людей, способных спустить вас с небес на землю. Когда никто не говорит вам «нет», это большая проблема. Если все ваши решения принимаются с аплодисментами, почтением или просто в молчании, скорее всего, вы достигли «пика всемогущества».

Психологический противовес всемогуществу — признание своих недостатков. Это зрелая способность посмотреть в зеркало и осознать, что вы такой же, как все. Особенно важно учитывать свои слабые стороны и регулярно о них вспоминать, когда вы занимаете руководящую должность.

Порой вам нужна будет помощь. У лучших из известных мне лидеров есть близкие коллеги, друзья, коучи и наставники, которые не боятся говорить правду о поведении и суждениях руководителей. Создавайте вокруг себя такой же близкий круг, участники которого скажут вам даже неприятную правду. Кроме того, напоминайте основной команде, что выражать несогласие — их прямая обязанность.

**Культурная немота.** Признайте тот факт, что несмотря на все ваши принципы со временем внутренний моральный компас подстраивается под культуру организации или команды.

Работая с полицейскими и военными, проникающими в криминальные группировки, я видел множество примеров, как культурная немота заставляет людей пересекать границы. Начинается все с едва заметных изменений. В задачу офицера входит узнать новую культуру и внедриться в нее. Чтобы вписаться, он должен говорить на их языке, действовать согласно принятым правилам и уместно одеваться. Проделав все это, человек рискует зайти слишком далеко. Имитируя культуру членов банды, которую он хочет обезвредить, офицер и сам попадает под влияние системы ценностей, принятой в группировке.

Сотрудники компаний также становятся «моральными заложниками» своей организации. Это происходит не сразу, а постепенно. С психологической точки зрения, вы идете на компромисс, который позволит вам соответствовать текущей культуре и сохранить верность своим ценностям.

Сначала культурная немота может принимать форму иронического дистанцирования или прощания с иллюзиями, если вы замечаете разницу между своими ценностями и принципами окружающих или расхождение между тем, что руководство проповедует на словах и что вознаграждается в действительности. Однако человеческий разум стремится к однозначности. Так что со временем вы станете принимать оскорбления за норму или сами начнете вести себя так, как никогда от себя не ожидали.

Именно культурная немота провоцировала самые серьезные этические ошибки, ведь ее так сложно обнаружить. Никто из руководителей, переступивших черту, не говорит, что это был осознанный выбор, но все они сравнивали свой путь с блужданием по извилистой дороге, на которой они теряли способность отличать добро от зла. Они рассказывали, что сначала теряли чувствительность к чужому языку и стилю поведения, потом — к собственным реакциям и в итоге утрачивали ощущение реальности. Можно сказать, что так выходили из строя их сигнальные системы.

Ищите в себе признаки морального заложника. Не оставляйте без внимания те моменты, когда вы перестаете узнавать себя, и любые другие сигналы того, что вы моделируете собственное поведение в угоду девиантным порядкам коллектива. Еще один способ регулярно проверять себя на культурную немоту — постоянно задавать себе вопрос, могли бы вы рассказать о происходящем в интервью или на судебном заседании.

В то же время доверять себе в таких ситуациях можно не всегда. Как и в случае со всемогуществом, полезно прибегать к сторонней точке зрения и обращаться к доверенным друзьям или родственникам, способным увидеть в вас те изменения, о которых вы сами и не подозреваете. Также не забывайте регулярно дистанцироваться от своей организации, чтобы сравнить ее культуру с другими культурами и напомнить себе, что остальной мир может быть устроен совсем иначе.

**Оправдание бездействия.**Человеческий разум умеет оправдывать незначительные отступления от нормы, когда на карту поставлено значительное вознаграждение, а риск быть уличенным в отступлении от нормы ощутимо низок.

Скажем, приступая к работе на производственной линии фармацевтической компании, опаздывающая лаборантка забывает смыть косметику. Частичка туши случайно попадает в партию лекарств, которой одной стране будет достаточно на целый год. Пару секунд крошечная частица оставляет желтоватый след, а затем исчезает, и обнаружить ее уже невозможно. Лекарство очень ценное, оно спасает людей от смерти, а частица туши, скорее всего, безвредна.

Вы бы сообщили об этом инциденте? А если бы вы были менеджером, которого тихо спросили, что делать, вы бы уничтожили партию? Изменили бы вы свое мнение, зная, что пациенты могут пострадать или даже умереть от серьезной задержки на производстве? Повлияли бы увеличение производственного бюджета и неизбежные финансовые трудности на ваше решение? Стали бы вы доводить проблему до сведения руководства, зная, что люди с большей ответственностью на плечах могут в конечном счете все равно закрыть глаза на инцидент?

Многие лидеры сталкиваются с выбором: поступить правильно или получить вознаграждение. Когда вы начинаете рационализировать свои действия и объяснять себе и окружающим словами «Это исключительная ситуация» или «Нам нужно чуть-чуть отступить от правил, чтобы добиться цели» или «Мы здесь деньги зарабатываем, а не благотворительностью занимаемся», вы оказываетесь на скользкой дорожке. Небольшие послабления быстро наращивают объемы и постепенно превращаются во вредную привычку, которой вы постоянно находите оправдания. Более того, вы начинаете считать ее приемлемой с учетом обстоятельств, и в конечном итоге она становится частью вашей моральной культуры. Точно определить момент пересечения важной черты довольно сложно, однако гораздо легче скорректировать курс на верхушке скользкого склона, а не тогда, когда вы несетесь по нему во весь опор, все больше отдаляясь от верных ориентиров.

Помните, что власть в большей степени портит и в меньшей степени разрушает, особенно когда пренебрежение этическими нормами искусно оправдывают. Вы можете бороться с этими паттернами, создавая формальные и социальные контракты, которые обяжут вас и ваших коллег поступать правильно, будут вознаграждать этичное поведение и определять границы допустимого. Чтобы реализовать последний пункт, можно просто составить список того, что точно нельзя делать ради получения выгоды или удовольствия, и хранить его в удобном месте, чтобы иметь возможность постоянно перечитывать и время от времени показывать коллегам.

Единого праведного пути в реальности просто не существует. Но дорогу осилит идущий, поэтому этичное лидерство во многом зависит от ваших личных убеждений. И именно поэтому велик риск, что в нужный момент вы не захотите делиться моральными или этическими проблемами с коллегами. Ведь порой стыдно признать, что вы переживаете внутренний конфликт или не знаете, как поступить. Однако необходимо признать, что эти проблемы — часть рабочей жизни, и они требуют открытого и честного обсуждения.

Большинство компаний приходят к собственной системе сдержек и противовесов и выражают ее через описание ценностей компании, поддержку принципов социальной ответственности бизнеса и даже создание специальных отделов, информирующих о нарушениях. Но уководители тоже должны помнить о существовании психологических предпосылок, которые подталкивают людей, в том числе и их самих, к пересечению этических границ. Понимание опасности всемогущества, культурной немоты и оправдания бездействия поможет расставить предупреждающие знаки на длинном карьерном пути. Рано или поздно вы обязательно столкнетесь с таким препятствием, и чем лучше вы будете готовы к ним, тем больше у вас будет шансов сохранить моральное достоинство.

**Об авторе. Мерит Уэделл-Уэдельсборг (Merete Wedell-Wedellsborg)** — магистр в области организационной психологии, консультирует руководителей высшего звена и их команды. Практиковала клиническую психологию и много работала со специалистами из финансового сектора. Автор книги «Battle Mind: Performing Under Pressure».

# Чему не учат руководителей

**25 апреля 2019**|**Тони Шварц**

Представьте такую ситуацию. Вы выделяете первый час рабочего дня на стратегический документ, который откладывали целую неделю. Да, вам не хватало дисциплинированности, чтобы заняться им раньше, но на прошлой неделе один кризис сменялся другим. В общем, было не до того. И вот, наконец, вы нашли с утра 90 минут, чтобы поработать над документом.

Но сначала вы решили быстро посмотреть электронную почту, накопившуюся за ночь. Что произошло после этого? Не успели вы оглянуться, как потратили все 90 минут на переписку, хотя никаких срочных писем в почте на самом деле не было.

К тому времени как вы пришли на запланированную встречу, вы уже испытываете разочарование, потому что вы не смогли следовать заранее намеченному плану. Встреча с непосредственным подчиненным посвящена обсуждению подхода, который он будет применять на переговорах с важным клиентом. У вас есть твердое мнение о том, как лучше всего вести себя в данной ситуации, но вы дали себе обещание быть открытым и проявлять интерес к точке зрения сотрудника, не давать ему указаний и не высказывать суждений. В конце концов, вы ведь хотите стать менеджером, вдохновляющим своих подчиненных.

Однако слушая, как сотрудник описывает подход, который кажется вам неверным, вы чувствуете, как начинаете все больше и больше раздражаться. Повинуясь импульсу, вы вставляете колкое замечание. Сотрудник защищается. У вас проскальзывает мысль, что вы перебили его слишком быстро. Но вы говорите себе, что годами работали с этим клиентом, результат крайне важен, и у вас нет времени полностью выслушивать объяснения подчиненного. Он уходит обиженным и побежденным.

Добро пожаловать на невидимую драму, происходящую внутри нас целыми рабочими днями в основном за пределами нашего сознания. Большинство из нас думают, что у них есть одно «я». В действительности у нас есть два разных «я», управляемых двумя отдельными операционными системами, расположенными в разных частях нашего мозга.

Наиболее очевидным для нас является то «я», которое планирует прилежно работать над стратегическим документом. Им управляет префронтальная кора с помощью парасимпатической нервной системы. Это «я», которое мы предпочитаем демонстрировать миру. Оно спокойно, сдержанно, рационально и способно на обдуманный выбор.

Вторым «я» управляет миндалевидное тело, небольшая группа ядер миндалевидной формы, расположенная в среднем мозге, с помощью симпатической нервной системы. Второе «я» перехватывает контроль каждый раз, когда мы начинаем воспринимать угрозу или опасность. Оно реактивно, импульсивно и действует в основном за пределами сознательного контроля.

Второе «я» полезно, например, при нападении льва, но угрозы, с которыми мы сталкиваемся сегодня, связаны в основном с ощущением собственной значимости и ценности. Они могут казаться не менее ужасающими, чем те, что угрожают существованию, но в действительности не представляют опасности для жизни. Когда вы реагируете на них так, как будто вы действительно подвергаете себя смертельной опасности, вы только усугубляете ситуацию.

В такие моменты мы зачастую оправдываем свое худшее поведение высочайшими когнитивными способностями. Когда мы чувствуем, что потерпели неудачу, мы инстинктивно призываем на помощь «внутреннего адвоката» (этот термин предложен психологом Джонатаном Хайдтом).

«Внутренний адвокат» умеет мастерски обосновывать, уходить от ответа, притворяться, отрицать, нападать, унижать и обвинять других, когда мы совершаем промахи и проявляем недобросовестность. «Внутренний адвокат» работает изо всех сил, чтобы заглушить собственного «внутреннего критика» и противостоять критике со стороны других. Все это внутреннее смятение сужает и поглощает наше внимание и истощает нас.

Проблема заключается в том, что большинство организаций тратит гораздо больше времени на создание внешней ценности, чем на удовлетворение внутреннего чувства ценности у сотрудников. Для этой задачи требуются навыки, которым большинство руководителей не учили и которыми редко кто владеет в совершенстве. Но если вы игнорируете ценность людей, они тратят больше энергии на то, чтобы доказать эту ценность, и у них остается все меньше энергии на создание внешней ценности.

Работая с лидерами, мы обнаружили вот что: чтобы предотвратить реакцию второго «я», необходимо выработать в себе способность наблюдать за обоими «я» в режиме реального времени. Невозможно изменить то, чего не замечаешь, но начав это замечать, вы приобретаете мощный инструмент, позволяющий перейти от защиты ценности к ее созданию.

Развитый внутренний наблюдатель помогает следить за сражающимися «я», не допуская импульсивной реакции. Он также позволяет просить внутреннего адвоката не вмешиваться, когда тот пытается обосновать нашу позицию внутреннему и внешним критикам. И, наконец, внутренний наблюдатель может признать без осуждения, что в нас живет лучшее и худшее из «я», и затем осознанно, а не реактивно выбрать, как реагировать на сложные ситуации.

Чтобы повысить способность к самонаблюдению, начните с таких отрицательных эмоций, как нетерпение, разочарование и гнев. Если вы начинаете испытывать их, значит верх берет второе «я». Просто назовите эти эмоции в момент их возникновения, и вы дистанцируетесь от них.

Следите и за случаями, когда вы начинаете упрямиться. Абсолютная убежденность в своей правоте и импульсивное желание действовать – явные признаки того, что вы ощущаете угрозу и опасность.

В нашей работе мы обеспечиваем лидеров небольшой ежедневной поддержкой: мы напоминаем им о том, что им нужно следить за своими чувствами и мыслями. Мы также считаем полезным создавать небольшие группы для встреч с регулярными интервалами, на которых лидеры могут поделиться своим опытом. Чувство поддержки, общности, связанности и отчетности друг перед другом помогает уменьшить воздействие импульсов, мешающих осознавать свои действия, избавиться от дискомфорта и перестать переключаться в режим выживания перед лицом мнимой угрозы нашей ценности. Для начала можно найти коллегу, которому вы доверяете, предложить ему стать вашим партнером по ответственности и регулярно просить друг друга об обратной связи.

И, наконец, в сложные моменты важно задать себе два ключевых вопроса – «Что еще будет правильным?» и «Какова моя ответственность в этом деле?». Регулярно ставя под сомнение свои выводы, вы снижаете влияние предвзятости подтверждения , инстинктивно заставляющей вас искать доказательств того, в чем вы убеждены. Спрашивая себя о собственной ответственности, вы сопротивляетесь естественному желанию обвинять других и изображать жертву и фокусируетесь на на собственном поведении (том, на что можете лучше всего повлиять). В основе этих обдуманных методов лежит обманчиво простая мысль: нужно смотреть глубже и расти. Лидеры, способные меняться, не просто становятся лучше в том, что уже делают. Они ищут баланс между смелостью и скромностью, чтобы расти и развиваться каждый день.

**Об авторах**

**Тони Шварц (Tony Schwartz)**— президент и CEO Energy Project и автор книги «То, как мы работаем, — не работает».

**Эмили Пайнс (Emily Pines)** — управляющий директор Energy Project.

# Что делать с плохим начальником

**4 июня 2018**|**Рон Каруччи**

Плохой начальник — это не просто неприятность на работе. Если руководитель манипулирует сотрудниками, демонстрирует пассивную агрессию, присваивает себе чужие заслуги и критикует сверх меры, это может привести к травле на работе, неудовлетворенности ею, психологическому стрессу и депрессии. Таковы выводы [исследования](https://www.mbs.ac.uk/news/toxic-bosses--how-destructive-personality-traits-can-infect-a-workforce/), проведенного с участием более чем 1200 человек Манчестерским университетом. Тех, кто страдает от «токсичной личности» начальников, немало. По данным некоммерческой организации [Mental Health America](http://www.mentalhealthamerica.net/workplace-mental-health), собранным среди 17 тысяч работников из 19 отраслей, 64% сотрудников считают, что не получают адекватной поддержки от босса. Другое исследование [отмечает](https://www.bamboohr.com/blog/bad-boss-index-the-worst-boss-behaviors-according-to-employees-infographic/), что 44% сотрудников уволились из-за плохого начальника.

Труднее всего подчиненным приходится, когда они сталкиваются с пассивной агрессией начальника. У пассивно-агрессивного поведения существует много различных типов. Некоторые менеджеры могут ограничивать доступ к необходимой информации или стремиться все контролировать сверх меры. Другие могут стравливать работников, демонстративно игнорировать вас или проявлять хроническую нерешительность. Необходимость подчиняться такому руководителю может оказывать сильное влияние на вас как в рабочее, так и в нерабочее время. Но ваши усилия и успех на работе не должны определяться исключительно рамками, которые устанавливает руководитель. Ниже приведены три стратегии, которые помогут сохранить ваше эмоциональное и психическое здоровье, даже если ваш босс не бережет свое.

**Предвосхитить и подготовиться.** Я работал с топ-менеджером, который отчитывался перед главой отдела по североамериканскому региону в их компании. Тот любил поиграть в игру «Мне известен секрет», намекая на информацию, к которой имел доступ в отличие от моего клиента. Как в случае с большинством людей с пассивно-агрессивным поведением, это была хитроумная форма ухода от прямого конфликта. Вместо того, чтобы открыто выразить свое несогласие, он говорил: «Мне понятно, почему вам ситуация видится так, но необходимо учесть и другие факторы, о которых вы на вашей должности не знаете». Когда мой клиент пытался уточнить, какие это факторы, его начальник отвечал, например, так: «Я не вправе разглашать их сейчас». Это не оставляло моему клиенту иного выбора, кроме как соглашаться с любым решением руководителя.

Я посоветовал клиенту с самого начала задавать такой вопрос: «Располагаю ли я всей необходимой для принятия решения информацией, или у вас есть информация, которая может изменить мои варианты?». Этот вопрос вынуждал начальника либо с самого начала взять на себя ответственность за решение, либо дать свободу моему клиенту принимать свое решение. Не позволяйте застать себя врасплох — установите параметры и обговорите заранее ожидания, чтобы ограничить возможность руководителя прибегать к пассивно-агрессивным методам в критические моменты.

**Не опускайтесь до их уровня.** Когда ваш начальник проявляет пассивную агрессию, вам, конечно, хочется ответить тем же. Если на вопрос о том, почему вас так демонстративно игнорируют, начальник ответил «Нет, все в порядке, понятия не имею, о чем вы», скорее всего, вы подумаете о том, чтобы ответить так же резко и холодно. Но такой подход не работает. Если вы считаете, что начальник присвоил себе заслуги за выполненную вами работу, не поддавайтесь желанию рассказать об этом всему офису. Вероятно, все и так это знают. Вы заслужите гораздо больше уважения, если не будете опускаться до этих мелочей.

Отвечая на пассивную агрессию тем же, вы можете столкнуться с рядом проблем. Во-первых, это лишь оправдает поведение начальника. Стоит вам опуститься до его уровня, вы заключите с ним негласный договор о том, как вы намерены разрешать конфликт. Позднее вам будет сложно использовать другие, более эффективные варианты решения проблемы. Во-вторых, вероятнее всего, вы будете противоречить своим собственным ценностям, если станете вести себя не вызывающим у вас уважения образом. Не стоит считать, что ваш начальник осознанно или даже намеренно так ведет себя. Чаще всего пассивная агрессия — это неосознанный ответ на тревожность или воспринимаемую угрозу. В основе такого поведения лежит чувство одиночества, глубокой неуверенности в себе и постоянная тревога. Постарайтесь проявить по отношению к такому начальнику сочувствие, а не злость.

**Обозначьте проблему уважительным тоном.** Идти на прямую конфронтацию с пассивно-агрессивным начальником очень рискованно. Вы открыто бросаете вызов человеку, который демонстрирует, что не желает говорить прямо и обладает несоразмерной властью над вашей жизнью. Однажды я видел, как ситуация вышла из-под контроля, когда расстроенная менеджер сказала своему боссу: «Не думайте, что я не понимаю, что вы делаете. Я знаю точно, что вы не забыли о совещании, ведь я видела, как вы это записали. Вам никого не обмануть этой нелепой пассивной агрессией». Те, кто слышали ее слова, были восхищены ее решительностью. Но неделю спустя ее уволили.

Существуют эффективные способы обозначить проблему и при этом не спровоцировать поведение, которое вы пытаетесь устранить. Более выгодная стратегия — приложить усилия для того, чтобы ваши рабочие отношения стали комфортными для босса (хотя это и может показаться чрезмерным). Люди, склонные к пассивной агрессии, меньше проявляют ее, когда чувствуют большую степень доверия к другим, поэтому постарайтесь обойтись без эмоций и осуждения.

Я наблюдал, как это мастерски проделала другая менеджер, вызвав начальника на разговор следующим образом: «Я заметила, что на нескольких последних совещаниях вы саркастически отзывались о моей работе, и мне не ясно, вы шутили или у вас на самом деле есть замечания в отношении качества моей работы. В первый раз я не задумалась над этим, но это повторилось несколько раз, и я просто хочу уточнить этот вопрос. Если у вас есть идеи относительно того, как я могу скорректировать работу, мне бы очень хотелось их услышать». Она дала начальнику возможность объяснить. Она сделала акцент на том, как она может скорректировать свою работу, а не на своей обиде. Ее босс проявил себя с лучшей стороны и сказал: «Да, сожалею насчет этого – думаю, мне не следует так поступать. Но раз вы спросили…». И далее он изложил конструктивные замечания, которые ей даже не приходили в голову.

Может показаться несправедливым, что вам приходится иметь дело с незрелым поведением человека, который зарабатывает больше денег и злоупотребляет влиянием над вашим будущем. В каком-то смысле так оно и есть, и вам решать, что важнее: преимущества для вашей карьеры от этой работы или пассивная агрессия вашего босса и усилия, которые вы прикладываете, чтобы справиться с ней. Но если преимуществ для карьеры нет, вам лучше нанять нового босса.

**Об авторе.** Рон Каруччи — соучредитель и партнер компании Navalent, которая консультирует топ-менеджеров по вопросам управления изменениями. Автор восьми бестселлеров.

# Что делать, если ваш начальник ведет себя как негодяй и психопат

**10 октября 2017**|**Анастасия МиткевичТимур Батыров**

***От редакции.***Предположим, что ваш начальник — негодяй и психопат. Он кричит, ведет себя вызывающе и неуважительно, заставляет нервничать и постоянно срывает ваши планы на вечер и выходные. Что делать? Как отвечать на его грубые слова? Как отстоять свои право на жизнь и работу без криков, скандалов и вечного недовольства и аврала? На эти и похожие вопросы мы попросили ответить Марка Гоулстона, психиатра и консультанта в области конфликтов и переговоров, автора бестселлеров «Как разговаривать с мудаками» и «Я слышу вас насквозь».

**Если ваш начальник ведет себя как негодяй и вы не знаете, что ему ответить и как поступить,**мои советы, возможно, помогут вам сберечь нервы и найти с ним общий язык**.**Прежде чем идти выяснять отношения с начальником, спросите себя: «Какого результата я хочу добиться от взаимодействия с этим человеком? Что с наибольшей вероятностью приведет к такому результату?» Если вы будете критиковать вашего руководителя или злиться на него, это, скорее всего, только ухудшит ситуацию. Нужно действовать иначе. Скажите ему: «Чтобы я мог добиться лучших результатов для вас, мне нужна ваша помощь». Большинство начальников прислушается к этим словам, не потому что им так хочется вам помочь, но потому что им нужны от вас хорошие результаты.

**Продолжите свою речь так: «Каждый человек напоминает нам кого-то еще.Некоторые напоминают нам тех, кто имел положительное влияние на нашу жизнь. А некоторые — тех, кто влиял на нее отрицательно.** Мне кажется, что вы относитесь ко второй категории и напоминаете своим сотрудникам людей из их прошлого, которые, возможно, заставляли их расстраиваться или злиться. Из-за этого нам сложнее концентрироваться на работе, нам приходится постоянно вытеснять те эмоции, о которых вы нам напоминаете. Чтобы помочь мне и, думаю, всем остальным тоже, вы могли бы постараться напоминать нам кого-нибудь, кто повлиял на нашу жизнь позитивно?»

**Своих клиентов (большая часть из них – женщины на руководящих постах) я часто спрашиваю, почему они работают именно со мной.**Они отвечают, что я напоминаю им старшего брата, о котором они всегда мечтали. Они чувствуют, что я не критикую их, а проявляю заботу. Старший брат, веселый, умный, сильный, но он может сказать тебе что угодно прямо и настойчиво. И это тебя не расстроит, потому что ты чувствуешь братскую любовь. Благодаря этому я могу сказать своим клиенткам что-нибудь вроде «Ты что, сумасшедшая? Это никогда не будет работать!». Но я говорю это с любовью, и они со мной соглашаются.

**Попробуйте сказать вашему начальнику:**«Если вы станете человеком, который напоминает своей команде тех, кого они любят, например, старшего брата, дядю, отца, мать, тетю или старшую сестру, вы получите невероятные результаты, потому что вместо того, чтобы заставлять меня работать вопреки неприятным чувствам, вы будете меня вдохновлять».

**Если ваш начальник злоупотребляет своими полномочиями, постоянно просит вас работать сверхурочно, заваливает заданиями на выходных**, попробуйте действовать методом аналогии. Вы можете сказать: «Позвольте задать вам вопрос. Приходилось ли вам в вашей профессиональной жизни сталкиваться с кем-то, кто злоупотреблял своим положением и пользовался вами снова и снова? Быть может, из-за этого у вас были проблемы в личной жизни, с вашей женой или детьми? Можете ли вы вспомнить кого-нибудь, кто так с вами поступал?» Многие смогут вспомнить такого человека. Затем спросите: «Что вы чувствовали в тот момент? Как это влияло на вашу производительность? Когда они пользовались вами и заставляли вас их ненавидеть, труднее ли вам было выкладываться на полную катушку и усердно работать для них? Или вы прикладывали минимальные усилия к работе, негодуя, что вами пользуются?»

**У вас ведь есть личная жизнь, и вы строите планы, исходя из оговоренного графика работы?**Вы же не собирались сидеть за отчетом в субботу вечером? Спросите начальника: «Приходилось ли вам работать с кем-то, кто заставлял вас нарушать обещания, которые вы давали, например, своим детям?» Таким образом вы дадите понять своему начальнику, как вы себя чувствуете.

**Если ваш начальник на ваши вопросы ответит примерно так «Я плачу вам зарплату и меня волнует только ваша работа»,** вы должны для себя решить, что для вас важнее: получить больше денег или не нарушить обещания, которые вы дали другим людям. Когда вам нужно принять такое решение, подумайте о том, к чему оно приведет через 10 минут, через 10 месяцев и через 10 лет. Если босс дает вам срочное задание в конце дня, через 10 минут вам придется сказать вашему ребенку, что вы не попадете на празднование его дня рождения, и вам надо будет загладить вину перед ним и перед вашей супругой из-за того, что вы не сможете осуществить ваши планы. Но через 10 месяцев вы можете получить повышение, потому что вы поставили работу на первое место.

**Если начальник постоянно вынуждает вас работать сверхурочно, скажите ему:**«Мне нужна ваша помощь. Когда вы даете мне задания в последнюю минуту, я их выполняю, но начинаю испытывать злость. Мне приходится работать вопреки моей злости. Если мне приходится отказываться от всех моих планов, чтобы угодить вам, это вызывает у меня стресс. Из-за стресса я перестаю заботиться о себе: слишком много ем и выпиваю, устраиваю скандалы дома. Я не хочу, чтобы это происходило. Я не хочу, чтобы мои дети разочаровались во мне, я не хочу довести дело до развода». Если ваш начальник ответит на это «Мне все равно, разведетесь ли вы, мне все равно, как к вам относятся ваши дети, это ваша работа», тогда вам нужно будет принять решение о том, оставаться на этой работе или нет. Да, ваш начальник может ответить так или пробурчать какой-нибудь вздор, и тогда вы подумаете о нем «Ну и идиот!», но, на мой взгляд, вам все равно стоит попробовать. Этот способ может и сработать.

**Даже если ваш начальник считает, что он всегда прав, к нему можно найти подход.**Есть два типа всезнаек. К **первому типу**относятся люди, которые ведут себя как всезнайки, потому что просто пытаются не терять концентрацию и ненавидят, когда их все дергают. Это понятное стремление, ведь одна из самых важных вещей на пути к успеху в карьере — возможность сконцентрироваться на чем-либо и ни на что не отвлекаться. Люди, относящиеся **ко второму типу**всезнаек, чаще всего действительно ведут себя как негодяи, потому что им просто нравится демонстрировать свое отвратительное поведение. Им стоит сказать: «У меня есть идея, как достичь лучших результатов для компании, но мне кажется, что вам это неинтересно. Когда вы ведете себя так, будто вы все знаете, а все остальные ничего не понимают, люди начинают желать, чтобы вас постигла неудача». Лично я говорю таким руководителям: «Если вы изменитесь, то превратите людей, которые хотят застрелить вас или застрелиться, работая с вами, в людей, готовых застрелить любого, чтобы вы достигли хороших результатов».

**Некоторые гениальные руководители иногда тоже ведут себя как психопаты.**Во время своих выступлений я изображаю Стива Джобса, который воскресает и меняет компанию Apple. И люди спрашивают меня: «Почему вы ведете себя как негодяй?» Есть и еще один пример — Илон Маск. Многие считают, что нет ничего хуже, чем работать под его руководством. Некоторые так и говорят: «Не дай Бог вам или вашим друзьям работать у Илона Маска». Причина, по которой такие люди, как Стив Джобс или Илон Маск, могут злоупотреблять своим положением без особого осуждения обществом, заключается в том, что они выдающиеся визионеры. Они будто говорят: «Вы хотите просто торчать на своей работе или менять будущее? Разве второе не интереснее?» Помните историю о Джобсе, который переманил Джона Скалли из PepsiCo в Apple, спросив его, хочет ли он и дальше делать и продавать сладкую воду или предпочитает изменить мир?

**Многие руководители, действительно меняющие мир, — сложные люди.** Они видят то, что не видят другие, и они не хотят, чтобы им мешали. Не ждите от них доброты. С ними можно работать, но никогда не ждите, что им будут интересны ваши чувства. Вы должны понять, что для них вы не человек, а инструмент, вы как тостер, ваша задача — выполнять вашу функцию. И вот еще пример из жизни Илона Маска. Он читает свою почту, только когда играет со своими детьми, потому что слишком занят, чтобы делать это в рабочее время. Обычные люди скажут: «Боже, какой ужасный отец!» Но Маск практически гордится этим, ведь он настолько занят на работе, что на проверку почты у него просто не остается времени.

**Но стоит помнить, что далеко не все психопаты — гении.**Например, Стив Балмер, бывший гендиректор Microsoft, был тираном. Он швырялся стульями и кричал, при этом в период его управления компанией Microsoft переживала не лучшие времена. Сменивший его на посту Сатья Наделла придерживается других принципов и считает, что компания должна находиться в тесной связи со своими покупателями и сотрудниками, должна знать, что для них важно. Сатья Наделла избрал более возвышенный подход, он заботится о покупателях и сотрудниках, и теперь дела у Microsoft идут в гору.

**Когда вы ищете новую работу, очень важно понимать, с кем вы будете иметь дело в будущем.**Если вы пришли на собеседование и хотите понять, насколько ваш будущий начальник адекватен, задайте ему такой вопрос: «Представьте, что через год ваши коллеги скажут вам, что человек, которого вы наняли на эту должность, — лучший новый сотрудник в компании за последние пять лет. Скажите мне, что это за человек, чего он достиг?» Если ваш собеседник ответит что-то вроде «Он просто будет делать все, что я буду ему говорить, и не станет задавать лишних вопросов», это будет показателем того, что вы имеете дело с негодяем.

**Обычно негодяи гордятся тем, как ловко им удается манипулировать людьми.**Чтобы идентифицировать такого человека, вы можете спросить: «Что вы думаете о честных и этичных людях? Есть ли для них место в этом мире?» Если ваш собеседник — негодяй, он, скорее всего, ответит: «Я думаю, что такие люди — дураки, они наивны, мир не так устроен». Если ваш собеседник с радостью будет рассказывать вам, как ему приходилось лгать или манипулировать людьми, он только покажет, что ему нравится быть негодяем. Как ни печально это признавать, но примерно так ведет себя Дональд Трамп.

**Порой начальник не проявляет негатив во время беседы с вами, но позволяет себе писать довольно грубые письма.**Не стоит ему отвечать на оскорбления. Я бы написал ему так: «Когда у вас будет пять минут, я бы хотел с вами поговорить». Когда такой разговор состоится, скажите: «Вы кажетесь раздраженным, злым или разочарованным мной. Могли бы вы объяснить мне, в чем дело, чтобы я это исправил?» Когда кто-либо говорит о том, что его разочаровало, он гораздо спокойнее, чем когда описывает свое раздражение или злобу. Такое предложение может обезоружить вашего начальника, заставит задуматься над своими словами.

**Если же вы сами хотите отправить гневное письмо, подумайте, какого результата вы планируете добиться.**Взгляните на ситуацию реалистично. Если вы чем-то недовольны, спросите себя: «Хочу ли я обострить конфликт? Хочу ли я усугубить ситуацию? Хочу ли я лишний раз нервничать?» Скорее всего, вы поймете, что такой реакцией вы только ухудшите и без того плохую ситуацию.

**Когда люди говорят с вами свысока или невежливо, они пытаются вывести вас из равновесия.**Так им легче использовать вас. Во-первых, вы должны понимать заранее, что эти люди часто поступают подобным образом и пытаются этим приемом манипулировать вами. Не ждите от них доброты, если они не бывают добрыми. Всегда немного сдерживайте себя в общении с ними. Когда они говорят вам «Ты идиот, ты тупой, ты что угодно», не торопитесь с реакцией, сделайте паузу. В этот момент вы заметите, что они начали немного нервничать, потому что им не удалось вас спровоцировать, им не удалось вывести вас из равновесия. Они могут даже спросить: «О чем ты думаешь?» Если это произойдет, можно выбрать несколько вариантов ответа. Например, можно сказать так: «Могли бы вы повторить то, что вы хотите сказать, нормальным голосом? Скажите мне это нормальным голосом, потому что меня взбесило то, как вы сказали до этого, я даже не смог вас услышать». Или скажите спокойным голосом такую фразу: «Могли бы вы сказать мне это спокойно и уважительно? Могли бы вы так сделать, потому что — черт! — меня взбесило то, как вы сказали это?» И добавьте: «Вы говорили прямо как мой бывший муж». Или: «Вы мне напомнили моего отца». Главное — всегда быть готовым к тому, что они скажут что-то подобное. Так вы помешаете им вывести вас из равновесия. Если вы сможете показать, что вы спокойны и даже относитесь к их выходкам с юмором, они будут приставать к кому-нибудь другому, потому что с вами это не работает.

**Проблема может быть не только в вашем начальнике, но и в вас.**Чтобы это понять, воспользуйтесь методом оценки 360 градусов, обратитесь к своим самым близким людям и друзьям со словами: «Мне нужна ваша помощь. Я хочу, чтобы вы были абсолютно честны со мной, потому что я знаю, что вы желаете мне добра». Задайте своим друзьям (их должно быть несколько, точно больше одного) **три вопроса**: «Делаю ли я что-то, что мешает мне быть счастливым и успешным? Можете ли вы привести примеры, когда я так поступал? Что вы можете посоветовать мне, чтобы я это исправил?» Что бы ни сказали близкие вам люди, не спорьте с ними, не защищайтесь, иначе они никогда вам больше не скажут такую правду. Поблагодарите ваших друзей и близких за их оценку. Уверяю вас, они станут вас больше уважать, потому что такой подход требует смелости. Они будут думать: «Ух, это было очень смело».

**Напоследок скажу, что все эти советы не гарантируют успеха, но стоит попробовать применить их на практике.** Если окажется, что ни один совет не помогает решить вашу проблему, возможно, пришло время подумать о том, почему вы работаете на вашей нынешней работе. Не наступило ли время что-то менять?

# Детокс для начальника: как токсичный руководитель может изменить самого себя

**25 июня 2018 Рон Каруччи**

Люди, занимающие руководящие должности в организациях, будь то директора компаний, начальники отделов или подразделений, обладают необъятным влиянием на своих подчиненных. Сотрудники смотрят на своих лидеров, пытаясь определить, какое поведение приемлемо (а какое нет), и повторяют их поступки, хорошие и плохие. Действовать публично, как будто вас показывают на гигантском экране, — огромная ответственность, и, к сожалению, многие не воспринимают эту ответственность с должной серьезностью. Ситуация может иметь гораздо более масштабные последствия, чем они думают.

В лучшем случае руководители превращают свои организации в сплоченные центры влияния. В худшем — демонстрируют, что к ужасным привычкам следует относиться терпимо, или даже поощряют их. За 30 лет моей работы с командами руководителей, я убедился, что наиболее отрицательное влияние на компании оказывают три привычки. Ниже вы найдете советы, как исправить ситуацию.

**Разброс в приоритетах**

Удивительно, насколько бездарно большинство команд руководителей проводят время вместе. Они планируют встречи бессистемно, часто только накануне (если вообще планируют). Разговоры все время уходят в сторону и погрязают в незначительных деталях. Они оставляют без внимания проблемы, нуждающиеся в решении. [Исследование](https://www.rhrinternational.com/sites/default/files/pdf_files/Senior%20Team%20Effectiveness_%20C-Suite%20Solidarity_0.pdf), проводившееся консалтинговой компанией RHR International, продемонстрировало, что среди высокоэффективных команд лидеров 93% способны расставить приоритеты по наиболее важным вопросам и 96% — уделить внимание нужным проблемам. В отличие от них в командах лидеров, демонстрирующих низкие результаты, всего 62% правильно расставляют приоритеты и 53% концентрируются на нужных проблемах. Организация, чьи лидеры сосредоточены не на тех проблемах, сталкивается с серьезными последствиями: понапрасну тратятся ресурсы и усилия, а всеобщее замешательство становится нормой.

В одной из компаний, оказывающих технологические услуги, с которой я работал, восточно-американское подразделение было известно недостаточным уровнем доходов по сравнению с центральным и западным подразделениями. При более пристальном рассмотрении выяснилось, что команда руководителей устраивала новые маркетинговые акции еженедельно, хотя в других подразделениях это было принято делать ежемесячно. Руководители должны были встречаться каждые две недели, но в действительности встречались в среднем раз в шесть недель. Встречи, как правило, длились около 45 минут и прерывались, когда лидеру нужно было срочно уйти. В подразделении царила такая неразбериха, что один из тех, с кем я беседовал, сказал: «Мы никогда не знаем, что действительно важно. Если кто-то о чем-то поднимет крик, то это и становится важным».

У эффективных руководителей имеется четкий регламент. Они уделяют внимание наиболее важным стратегическим приоритетам и не отходят от них. Они следуют четко изложенным процессам принятия решений. И они намеренно внедряют систему приоритетов внутри организации.

**Нездоровое соперничество**

Конкуренция среди руководителей — нередкое явление. В конце концов, те, кто стали лидерами, должны были выделяться среди коллег, чтобы занять руководящую позицию. Но слишком эгоистичные руководители, соперничающие за ресурсы, статус, влияние и, чаще всего, место своего начальника, могут разрушать организацию и ее сотрудников. Один CEO, с которым я недолго работал, любил разжигать соперничество в своей команде. Он нарочно ставил вызывающие конфликт цели и считал, что это приведет к победе лучших идей. Но на самом деле это вело к подсиживанию и сокрытию информации.

Нездоровая конкуренция подрывает доверие. Если члены команды не доверяют мотивам и заинтересованности друг друга, они действуют с позиций самообороны, собственных интересов и избегают личного риска. И когда дела идут не так, как они надеялись, они начинают показывать друг на друга пальцем и искать виноватых, вместо того чтобы взять ответственность на себя. Принять и выполнить важные решения практически невозможно, когда члены команды не доверяют друг другу. Просить сотрудников организации выполнять эти решения, если все знают, что люди, принявшие их, не согласны друг с другом, тоже нелегко.

В одной организации, где мы проводили диагностику, сотрудник производственного подразделения компании с вызовом говорил о своем коллеге из подразделения снабжения: «Я не разговариваю с ним пять лет, и буду рад, если не придется до выхода на пенсию». История этой вражды уходит корнями в соперничество между руководителями двух отделов, и оно плохо сказалось на работе обоих подразделений. С началом конфликта количество жалоб клиентов на задержку заказов и ошибки в них неуклонно росло. И это продолжалось на протяжении многих лет. Новый CEO, узнав о разногласиях между двумя отделами, вызвал их начальников к себе в кабинет. Он выслушал обе стороны, каждая из которых была по-своему права, и затем сказал: «У вас месяц, чтобы разобраться с этим и наладить безупречное взаимодействие между отделами, иначе будете уволены оба».

Команды руководителей должны работать сообща. Общие цели должны сопровождаться общей ответственностью. В исследовании, проводившемся RHR, высокоэффективные команды руководителей в пять раз чаще несли ответственность за общие цели, чем их коллеги, не добивавшиеся высоких результатов. Соперничество следует оставить для внешней конкуренции.

**Непродуктивный конфликт**

Когда руководители неправильно управляют конфликтами и информацией, остальная часть организации берет с них пример. Как показало исследование RHR, 87% команд, демонстрирующих высокие результаты, эффективно управляли конфликтами и открыто делились информацией, а 82% таких команд поддерживали конструктивную обратную связь. Среди команд руководителей с низкими показателями всего 44% хорошо разрешали конфликты и 52% обменивались обратной связью. Разница в работоспособности была значительной: среди эффективных команд вовлеченность сотрудников составляла в среднем 87%, в то время как среди неэффективных команд она падала до 45%.

Разговоры друг у друга за спиной, нечестные высказывания или саботаж решений после их принятия неприемлемы. У руководства должны быть письменные нормы, запрещающие вести себя подобным образом, они должны распространяться на всю организацию, и руководителям необходимо требовать от сотрудников следить за их поведением. Я знаю случаи, когда руководители сами составляли нормы поведения, публиковали их для всей организации и регулярно оценивали свое поведение в соответствии с этими нормами. Опыт подсказывает мне: когда знаешь, что люди следят, насколько хорошо ты следуешь собственным правилам, ты дважды подумаешь, прежде чем нарушить их.

Если бы камера снимала вашу работу руководителя в течение целого дня, согласились бы вы, чтобы это видео использовалось в качестве тренинга для всей организации? Работать в компании в качестве руководителя — это привилегия. Но вместе с привилегиями возникает ответственность за поведение. Необходимо вести себя так, чтобы вам не было стыдно за организацию, которая повторяет ваши действия.

**Об авторе.** Рон Каруччи — соучредитель и партнер компании Navalent, которая консультирует топ-менеджеров по вопросам управления изменениями. Автор восьми бестселлеров.

# Особенности найма топ-менеджеров: почему в России любят лояльных и покорных

22 марта 2018

[Полина Тодорова](https://rb.ru/author/todorova/) Выпускающий редактор Rusbase

**Основатель сервиса Lifeaddwiser Ваагн Манукян рассказал, почему российским топ-менеджерам бывает нелегко найти работу, как устроен рынок executive search и как это привело его к созданию собственного стартапа – диджитал-наставника по оценке и повышению благополучия.**

Как все начиналось

«Больше семи лет я руководил международной инвестиционной группой HealthTech Corporation. Помимо инвестиций в различные компании, мы вкладывались и в различные товары, услуги и технологии для повышения качества жизни и профилактики заболеваний. Еще тогда у меня родилась идея будущего стартапа. В январе 2007 Стив Джобс презентовал первый iPhone, и я смотрел на это, как завороженный – на наших глазах происходила революция. Все самое необходимое теперь можно было уместить в кармане, в том числе и мою идею – персонального наставника. Но наступил мировой кризис 2008 года, мое видение развития компании стало все сильнее отличаться от точки зрения бенефициаров, и в конце 2009 года наши пути разошлись.

Впервые оказавшись на рынке труда топ-менеджеров, я неожиданно для себя обнаружил, что фактически никому не нужен. Я был неплохим профессионалом в своем деле, имел богатый опыт, хорошее образование, достойный послужной список и безупречную деловую репутацию, но мое имя мало кому что-то говорило. Конечно, я осознавал, что времена были трудные и что, видимо, просто не было подходящих моему профилю вакансий. Но факт оставался фактом – у нас поразительно низкая эффективность рынка, “покупатель” и “продавец” не могут найти друг друга.

Если вы хотите поделиться опытом работы в крупной компании или маленьком стартапе, рассказать о перипетиях своей карьеры и раскрыть секреты профессии, пишите на [careerist@rb.ru](mailto:careerist@rb.ru). Лучшие рассказы опубликуем на Rusbase.

В России практически никто не занимается так называемым talent acquisition – проактивным поиском ценных талантов – расширением пула кандидатов для будущих проектов. У нас все начинают искать подходящих людей лишь в тот момент, когда открывается вакансия. На развитых рынках совсем другая ситуация, там и компании, и представляющие их хедхантеры активно общаются со всеми перспективными кандидатами вне зависимости от наличия вакансии в данный момент. Я же, будучи, как мне казалось, неплохим кандидатом, писал хедхантерам, и никто не хотел со мной даже встречаться. Вот тут я впервые заинтересовался тем, как устроен рынок executive search и как там принимаются решения.

Забавно, но в консалтинговую компанию Heidrick & Struggles впервые я попал в качестве кандидата для одного из международных проектов. Мы встретились, после интервью они написали обо мне длинный отчет и отправили на собеседование к одному из клиентов, встреча с которым была не слишком удачной – мы уже с порога друг другу не понравились. Зато через некоторое время мне позвонили из Heidrick & Struggles и предложили выйти к ним в качестве партнера. Так я стал заниматься executive search – подбором менеджеров высшего звена для крупных международных корпораций.

Как устроен процесс найма топ-менеджеров

Рекрутинг топ-менеджеров отличается от обычного найма, в первую очередь, продуктом. Когда вы ищете управленца, таким продуктом становится информация, а когда занимаетесь массовым рекрутингом – сам поиск. В последнем случае ваша задача – в максимально короткий срок найти наибольшее количество кандидатов и предоставить их клиенту. При этом вознаграждение зависит от того, как быстро человек выйдет на работу, и вам, в силу договора, без разницы, насколько компетентным будет новый сотрудник и был ли этот выбор клиента лучший.

При подборе топ-менеджера главным образом нужно помочь клиенту принять информированное решение. Чтобы он точно был уверен, что берет на работу лучший талант из тех, что есть на рынке в данный момент. При этом бывает, что поиск кандидатов ни к чему не приводит. После изучения рынка клиент, например, убеждается, что лучшего, например, своего генерального директора, чем нынешний, ему просто не найти. Но это тоже информация, и она оплачивается.

“Однажды у меня была клиентская задача найти для одной крупной компании вот такого кандидата: мужчину, до 45 лет, славянской национальности, традиционной сексуальной ориентации, женатого, православного. При этом было желательно, чтобы у него было образование в точных науках – математическое, инженерное – рациональный склад ума. Мы, действующие в правовом поле глобальной публичной корпорации, конечно, не могли дискриминировать людей по критериям, отличным от профессиональных. Надо сказать, что в итоге клиент взял не русского, не православного 55-летнего человека (а про ориентацию у него никто и не выяснял), неженатого, не говорящего по-русски гуманитария. Иногда клиенты не знают, чего они хотят. Точнее то, что они хотят, – вовсе не то, что нужно компании”.

Фундаментально отличается и качество услуг. В executive search, в отличие от массового рекрутинга, кандидат – это твой возможный будущий клиент. Сегодня ты рассматриваешь человека в качестве кандидата на пост генерального директора, а уже завтра он может стать твоим клиентом и попросить тебя подобрать кого-то в компанию, которую возглавил. Поэтому очень важно сохранять хорошие отношения и с клиентами, и с кандидатами. В моей компании это справедливо называли так: “Кандидат = Клиент”.

Проект поиска топ-менеджера может длиться 200 дней, хотя часто бывает даже дольше. По иронии судьбы, когда я вышел на работу в Heidrick & Struggles, мне в наследство достался тот самый проект, в рамках которого я собеседовался за восемь месяцев до этого. На тот момент подходящего кандидата так и не нашли, а через какое-то время поиск и вовсе отменили. Проект продолжался больше года.

Как правило, бюджет одного проекта по подбору кандидата на рынке executive search начинается от 30 тысяч долларов и может доходить до 1 миллиона. Но, конечно, бывают и нестандартные ситуации как в меньшую, так и в большую сторону.

Об особенностях российского рынка

Одна и та же компания может иметь офисы в разных уголках света, и я нередко наблюдал, насколько по-разному в них принимают решения о найме. В развитых и развивающихся странах процессы принятия решения очень сильно отличаются.

На развивающихся рынках, таких как Россия, клиенты намного чаще принимают нерациональные решения, основываясь на эмоциональных суждениях “нравится–не нравится”. При этом часто нравятся покорные и лояльные – это становится едва ли не главным показателем компетентности кандидатов.

Однажды для одного из бизнес-направлений крупного российского холдинга мы вели поиск руководителя бизнес-подразделения. В итоге мы определили очень хорошего финалиста из знаменитой французской компании, и ничто не предвещало беды. Но оказалось, что акционер подбирает людей в свою команду на основе нумерологии. Пообщавшись с кандидатом, “эксперты по нумерологии” магическим образом сложили цифры даты его рождения и выяснили, что он совершенно не подходит для работы. После того как я узнал о такой причудливой политике, нам пришлось отменить поиск и расторгнуть договор.

Также компании зачастую становятся заложниками [halo effect](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%BE-%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82). Кандидат производит благоприятное (или же негативное) впечатление в первые минуты, и затем на его профессиональные качества уже мало смотрят. Чаще всего такие наймы заканчиваются увольнениями, что, конечно, приводит к колоссальным убыткам и “отравленным организациям”, когда лидерская команда демотивирована, расколота на два и более лагеря, ценные сотрудники покидают компанию, а сама она теряет рыночные позиции и не может “собраться”.

Часто подходящего кандидата, напротив, мешает нанять так называемый horns effect.

В моей практике был один случай: кандидат зашел в кабинет на встречу с клиентом, и от него неприятно пахло. Он опаздывал на интервью, бежал и, когда зашел в комнату, она наполнилась не слишком приятным ароматом. Клиент по сути больше ничего не хотел знать про этого кандидата и его профессиональные качества, решение было принято в первые секунды встречи. К счастью, мы смогли убедить нашего клиента не спешить с выводами и предложили рациональный подход к принятию решения, но ситуация была достаточно показательной для нашей российской практики.

Особенности оценки

Есть три компонента профессиональной релевантности:

* профессиональные навыки и опыт (иногда их называют hard skills),
* лидерские и управленческие поведенческие компетенции
* и психологический профиль.

Каждая из этих частей имеет свои инструменты оценки.

В России их нередко применяют неправильно. Например, тестируют не то, что будет потом использоваться. Так, во время одного из интервью финансового директора кандидата попросили сделать бухгалтерские проводки и пройти тест на вербальные способности. И, когда он сказал, что давно “себе и остальным все доказал”, то услышал, что руководители в их компании должны досконально знать все. Он успешно прошел все эти тесты, но в итоге отказался продолжать диалог.

Наверное, логично ожидать подобные технические навыки от менеджера среднего звена, в то время как для топ-менеджера, в первую очередь, важны управленческие и лидерские компетенции. Но именно это у нас большинство не умеет оценивать.

Чтобы выявить эти качества, хорошие консультанты проводят с кандидатом структурированное глубинное интервью. Оно длится в среднем 1,5-2 часа, и в это время вы проводите анализ того, как кандидат действовал в различных ситуациях и на основании чего принимал решения в рамках своей компетенции. Во многом, то, как человек действовал в прошлом, будет повторяться и в будущем.

Для одной компании мне нужно было найти достойную замену собственнику бизнеса – подобрать преемника, который взял бы на себя дальнейшее развитие и управление. ТЗ для нас звучало так: “Хочу такого же, как я, только на 20 лет моложе”. Но точно такой же человек – значит предприниматель, успешный бизнесмен. Зачем ему переходить в наемные работники и вкладывать время и ресурсы в чужую компанию? После многократных встреч с клиентом стало понятно, что ему на самом деле нужен тот, кто сможет грамотно выстроить отношения с этим самым собственником, который по факту остается у руля, несмотря на декларации преемственности. И новый управленец должен быть не только профессионалом, но и грамотным “макиавелистом”, способным выстроить коммуникацию с владельцем компании – оставить ему комфортную зону ответственности, выслушивать предложения и принимать решения сообразно “линии партии”, не конфликтуя”.

Почему стартап стал самой очевидной дорогой

Во время первой встречи в Heidrick & Struggles мне задали вопрос: что тебе нравится в жизни и кем ты себя видишь через 15-20 лет? Я подумал и ответил: членом совета директоров, давать советы и преподавать. Помню, меня спросили: а что вы делаете, для того чтобы достичь своей цели? И мне почти нечего было ответить. Но спустя время я действительно начал развиваться в этом направлении, пусть и совершенно безвозмездно – помогал советами и менторством знакомым, которые смогли изменить свою жизнь к лучшему: возглавив компанию, выбрав иную карьеру, достигнув финансового благополучия. Получается, что найти путь и проанализировать свои сильные стороны мне помогла работа консультанта.

В 2015 году у меня окончательно оформилась идея создать цифрового помощника, который мог бы анализировать основные жизненные показатели – карьеру, финансы, социальное окружение, среду, состояние здоровья. Сделать цифровую версию себя, аккумулировать весь опыт, привлечь лучших профессионалов для комплексной оценки благополучия человека. Тогда же я начал потихоньку разрабатывать архитектуру платформы. На первых порах это не отвлекало от основной работы. Но когда я понял, что совмещать уже не могу, решил покинуть компанию и в 44 года начать свой бизнес и воплотить идею в жизнь.

Мне понадобился весь свой опыт, чтобы проанализировать перспективы рынка и решиться на кардинальные перемены. Но я понимаю, что зачастую принять такие важные решения – сменить работу, место жительства, заново расставить приоритеты в жизни – самостоятельно не получается. Ведь чтобы оценить свою жизнь, нужно зеркало – возможность посмотреть на себя со стороны. Именно поэтому я создаю технологичного помощника, который помогает человеку управлять своим благополучием».

# Как нововведения в компании могут угробить авторитет руководителя

24.04.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

*«Человек, который почувствовал ветер перемен, должен строить не щит от ветра, а ветряную мельницу»*

*Мао Цзэдун*

Многие руководители боятся слов “нововведение” или “перемена”, как таинственных и коварных чудовищ!

**Сценарии использования статьи: кому полезна и почему**

**Собственникам, топ-менеджерам**— посмотреть на нововведения и перемены с точки зрения интересов и рисков, как для организаторов изменений, так и для объектов, на которых они направлены; проводить перемены в компании с большей вероятностью успеха; предотвратить ключевые риски при масштабных изменениях.

**Менеджерам среднего звена, специалистам**— получить представление о зависимости карьерного роста от степени участия и вовлечения в проводимые в компании перемены. Узнать, что необходимо учесть, чтобы быть проводником полезных перемен и уж тем более, если вас назначили ответственным за нововведение.

**Между молотом и наковальней: Стабильность VS Перемены**

Многие собственники, топ-менеджеры и руководители проявляют чрезмерную осторожность и готовы на многие жертвы ради сохранения стабильности и отсутствия стресса. Они по-своему правы, недаром же Макиавелли, итальянский мыслитель и автор труда “Государь”, писал:*“Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые”.*

Есть и другая крайность в поведении руководителей — “прыгать в омут с головой”: фонтанировать идеями нововведений, браться за их реализацию без оценки и подготовки и бросать дело при столкновении с первыми трудностями. В итоге ресурсы потрачены, а результат отрицательный.

*Глуп тот человек, который остается всегда неизменным*

Общее для обоих случаев — на практике никаких изменений в компании не происходит. Плохо это или хорошо? Вольтер сказал:*“Глуп тот человек, который остается всегда неизменным”.*Насколько применим термин “глупость” к компании? Будучи таковой она рано или поздно пойдёт на дно, как только конкуренция на рынке усилится: действия фирмы и реакция на внутренние и внешние события будет сильно отставать от потребности бизнеса.

Но даже там, где к нововведениям относятся со всей серьёзностью, многие хорошие начинания и изменения "хоронятся" и никогда не внедряются. При этом тратятся драгоценные ресурсы, руководители теряют авторитет и власть, сотрудники демотивируются. Прежде чем разобраться, почему так происходит, предлагаю обсудить терминологию.

**Из точки А в точку Б: базовые определения**

**Перемена (изменение, нововведение)** — это процесс перехода между двумя точками (состояниями): из точки А (начальное состояние) в точку Б (конечное состояние). Цель изменения — получить более эффективное конечное состояние по сравнению с начальным (ориентируясь прежде всего на интересы собственника, компании (дела), сотрудников и сохраняя баланс между ними). Таким образом под изменениями подразумевается и ребаллансировка этих интересов.

А что понимать под переменами / изменениями с управленческой точки зрения?**Изменения (перемены, нововведения)** применительно к компании — события, при которых может возникнуть или гарантированно возникает борьба “за” и “против” между вовлечёнными в процесс перемен (и не только) людьми и структурами. Это топ-менеджеры, руководители среднего звена, подразделения и отделы, сотрудники, клиенты, партнёры, государственные структуры, семьи и т.д.

***Примеры изменений:***изменение бизнес-процесса, пересмотр организационной структуры компании, отключение на рабочих компьютерах сотрудников социальных сетей, установка в офисе кофе-машины, внедрение учёта времени по задачам, перенос места празднования корпоративов из дорогого ресторана в актовый зал и т.д.

Рано или поздно в каждой компании, на каждом участке работ, для каждого отлаженного процесса или правила наступает время перемен. В некоторых случаях планы грандиозные — намечается пересмотр и изменение системы управления компании или процессов, связанных с ключевыми направлениями её деятельности. Иногда — это небольшое нововведение, например, установка турникетов на входе в офис компании.

Я предлагаю руководителям **управлять переменами**, а не ждать пока они постучатся к вам сами в виде регулярных убытков, низкой производительности труда сотрудников, проигрышу конкурентам из-за устаревших технологий и процессов. Цель управления переменами — управлять процессом перехода из точки А в точку Б так, чтобы с высокой вероятностью он бы завершён успехом.

Прежде чем перейти к пошаговому алгоритму проведения изменений в компании, необходимо ответить на вопросы:

* Почему нововведения нередко заканчиваются провалом?
* Почему казалось бы небольшие изменения приводят к всеобщему саботажу?
* Как подготовиться собственнику, топ-менеджеру и руководителям, ответственным за проведение изменений в жизнь, и обеспечить большую вероятность успеха?

**Ключевые риски проведения изменений**

Напоминаю, что изменение (перемена, нововведение) — это переход какой-либо системы из некоторой точки А (состояние А) в точку Б (состояние Б). Вне зависимости от масштабов изменений есть ключевые риски, все остальные — их следствия.

**1. Риск неверно выбранного конечного состояния (точки Б)**

Попытка перепрыгнуть через большое количество ступенек на лестнице обязательно приводит к падению, а в худших случаях — к травмам. Тяжесть последствий падения зависит от того, какой была лестница: соединяющая два берега над бурным потоком или стандартная, которая есть в каждом многоквартирном доме между этажами.

Это применительно и к компании. Степень критичности ошибки неверно выбранного конечного состояния зависит от текущей ситуации в бизнесе и важности затрагиваемых изменениями процессов. Поэтому выбирайте конечную точку, чтобы она находилась в области ближайшего развития вашей компании, сотрудников, участвующих в нововведении. В противном случае через ступеньки можно и не перепрыгнуть.

Если неправильно выбрана точка Б, то после “успешного” нововведения ситуация может значительно ухудшиться

***Например:*** Вы — владелец компании, оказывающей бухгалтерские услуги, решили догнать и перегнать передовую компанию отрасли за счёт значительного повышения качества услуг и перехода на рынок работы с крупными корпорациями. Были наняты дорогие специалисты, на рекламу потрачены миллионы. Всё бы хорошо, но есть маленький нюанс — ваша компания до этого работала только с малым бизнесом.

Организовать качественный процесс, несмотря на все старания и бессонные ночи собственника, не удалось. Пришлось многих сокращать и брать кредиты, чтобы остаться на плаву. А можно было выбрать точку Б по-другому, ближе. Например, вначале поработать с несколькими средними клиентами и одним крупным. В этом случае риски провала компенсировались бы отработанными процессами с постоянными небольшими клиентами, а также возможностью вначале узнать все нюансы, получить опыт и лишь затем ставить более амбициозные цели (передвигать точку Б дальше вперёд).

**2. Риск неправильного построения и организации процесса перехода из точки А в точку Б**

Приведу ***пример***, хорошо иллюстрирующий как неверно выбранную точку Б, так и неправильно построенный процесс.

В какой-то момент собственник обнаруживает (ставит своего рода диагноз), что в компании все могут работать значительно лучше, но пока этого не происходит и бизнес топчется на месте. Проблема понятна, но как её решать?

Начитавшись вдохновляющих книг и наслушавшись зажигательных выступлений про лидерство и ценности (сейчас про это из каждого утюга кричат), многие собственники рвутся в бой: немедленно произносят пламенные речи перед сотрудниками с призывом к взрывному росту качества работы; показывают личный пример, вкалывая по 12 часов в сутки в офисе; стартуют внедрение новых технологий и обучающие программы и…

… Жёстко сталкиваются с реальностью и разочарованием. На собраниях с коллективом речёвки собственника *“Мы изменим мир к лучшему”* и *“Ну вы же понимаете, нам нужно всем хорошо и качественно работать, чтобы было много клиентов, и тогда компания и вы вместе с ней будете достигать новых успехов”* по факту никого не вдохновляют. Работа как делалась с косяками, так и делается, а сотрудники как не выполняли взятые на себя обязательства, так и не выполняют.

Ошибка заключается в том, что прежде чем выстраивать управление по ценностям, необходимо превосходно овладеть стандартизированным управлением (регламенты, стандарты, инструкции; формализация задач, проектов и процессов; наказания за несоблюдение договорённостей) — оно и останется фундаментом.

Проблема в том, что все хотят сразу перейти к более вкусному десерту, тогда как хорошие лекарства как правило горькие, хоть и кладутся в оболочку с подсластителем. Для того чтобы вылечить “болезнь бардака" в своей компании, вам, как собственнику, придётся вначале научиться управлять по стандартам и затем научить этому компанию. Процесс далеко не всегда весёлый и непростой. Крепитесь. Если вы хотите узнать подробнее про стандартизированное управление, рекомендую статью [“Как внедрить регулярный менеджмент в своей компании (часть 1): Подготовка, цели”](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-targets/).

**3. Риск возвращения в начальное состояние (точку А)**

Каждому руководителю знакома ситуация, когда “вроде как внедрили”, но проходит 2-4 недели, а в некоторых случаях пара месяцев, руководитель интересуется: *“Ну как результаты использования?”*и с удивлением обнаруживает, что никаких результатов нет, а люди перестали пользоваться системой или выполнять правило сразу после того, как внимание руководителя переключилось на другую задачу.

Как с этим бороться?

* Планировать промежуточный контроль или, если уж вам совсем он неинтересен, — делегировать. Как вы догадываетесь, для получения требуемого результата недостаточно просто поставить задачу. Подробно об этом в статье-алгоритме [“Пошаговый алгоритм делегирования задач подчинённым от А до Я. Настольный справочник руководителя”](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/delegation-algorithm/).
* Дожимать, т.е. применять меры в том числе и дисциплинарного характера к тем, кто “даёт сам себе права” отменять введённые правила и договорённости. Сразу взять на особый контроль тех, кто скорее всего будет сопротивляться, игнорировать нововведения, саботировать.

**Наиболее опасные последствия рисков: массовая потеря сотрудников и/или клиентов**

В процессе оценки рисков необходимо наибольшее внимание обратить на сценарии и комбинацию параметров, затрагиваемых изменениями (о них пойдёт речь ниже), которые могут привести к массовой потери сотрудников и клиентов.

Всё остальное не так страшно — значительно легче локализовать. Даже временное разрушение нескольких ключевых бизнес-процессов не фатально, ведь при наличии сотрудников и клиентской базы всегда можно перейти временно, до восстановления, на ручной режим работы.

Не вздумай этим ключом открывать ящик пандоры с рисками массовой потери сотрудников и клиентов!

Чем масштабнее изменение (нововведение), чем больше людей и структурных подразделений с ним связано, тем более тщательно необходимо оценивать вероятность проблем, и продумывать ваши действия как по их предотвращению, так и по реагированию на них. Что вы будете делать, если это всё-таки случится? Поэтому рекомендую заранее отладить систему подбора сотрудников и построить [систему привлечения клиентов в компании](http://openstud.ru/services/strategy/complex-promotion/?utm_source=openstud-site&utm_medium=openstud-blog&utm_campaign=article-131&utm_content=complex-promotion&utm_term=link-in-article-01). Наличие и безотказная работа этих систем — надёжный фундамент организационного ресурса, который позволяет делать важные и масштабные изменения в компании.

**Например**, когда в компании идёт внедрение регулярного менеджмента (масштабное нововведение, связанное с изменением системы управления), затрагиваются все возможные параметры (власть, интересы, зона комфорта, условия труда). Отработка рисков массового ухода сотрудников / клиентов — один из важнейших этапов проекта.

**Ось координат перемен: ключевые параметры и объекты, на которые влияют перемены**

При отсутствии серьёзных изменений длительное время, компания приходит в некоторый аналог состояния равновесия, в рамках которого возникает баланс на оси координат перемен. Это своего рода **точка равновесия**(определённое соотношение параметров на оси координат перемен). Причём состояние равновесия может работать как в минус, так и в плюс для компании.

Если работает в плюс — не обольщайтесь, народная поговорка *“Работает — не трогай”* может быть актуальна только на коротком отрезке времени. Сейчас всё вокруг меняется значительно быстрее, чем в то время, когда была выведена эта мудрость. Эдвард Деминг, автор подхода непрерывного совершенствования, говорил:*“Вы можете не изменяться. Выживание — дело добровольное”*.

Вернёмся к точке равновесия. Любое нововведение её нарушает, изменяет. Редко когда перемены в компании затрагивают только один из параметров на оси перемен, обычно целую комбинацию, причём далеко не всегда из очевидных на первый взгляд составляющих.

Отсюда и возникает сложность внедрения нововведений: те объекты (сотрудники, клиенты и т.д.), кого затрагивают перемены и чьи параметры (власть, условия труда, авторитет и т.д.) при этом изменяются в худшую сторону — будут открыто или втихую сопротивляться. Наиболее критичная ошибка — недооценка уровня сопротивления из-за неправильной оценки комбинации параметров и их соотношений для конкретного нововведения.

Таким образом правильно организованные перемены приводят компанию из начальной точки равновесия в более выгодную конечную точку равновесия по оси перемен.

**1. Власть сотрудников в компании, коллективе, структурном подразделении и её распределение между ними**

**Пример**из практики. Право обычая не так просто изменить. Борьба между старой и новой технологией запросто может стать элементом борьбы за власть в компании. Например, почему сотрудники нередко предпочитают Excel-таблицы вместо CRM?

Excel-таблицы расширяют поле власти сотрудников за счёт того, что только они становятся владельцами эксклюзивных подробностей о клиентах (а раз так, то в том или ином виде будут диктовать свои условия собственнику / руководителю). Тогда как в CRM расширяет поле власти собственника и топ-менеджера — все ходы теперь записаны: итоги переговоров с клиентами, переписка, записи разговоров и т.д. Сотрудники значительно более заменимы.

Возникает вопрос: что делать добросовестным сотрудникам? Как удерживать баланс поля власти, чтобы руководитель не получил чрезмерных преимуществ? "Топить" нововведения только из-за этого — плохой вариант, можно быстро попасть в список на увольнение. Ответ: развивайте непрерывно свои профессиональные компетенции с учётом тенденций и развития технологий (выбирайте горизонтальную карьеру), и тогда вы всегда будете ценным сотрудником.

**2. Фактические условия труда сотрудников**

Сюда входят: заработная плата; бонусы; рабочее пространство и оборудование, необходимое для выполнения работы; правила расчётов отпускных, отгулов; техника безопасности; требования к квалификации, эффективности, продуктивности, времени работы и т.д. Важно помнить, что номинальные условия (декларируемые, или зафиксированные на бумаге) от фактических могут разительно отличаться, пример ниже отлично это иллюстрирует.

***Пример***: Строительная компания, в которой руководство фирмы знает, что все сотрудники подделывают чеки на гостиницы. За счёт этого сотрудники, постоянно ездящие в командировки, получали дополнительный доход от 20 до 60% (в среднем до 40%). То есть декларируемая зарплата составляет X тыс. руб/мес, а фактическая X \* 1,4.

Если ввести технологию проверки чеков, по которой подделка становится невозможной, то фактический денежный доход сотрудников снизится на 20-60% (это ухудшение условий труда), что может стать причиной массового увольнения (риск значительно усиливается, если у конкурентов подделка не преследуется или зарплата выше). Думаю, что это одна из причин, почему руководство закрывало глаза на проблему массового воровства денег таким способом.

Правильно ли оно поступало? Безусловно, нет. Тот, кто обманывает в одном, запросто может начать обманывать и в другом. Стоит ли культивировать обман в своей компании? Сомневаюсь!

Для решения ситуации нужно либо поднять зарплаты и при этом сделать невозможным подделку чеков, заранее предупредив, что обман будет караться наказанием вплоть до увольнения. Либо легализовать надбавку к зарплате по принципу: на гостиницу выделяется бюджет 1500 руб/сутки, всё что сэкономили — официальный бонус.

Учитывайте, что люди очень быстро прирастают к условиям труда и любые изменения в худшую сторону воспринимают как посягательство

На основе приведённого примера можно сделать важный вывод. Когда сотрудник устраивается на работу в вашу компанию, как можно подробнее расскажите ему что можно, а что нельзя. А также все нюансы начисления зарплаты, отпускных, командировочных и т.д. (мой опыт как это сделать до выхода на работу читайте в статье “Как управлять ожиданиями кандидатов на работу и сотрудников с помощью документа [«Внутренний FAQ: типовые вопросы от сотрудников и ответы на них», и сэкономить нервы, время и деньги. Пример «боевого» документа”)»](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/reglament-faq-employees/).

Почему это важно? Полученную заранее информацию человек воспринимает как существующее правило; но когда он узнаёт об этом только в процессе работы, в его картине мира это сродни изменениям условий труда.

Помните, что фактические условия труда меняются и в других случаях, **например**:

* “Переселение” сотрудника в более маленький (или где меньше окон) и/или отдалённый от руководителя кабинет, может быть воспринято как ухудшение условий труда.
* Смена места расположения офиса может кому-то удлинить дорогу на 1 час.
* Изменения требований к квалификации, из-за которых сотруднику необходимо “грызть гранит науки” дома в своё личное время. Кроме фактических условий труда, данное нововведение затрагивает и семью сотрудника — жена может не обрадоваться!

**3. Качество работы сотрудников**

Зачастую цель нововведения — рост качества. Но есть одна проблема: на время освоения сотрудниками новых методов работы и технологий, устранения возникающих ошибок, качество работы скорее всего понизится. Компенсируется это с помощью привлечения дополнительного человеческого ресурса и временного роста количества контролирующих действий со стороны руководителя.

***Пример***. В компании, продающей франшизу, все вопросы с франчайзи в течение многих лет решались через разные каналы коммуникаций: электронную почту, скайп, голосовые переговоры.

Руководство приняло решение, что задачи и вопросы, полученные от клиента по любым каналам, необходимо фиксировать в формализованном виде в одном месте, — в системе по работе с задачами (например, Битрикс24 или аналогичный сервис). Кажется, что для клиентов и сотрудников это очевидный плюс — теперь нет необходимости держать в голове всю переписку + уменьшается вероятность что-то “забыть”.

Но поскольку ни сотрудники, ни клиенты к такой схеме не привыкли, резонно полагать, что качество коммуникации может временно ухудшиться, пока все не освоят новую технологию. Чтобы уменьшить риски, необходимо определить временного ответственного, который будет в ручном режиме проверять фиксацию задач, запрашивать обратную связь от клиентов.

**4. Авторитет и власть руководителя и системы управления**

Авторитет и власть тесно связаны. Каждое успешное нововведение увеличивает авторитет и власть руководителя, который инициировал и проводил в жизнь изменения, или по крайней мере активно их поддерживал.

Проблема в том, что власть / авторитет редко увеличиваются за счёт вакуума. Если у кого-то они вырастают, то найдётся тот, у кого они уменьшились. И эти люди, чьё положение по сумме всех параметров на координатах перемен ухудшается после нововведения, с высокой вероятностью встретят изменения холодно, а в худшем случае — будут всячески препятствовать.

В случае же провала изменений, и авторитет, и власть руководителя уменьшатся (соответственно, у его оппонентов — вырастут и упрочатся). Поэтому далеко не все топ-менеджеры и руководители среднего звена с радостью берутся возглавить перемены в компании, ведь если их внедрение закончится неудачей — ущерб карьере будет соизмерим с масштабом проводимого нововведения. (Справедливости ради стоит отметить, что масштабный успех, напротив, обещает более быстрый карьерный, материальный и профессиональный рост).

*Если у кого-то власть выросла, должен быть тот, у кого она уменьшилась*

Хотелось бы отметить, что есть ещё такое понятие, как **авторитет системы управления компании**. Он растёт, если большинство перемен в организации заканчиваются успешно (и вместе с тем растёт управляемость компании), и соответственно уменьшается в обратном случае.

Какой совет я бы дал чрезмерно осторожным руководителям, которые откладывают нововведения каждый раз на завтрашний день? Тот, кто слишком тормозит — тоже теряет авторитет, а вокруг него собираются подчинённые, которым ничего не надо. Вывод: учитесь управлять переменами и нововведениями, а не прячьтесь от них “по углам”.

**5. Зона комфорта**

Фактически — это комбинация перечисленных параметров, включая психологический, эмоциональный, эстетический и многие другие комфорты. Средний человек так устроен, что стремится расположиться в зоне комфорта. Поэтому крайне желательно ответить себе на вопрос: *в какой степени планируемые изменения повлияют на зону комфорта ключевых сотрудников?*

**6. Координаты внешних действующих лиц на оси перемен**

Про сотрудников и параметры, с ними связанные, при изменениях в компании с горем пополам ещё вспоминают. Забывают часто о внешних участниках (вольных или невольных) нововведений: клиентах, подрядчиках, партнёрах, семьях сотрудников, государственных структурах, контрагентах.

Руководитель, упустивший из виду внешних участников нововведений, рискует опереться на “пустое”

***Например***, в компании решили для минимизации рисков купить всем менеджерам, которые общаются с клиентами, корпоративные мобильные телефоны, и запретить использовать для общения свои личные. Очевидно, что нововведение повлияет и на клиентов:

* Клиенты привыкли звонить на личные телефоны, им нужно пересохранять контакты/номера. Как им сделать это централизованно?
* Если на личные телефоны можно звонить в нерабочее время и менеджеры отвечали, то можно ли также звонить на корпоративные?
* Не получится ли так, что изменения станут источником недовольства клиентов, особенно если менеджеры будут им “плакаться в жилетку” о тирании и бестолковых руководителях?

Прежде чем издавать соответствующий приказ, я бы на месте руководителя потрудился ответить себе на все перечисленные выше вопросы.

**Типы нововведений (изменений) в компании**

Нововведения можно разделить на следующие типы, каждый из которых влияет больше на те или иные параметры на оси перемен:

* **Технологические**: внедрение новой технологии с нуля или вместо старой. *Пример №1*: CRM вместо Excel-таблиц. *Пример №2*: Учёт времени по всем задачам в Битрикс24.
* **Организационные и связанные с системой управления**: изменение полномочий и ответственности, создание новых должностей, изменение орг. структуры компании, замена руководителей / сотрудников. *Пример*: раньше собственник управлял начальниками отделов сам, теперь для этих целей нанят исполнительный директор.
* **Касающиеся изменений условий труда**: деньги (пересмотр схем начисления зарплаты, вознаграждений, премиальных и т.д.); время (переход на учёт рабочего времени, сдвиг обеда и т.д.); физическая среда; состав выполняемой работы; перемещения (переезд офиса, более частые командировки и т.д.)
* **Культурные / личностные / этические / эстетические и т.д.**. *Пример №1*: руководитель прошёл курс обучения и теперь меняет шаблоны своего поведения, может изменить ценности компании. *Пример №2*: в компании раньше на воровство не обращали внимание, теперь решили публично обличать каждого, кто попадётся.
* **Смешанные**: одновременная комбинация различных типов нововведений. Например, при выходе на работу нового исполнительного директора усилился контроль за работой руководителей среднего звена (не только организационное изменение, но и изменение условий труда, т.к. теперь сотрудникам не удастся работать в расслабленном режиме, как раньше).

**Реорганизационный ресурс (запас прочности) и в чём он измеряется**

**Реорганизационный ресурс**— это своего рода запас прочности и ресурсов, для того, чтобы противостоять турбулентности (помним о рисках, временном ухудшении качества и сопротивлении недовольных), возникающей при нововведении:

* **Запасы**в людях, технике и оборудовании, времени (пригодятся на переучивание и исправление неизменно возникающих ошибок) или быстрые сценарии их пополнения.
* **Кадровый резерв**и/или система подбора сотрудников, позволяющая оперативно и качественно закрывать вакансии.
* Компетенции сотрудников, вовлечённых в нововведение, потенциал их роста (область ближайшего развития).
* **Количество новых клиентов**, которые могут быть привлечены за короткий период (количество зависит от типа бизнеса компании и среднего чека).
* **Корпоративная культура и готовность людей к переменам**. Если в вашей компании всё настолько стабильно, что некоторые стулья приросли к полу, перемены будут проходить сложно и со скрипом — для сотрудников это будет шок, они к этому не привыкли и не ожидали. Напротив, если в фирме весь коллектив вовлечён в непрерывное улучшение процессов и технологий, то небольшие и средние перемены включены в повседневную деятельность сотрудников. К нововведениям они уже привыкли.
* **Соотношение параметров по оси перемен**, усиливающее вероятность успеха нововведения: высокий авторитет и фактическая власть руководителя и системы управления, хорошие условия труда для сотрудников и т.д.
* **Запас денег**— как всегда самый конвертируемый ресурс, который может восполнять недостаточность или отсутствие всех остальных.

**Автор статьи - Евгений Севастьянов** Генеральный директор Открытой Студии

# 12 признаков того, что вы медленно, но верно становитесь плохим начальником

11.03.2018

Никто не мечтает стать плохим начальником. Тем не менее, можно легко превратиться в того плохого босса, которого мы все боимся.

Автор статьи – Клэр Лью, глава Know Your Company

Жизнь полна стрессов. Вы стараетесь добиваться результатов. Вы замечаете, что ваша команда вовлечена в работу не должным образом. Вы чувствуете, что становитесь всё менее спокойны. Вы чувствуете, что буксуете, а роль управления командой начинает вас раздражать. Чем больше вы делаете, тем хуже получается.

Затем вы начинаете чувствовать, что тонете: возможно, вы просто становитесь плохим менеджером.

Я также ощущала это чувство. Я страдала от неуверенности в себе, особенно в первые дни запуска Know Your Company. «Правильно ли я это делаю?, – думала я. – Попала ли я в ту самую ловушку и делаю то, что больше всего ненавижу в других управленцах?»

С тех пор я смола понять, как выглядят первые признаки становления плохим начальником – таким управленцем, работать на которого я всегда боялась. Сейчас я хочу поделиться этими признаками с вами, чтобы вы смогли попытаться избежать провалов и вернуться к работе тем хорошим менеджером, которым всегда хотели быть.

**1. Вы думаете, что подчиненный «уже должен это знать»**

Если вы являетесь лидером, то имеете преимущество, ведь вы всегда обладаете всей информацией. Однако мы забываем, что остальные люди не всегда обладают теми же знаниями. Не попадайтесь в ловушку, думая, что ваши подчиненные «уже это знают». Вместо этого, задумайтесь, почему ваша команда не обладает необходимой информацией и восполните этот недостаток. Хорошие лидеры понимают это и заботятся о том, чтобы их команда обладала всеми необходимыми для работы данными.

**2. Вы замечаете, что говорите «Нет» чаще, чем «Почему нет?» или «Может, вернемся к этому позже?»**

Во времена неопределенности лидеры совсем не склонны к креативности. Крутые руководители понимают это и подстраиваются. Они знают, что хорошие идеи и предположения могут проявляться по-разному, а отказы могут негативно повлиять на вашу команду. Не говоря уже о том, что постоянные отклонения новых идей могут серьезно деморализировать вашу команду. Задумайтесь: может, вы становитесь плохим менеджером потому, что закрыты для новых идей и инициатив?

**3. Вы просите сотрудника задержаться на работе, но не задерживаетесь сами**

Настоящее лидерство начинается тогда, когда вы делаете сами то, чего хотите от других. Наши действия подают пример нашей команде. Поэтому если вы просите кого-то остаться допоздна на работе, но не остаетесь сами – это совсем не мелочь. Вы даёте своему сотруднику понять, что вы не цените их или их время. Задумайтесь, ведете ли вы себя так же, как хотите, чтобы вели себя ваши сотрудники.

**4. Вы чувствуете себя незаменимым и единственным, кто может делать определенную работу**

Ощущение себя незаменимым не придает вам почета. Наоборот, это может стать вашей главной проблемой как лидера. Почему? Это часто становится причиной, по которой мы вмешиваемся в дела других, детально их контролируем или не делегируем проекты. Когда мы понимаем, что другие могут делать часть нашей работы лучше нас, то становимся более склонны разделять ответственность, делегировать задачи и не дышать в затылок нашей команде.

**5. Вы думаете, что задавать конкретные вопросы – гигантская трата времени или просто опасно**

Вы переживаете, что если будете спрашивать у подчиненных их мнения насчет премий или зарплаты, то будете сильно отвлекать их от дела. В краткосрочной перспективе это действительно может быть так, но в реальности у ваших сотрудников всегда есть, что вам сказать, независимо от того спрашиваете вы их об этом или нет. Не задавая вопросы, вы просто даёте проблеме прогрессировать. Если вы хотите быть хорошим лидером, то должны не бояться спрашивать и выслушивать ответы, которые не всегда будут приятными. Это в любом случае лучше, чем оставлять вопросы неотвеченными.

**6. Вы считаете, что эмоции не имеют места быть на рабочем месте**

Эмоции – это факты, наши чувства при работе влияют на то, как мы ее выполняем. Поэтому мы должны принимать эмоции нашей команды так же, как принимаем финансовые показатели или дизайн проектов. Работа часто ощущается местом, где властвуют логика и рациональность, поэтому восприятие человеческих эмоций может быть обременительным и сложным. Но грамотные лидеры признают разнообразные чувства своей команды и считают их частью ежедневного процесса совместной работы.

**7. Вы считаете, что сделать что-то самому легче, чем доверять это другому человеку и надеяться, что все будет выполнено правильно**

Ваше нежелание доверять задания своей команде – признак того, что вы начинаете становиться плохим менеджером. Хороший лидер знает, что суть командной работы заключается в доверии и наделении других правом выполнять задачи. Как говорится в одной африканской пословице: «Если вы хотите идти быстро – идите один. Если вы хотите идти далеко – идите вместе».

**8. Вы считаете, что одни люди заслуживают вашего доверия больше, чем другие и действуете, отталкиваясь от этого**

Существует мало вещей, которые превращают хорошего менеджера в плохого так же быстро, как появление любимчиков. Как бы вы не хотели называть свои действия «покровительством», тот факт, что вы даёте одним членам вашей команды больше свободы или поблажек, чем другим, вызывает у людей негодование. Справедливость – критически важная черта лучших лидеров.

**9. Вы чувствуете, что хотите держать свою команду рядом с собой или в офисе, чтобы люди хорошо выполняли свою работу**

Вы можете ощущать странное спокойствие, когда видите своего сотрудника, сидящего за работой перед компьютером, в офисе. Это означает, что он усердно работает, не так ли? Это просто фарс. Если вы наблюдаете за тем, как люди работают, это не значит, что работа будет сделана на самом деле. Поймите, что ваше желание видеть процесс работы вместо результата – это какое-то притворство и попытка контролировать других. Если уж на то пошло, ваше желание видеть команду за работой лишь обременяет её.

**10. Вы думаете, что если у сотрудника есть проблемы, сложности, вопросы или сомнения, то они просто обратятся с ними к вам**

Политика «открытых дверей» в компаниях просто не работает. Мы забываем, что существует динамика присущих нам полномочий, когда мы являемся управленцами. Когда вы «босс», то вас рассматривают, как того, у кого есть контроль и власть. Как результат, подчиненные обеспокоены тем, как обращаться к вам с проблемами и боятся, что вы можете их неправильно понять или даже уволить. У них нет стимула быть с вами честными, если вы не дадите понять, что вам это нужно. Поэтому вы должны спрашивать о проблемах, трудностях и вопросах, которые могут возникать у вашей команды, и только тогда ожидать, что они придут с ними к вам.

**11. Вы «тестируете» сотрудников с целью убедиться, что они подготовлены и работают усердно**

Вы ловите себя на том, что задаете вопросы на собраниях просто чтобы «убедиться в том, что подчиненные вас слушают». Или вы даете команде мелкие задания, чтобы удостовериться, что она начеку. Остановитесь. Попытки проверить ваших подчиненных крайне контрпродуктивны. Вы не поднимаете мораль, а лишь бьете по ней. Если вы когда-то хотели проверить ваших сотрудников – сопротивляйтесь этой идее. Спросите себя: «Почему у меня возникает желание проверить их? Чего я не делаю для того, чтобы создать такую обстановку, в которой они смогут работать максимально эффективно?»

**12. Вы тратите больше времени на мысли о том, как устранить все то, что отвлекает от работы, чем на то, чтобы дать людям повод радоваться факту прихода на работу**

Как менеджер вы склонны концентрироваться на том, что ваша команда должна перестать делать. Они должны перестать долго обедать или тратить время на социальные сети. Лучшие же менеджеры подходят к этому наоборот: они думают о том, что они могут дать своей команде, чтобы сделать её мотивированной и вовлеченной. Например, вместо того, чтобы переживать о продолжительности перерывов на кофе, задумайтесь, обозначили ли вы, как их работа связаны с общей картиной происходящего в вашей компании?

Все мы как лидеры рано или поздно становимся жертвой этих 12 признаков. Главное понять, когда это начнет происходить. Не оправдывайтесь и не вините себя за это. Наоборот, просто примите это как факт, решите, что можно поменять и двигайтесь вперед.

Быть хорошим начальником ни для кого не легко. Я лишь надеюсь, что определение этих 12 признаков помогут вам так же, как помогло мне.

# Ицхак Адизес: «Российские менеджеры боятся своего начальства»

[Анна Солдатова Редактор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/373923-anna-soldatova)

О специфических чертах российского менеджмента рассуждает гуру в области менеджмента, научный консультант программ Executive MBA **ИБДА РАНХ**, доктор **Ицхак Адизес**.

Десять лет назад **Российской Академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации** и **Институтом бизнеса и делового администрирования** была создана **первая российская программа Executive MBA,**разработанная специально для тех, кто уже состоялся как крупный руководитель или **построил свой собственный успешный бизнес**, и от кого зависит принятие важных стратегических решений и продвижение российского бизнеса. На конференции, приуроченной к празднованию юбилея, выступил специальный гость, признанный гуру в области менеджмента, научный консультант программы **Executive MBA** ИБДА РАНХ при Президенте РФ, проводивший лекции более чем в 50 странах мира, доктор **Ицхак Адизес**. Профессор поделился своими взглядами на то, как на сегодняшний день выглядит российский менеджмент и как надо организовывать **бизнес-образование для руководителей в России**. «Хотя мои наблюдения могут показаться вам критикой российского менеджмента, они таковыми не являются. Российские менеджеры – скорее жертвы, чем злодеи».

Доктор Адизес считает, что россияне полностью порабощены авторитетом корпоративной власти, и никто не может взять на себя смелость бросить ей вызов. «На своих лекциях я заметил, что если в комнате присутствует высшее руководство, в аудитории воцаряется молчание – все ждут, пока большой начальник не скажет свое слово». Что это – сгибание спин перед властью, перед авторитетом? Или нечто большее? Профессор говорит, что это проблема связана с тем, что управленческое поведение в России целиком основано на страхе. В истории России в течение долгого промежутка времени было много диктаторов, но не было ни одного периода, когда несогласие поощрялось или воспитывалось. Люди привыкли бояться. Предпочитают сидеть тихо.

По мнению Адизеса, российские компании чрезвычайно централизованы. При возникновении проблемы подчиненные рапортуют о положении дел руководящему составу. Никто не готов взять на себя ответственность, никто даже не пытается. Поэтому в таких компаниях нет прогресса, движения вперед. «Некоторые руководители любят такую ситуацию. Им нравится имперское чувство, что все зависит только от них. Это формирует элитаризм. Однако они становятся пленниками ожиданий, которые возлагают на них другие люди. Они не могут себе признать, что не в состоянии реализовать того, что от них ждут». Ситуация также осложняется тем, что руководители не слушают своих подчиненных и коллег, они живут в вакууме и там же принимают решения. А люди внизу ждут от них указаний и ничего не делают сами. Получается хождение по замкнутому кругу.

Адизес отмечает, что в России слаба административная роль, нет системы и нет стремления придерживаться закона и порядка. Достаточно взглянуть на очереди – каждый старается втиснуться, перепрыгнуть, обойти. Такая среда оказалась идеальной для зарождения коррупции. «Что происходит с системой, когда нет порядка? Она перестает работать. И единственный способ возможности ее функционирования – через коррупцию. Ведь система является дезорганизованной, и те, у кого есть власть и возможность заставить других работать, будут ей пользоваться». Ко всему прочему, дисфункциональность системы усиливает бюрократия, которая внедрялась при коммунизме не с целью наведения порядка, а с целью контроля над населением.

Одной из основных проблем современных руководителей Адизес считает алчность. При коммунизме значение материальных стимуляторов принижали. Сейчас, когда страна перешла к рыночной экономике, деньги превратились в бога, в основную жизненную ценность. Но возможности зарабатывать как можно больше нет, так как сама система не работает, и это, опять же, ведет к коррупции. «Власть подчиняется иерархии. Страх, элитаризм, коррупция,- все эти факторы не поощряют развитие предпринимательства. В такой системе очень сложно вести честную предпринимательскую деятельность, намного легче делать бизнес нелегальным путем».

Подводя итоги своей речи, доктор Адизес сравнил бизнес-среду нашей страны с пустыней. «Если вы попадете в пустыню, первое, что вас поразит, – тишина. Когда я проводил в российских компаниях консультации, подобная тишина меня насторожила. А потом я понял кое-что другое. Какое самое богатое место на земле? - пустыня. Почему? – ей никогда не пользовались, никто не знает, какие ресурсы в ней скрыты. И, чтобы она зацвела как райский сад, как оазис, вам нужна только вода. Так вот, пустыня – это российские руководители, вода – чувство безопасности».

«Самый большой актив, которым обладает Россия – не нефть и не газ – это российские люди. Они умные, способные и талантливые. Так что же мешает им развиваться на территории своей страны? – страх, иерархия, элитаризм, коррупция…».

Чтобы что-то изменить, нужно не так много времени. Профессор считает, что настоящий бум можно организовать в течение трех месяцев. «Тут мы подходим к теме управленческого образования. Как мы пытаемся справиться с существующими проблемами, описанными выше? – мы копируем американскую модель бизнес-образования. Мы не учитываем того, что Америка – очень успешная экономическая держава, лидер свободного мира. В копировании нужно соблюдать осторожность, ведь в Америке успех системы основан на справедливых правилах игры, на индивидуализме, на отсутствии ограничений. России эта концепция чужда. Внимание стоит обращать на то, что американская система сейчас меняется. Она активно использует японский опыт, уделяет особое внимание управлению через соучастие, коллективному управлению». Доктор Адизес говорит, что для России сейчас наиболее важно настроиться на решение таких вопросов: как больше ценить людей и меньше ценить вещи; как решать проблемы, работая в команде; как держать под контролем свое эго и слушать тех, кто с вами не согласен. «Образование должно развиваться не под воздействием спроса на рынке, а под тем, что люди должны знать. Россия должна адаптировать свою систему правленческого образования с тем, чтобы направить его воздействие на решение актуальных проблем, и тогда жизнь станет лучше».

# **Детские запреты мешают руководителю во взрослой жизни**.

**Выявите, какие именно, в чем именно, и помогите их преодолеть**

Вероника АНИСИМОВА, директор по работе с персоналом компании «Миррико менеджмент»

«Опять все проморгал, хотя у меня была идея, аналогичная той, которую высказал руководитель производственного отдела. В итоге проект достался ему», – в сердцах сказал HR-директору начальник службы технического обслуживания после совещания у гендиректора. Директор по персоналу спросил: «Что же помешало Вам озвучить свою идею?» «А я сам не знаю, – ответил собеседник, – меня в такие моменты словно парализует. Идеи есть, а высказать их не могу. Как будто **внутри мне что-то запрещает это делать**».

В ходе разговора выяснилось, что такое происходит постоянно. Гендиректор часто спрашивает на совещаниях, как можно решить ту или иную проблему. А потом тому, кто предложил наиболее приемлемый вариант, часто поручает и реализовать его, предоставляя бюджет и ресурсы, назначая руководителем группы. У начальника службы часто появляются идеи, но он не решается их озвучивать. Другие высказывают похожие варианты – или хуже – и получают проект.

Директор по персоналу задал еще один вопрос: «Может быть, Вы не решаетесь озвучить свои идеи, потому что боитесь, что они окажутся неприемлемыми?» Начальник службы заверил, что такого **страха у него нет**. Тогда HR-директор спросил, не было ли у собеседника такого же внутреннего запрета высказывать свои идеи, когда он учился в школе. Подумав, начальник сказал, что в школе такое было, и даже предположил, почему – боялся показаться выскочкой. Директор по персоналу предположил, что нежелание показаться выскочкой идет от родителей, и узнал, не запрещали ли они начальнику в детстве быть нескромным. Тот сказал: «Так и было». Сомнений не осталось: **родительский запрет «Не будь выскочкой!** Так спокойнее жить» мешал человеку раскрыться и реализовать себя. Начальник тут же заявил, что хочет избавиться от запрета, и спросил, как это сделать.

HR-директор посоветовал действовать мягко. Во-первых, **не всякий детский запрет плох**. От тех, что не дают поступать аморально, избавляться не надо. Во-вторых, снимать даже негативные запреты (на самостоятельность, собственное мнение) нужно осторожно: не бороться напрямую – это только усилит внутреннее напряжение, – а действовать как бы в обход и поэтапно. Предлагаем методику, которая пригодится Вам и в работе с людьми, и, возможно, для себя лично.

**Если Вы реагируете на вызовы, бросьте их себе, вызовите злость, чтобы преодолеть запрет**

Во-первых, начните подтрунивать над самим собой, назовите себя «слабаком», представляйте карикатурным трусом. Во-вторых, вспомните, сколько в жизни Вы уже потеряли, следуя запрету. К примеру, как Вас обходили на конкурсах и соревнованиях. Разбудите в себе злость и скажите своему запрету: «Больше ты не будешь мне мешать». В-третьих, пробудите в себе белую зависть к людям, которые преодолели запреты и добились большего, чем Вы (но не настолько, чтобы чувствовать себя реальным ничтожеством). Спросите себя: «Чем я хуже их? Мне что, слабо поступить вопреки запрету?» Так Вы пробудите в себе «внутреннего подростка», зарядитесь его энергией, жаждой борьбы и используете его ресурсы, чтобы преодолеть преграды.

Диана ДМИТРИЕВА,

Директор по персоналу компании Free Lines Company

**Если Вы чувствуете желание чем-то заниматься, но не решались из-за стереотипов и запретов, все же попробуйте, не сопротивляйтесь**

Нередко люди, мечтающие о чем-то, говорят себе: «Нет, это не мое, это несерьезно!» Но, возможно, Ваша мечта – Ваше призвание. Однажды я, поверив своей интуиции, уже в достаточно зрелом возрасте открыла для себя социальные парные танцы. Хотя с детства считала себя не очень пластичной и музыкальной. Однако через год занятий я не представляла свою жизнь без танцев. Мысли о вечерней тренировке прибавляют сил днем. Это как маленький праздник. И хотя он тоже требует усилий, я получаю ощущение одухотворенности, которое невозможно описать – можно только прочувствовать».

**Вспомните, что в детстве Вам запрещали прямо или косвенно. Используйте три техники**

Запреты формируются не только тогда, когда родители прямо что-то запрещали, но и когда осуждали Ваши действия, либо **ругали за что-то, нанося психотравмы**. Воспоминания о них спрятаны в подсознании. Надо их оттуда извлечь.

**Техника 1.Задайте себе три вопроса о жизни, которую вели родители, и об их реакции на Ваши поступки.** Эту технику рекомендовал американский психолог, родоначальник трансакционного анализа Эрик БЕРН – автор книги «Люди, которые играют в игры».

**Вопрос 1: Каков любимый лозунг Ваших родителей?** Так Вы вскроете жизненное кредо Ваших родителей и сможете предположить, какой запрет оно могло сформировать.

**ПРИМЕР**

HR-директор выступал в роли коуча для топ-менеджера крупной производственной корпорации. Это целеустремленный и напористый человек, всегда точно знающий, что нужно делать. Однако он жаловался, что у него не складывается личная жизнь – две жены ушли, третья изменила, с ней пришлось расстаться, друзья детства не хотят с ним часто встречаться. С родителями тоже нет близкого контакта. HR-директор спросил топа, как он мог бы сформулировать главный принцип или лозунг, которого придерживались его родители. Тот, подумав, ответил: «Наверное, такого: жизнь – это джунгли, поэтому «ешь» других, чтобы не «съели» тебя». Глава службы персонала понял, в чем главная проблема топ-менеджера. Такой лозунг родителей, скорее всего, сформировал в нем запрет на доверие другим людям. Отсюда и проблемы в личной жизни: как бы он ни хотел быть близким человеком для других, он не может им быть, так как словно боится этого. Стало понятно, над чем надо работать.

**Вопрос 2: Какую жизнь вели Ваши родители?** Предположим, родители работали на скучной и низкооплачиваемой работе, жаловались на нее, но не пытались ничего изменить. Так они показывали ребенку, что быть пассивным – это правильно (даже если говорили обратное), а что-то менять – страшно. В результате у ребенка мог возникнуть подсознательный запрет на активность, на улучшение своей жизни.

**Вопрос 3: Какие Ваши поступки заставляли родителей улыбаться или смеяться? И наоборот – мрачнеть?** Ответ подскажет, что родители могли запрещать не напрямую, а опосредованно, показывая свое негативное отношение к тем или иным действиям ребенка. Например, руководительница планового отдела с обидой рассказывала: в детстве к Новому году она сделала родителям подарки – своими руками. Когда вручила их, родители посмотрели молча с недоумением, мол, «Что за ерунда?», и отложили в сторону. Из разговора стало ясно, что в семье был культ материального – главное, чтобы в жизни был достаток, а творчество, эмоции – это все лишнее. Из этого следует вывод: у руководительницы сформировался запрет: «Творчество и любые поиски нестандартного решения – это ерунда. Не трать на это силы и время».

**Техника 2: Изучите 12 типичных запретов. Наблюдайте за собой – что вызовет в Вас волнение.**Эти запреты описаны в книге американских психотерапевтов Мэри и Роберта ГУЛДИНГ «Психотерапия нового решения». Но нас интересуют в первую очередь те запреты, которые отражаются на работе. Это четыре запрета (перечень этих запретов и их характеристику, а также симптомы см. в таблице ниже).

**Детские запреты, которые мешают управленцам в работе**

| Условное название запрета и типичные фразы, в которых он выражается | Причины, по которым появляется запрет | Симптомы, которые указывают, что у человека есть такой запрет |
| --- | --- | --- |
| **Не взрослей!** «Не делай то, что делают твои более взрослые друзья!», «Будь хорошим послушным мальчиком», «Не думай об этом серьезно. Тебе еще рано!» | Родители боятся, что ребенок вырастет, уйдет от них и это лишит их смысла жизни. Поэтому воспитывают его так, чтобы он по-дольше оставался инфантильным, несамостоятельным. | Человек избегает самостоятельности, постоянно ищет старшего покровителя, который возьмет на себя ответственность. |
| **Не достигай этого!** «Ты все делаешь неправильно!», «Ты не сможешь это сделать!» | Родители, сами того не осознавая, завидуют успехам ребенка и пытаются сделать так, чтобы их было как можно меньше. А те, что есть, пытаются принизить. | Человек старательно работает, чтобы достигнуть успеха. Но в последний момент случается что-нибудь «непредвиденное», сводящее на нет все усилия. Например, он может запаниковать и не прийти на важную встречу, к которой готовился, забыть вовремя сдать отчет. |
| **Не высовывайся!** «Не лезь ко мне», «Не будь выскочкой, веди себя скромно!», «Не проси ни о чем!» | Родителям неинтересны потребности ребенка. Они позитивны и спокойны, только пока он сидит смирно и не докучает им. К тихому, спокойному поведению его и призывают. | Человек панически боится хотя бы изредка быть ведущим, проявлять инициативу. Он «проглатывает язык», когда его просят выступить на собрании. На работе хорошо чувствует себя только в роли подчиненного. |
| **Не думай!** «Делай, что тебе говорят! Тоже мне нашелся грамотей!», «Хватит умничать!» | Родители не настроены постоянно думать и предпринимать какие-либо усилия, чтобы решать жизненные проблемы. Собственный «слишком умный» ребенок их уязвляет и раздражает, они высмеивают его, когда он пытается о чем-то рассуждать. | Человек, как правило, теряется перед лицом проблем или сокрушается по поводу того, что они возникли. Но не ищет решение. |

*Полное описание 12 детских запретов из книги Мэри и Роберта ГУЛДИНГ «Психотерапия нового решения» можно скачать*[*здесь*](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/3dde113e-1ec7-4017-b3d7-8877492ec142.pdf;Zaprety_88.pdf)

**Техника 3. Почитайте в Интернете, на что жалуются дети и подростки.** Вспомните собственные запреты. В Сети есть сайты, которые называют «стена ненависти». Там, как правило, встречается раздел «Ненавижу родителей». Большинство записей оставляют инфантильные подростки. Но, проанализировав их «творчество», Вы сможете по ассоциации **вспомнить, что не нравилось Вам**слышать от собственных родителей, в чем они Вас ограничивали.

**ПРИМЕР**

Изучая отзывы о родителях на одной из «стен ненависти», руководитель отдела маркетинга прочитал: «Моя мамаша вечно лезет в мою жизнь, орет каждый день, а еще без конца твердит: «Учеба – самое главное!» Но я и так учусь на пятерки и четверки. Еще говорит, типа: она для меня что-то делает, а я наглая неблагодарная дочь! Говорю ей, что иду домой. А она: «Ты слишком поздно идешь! Должна быть в 10 вечера дома!» Хотя мне уже 18 лет! А про то, чтобы встречаться с молодым человеком, я даже боюсь обмолвиться». Прочитав это, управленец вспомнил, что родители так же не позволяли ему быть самостоятельным, до 20 лет запрещали ему ходить с друзьями на дискотеки, футбольные матчи, концерты. Обещания регулярно звонить не действовали. Родители стояли на своем. Возможно, именно поэтому руководитель отдела маркетинга с таким трудом решается на реализацию новых идей. Он боится быть слишком деятельным и независимым от стереотипов и шаблонов.

**Преодолевайте детские запреты без фанатизма. Иначе можете стать аморальным человеком**

Это может произойти так: Вам покажется, что Вы стали смелым. А коллеги увидят другое: был человек, стал хам. Чтобы избежать этого, не избавляйтесь от всех запретов. Также отслеживайте, не начинаете ли Вы свысока смотреть на других людей. Если да, это сигнал тревоги. Еще немного, и Вы можете потерять чувство реальности, и начать вести себя неадекватно.

Юлия ДУДКА,

руководитель службы персонала компании «Что делать Консалт»

**Чтобы преодолевать детские запреты, нужно научиться быть по-настоящему взрослым**

Это значит, что, во-первых, нужно признать, что некоторые Ваши поступки, даже замаскированные с помощью красивых рассуждений, это поступки детей, которые боятся нарушить родительский запрет. Во-вторых, осознать, что сейчас уже можно многое из того, что было нельзя в детстве. В-третьих, начать сознательно управлять собой и собственной жизнью. Чтобы помочь себе, посещайте тренинги по личностному росту и развитию, читайте книги по соответствующей теме. Если же причина Ваших проблем спрятана глубоко в подсознании, лучше обратиться к психотерапевту, который профессионально поможет найти ее и устранить.

**Проживите снова момент, когда Вам ставили запрет, мысленно убедите родителей его снять. Техника «Два стула»**

Максимально отчетливо вспомните момент, когда Вам поставили запрет, даже если не хотели. Например, пару раз сказали: «Отстань со своими вопросами, у нас был очень тяжелый день». Восстановите все до деталей – обстановку, в которой что-то говорилось или запрещалось, эмоции родителей, выражение их лица, собственные мысли и эмоции, подумайте, почему родители могли так повести себя, что у Вас сформировался вредный запрет. В мыслях проживите ситуацию. Скорее всего, **родители действовали из лучших побуждений**, хотели Вам добра и, возможно, растили Вас в других – скорее всего, более тяжелых – условиях, чем есть сейчас. Спросите себя, смогли бы Вы на их месте поступить лучше? Поэтому ни в коем случае не осуждайте их, попробуйте оправдать и постарайтесь отмести обиду на них, если чувствуете ее. Словом, простите все родителям.

Теперь **мысленно поговорите с родителями**. Причем не с позиции обиженного ребенка, а с позиции себя сегодняшнего, зрелого и взрослого человека. Во-первых, спокойно и уважительно расскажите воображаемым родителям о своих переживаниях, проблемах и упущенных возможностях, связанных с запретом. Во-вторых, спросите, как родители сами объясняют его смысл. В-третьих, объясните, оперируя фактами, как и почему изменилась Ваша жизненная ситуация. И почему запрет, даже если в детстве он был необходим, теперь неактуален или вреден.

Чтобы такой мысленный диалог прошел более правдоподобно и убедительно, **используйте технику «Два стула»**. Представьте, что один стул предназначен для Вас, другой – для Вашего воображаемого родителя. Когда Вы говорите от своего лица, садитесь на свой стул. А когда Вы хотите вести разговор от лица родителя, мысленно пересядьте на родительское место. Представляйте себя в роли родителя и выступайте от его имени, мысленно перевоплощайтесь.

**ПРИМЕР**

В книге «Психотерапия нового решения» Мэри и Роберт ГУЛДИНГ приводят такой пример мысленного разговора с отцом. Их клиент работал с максимальной отдачей до 55 лет, хотя уже давно мог позволить себе снизить темп и чаще отдыхать. Но у него не получалось. Даже в отпуске он не мог расслабиться и находил себе кучу утомительных дел. В ходе консультации выяснилось, что причина – отцовский запрет на «пустую трату времени». Чтобы снять его, клиенту предложили (используя технику «Два стула») мысленно воссоздать сцену из детства, когда отец запрещал ему «бездельничать». В частности – играть в бейсбол. Затем человеку предложили поговорить с отцом и настоять на своем. Сказав отцу в первый раз, что больше не будет работать, а будет играть, клиент непроизвольно втянул голову в плечи, словно ожидая затрещины. Тогда его попросили сказать то же самое, но другими словами – словами не ребенка, а взрослого, уверенного в себе человека. А затем пересесть на «отцовский» стул и ответить от лица родителя. Приняв роль отца, клиент сказал: «Не смей так со мной говорить». Затем, снова пересев на свой стул, спросил, почему отец почти никогда не разрешал ему играть. И получил ответ: «Потому что мы должны есть, а я не могу делать всю работу сам, и если ты не будешь мне помогать, у нас не будет еды». Затем, снова от своего имени, клиент сказал: «Да, раньше так все и было, но сейчас все изменилось. Я достаточно зарабатываю, и мне не нужны дополнительные заработки». На это воображаемому отцу не нашлось, что возразить. После этого мужчине удалось отказаться от части рабочей нагрузки, не испытывая при этом угрызений совести и беспокойства.

После этого **займитесь позитивным программированием**. Иначе говоря, подумайте, какую реакцию родителей Вы бы хотели увидеть вместо той, которую они проявили, как следовало бы повести себя родителям, какое поведение Вы бы хотели увидеть. Скажем, запрет «не спорь со старшими» Вы бы перефразировали, чтобы он был более адекватным: «Не спорь со старшими, не выслушав их до конца и не подготовив веские контраргументы». Или, к примеру, родители запрещали Вам быть выскочкой, даже если уверены, что предложите правильное и оригинальное решение. Представьте, что родители спокойно и нежно смотрят на Вас и поддерживают: «Конечно, скажи, что ты думаешь, сделай предложение. Если ты окажешься не прав, это не страшно!».

Лия ЛУГОВАЯ,

HR-бизнес-партнер агентства «Смарт Персонал»

**Если человек боится разговаривать с начальником, у него в детстве могли быть деспотичная мать или учительница**

Такой человек порой не решается даже позвонить в компанию, где есть интересная вакансия. Бывают и другие последствия запретов. Например, родители ругали богатых людей, и теперь их сын не может достойно зарабатывать. Причина – неуверенность, низкая самооценка, неумение подать себя на собеседовании в солидную компанию. 80 процентов ограничений, мешающих людям в работе, родом из детства. Это и страхи, и низкий уровень культуры, и родительские запреты. Именно такие результаты мы получили, когда провели опрос среди руководителей о качестве работы их сотрудников.

**Постоянно накладывайте идеальную сцену разговора с родителями на негативные воспоминания о запрете**

Благодаря этому неприятное воспоминание о запрете с каждым разом будет терять свою эмоциональную силу. Его вытеснит позитивная картинка. Так Вы **«перепишете» собственную память** о прошлых отношениях с родителями и избавитесь от последствий их запретов. Дело в том, что мы не вспоминаем события (извлекая их как готовую карточку из картотеки), а каждый раз заново их восстанавливаем (рисуем). Вспоминая какой-то давний эпизод, мы невольно включаем в него новую информацию. Поэтому видим его немного иным, чем он был на самом деле. И чем дальше – тем больше меняется наше воспоминание. Особенно если мы этого добиваемся сознательно.

**Разорвите связь сцены из детства с сегодняшней ситуацией**

Предположим, Вы замечали: когда общаетесь с вышестоящим руководителем, Вас словно охватывает страх, который буквально парализует разум и волю. Подумайте, почему. Возможно, начальник чем-то напоминает Вам строгого отца, который что-то запрещает. Вы не можете возразить шефу, даже если есть что. Надо разорвать ассоциативную связь между образами прошлого и настоящего. Для этого сделайте три шага. **Во-первых**, поставьте образы отца и начальника рядом и найдите как можно больше отличий, зафиксируйте их. **Во-вторых,**сделайте список отличий, выписав их на бумагу. Периодически его просматривайте. Можете даже поместить рядом фотографии начальника и отца, чтобы видеть разницу. **В-третьих**, всякий раз, когда начальник напоминает Вам отца, мысленно повторяйте про себя: «Это не мой отец, а я – давно не маленький мальчик».

Марина ЗИНЧЕНКО,

корпоративный менеджер по персоналу компании «Атлас Копко»

**Как сотрудники реагируют на новые задачи, показывает, какие запреты у них сформировали в детстве**

Если человек мрачнеет и начинает объяснять, почему он не может выполнить задание, скорее всего, ему в детстве часто говорили «нельзя» (бегать, шуметь, брать в руки нож). При этом не объясняли, почему нельзя, и не пытались научить ребенка, скажем, самостоятельно и безопасно пользоваться столовым ножом для нарезки салата. Если же сотрудник загорается новой идеей, радуется возможности попробовать себя в новом деле, скорее всего, ему ставили запреты по-другому. Например, не запрещали есть зимой снег (дети это любят делать), а объясняли, какие болячки можно из-за этого получить.

**Проанализируйте последствия от нарушения запрета, покажите себе, что бояться нечего**

Спросите себя: «Чего конкретно я боюсь?», «Почему?», «Что можно сделать, чтобы риски от нарушения запрета стали минимальными?». Например, Вы поймете, что можно действительно вызвать недовольство шефа, если возразить ему (совсем как в детстве отцу). Но только в том случае, если возражение будет голословным и несвоевременным. Детский запрет «не спорь со старшими» не такой уж незыблемый.

После этого составьте план действий – **как подстраховаться от реальных рисков**, связанных с нарушением запрета.

**ПРИМЕР**

Как-то HR-директор производственной компании стала замечать, что в пятницу вечером начинает сильно беспокоиться, если не успевает выполнить все текущие задачи. Это касалось даже тех из них, которые вполне можно закончить на следующей неделе. В субботу беспокойство затихало, но снова обострялось в воскресенье вечером. В какой-то момент HR вспомнила, что родители часто повторяли ей: «Не откладывай дела на потом. Потом может быть поздно». Будучи девочкой, HR-директор постоянно тревожилась: успеет ли она выучить уроки, все ли сделала «как надо». Оценив сегодняшнюю ситуацию, HR-директор поняла, что за боязнью не успеть скрывается страх неопределенности – удастся ли выполнить все задачи в срок. Но теперь, когда она уже не училась в школе, многое зависит от нее, а не от учителей. HR-директор начала тщательнее планировать работу, определять приоритетность задач, прикидывать, что к какому сроку нужно сделать и что можно перенести. Такое распределение избавило ее от чувства неясности и страха.

**Возьмите в воображаемые помощники своего кумира, который не боится нарушить запрет**

Проще говоря, используйте прием временного психологического перевоплощения в другого персонажа. Это может быть реальный человек либо герой из литературы или кино, который Вам нравится, так как во многом на Вас похож. Но при этом в тех ситуациях, в которых Вы чувствуете блокирующую силу запрета, он действует более свободно. Например, в отличие от Вас, может сказать человеку правду в глаза.

Представляйте, как бы помощник вел себя на Вашем месте в той или иной ситуации, как бы и что говорил. Старайтесь мыслить и вести себя, как он, **надевайте на себя «психологическую маску»**. Для этого сядьте за стол, закройте лицо руками. Представьте себя как бы в теле Вашего помощника. Почувствуйте его внутреннее состояние и постарайтесь зафиксировать. Представьте, что маска физически прирастает к лицу. Затем уберите руки – маска осталась на Вас. После того как задача, ради которой Вы надевали «маску», выполнена (например, Вы отстояли свою позицию на совете директоров), проделайте обратный ритуал – снимите ее. Только не перевоплощайтесь в своего помощника резко, чтобы не вызвать недоумения окружающих. Дайте им привыкнуть к Вашему новому образу. Меняйтесь постепенно.

**ПРИМЕР**

Алексей С. – руководитель технического отдела – не любил спорить, поскольку ему с детства внушали: «Не лезь на рожон, целее будешь». Этим пользовались его коллеги, руководители других подразделений и даже заместитель гендиректора. Они регулярно сваливали на него самые скучные и рутинные задачи. Алексей кипел внутри, но как поступить, не знал. Однажды он случайно посмотрел несколько серий фильма «Теория лжи», и его покорил главный герой – доктор ЛАЙТМАН. Невысокий, часто небритый и довольно небрежно одетый, он вел себя уверенно и даже бесцеремонно с самыми «большими шишками». А они его терпели, поскольку опасались. Этот человек мастерски уличал людей во лжи по мимике и жестам, не давая оправдаться. В герое фильма Алексей увидел «идеального себя» – такого, каким он хотел бы стать. Постепенно он начал копировать любимого персонажа: характерные жесты, особый пристально-ехидный взгляд, манеру разговора. Дальше – больше. В тот момент, когда Алексея в очередной раз хотели загрузить неприятной работой, он надевал на себя маску доктора ЛАЙТМАНА, задавал уточняющие и провокационные вопросы коллегам, спрашивал, почему в очередной раз он должен это делать, открыто говорил, что они лгут. Сначала коллеги пытались Алексея «поставить на место», но не получилось. Потом на какое-то время оставили в его в покое и стали с уважением относиться к нему.

**Важные выводы**

1. Чтобы преодолеть запрет, нужно не просто вспомнить и пережить ситуацию, в которой он возник, но и переписать ее, представить, какой она должна была бы быть, чтобы запрета не было.
2. На родителей нельзя обижаться. Лучше провести с ними мысленный диалог, предположить, почему они формировали запрет, и с позиций взрослого человека убедить их изменить его.
3. Запрет начинает действовать, если сегодняшняя ситуация ассоциируется с той, что была в детстве. Надо разорвать эту ассоциацию, рационально выявляя различия между прошлым и настоящим.

# Гендиректор публично дал обещание, но не выполнил его.

**Как восстановить авторитет руководителя**

**Алла Пискунова**

**Крупное рекламное агентство получило выгодный заказ – организовать на Дне города рекламную кампанию ведущих фирм региона. Времени на все – только неделя. Руководитель агентства собрал лучших дизайнеров и менеджеров по привлечению рекламы и сказал: «Надо серьезно и усиленно поработать. Если все сделаете, выплачу премию». Сотрудники напряглись и все успели. Но премий не получили. Одному из сотрудников директор бросил: «Были накладки, доходы – ниже, чем ожидалось. Обойдетесь».**

Об этом случае сразу узнала вся компания. В коридорах, курилках, столовой сотрудники только и судачили о том, как непорядочно руководство поступило с сотрудниками. Люди говорили, что, конечно, не в деньгах счастье, сотрудники рады, что помогли агентству достойно выглядеть на Дне города, но суть в другом – что руководство не держит слово. Кроме того, персонал стал думать, что «золотой телец» генеральному директору важнее человеческих отношений и морали. Он сказал, что доходы оказались ниже, чем ожидалось. Но все же они были. Значит, можно было выплатить хотя бы небольшую премию, чтобы поощрить активистов.

В принципе этот случай мог остаться и без внимания HRде-партамента. Но через некоторое время повысилась текучесть, причем ушли и некоторые ключевые сотрудники – из тех, кто участвовал в той подготовке компании к Дню города. Линейные руководители стали жаловаться, что люди демонстрируют равнодушное отношение к работе, некоторые даже устраивают саботаж, всем отделом срывая планы. На форумах в Интернете появились негативные отзывы о руководстве компании. Возникла угроза ухудшения HR-бренда компании. Это стало следствием потери авторитета руководства в глазах подчиненных. HR-директор решил разобраться и выработать меры, направленные на то, чтобы укрепить авторитет генерального директора и имидж компании.

Татьяна КУЗЬМИНА,

директор департамента по организационному развитию и управлению персоналом компании «АвтоСпецЦентр»

**Нейтрализуйте неформального лидера, если он подрывает авторитет руководителя**

В моей практике был такой случай. Неформальный лидер пытался подорвать авторитет нового управленца: находил в его работе малейшие ошибки и выставлял их напоказ. Кроме того, он пытался сблизиться с руководителем, давал ему «дельные» советы. Руководитель иногда следовал им, и сотрудники стали думать, что новый начальник не самостоятелен, не компетентен в бизнес-процессах. Чтобы спасти ситуацию, HR-служба, во-первых, провела неформальные встречи с сотрудниками. Во-вторых, с руководителем стал работать коуч. И в-третьих, мы показали неформальному лидеру, что он нам ценен как эксперт, а решения должен принимать именно руководитель. Через некоторое время мы перевели неформального лидера в другой коллектив с небольшим повышением. Но руководитель в том коллективе был сильный!

**Золотое правило: не принимать поспешных мер, не делать скорых выводов**

Если начать быстро что-то предпринимать, то можно допустить ошибку и не просто не исправить положение, а напротив, усугубить его. Например, если начать в пику негативной информации распространять позитивную информацию о руководстве (публиковать на корпоративном сайте), то ее никто не воспримет всерьез.

**Пример**

Гендиректор мясокомбината слыл рачительным хозяином, знающим цену деньгам и умеющим их тратить. Многие его считали скупым: при достойной зарплате директор ездил на машине Ford без водителя и жил в обычной «хрущевке». Но однажды в местной газете вышла публикация, которая произвела эффект разорвавшейся бомбы. В статье говорилось, что руководитель мясного комбината (хотя ни комбинат, ни фамилия человека не назывались, все поняли, о ком речь) проиграл в казино крупную сумму денег. Сотрудники узнали своего шефа с другой стороны и очень негативно были к нему настроены, так как прекрасно осведомлены, сколько усилий требуется приложить, чтобы добиться хотя бы пустяшной прибавки к зарплате. Чтобы реабилитировать руководителя и показать, что он способен тратить деньги на нужды людей, HR-директор посоветовал ему перечислить некую сумму на благотворительность. Однако, узнав об этом, сотрудники еще больше невзлюбили руководителя. И за то, что пытается казаться лучше, чем есть на самом деле, и за то, что тратит деньги на что угодно, только не на своих сотрудников.

Поэтому не торопитесь что-либо предпринимать. Избегайте непродуманных действий. Дождитесь, пока страсти улягутся. И разберитесь в том, что же на самом деле произошло. Может быть, у генерального директора были свои причины поступить так, а не иначе. Чтобы принять решение, необходимо выслушать обе стороны, понять, что именно в поступке руководителя вызвало у сотрудников такую негативную реакцию. Если поступок действительно был ошибкой, HR-директор увидит, с помощью каких действий он сможет реабилитировать позицию руководителя.

**Поговорите с генеральным директором. Возможно, премию сотрудники не заслужили**

Такое не исключено. Может быть, сотрудники не оправдали надежд, которые возлагал на них руководитель компании. Ведь он сказал, что были накладки. Значит, не все было сделано качественно. Уличите подходящий момент и спросите гендиректора, что же на самом деле произошло с этими премиями. Выслушайте его точку зрения. Но в то же время объясните: если факт выплаты премии заранее никак не связывался с тем, будут накладки или нет в ходе мероприятия, то решение не выдавать поощрение сотрудникам действительно предстает как неподобающее. Все выглядит так, как невыполненная договоренность. И люди будут думать, что нельзя верить словам руководителя компании. Если Вы увидите, что и гендиректор это уже понял, предложите сделать первый шаг на пути к восстановлению авторитета – объясниться с сотрудниками. Ведь признавать свои ошибки – удел сильных личностей.

Мария ДВОРМАН,

Директор по персоналу компании Adecco Group Russia

**Если руководитель сделал что-то неправильно, для этого есть две причины. Какая именно у вас?**

Не так важно, что именно руководитель сделал неправильно. Важнее понять почему. Только выявив настоящую причину, можно приступать к восстановлению авторитета руководителя. А причин может быть две: либо несовпадение ожиданий сотрудников и действительнос-ти, либо поведение гендиректора, которое не вписывается в общепринятые нормы морали. Если причина в расхождении ожиданий сотрудников и реальности, то порекомендуйте руководителю быть ближе к ним – интересоваться, с какими сложностями они сталкиваются на работе, максимально открыто и подробно объяснять свои решения, рассказывать о планах компании. Если же руководитель совершил неэтичный поступок, то ему нужно быть более иск-ренним, демонстрировать, что он уважает людей, с которыми работает, готов всегда быть честным, не давать пустых обещаний.

**Пусть гендиректор объяснит свой поступок сотрудникам. Но не выплачивайте премию**

Иначе все будет выглядеть так, будто руководитель оправдывался, почувствовал себя виноватым или даже чего-то испугался и выплатил обещанные премии. Авторитет руководства это не повысит. Получив вознаграждение, cотрудники запомнят прежде всего, как они его получили. И эти воспоминания будут негативными. Кроме того, если сотрудникам удастся однажды что-либо вытребовать у руководства компании, они подумают, что можно так действовать и впредь. На повышение авторитета руководителя это не повлияет. Поэтому лучше действовать иначе.

Предложите гендиректору снова собрать тех, кого он привлекал к срочной работе над проектом, и объяснить логику своего решения не выплачивать им вознаграждение. Например, указать на то, что действительно не все было сделано так, как нужно, что привело к накладкам и снижению доходов. Необходимо конкретно обсудить: какая прибыль ожидалась и на сколько она снизилась из-за ошибок команды, потеряли ли по итогам мероприятия клиентов или нет. После «разбора полетов» можно предложить четкие критерии успешности мероприятия и использовать их в следующем проекте. Этот шаг поможет сохранить ценных сотрудников, и они поймут решение руководства.

Порекомендуйте руководителю во время разговора с сотрудниками избегать интонаций человека, который оправдывется и выглядит неуверенным, а также соблюдать еще некоторые правила (как нужно объясняться с подчиненными, см. ниже).

**Пример**

В компании всем сотрудникам предоставляли компенсацию на обеды – 200 рублей в день. Причем, когда случился кризис 2008 года, руководитель компании написал на корпоративном сайте, что несмотря ни на что компенсацию сохранят. Так и было некоторое время. Но однажды, получив зарплату, сотрудники заметили, что компенсации нет. Это было неожиданностью для всех, включая HR-директора. Люди предполагали, что все же оплату обедов могли отменить из-за кризиса. Но ведь обещали не делать этого. Оставалась неясность. HR-директор решил уточнить, в чем дело, у генерального директора. Оказалось, собственник бизнеса отдал распоряжение снять компенсацию, проанализировав финансовые показатели компании. Директор по персоналу убедил руководителя компании, что в такой ситуации не стоит молчать, а нужно выступить перед коллективом и все объяснить. Так и поступили. Генеральный директор рассказал о том, что отмена компенсации обедов – мера вынужденная и временная, вызвана осложнением ситуации для бизнеса на рынке. Но руководитель заверил: как только положение в экономике нормализуется, компенсация будет возвращена и даже в большем размере. Сотрудники позитивно восприняли выступление гендиректора.

**Порекомендуйте ввести новые бенефиты для отдельных категорий сотрудников**

Скажем, **усилить какие-либо льготы, предоставляемые в составе соцпакета** наиболее результативным (ключевым) сотрудникам или всем работникам. Порекомендуйте генеральному директору самостоятельно объявить об этом – на собрании коллектива компании или разместив информацию на сайте. Руководитель может подчеркнуть, что компания хорошо работала, реализовала интересные проекты и сотрудники заслужили поощрение. Учтите: для подчиненных важно, чтобы хотя бы изредка к ним обращался руководитель компании. А если для этого есть приятный повод, то гендиректор будет выглядеть в их глазах более человечным, мягким и понимающим нужды и потребности простых людей. Это, несомненно, работает на укрепление его авторитета.

Руководитель может ввести, к примеру, **новую программу для работающих мам**, у которых малолетние дети. Предположим, для них вводится гибкий график, появилась возможность приводить ребенка на работу, для чего открыта детская комната и помещение для кормления. Можно ввести профессиональный конкурс или **традицию в конце года определять лучших и награждать их** туристической путевкой или премировать. Все это сотрудники оценят по достоинству и увидят, что гендиректор способен заботиться о них и не ставит выше всего «золотого тельца».

**Схема. Как гендиректор может объясниться с подчиненными и не выглядеть при этом неуверенно**

**Пример**

В крупной производственной компании прошел слух, что проект, который недавно был запущен, скоро закроется из-за финансовых сложностей. Многие сотрудники, которые работали на этом стартапе, начали искать работу, оптимизм у них поубавился, люди во всем винили начальство. Чтобы развеять слухи и укрепить авторитет гендиректора среди подчиненных, Директор по персоналу организовал небольшой фуршет для линейных руководителей.

На фуршете присутствовал генеральный директор и в неформальной обстановке рассказал, что определенные финансовые сложности есть. Но указал на обстоятельство, позволяющее делать позитивный прогноз: компания участвует в крупном тендере и имеет шанс его выиграть. Это позволит продолжать проект. Кроме того, руководитель компании ответил на вопросы, которые волновали линейных менеджеров и их подчиненных: «Не начнутся ли задержки заработной платы на фоне этих событий?», «Какого рода эти сложности и как руководство собирается решать возникшие проблемы?» Подобный шаг укрепил командный дух, сотрудники оценили открытость руководства и его готовность к диалогу, были готовы к некоторым трудностям.

Иван КАНАРДОВ,

руководитель отдела бизнес-консалтинга компании MOLGA Consulting

**Примите три меры: убедите руководителя признать ошибку, разработайте план мероприятий, устраните провокаторов**

Признать ошибку надо в течение одного-двух дней после того, как гендиректор совершил проступок. Разошлите письмо по электронной почте или организуйте собрание, на котором выступит руководитель. После этого в течение примерно двух месяцев люди будут привыкать к тому, что случилось. Именно в этот период HR-директор должен реализовать программу действий по повышению авторитета. Поработайте с внутренними убеждениями руководителя, наладьте обратную связь с персоналом, особенно с теми, кто настроен негативно. Но не перегибайте палку! Если отношения с руководителем сделать слишком неформальными, это превратится в панибратство. Чтобы закрепить авторитет руководителя, не пренебрегайте третьим этапом. Избавьтесь от провокаторов, по-прежнему желающих скомпрометировать руководителя, оцените удовлетворенность.

**Позиционируйте руководителя в нужном свете. Поможет реальная история из жизни**

Наверняка в жизни руководителя были и трудные времена, и счастливые моменты. О них можно рассказать так, что сотрудники будут восторгаться своим руководителем, считать его образцом гражданской позиции и профессионализма. Конечно, история или легенда должна быть яркой, убедительной, понятной и поучительной. Тогда работники компании легко запомнят ее\*.

**Пример**

В сети пиццерий Domino’s Pizza в США сотрудники пересказывали недавнюю историю, которая давала представление о том, насколько клиенто-ориентирован президент этой сети. Однажды так случилось, что в одной из пиццерий в маленьком городе проводили песенный фестиваль и заказов было столько, что закончились запасы муки. Стало ясно, что заказов гораздо больше, чем теста, и многие клиенты не смогут получить пиццу. Об этом стало известно президенту пиццерий, и он в самый разгар рабочего дня зафрахтовал небольшой самолет, загрузил туда муку и направил в пиццерию. Благодаря этому удалось большую часть заказов выполнить. Но некоторые клиенты не пожелали ждать, пока прилетит самолет, и отменили заказы. Из-за этого президент целый месяц ходил с красной повязкой на рукаве. Ее он надевал всегда, когда хотел показать, что переживает.

Цезарий ПИСКОРЦ,

Директор по персоналу Philips в России, Украине, Беларуси и Средней Азии

**Руководителю стоит определиться с тремя вещами: что перестать делать, что начать и что продолжить**

Для этого ему понадобится помощь тех людей, которых он уважает и которым доверяет. Пригласите их к генеральному директору (не всех сразу, а каждого на беседу tete-a-tete), объясните, в чем проблема, и попросите высказаться по такой формуле – что, по их мнению, руководителю нужно перестать делать, что стоит продолжать делать и что начать делать (с нуля), чтобы проблема была решена. Этот способ прекрасно работает. Руководителю становится очевидно, что в его действиях действительно ценно для других, а что, наоборот, способствует подрыву авторитета и репутации. Полезно повторить эту обратную связь через пять-шесть месяцев, чтобы ошибка не случилась снова.

**Задействуйте неформальных лидеров. Пусть они доносят важную информацию и легенды до коллег**

Как правило, в любой компании существует круг людей, которые приближены к руководству либо в силу профессиональных обязанностей (секретари, референты, помощники, топ-менеджеры), либо в силу личных обстоятельств (сотрудники, которые были знакомы с гендиректором еще до того, как стали работать в его подчинении, либо специалисты, пользующиеся авторитетом в компании и у руководства). Словом, неформальные лидеры. Обычно у этих людей все стараются узнать новости о том, что происходит «наверху», какие планы у компании. Используйте неформальных лидеров для того, чтобы позиционировать в нужном свете руководителя. Пусть они **рассказывают коллегам о таких поступках шефа, которые характеризуют его с положительной стороны**. Скажем, как он отверг предложение о переходе на другую более высоко оплачиваемую работу, либо в администрацию города или области, так как считает компанию своей родной и не хочет бросать ее со всеми ее проблемами. Задействуйте сарафанное радио для формирования достойного имиджа руководителя компании.

**В компании работает много молодежи? Подскажите, как стать для нее ближе**

Например, в одной из компаний генеральный директор занимался сноубордом и скейтбордом. Однажды после новогодних праздников он привез фотографии, на которых видно, как он катается в горах, и разместил в своем блоге. Их увидели молодые сотрудники и прониклись уважением к руководителю компании, он стал для них своим. Иначе говоря, пусть Ваш шеф займется тем, что оценят сотрудники. Они увидят, что он успешен не только в бизнесе, но и в личной жизни.

**Пример**

Когда Президентом России стал Владимир ПУТИН, то первое, чем он вызвал симпатию у наиболее активной части населения, – своим моложавым видом и хорошей физической формой. Его предшественники не могли похвастаться тем же. Образованную часть общества подкупала способность президента четко мыслить и выражать то, о чем думает, свободно говорить на иностранном языке. Когда же стало известно, что президент еще и занимается дзюдо, умеет пилотировать самолеты, его рейтинг и авторитет еще больше возросли во всем мире. Причем как среди молодежи, так и у старшего поколения. Грамотное позиционирование привело к нужному результату.

Светлана КОЛОСОВА,

президент консалтинговой группы «Старая Площадь»

**Объясняйте, что руководитель тоже может ошибаться, и это не трагедия**

Укажите причину: в работе руководителя много стрессов. Они и приводят порой к ошибочным решениям. Чтобы сотрудники это понимали, внедряйте в корпоративную культуру такой подход: всем людям, в том числе и руководителям, свойственно ошибаться. Это нормально и естественно. Не надо скрывать ошибки или рассматривать их как что-то критичное и непоправимое. Просто надо сразу обдумать, как можно их исправить, и предпринять для этого определенные действия. Чтобы так и было, создайте в компании нормальную рабочую атмосферу и устраняйте двойные стандарты или двойную мораль, когда к одним сотрудникам применяются одни критерии и требования, а к другим – иные.

**Предложите проводить неформальные обеды с лучшими сотрудниками компании**

Этот вариант, конечно, не подойдет для всех руководителей. Многое зависит от того, насколько свободно и раскованно руководитель компании умеет вести себя, находясь в неформальной обстановке с большим количеством подчиненных. Да и сами подчиненные большинства российских компаний будут сильно удивлены поначалу от такого формата общения с гендиректором (такой формат принят в западных компаниях).

Но опыт показывает: подобные мероприятия (к тому же мало затратные!) серьезно повышают лояльность персонала, так как вызывают чувство, что их понимание целей компании совпадает с тем, что думает об этих целях руководство, возникает ощущение синхронности и общности в действиях, взаимопонимания и выстроенных коммуникаций. Проводить неформальные обеды или чаепития стоит не чаще двух раз в год. Попросите генерального директора учесть два главных пожелания по поводу того, как сделать встречу наиболее эффективной. Во-первых, лучше не опаздывать на обед или чаепитие с сотрудниками. Иначе они станут думать, что к этому мероприятию руководитель относится несерьезно. Во-вторых, не подчеркивать во время общения свое положение и высокий статус, а, напротив, быть с работниками как бы на одном уровне. Этому способствуют искренняя улыбка, приятные манеры руководителя. Сотрудники увидят, что их шеф, хотя и умен, и лидер по натуре, не проявляет высокомерия и зазнайства. За это обычно уважают.

**Через некоторое время посоветуйте проявить социальную ответственность**

Скажем, пусть руководитель даст распоряжение перечислить некую сумму на благотворительные нужды – в детский интернат для детей без родителей или в дом престарелых. Напишите об этом на корпоративном сайте. Обычно сотрудники ценят такие поступки работодателей и гордятся, что работают в компании, которая занята не только зарабатыванием денег, но и стремится поддерживать нуждающихся. Особенно высоко оценивают это пожилые работники, которые более зрелы, чем молодые, и понимают, как это важно.

# Семь «смертных грехов» руководителя, или что управленцы часто не видят в зеркале

Авторитет и эффективность управленца и лидера — это неосязаемые свойства личности, отраженные в отношении самих подчиненных к шефу, к задачам и целям предприятия, а также достижениям в профессиональной деятельности. Предлагаю посмотреть на деятельность руководителей и топ-менеджеров через призму библейских заповедей и их применимости в оценке управленческой квалификации боссов нашего времени.

В древности говорили: «Посеешь поступок — пожнешь привычку, посеешь привычку — пожнешь судьбу». Насколько это наглядно в анализе индивидуального управленческого потенциала — судите сами.

Первый главный «смертный грех» руководителя — это несправедливый гнев. Проблема в том, что поначалу разгневанный человек часто не дает себе отчет в том, что его ярость несправедлива, так как в его (руководителя) картине мира гнев всегда чем-то обоснован.

Вопрос в том, справедливо ли это обоснование для подшефных? Если задача сначала сделана иначе, чем говорил босс, тогда гнев может быть справедлив, а если начальник не задал точных критериев? При этом необходимо помнить, что и в первом, и во втором случае остается вопрос: адекватна ли соответствующая форма гнева самому проступку подчиненного?

В общем, куда ни кинь — всюду клин. Что это значит? А то, что люди всегда по-разному интерпретируют справедливость гнева. Именно поэтому лучшая формула эмоционального воздействия такова: если сотрудник не выполнил работу в необходимом качестве и в поставленный срок, то он должен после беседы с руководителем обидеться… на себя!

Если ваш гнев этому не поможет, то он будет не только бесполезен, но и вреден для обеспечения управляемости коллектива и его производительности в решении поставленных задач.

Второй «смертный» грех — это сребролюбие и жадность. Лишив человека части вознаграждения (особенно по ранее не согласованным критериям), руководитель создает себе антагониста: человека, который в лучшем случае «скрепками или шурупами» восполнит несправедливый убыток на работе.

Хочешь выразить благодарность? Выпиши премию вместо тысячи слов! А уж на слова и вовсе не стоит скупиться, тем более, если есть, что отметить в работе специалиста. Благодарность окрыляет, а ее отсутствие лишает не только крыльев, но и понимания направления самого полета.

Единственное — необходимо помнить, что любую благодарность равнодушный забудет, наглый — еще больше обнаглеет, и только поощрение благодарного окупится сторицей! Если сложно отличить первого и второго от третьего, вознаграждайте за результат. Результат, который создал человек, долго помнится ему, особенно, если это отметил кто-то действительно важный!

Третий «смертный грех» руководителя — это тщеславие, он словно кража репутации ваших людей. Если босс выпячивает свои заслуги, превозносит себя в ущерб самоуважению подчиненных и коллег, он становится колоссом на глиняных ногах. Поэтому не забывайте принимать идеи и предложения подчиненных. Не выдавайте их за свои, а напротив, сделайте собственные идеи достижением вашего коллектива. Не «я придумал», а «нам удалось сформулировать», не «мое решение оказалось верным», а «нам с вами удалось найти лучший вариант».

Это воодушевит, сделает подчиненных частью чего-то важного, значимого, и даст им ощущение гарантии, что их вклад не будет забыт, а будет отмечен и вознагражден как минимум вниманием.

Четвертый «смертный грех» — коммуникативное чревоугодие. Бесконечные речи о светлом будущем, описание индивидуальных форм мышления и решения проблем глазами босса — это путь без конца и края. Современный руководитель должен чаще слушать, чем говорить. Ему необходимо больше задавать вопросов, чем описывать пути решения возникших проблем.

Все просто: если сотрудник пришел к вам с решением — дайте ему шанс сделать все до конца! Не нужно создавать излишней добавочной ценности большинству решений подчиненных, ведь если вы скажете, что сделать нужно чуть иначе, то это будет уже ваше решение, а не его.

И качество решения вы, возможно, поднимете процентов на 20, а энтузиазм подчиненного уменьшите в два раза. Более того, при таком подходе вам чаще будут предлагать не хорошие готовые решения, а полуфабрикаты. И ответственность за внедрение откорректированных решений всегда будет больше на вас, чем на подчиненных. А ведь смысл найма десятков и сотен людей в том, чтобы именно они несли ответственность за тысячи внедрений.

Продуктивность одного человека (даже большого и талантливого босса) — это всегда десятки решений, но никак не тысячи!

Принимая окончательные решения, в большинстве случаев вы культивируете безответственность и лень. Именно поэтому, как говорил Макаренко: «Если не требовать от людей невозможного, то не получишь лучшего из возможного». Однако здесь гнев руководителя — худший помощник. Если что-то идет не так, виновника нужно искать не в цехах и соседних кабинетах, а в зеркале. Неприятно, но факт!

Пятый «смертный грех» руководителя — это интеллектуальный блуд. Аркадий Ильич Пригожин, отец российского управленческого консультирования, называет этот грех «организационной патологией маятниковых решений»: то мы централизуем, то децентрализуем, то нанимаем, то увольняем, то штрафуем, то премируем (причем за одно и тоже). И только кропотливая работа на результат приносит плоды, достойные мастера. Когда Микеланджело спросили о том, как он создает свои скульптурные шедевры, легендарный деятель искусства ответил: «Я беру кусок камня и просто отсекаю от него все лишнее».

Очень важно чтобы деятельность руководителя была не патологически целеустремленной, а последовательно целесообразной. Это значит, что внедрение решений необходимо начинать только при понимании наилучшего желаемого результата. Если итоговый образ не ясен, то «тактика без стратегии превращается в суету перед поражением», по мудрому определению Лао Цзы.

Шестой «грех» — это уныние. Депрессия капитана — очень опасный вирус для всей команды корабля. Однако это не значит, что натянутая улыбка работает лучше попутного ветра. Необходимо уметь вовремя передать штурвал и полномочия для выбора правильного пути.

Итак, если вам нужна подпитка — возьмите ее у своих людей, полностью доверившись им, спросив совета или организовав голосование по выходу из кризиса. Сохранение самообладания — часть общей задачи, а создание модели выхода из шторма — это спасательный круг на все времена.

Седьмой «грех» и самый страшный — гордыня. Иметь смелость признать свои ошибки, видеть в каждом коллеге и подчиненном равного игрока — это путь для развития надежных людей. Чтобы выйти на эту дорогу, мы сначала долго идем по пути приземления своего превосходства, а потом в одночасье понимаем, что это ходьба по тротуару, лежащего на плечах верных вам людей, без которых вы стоите очень немного.

Ни одному директору завода не выполнить план производства в одиночку. Баланс веры в себя и признания заслуг коллектива — это двухцветный флаг, который способен вести вперед до тех пор, пока его оттенки, символизирующие волю руководителя и эффективность сотрудников, соблюдены в пропорциях, близких к цифре 50 на 50.

Конечно, в кризисные времена иногда нужно давать бразды правления в руки одного руководителя, а порою все же предпочтительно отдать право голоса команде для выбора лучшего решения из всех возможных.

Какой вариант предпочесть? Тот, где для вас будет наиболее понятным наилучший желаемый результат, которого вы хотите достичь!

# Как авторитаризм толкает компанию к кризису

[Дмитрий Король Независимый директор, Тольятти](https://www.e-xecutive.ru/users/1736556-dmitrii-korol)

Кто виноват, если филиалы и отделы имитируют активность и уходят от ответственности? Как сделать реально самостоятельными автономные бизнес-единицы?

И вот он, долгожданный миг: [организация вышла на новый уровень](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1900240-pyat-priznakov-gotovnosti-kompanii-k-rasshireniu)! Создаются филиалы в других регионах, расширяется торговая сеть, оплачиваются маркетинговые исследования, реклама. Все в предвкушении роста продаж, увеличения прибыли, популярности бренда и... ничего! В итоге вялотекущая деятельность, смена глав филиалов каждые полгода, подсчет убытков и раздумья: «Кто виноват? Что делать?». А виновата действующая система работы – авторитарный, единоличный стиль управления, с одной стороны, и при этом отсутствие личной ответственности высшего руководства с другой.

Пример: холдинг с развитой филиальной сетью. Всей деятельностью филиала руководит управляющая компания. Глава филиала формально принимать решения может, но фактически они не исполняются, так как вертикаль власти подразумевает наличие в головном офисе руководителя, который курирует отделы и даже отдельных сотрудников филиалов! Генеральное руководство своими руками [лишило управляющего авторитета](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1079206-demokratiya-ili-ierarhiya-v-upravlenii) и вообще какой-либо возможности влиять на работу вверенного подразделения. Вся его работа заключается в написании многочисленных отчетов, предложений по улучшению, планов, которые периодически даже одобряют и дают указание реализовать, но опять не дают необходимых ресурсов, в первую очередь властных! Несложно понять: ничего глава филиала сделать не сможет: сотрудники ему просто не подчиняются, и заставить он их не в силах.

Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, от руководителя ждут результатов, постоянно требуя отчетов, планов и прочего. С другой стороны, вышестоящие руководители, стремясь усилить собственную значимость и показать власть, дают указания сотрудникам филиала, противоречащие указаниям их местного начальства, либо просто не оставляющие времени на действительно полезную работу. Управляющий филиалом, а, по сути, наблюдатель с немаленьким окладом, реальных решений не принимает. Первое время после назначения он активно пытается управлять, но [отсутствие полномочий](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1603473-pyat-upravlencheskih-oshibok-imperii) делает его пассивным. Он просиживает свое кресло, получая заработную плату, пока ему не находят замену, и цикл повторяется вновь!

Да и сотрудники филиала не заинтересованы в проявлении инициативы: они заняты формальным исполнением обязанностей и поиском виноватых в отсутствии результата. Итог такой деятельности: крушение надежд, убытки и закрытие филиала.

**Семь недостатков авторитарной модели управления**

*1. Отсутствие четких функциональных обязанностей сотрудников.* Та самая «многозадачность», наличием которой многие фирмы гордятся, не только снижает производительность труда, но и просто вносит путаницу в понимание людьми своих задач. Любая неопределенность делает людей настороженными, вызывает тревогу и состояние ожидания. Сотрудник не будет торопиться выполнять или даже [приступать к выполнению задания](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1986239-10-oshibok-rukovoditelya-otbivauschih-u-podchinennyh-ohotu-rabotat), ведь его могут просто отменить, дать другое «более важное». Увеличивается масса незавершенных дел, ком нерешенных проблем может расти в геометрической прогрессии!

*2. Неопределенность конечного результата деятельности сотрудников*. Имитируя кипучую деятельность, некоторые руководители умело скрывают собственную некомпетентность и незаслуженно занимают свое место. Проще демонстрировать «процесс», чем «результат». При этом важность этого процесса будет демонстрироваться руководителем при любом удобном случае, чтобы доказать свою нужность, незаменимость. Без него все рухнет! А задай вопрос, что ты делаешь, зачем ты нужен – и услышишь весьма пространное рассуждение на тему бизнес-процессов и компетенций.

*3. Размывание личной ответственности руководителей за результаты подчиненных и собственную деятельность*. Как следствие, перекладывание ответственности на всех уровнях. Возникает порочная цепочка: я это делаю, но доделывать должен другой, поэтому спрашивать с меня вы не можете. Ведь это «он» не доделал, а «она» не предоставила мне вовремя данные. Как правило, это следствие вышеописанных проблем в работе организации, где оценивается по принципу «кто больше старался» и кто успешнее свалил ответственность за провал на коллегу.

*4. Разрушенный или изначально отсутствующий принцип «единоначалия»*. Тоже очень удобная форма ухода от ответственности, создающая хаос в деятельности организации. В описанной выше ситуации подчинение было выстроено по принципу функциональной деятельности. Вполне вероятно, что на стадии формирования системы учета, продаж, поставок такое решение было оправдано и необходимо. Но, не найдя в себе сил отказаться от повсеместного контроля и власти, генеральное руководство заложило мину замедленного действия, со временем разрушившую дисциплину и создавшую условия для внутрикорпоративных интриг, законный способ игнорировать распоряжения руководства сотрудниками, когда им это выгодно.

*5. Волокита и бюрократия в принятии решений*. Многочисленные отчеты, согласования со множеством участвующих – это прямые потери времени и ресурсов организации. За всем этим также кроется нежелание и [неспособность руководителей взять на себя ответственность](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1987164-pochemu-menedzhery-uklonyautsya-ot-reshenii-kak-deti) и показать свой действительный профессиональный уровень. Конечно, принятие взвешенного решения с учетом финансовых, юридических последствий необходимо, но недопустимо, когда за всем этим стоит банальное желание сохранить свое теплое местечко, избежать персональной ответственности и заменить отчетами действительно нужную деятельность.

*6. Демотивированные, безынициативные сотрудники, высокая текучка персонала*. Особенно эта беда касается тех, кто может и хочет работать, показывать высокие показатели эффективности. Справедливая оценка результатов труда, возможности карьерного роста, профессиональное развитие – это притягивает профессионалов своего дела в компанию! Но желающих работать и зарабатывать отторгает выдвижение интриганов, говорунов, сумевших стать любимчиками начальства, тех, кто умело выдает чужие результаты за свои, кто награды оставляет себе, а взыскания – коллегам. Потому не стоит удивляться, что компанию обгоняют конкуренты, доходы падают, а все прогнозы и бизнес-планы остаются нереализованными.

*7. Непрозрачная, непонятная система оплаты труда*. В которой не учитываются достижения, сложность работы, но при этом при начислении работнику премий может играть большую роль эмоциональное, личное восприятие человека. Чтобы оценить результат, нужно знать, к чему стремишься: должна быть понятна миссия, стратегия организация, определены цели, поставлены задачи и разработаны проекты по их решению, определены критерии, которые позволят понять, решена ли задача и достигнута ли цель. И только тогда можно задавать параметры оценки работы сотрудников и по достигнутому результату определять вознаграждение отличившимся! К сожалению, в большинстве случаев вся кропотливая работа по определению места компании в рынке на текущий момент и в будущем подменяется стремлением получить максимальную прибыль здесь и сейчас, что считается миссией и стратегией сразу. При таком подходе объективной оценки деятельности сотрудников просто не может быть, так как не определены базовые критерии, по которым можно было бы оценить вклад и пользу каждого человека в организацию: «было», «стало», «чего хотели достичь».

Уверен, такую ситуацию многие руководители если и не переживали лично, то наблюдали точно! А ведь выход прост, и решение на поверхности! Необходимо изменить систему. А поскольку систему создают люди, то собственнику нужно задать другой стиль управления и начать менять его с генерального руководства организации.

Предположим, что миссия и стратегия разработаны, и долгосрочная цель организации определена. Приступайте к решению!

**1. Подробно опишите основные процессы своей организации**

Разложите свою деятельность на составляющие: закупка, хранение материалов или товаров, переработка, перевозка, продажа, учет и так далее. Сгруппируйте заново все по функциональному признаку: логистика, продажи, маркетинг, производство… Кажущаяся на первый взгляд бессмысленность занятия (и так все понятно!) при вдумчивом отношении может показать существование дублирующих друг друга процессов, излишне зарегулированных, а также нужных, но отсутствующих!

**2. Определите зону ответственности каждого руководителя**

Достаточно сложный этап работы: потребуется перераспределение обязанностей, функций, полномочий, и можно столкнуться с серьезным сопротивлением руководителей высшего и среднего звена.

Перераспределяя процессы, очень важно учесть прежние ошибки, чтобы составить и передать в руки менеджера такой набор функций, который исключает возможность привлечения или передачи задач коллегам другого департамента. Например, если отдел логистики отвечает только за перевозку, перемещение товаров или материалов, то, обнаружив дефект продукции при хранении или погрузке, невозможно будет понять, когда именно произошла потеря качества, и принять меры к устранению причин повреждений в будущем. Дело закончится только поиском виноватого и взаимными обвинениями, созданием дополнительных систем контроля, актов передачи, учета повреждений.

А если в логистическую цепочку включить прием продукции, погрузку, перевозку, хранение, упаковку, выгрузку товаров или сырья для переработки или продажи, то руководитель будет заинтересован изначально принять только годную продукцию, учесть в актах выявленные дефекты и обеспечить сохранность вверенных ему ТМЦ, пока они не будут переданы, например, в магазин. В этом случае компетентность или бездарность руководителя будет очевидна. Нюанс состоит в том, чтобы исключить вмешательство в процесс смежных подразделений на любом этапе и с любой целью – дополнительный контроль или помощь в ускорении работы.

**3. Определите конечный результат деятельности (продукт) департамента, филиала, отдела**

То есть каждой организационной ячейки. Продукт должен быть законченным и иметь ценность для тех, кому он предназначен. Этот пункт реализуется совместно с предыдущим.

Возьмем для примера другой вид работ: бухгалтерский учет. Конечный продукт бухгалтерского учета – принятый налоговой инспекцией баланс! То есть созданный продукт устраивает потребителя – государство в лице ФНС. Внутри своего отдела главный бухгалтер волен сам регулировать работу сотрудников. Но что получает бухгалтер на входе процесса? Он получает первичную документацию – акты приемки, накладные, ордера. Качество входящего материала влияет на итоговый результат – баланс. Но первичная документация – это конечный продукт другого процесса, например, в торговой точке. Приняв товар и небрежно заполнив бумажную и электронную документацию, касающуюся, скажем, алкогольной продукции, сотрудники магазина крайне усложняют составление алкогольной декларации, создают проблемы с учетом товара в ЕГАИС. В данном примере «продукт» процесса торговой точки должен быть понятен исполнителям и согласован с потребителем. И если результат не соответствует требованиям, получатель имеет полное право не принять документацию, а руководитель торговой точки обязан переделать и сдать результат своего труда в том виде, который позволяет бухгалтерии дальше работать с ним. Таким образом, ответственность четко распределена.

И рассмотрим обратную ситуацию, к сожалению, часто встречающуюся. Торговая точка обязана принять товар, но за правильность составления первичной документации несет ответственность работник бухгалтерии. Получается, бухгалтер отвечает за действия сотрудника магазина, у которого есть прямой руководитель – начальник розничных продаж. По-вашему, как часто будет документация передаваться в надлежащем виде в бухгалтерию, и кто будет в этом виноват?

На этом этапе возможен и определенный «организационный шок»: придется пересматривать всю деятельность отделов, отказаться, например, от лишних отчетов, прибавить кому-то работы и ответственности, полномочий, чтобы добиться законченного цикла деятельности.

**4. Оцените способность персонала работать в новых условиях**

Руководители и рядовые сотрудники, которые в прежних условиях успешно интриговали, прятались за чужими ошибками и присваивали себе успехи коллег, будут оказывать громадное [сопротивление вносимым изменениям](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1955417-kak-lideru-osuschestvit-peremeny).

При персональной ответственности за результат своей работы практически сразу будут видны способности и компетенции каждого сотрудника, особенно руководящего состава. Установив, какие функции персонал будет выполнять, следует определить нужные компетенции сотрудников для выполнения работы. Для начала нужно еще раз проанализировать проделанную ранее работу – от создания миссии компании до разработки тонкостей производственных процессов и составить список тех качеств (профессиональных и личностных), которые позволят человеку комфортно чувствовать себя в организации, успешно выполнять производственные задачи, общаться с коллегами и подчиненными.

Составьте две таблицы: личностная спецификация должности и перечень компетенций сотрудника. Конечно, хотелось бы иметь в штате людей с одинаковыми личностными характеристиками и профессиональными компетенциями, но ограничимся определением их критичного уровня. В своей практике я пользуюсь следующими критериями:

* неосознанная некомпетентность
* осознанная некомпетентность
* осознанная компетентность
* неосознанная компетентность.

Такая характеристика позволяет понять уровень профессионализма кандидата и его самокритичность по отношению к себе, осознание им своих недостатков. Провести такую оценку персонала следует через собеседование, если сотрудник ранее не проявлял себя и мало знакомы его профессиональные качества. Необходимо помнить, что для руководителей разного уровня и рядовых сотрудников перечень требований и уровень развития личности разный!

После оценки сотрудников может оказаться, что некоторые находятся явно не на своем месте: кто-то незаслуженно забыт или не замечен, а с кем-то стоит как можно скорее попрощаться!

**5. Поменяйте или создайте заново корпоративную культуру**

Вам нужна культура, призванная поддерживать активность в работе, стремление к наилучшему результату, открытость информации, дружелюбие и командную работу! Если вы не сторонник [принципа «Разделяй и властвуй»](https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1988340-zhestkach-po-russki-chto-eto-takoe-primenitelno-k-upravleniu) и хотите видеть на лицах своих сотрудников удовлетворение от работы и радость, обязательно нужно присмотреться к принятым в коллективе нормам общения во всех возможных аспектах. Выделите то, от чего следует избавиться в свете предпринятых ранее изменений. Продумайте, что нужно ввести в корпоративную культуру.

Для распространения и популяризации новой культуры общения, работы, отдыха, учебы нужен всего один человек! Но это должен быть лидер, чей авторитет высок в коллективе, которого слушают и за кем готовы следовать. И самое главное: лидер, который может объединить коллектив, внести новую свежую струю в жизнь коллектива, должен быть на 100% лоялен собственнику бизнеса, разделять все его мысли и доверять его планам! Он сможет в понятной форме транслировать планы и ожидания руководства коллегам, воодушевить, заразить энергией и раскрыть, что ждет людей, как они этого добьются. Доверенный человек первого лица сможет собрать вокруг себя и объединить лояльных себе, а, значит, и руководству, сотрудников!

**6. Опишите все бизнес-процессы по стандарту отрасли**

Сделайте так, чтобы получившийся документ был понятен и доступен любому сотруднику. Обязательно опишите организационную структуру предприятия, где теперь должен четко прослеживаться принцип единоначалия. Составьте все регламенты, стандарты, инструкции и положения, необходимые для понимания сотрудниками своих целей, задач, ответственности, возможностей. Текст этих документов обязательно должен иметь однозначное толкование и как можно больше содержать рекомендаций по действиям в той или иной ситуации, а также в форс-мажорных обстоятельствах. Многочисленные запреты без инструкции к действию делают регламентирующие документы бесполезными. Доведите их до сведения каждого сотрудника, обеспечьте доступ коллективу к этой информации в любое время, когда это понадобится!

Конечно, для проведения некоторых изменений требуются специальные навыки, которых может не быть у сотрудников организации. Высока роль в успешном осуществлении всех этих реформ у HR-отдела, а также временно привлеченных специалистов. И мой опыт как консультанта подтверждает, что именно привлеченный специалист может принести наибольшую пользу: он более объективен, не обременен личными симпатиями и обладает необходимым опытом.

И обязательно следует помнить: мгновенно изменения не произойдут. Потребуется терпение, упорство, умение преодолеть сопротивление коллектива. Потребуется доказать серьезность своих намерений, чтобы каждый сотрудник вам верил!

# «Русский менеджер — как царь»: что понял иностранный бизнесмен, работая в России

2 января 2018

**Продолжаем рубрику «Экспаты», в которой иностранные топ-менеджеры делятся своими впечатлениями о жизни и работе в России. В этот раз Rusbase поговорил с предпринимателем из Ирландии – Гарреттом Джонстоном. Он рассказал, зачем ему российский паспорт и в чем сходства и различия бизнеса в России, Украине и Германии.**

**Гарретт Джонстон Откуда:** Ирландия, Дублин

**Кто:** Основатель и владелец консалтинговой компании Macroscope Consulting.

**Бэкграунд:** В России был директором по стратегическому маркетингу в МТС и в РоснаноМедИнвест, занимал должность советника президента Х5 Retail Group по стратегическому маркетингу.

Ранее занимал управленческие позиции в области маркетинга во французской консалтинговой компании Cap Gemini, в британской Ernst & Young, а также в телекоммуникационных фирмах.

В Россию через Украину

Гаррет Джонстон приехал в Россию из Ирландии 11 лет назад транзитом через Украину. В 2003 году норвежский телекоммуникационный холдинг Telenor предложил ему возглавить отдел маркетинга в украинском офисе их дочерней компании Kyivstar. Тогда лидером украинского рынка был UMC – «Украинская мобильная связь» – «дочка» МТС. Ему же предстояло вывести Kyivstar со второго места на первое. У каждого бездомного будет телефон, и он будет нашим клиентом, убеждал Гарретт.

В те годы все мобильные операторы использовали скретч-карту для пополнения счета – покупаешь карту, стираешь монетой или ключом защитный слой над кодом, потом вводишь его и пополняешь свой баланс. Гарретт предложил сделать сервис удобным – увеличить точки продаж скретч-карт и дать клиентам возможность пополнять баланс через дебетовые карты.

За два года Kyivstar стал лидером рынка. Мы увеличили оборот компании в несколько раз.

В московском офисе МТС не могли поверить в то, как быстро они потеряли свои позиции на украинском рынке. И в конце 2005 года, когда контракт экспата закончился, из МТС вышли на связь и предложили работу в Москве.

Я приехал на собеседование в Москву, которое имело, скорее, формальный характер. Днем встретился с руководством МТС, а вечером получил контракт. Возможность повторить украинский успех в стране, где одиннадцать зон времени между Калининградом и Камчаткой, нельзя упускать.

О российской бюрократии

Перед переездом в Россию Гарретт взял отпуск – уехал в Дублин к детям.

Семью перевозить с собой не планировал, потому что понимал – в России буду работать 24/7.

С российской бюрократией Гаррет столкнулся еще в Дублине, когда оформлял бизнес-визу в российском посольстве. Казалось бы, ирландцев, которые едут в Россию, не так-то много, но экспата три раза отправляли переделывать бизнес-приглашение – то запятая не там стоит, то еще что-нибудь. Когда ирландец выразил свое недовольство дипломату, тот предложил ему сделать российский паспорт (у него была русская жена) и забыть о визах.

Я стал первым ирландцем, который получил гражданство в России.

Жить, как местный

Он не хотел работать на условиях экспата: «Уже не помню, в какой валюте мне платили – в долларах или рублях, но контракт я подписывал местный». Только так, по его мнению, иностранец может понять, как живут местные люди, и стать эффективным специалистом в этой стране.

Жилье в Москве он искал сам. В Ирландии, нужно предоставить всю информацию о себе владельцам апартаментов – кто, что, нет ли долгов перед другими владельцами, делится он. А в России нужно просто заплатить и забыть.

Зато поход в налоговую забыть не получится:

Когда я получал ИНН, думал, с ума сойду: все на бумаге, все требует личной подписи, онлайн ничего сделать нельзя – личное присутствие обязательно. Каждый листик нужно завизировать и поставить печать. К ним приложить еще четыре листика, а на них — еще шестнадцать.

Россия и Германия очень похожи в этом. В Ирландии не понимают саму идею сообщить кому-то о своей прописке, объясняет он. А для немцев и русских это стандартно.

Для русских и немцев паспортный стол, регистрация, прописка – одинаковые понятия на разных языках. А для нас это и понятия другие. Англоязычный мир сильно отличается от остальных.

Украина и Россия: разница менталитета

Гарретту повезло больше, чем другим экспатам – он хоть как-то знал русский язык. Стал учить его еще на Украине – слушал, как говорят коллеги и запоминал – так учат язык дети. По его словам, тогда штаб-квартира в Киеве была полностью русскоговорящей. Но это не мешало ему общаться с коллегами на английском языке:

На Украине я мог провести презентацию на английском, а в России – это проблема. Уровень английского языка там гораздо выше, чем здесь.

Украинцы ближе к Европе, признается он. Их не надо было убеждать в том, что сервис должен быть отличным. А вот русские этого еще не поняли. В Киеве скретч-карты продавали на каждом шагу, а в Москве нужно было постараться их найти. Когда он предложил коллегам увеличить продажи этих карт и предоставить клиентам возможность пополнять баланс через дебетовые карты, они спросили его, зачем.

Чем удобнее будет сервис, тем больше мы заработаем – разве такое заключение не должно быть автоматическим?

Русский менеджер — как царь

Российские управленцы больше думают о прибыли, чем о клиентах, делает вывод Гарретт. Большинство компаний на Западе думают и описывают себя языком клиента – кто он, как лучше его обслужить, а в России до сих пор на стратегических встречах обсуждают, куда компании двигаться. А еще у российских менеджеров краткосрочное мышление. Планирование на следующий квартал – их максимум, добавляет он. Бизнес воспринимают как машину для быстрых денег и сами от этого страдают.

Русский менеджер — как царь. Генеральный примет решение и у других не спросит, хорошее оно или нет. Решение здесь – приказ. В России в государственном и в коммерческом секторе власть исходит только от одного человека – это не по-нашему. У нас, скорее, власть идет снизу вверх.

По словам экспата, в каждом недостатке есть преимущество – а в преимуществе недостаток. И с такими управленцами Россия — единственная страна, где Google не может свободно конкурировать. Лидер рынка – Яндекс, и это уже огромное достижение.

Русские стеснительные, и это очень мешает коммуникации, заявляет он. Они никогда не признаются, если чего-то не знают.

Общаешься с командой, предлагаешь какие-то идеи – давайте сделаем контекстную рекламу, как в Германии. Все одобрительно кивают, начинаешь распределять задачи, а потом, оказывается, никто не знает, как там в Германии. Поэтому я сначала даю контекст – объясняю, что такое Германия, а потом предлагаю сделать, как там.

Почему решил уйти из МТС

Гарретт убеждал коллег – финансистов, рисковиков, операционистов выбрать путь британских и американских операторов: дать абонентам не только сим-карту, а полный пакет услуг: домашний интернет вместе с компьютером, спутниковое ТВ вместе с телевизором и так далее. Российских коллег убедить было сложнее, чем украинских. Клиентам это не нужно, были уверены они. Зачем все усложнять да еще и платить за это, возмущались они.

Я ссорился с ними. Не могу рассказать многого, но если бы я не ушел, меня бы «ушли».

Он был без работы всего несколько часов – у него уже было предложение в X5 Retail Group, где позже он проработал три года. Был советником президента компании Льва Хасиса по вопросам стратегии и маркетинга. Потом Леонид Меламед – бывший президент МТС и член совета директоров, с которым Гарретт вместе проработал пять лет в компании, основал биотехнологический венчурный фонд «РоснаноМедИнвест» и позвал его на должность вице-президента по маркетингу.

В фонде я отработал два года – такая была договоренность, а потом решил открыть свой бизнес – консалтинговую компанию с фокусом на стратегический маркетинг.

Рабочий день на три столицы

У экспата три офиса: в Москве, Дублине и Цюрихе. Клиенты находятся в разных странах и городах, поэтому типичного рабочего дня у него нет. За последний месяц он был в Дублине, Цюрихе, Москве, Портленде (США), Алма-Ате, Сингапуре, Лос-Анджелесе, Львове, Воронеже, Варшаве, Лондоне, Петропавловске-Камчатском, Риме, Владивостоке.

Планировать рабочее время ему помогает ассистент. Путешествует он с ирландским паспортом, потому что так легче – безвизовый режим, и очереди другие в аэропорту. У него несколько телефонов, для каждой страны свой. Они все всегда включены.

Любимые места в Москве

Чаще всего в Москве Гарретта можно застать в саду «Эрмитаж» – его любимое место для прогулок, или в итальянском ресторане «Марио» – где он обычно проводит деловые встречи. По его словам, в России сложно найти место, в котором готовят по оригинальному рецепту.

Здесь русифицируют все – даже кухню. В Ирландии 80% фильмов будут с субтитрами, в Голландии 100%, в России – 0%. Здесь берут итальянское блюдо, рецепт которого существует лет сто, и меняют ингредиенты – русифицируют его. Ресторан «Марио» – единственное место, где готовят по оригинальному рецепту. Я не против русификации, я сам немного русифицирован. Но по оригинальной кухне скучаю.

# Математика влияния: почему россияне не руководят глобальными компаниями

**27 марта 2019**|**Ярослав Глазунов**

Россия — самое большое государство на земле, расположенное в Европе и Азии. Территория страны занимает 1/7 часть планеты. Почти 12% площади суши Земли и более 12% всех, уже освоенных человеком территорий тоже принадлежит ей. Но при этом влияние России в мировой экономике весьма ограничено, поскольку ее вклад в мировой ВВП не превышает и 4%. И это несмотря на крупнейшие в мире запасы природного газа, второе место по объемам добычи нефти, ядерные и космические технологии, существенный экспорт зерна и вооружений.

Однако я хотел бы рассмотреть другой вызов, который стоит перед россиянами, — крайне низкий процент выходцев из России среди членов правления и советов директоров крупнейших компаний мира, входящих в список S&P500.

Тех, кто имеет хоть какое-то отношение к России в руководстве этих компаний не просто мало — ничтожно мало. Российский офис Spencer Stuart недавно провел исследование присутствия «русских» в крупнейших корпорациях из списка S&P500, взяв 200 компаний из верхней части списка (то есть с 1 по 200). Шаг за шагом нами были проанализированы порядка 4 тысяч биографий топ-менеджеров и членов советов директоров на наличие у них хоть какого-то отношения к России: российские корни, знание языка, учебы или работы.

Результаты оказались очень показательными. Иностранные топ-менеджеры, попавшие в нашу выборку, имели определенные связи с Россией. 32,4% отвечали или до сих пор отвечают в своих компаниях за бизнес в России и регионе Восточной Европы. 23% из них работали или работают в советах директоров крупных российских компаний. Примерно такое же количество знают или изучали русский язык. 13,5% взаимодействовали с нашей страной на политической стезе ( например, работали в совместных российско-американских объединениях наподобие Американо-Российского делового совета).

Однако, к сожалению, лишь трое из числа топ-менеджеров 200 ведущих компаний мира оказались выходцами из России:

* Ник Шрайбер — член совета директоров Сampbell soup company и бывший СЕО Tetra Pak, который имеет русские корни.
* Алекс Белоголовский — корпоративный вице-президент и генеральный директор компании одного из дивизионов в Applied Materials, Inc., где он отвечает за разработку системного ПО для полупроводниковых производственных линий.
* Сергей Брин — основатель Google, выходец из семьи математиков, переехавшей в США на постоянное место жительства в 1979 году. Тогда, напомню, Сергею было всего 5 лет.

Трое в 200 компаниях — это даже более отрезвляющая цифра, чем 4% от мирового ВВП. Она тем более досадная, если учесть, что в глобальных компаниях работает немало высокооплачиваемых выходцев из России, особенно в высокотехнологичных секторах экономики. Но в руководстве этих компаний их нет. Над этим, на мой взгляд, стоит задуматься.

**Почему же** Россия выпускает умных и талантливых профессионалов, которые пробиваются на ключевые позиции даже в самых передовых отраслях экономики, но тем не менее не могут дорасти до того, чтобы занять топовые позиции в управлении крупных международных компаний? Для успешной международной карьеры российскому управленцу дается отличное знание предметной области. Путем самоотверженного труда он приобретает необходимую комбинацию из навыков и опыта, которую мы называем кратко hard skills. Но его soft skills (навыки коммуникации, ведения переговоров, умение понимать и принимать чужие точки зрения, находить компромисс, а также способность убеждать в своей правоте, мотивировать, вести за собой) остаются на базовом уровне. В крупных международных компаниях к списку необходимых требований добавляются навыки кросс-культурной коммуникации и умения выстроить отношения в интернациональной среде.

Если hard skills добывается в процессе обучения, где мы располагаем качественной и работающей системой образования, то с soft skills дело обстоит куда сложнее. Здесь приобретенный опыт важнее формального обучения. Открытость нынешнего современного поколения — это, безусловно, значительный шаг по сравнению с поколением их родителей. Знание иностранных языков, активность в путешествиях ощутимо упрощают открытие возможностей обучаться и находить работу за рубежом, снимают ряд первых барьеров. Но далее наши соотечественники проигрывают в конкурентной борьбе из-за непонимания или неверного восприятия чужих культур, от которых и зависит способность поддерживать эффективную рабочую коммуникацию с зарубежными коллегами. А это значит, что им по-прежнему недоступны столь необходимые навыки soft skills: методы убеждения, способы распространения влияния или умение «встраивать наш код» в культуру международной организации, то есть именно то, что жизненно необходимо для любого топ-менеджера (сначала понять, а затем быть понятым).

Неумение (в буквальном смысле) поговорить с коллегами или подчиненными на одном с ними понятийном языке резко ограничивает уровень россиян на карьерной лестнице. Возникает ситуация, когда фактор культурной интеграции в среду становится решающим фактором.

**В современных условиях карьера амбициозного профессионала невозможна без дорожной карты и тщательного планирования.** И, прежде всего, необходимо четкое понимание цели или хотя бы того направления, в котором следует двигаться.

Время имеет ключевое значение. Если вам за 50, то экспериментировать и искать себя крайне сложно. Если же вы молоды, то поможет работа в нескольких отраслях, имеющих выход на международные рынки, а еще лучше — в известной глобальной компании. Крайне важно видеть вдохновляющие примеры успешных карьер. Нужно задаваться вопросом «Что мне нужно сделать для того, чтобы повторить этот успех?».

**Итак, вы ничего не добьетесь без понимания того, куда и к чему вы стремитесь и без навыков, необходимых для культурной интеграции.** Однако это лишь необходимое, но недостаточное условие. Для успешной глобальной карьеры нужны **еще три вещи**.

**1. Экспертиза.** Вы должны стать экспертом в той области, которую выбрали для своей работы и … разбираться в ней лучше других. Это могут быть финансы, маркетинг, HR или цифровая трансформация компании. Вы можете обладать глубокими знаниями какой-то специфической отрасли или стать экспертом некоммерческой организации.

**2. Сеть контактов.** Одновременно нужно выстроить вашу собственную сеть профессиональных контактов, устойчивые связи с ключевыми отраслевыми игроками: «спонсорами», менторами, руководством, коллегами на том же уровне что и вы, партнерами, поставщиками, подрядчиками, основными клиентами. Чем лучше будут ваши отношения с ними, тем выше шансы получить однажды интересное предложение или раньше других узнать о чем-то важном.

**3. Позиционирование.** Если именно ваше имя вызывает у людей ассоциации с вашей предметной областью, если даже те, с кем вы лично не знакомы, знают о вас и о том, чем вы занимаетесь, то именно вам отдадут предпочтение, когда международной компании потребуется конкретный эксперт.

Влияние всегда исходит от конкретных людей. Управленцы-экспаты в руководстве международных компаний так или иначе работают на укрепление позиций своих стран, хотя бы в силу того, что они применяют в бизнесе свой опыт, знания и связи. Поскольку их формирование личности прошло в родной стране, неудивительно, что часто именно оттуда они привлекают талантливые кадры, деловых партнеров, влияют на решение о размещении в стране, где выросли производства или центра по разработке новых продуктов. И что, пожалуй, наиболее важно: они еще и служат ролевой моделью для своих соотечественников, подают пример амбиций для новых управленцев, которые пока только мечтают о работе на мировом уровне.

Конечно, наших управленцев ждет высокий уровень конкуренции на рынке труда в странах, где бизнес-культура сформирована по англосаксонской модели. Но есть страны, где существует более низкий входной порог для иностранных руководителей. Речь идет об ОАЭ, Сингапуре, Нидерландах или Гонконге. В них тоже есть большое количество людей с самым разным культурным бэкграундом, и новичку здесь будет гораздо проще интегрироваться и научиться находить общий язык.

Для устойчивого экономического развития нам сегодня уже недостаточно лишь отечественного бизнеса или воспитания поколения управленцев только в своей стране. Тем, кто хочет, чтобы наша страна действительно приобрела больший вес в мировой экономике и вышла за пресловутые 4% ВВП, следует сделать все, чтобы сначала вырос процент культурно близких нам управленцев в крупнейших компаниях, которые и определяют курс развития мировой экономики.

Даже действуя косвенными методами, «наши» люди в крупных компаниях смогут создать на родине больше возможностей, больше рабочих мест и больше новых продуктов, а возможно, еще и существенно поменять наше общее мышление. Все это, на мой взгляд, даст больше, чем реализация любых, пусть даже самых громких инициатив, по импортозамещению.

**В спорте чемпионом всегда становится тот, кто когда-то дерзнул мечтать об этом.** То же правило работает и в бизнесе: если вы поставите себе цель войти в правление или в совет директоров глобальной компании, ваши шансы точно повысятся. И чем больше будет таких амбициозных людей, тем больше вероятность того, что наша страна займет достойное место в глобальной экономике. Звучит нетривиально? Дорога в тысячу миль начинается с первого шага, но самое сложное — это сознательно найти место для такого шага вперед.

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

Хорошая статья, заставляет задуматься. Хотел бы добавить, что к великому сожалению, продвинутые западные практики управления большими бизнесами и коллективами не слишком у нас приживаются и топ менеджеры с международным опытом, зачастую в РФ никому не нужны. Вот и приходится уезжать работать за рубеж.

# 13 непрофессиональных привычек босса

Несчастливое число: 13 непрофессиональных привычек босса, которые бесят сотрудников

13.04.2017

Человек, наделенный властью, склонен искать изъяны в других людях. Признавать свои ошибки мало кто любит, особенно руководители компаний. А ведь именно эти промахи могут привести к развалу корпорации.

Рейчел Джиллетт, постоянный колумнист издания [Business insider](http://www.businessinsider.com/unprofessional-habits-bosses-should-avoid-2017-3/#-1), описала 13 привычек руководителя, которые раздражают подчиненных. Более того, сотрудники компаний считают эти привычки непрофессиональными. А кто хочет работать с боссом-непрофессионалом?

**1. Они никогда не благодарят за хорошо проделанную работу**

Исследование CareerBuilder  показало, что 50% сотрудников американских компаний готовы продолжать работу в той или иной корпорации при условии, что их заслуги будет отмечать руководство.

Исследование заказал Дэвид Новак, соучредитель и главный исполнительный директор компании Yum! Бизнесмен пришел к выводу, что вклад сотрудников в общее дело ни в коем случае нельзя игнорировать и недооценивать. Поэтому хвалить подчиненных — это верный способ проявить себя в качестве сильного лидера и удержать в компании ключевых работников.

**2. Они фокусируются на негативе**

Такие начальники даже в самой хорошей ситуации умеют увидеть что-то плохое. Новак отмечает, обычно такие руководители строят диалог с работниками примерно следующим образом: «Отлично, что вы закрыли сделку на 250 тысяч долларов, но план в этом месяце 5 млн».

**3. Они не здороваются**

Банальная невежливость босса может стать причиной недовольства сотрудников. Большинство начальников, конечно, знают, что при входе в кабинет, нужно поздороваться со своими подчиненными, а вот те, кто это правило игнорирует, слывет в коллективе непрофессионалом и грубияном.

**4. Они скрывают важную информацию**

Часто случается, что сотрудники компании чувствуют себя в информационном вакууме. Нет, никто не мешает им читать новости на рабочем месте. Все дело в том, что внутрикорпоративные вопросы и проблемы руководитель не выносит в коллектив. Такое отмалчивание считается среди сотрудником непрофессионализмом и может вылиться либо в массовый протест, либо в уход важных сотрудников.

Международный бизнес-спикер Майкл Керр советует обмениваться важной информацией со своими работниками. Задерживается [зарплата](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding)? Расскажите сотрудникам о причинах. Грядут увольнения? Наберитесь смелости встать посередине кабинета и заявить об этом в голос. В противном случае, кажется, что босс просто-напросто убегает от ответственности.

**5. Они ставят свои поручения выше всего остального**

Вы уже готовы отойти в мир сновидений, как вдруг предатель-телефон сигнализирует о новом e-mail от вашего руководителя. Вдобавок ко всему вы видите на нем отметку «срочно». Знакомо?

Открываете письмо и понимаете, что не такое оно и срочное, что задачи, описанные в нем, не требуют принятия решения здесь и сейчас.

Нарочно провоцируя стресс у своих сотрудников, вы рискуете быстро перевести их в состояния профессионального выгорания, предупреждает Керр.

**6. Они говорят одно, а делают**—**наоборот**

Работников не на шутку раздражают руководители, которые требуют с них прибытия в офис к восьми утра, в то время как сами только-только подходят к десяти. То же самое касается обеденного времени. Если вы требуете от своих сотрудников не ходить в кафе дольше, чем на час, соблюдайте это правило и сами. Помните, руководитель должен быть примером, а не демотиватором.

**7. Они не выполняют обещания**

Руководитель должен помнить о своих обещаниях, которые он дал своим подчиненным. Такие отговорки как «забыл» или «вы все неправильно поняли» роняют авторитет начальника в глазах работников.

**8. Они комментируют внешний вид сотрудника**

Стоит запомнить раз и навсегда: даже невинный комплимент, касающийся внешнего вида, может насторожить работника. Поэтому если и собираетесь сказать что-то приятное сотруднику, то лучше обратите внимание на его заслуги на рабочем месте.

**9. Они шумят**

Среди сотрудников компаний бытует мнение, что личные вопросы  руководитель должен решать вне стен офиса. Не обязательно кричать на весь кабинет о своих грандиозных планах на выходные. Это, во-первых, может вызвать зависть, а во-вторых — неприязнь работников. То же самое, кстати, касается других звуковых эффектов: например, слишком громкое прослушивание музыки в наушниках.

**10. Они отвлекаются во время собраний**

Многих сотрудников сильно раздражает, если руководитель во время планерки начинает отвлекаться на свой [смартфон](http://www.dk.ru/wiki/smartfon#binding). Во-первых, это сильно затягивает совещание, во-вторых, показывает пренебрежительное отношение босса к своим подчиненным.

**11. Они рассказывают сотрудникам о личных проблемах**

Место для откровенностей находится вне стен офиса. Возможно, с кем-то из своих работников вы действительно близко общаетесь. Но это не значит, что из него можно сделать жилетку прямо на рабочем месте.

**12. Они непредсказуемы**

В каком настроении сегодня будет босс? В плохом или хорошем? Эти вопросы не должны возникать у коллектива, и уж тем более настроение руководителя никак не должно влиять на общее настроение команды.

Непредсказуемость руководителя серьезно деморализует весь коллектив и приводит к быстрому выгоранию сотрудников.

**13. Они не обозначают дедлайн**

Сотрудники начинают сомневаться в профессионализме своего босса, когда внезапно узнают о том, что должны были завершить определенную задачу «еще вчера». Случается, что руководитель просто говорит: надо сделать определенную работу, не обозначая при этом дедлайна, и это вызывает некоторое недоумение у подчиненных.

# Как лидеры теряют свою удачу

[Энтони Тянь](http://hbr-r.ru/blogs/44) — директор, управляющий партнер и основатель компании Cue Ball.

Опубликовано 18.04.2012

При проведении исследований для нашей [книги](http://www.amazon.com/Heart-Smarts-Guts-Luck-Entrepreneur/dp/1422161943) мы сделали удивительное открытие: многие люди, основавшие свой бизнес, приписывают большую часть своего успеха удаче. Почти 25% опрошенных получили статус «преобладающей удачи» в Тесте предпринимательских способностей, разработанном нами; многие назвали удачу частичным фактором успеха.

Когда мы стали разбираться подробнее, то стало ясно, что это была не просто случайность, о которой говорили люди. Удачу в бизнесе можно культивировать через сочетание того, что мы называем «удачным восприятием» и «кругом удачи». «Удачное восприятие» — это предрасположенность к использованию интуиции, ну и к удаче. «Кругом удачи» мы называем широкую сеть знакомых, которые на первый взгляд могут иметь мало общего с бизнес-целями, но в последующем оказываются очень значимыми. Каждый из нас может привести подобный пример.

Вот, однако, парадокс. Как только люди добираются до вершин — после того как они достигают большого предпринимательского или корпоративного успеха — руководители зачастую забывают о тех «счастливых» качествах и знакомствах, которые помогли им, в первую очередь, добиться своей цели. По определению, вершина является в большей степени конечной точкой, нежели продолжением пути. Очень тяжело рисковать новоприобретенной репутацией.

Оказывается, что атрибуты, связанные с «удачным восприятием» и «кругом удачи» необходимы для непрерывного роста лидера. Да, конечно, нужно доверие и убежденность в своей власти, когда вы достигли вершины. Но в равной степени нужны скромность и уязвимость, если вы хотите развиваться как вдохновляющий лидер. Вот почему так важно для успешных людей поддерживать атрибуты «удачного восприятия» и «круга удачи».

Мы выделили семь таких атрибутов: многие лидеры испытывают трудности с тем, чтобы развить их и поддерживать. К ним относятся: скромность, любознательность, оптимизм, уязвимость, честность, щедрость и открытость. Осознание степени овладения этими качествами является ключевым, для того чтобы не стать руководителем, которому некуда идти, кроме как вниз. Ниже они рассматриваются более подробно.

**Скромность**: люди могут по ошибке принимать скромность за слабость и избегать ее, чтобы не потерять власть. Тем не менее скромность может усилить ваше влияние. «Вы можете завести больше друзей за два месяца, интересуясь другими людьми, чем за два года, пытаясь заставить других людей заинтересоваться вами», — писал Дейл Карнеги. Искренняя забота о признании талантов других делает вас более доступным и, честно говоря, более симпатичным остальным. Доверие необходимо, чтобы внушать уважение, но скромность является необходимым противовесом, чтобы его заработать.

**Любознательность**: Любознательные лидеры охотнее знакомятся с новыми людьми, прислушиваются к идеям и наслаждаются новым опытом. Но каждодневные обязанности часто уменьшают время, отведенное для таких занятий, которые могут считаться тривиальными. Вместо того чтобы задавать вопросы, лидеры, когда достигают зрелости, обычно больше на них отвечают. Каково ваше соотношение вопросов и ответов? Соотношение, скорее всего, выше в начале развития как руководителя и ниже в период зрелости. Найдите время, чтобы быть любопытным! Выделите время в календаре и не отменяйте задач. Ставьте себе цели знакомиться с новыми людьми и пробовать новые вещи.

**Оптимизм**: оптимистическое мироощущение обладает усиливающим эффектом. Люди бывают очарованы позитивным настроем. Но лидеры, как ожидается, должны искать бреши в логике и предсказывать неудачи. Хотя эти навыки и становятся ключевыми, они не должны быть первой инстинктивной реакцией лидера, когда ему представляют новые идеи. Наиболее продвинутые лидеры могут сдерживать критику (даже если она основаны на их опыте) и попробовать сначала поразмыслить и рассмотреть все причины, почему новая идея может сработать лучше или какой потенциал она имеет, прежде чем задуматься о слабых сторонах.

**Уязвимость**: власть, сила и доверие — атрибуты, которых от лидеров ожидают сотрудники и инвесторы. Но уязвимость очеловечивает лидеров, притягивая людей к вам. Люди, которые обращаются за помощью, часто обнаруживают, что другие идут за ними, наполненные ощущением нужности и коллективной работы на успех. Опять же это довольно труднодостижимый, но необходимый баланс инь и янь — чтобы быть уверенным в готовности идти на риск и принять неудачу.

**Честность**: отношения с окружением должны отражать ваши подлинные интересы и чувства. В США в год президентских выборов будет позором обнаружить истинное лицо политического кандидата. Руководители, как и политики, часто чрезмерно увлекаются собственным позиционированием и стараются не показывать подлинного лица. Стараясь убедить инвесторов в программных заявлениях и меморандумах, тщательно составленных PR-специалистами, вы можете потерять свою идентичность. Хуже того, вы можете начать верить во всю эту суматоху вокруг вас.

**Щедрость**: власть приносит с собой бесчисленные запросы на содействие. Но никогда не стоит терять дух великодушия, лучше соответствующим образом распределить свои усилия. Можно быть наставником для других, заниматься общественной деятельностью, больше говорить «спасибо» и делать больше вещей, не думая о взаимовыгодном обмене — это своего рода «предоплата», которая в долгосрочной перспективе обычно окупается. Кроме того, щедрым быть просто приятно.

**Открытость**: в глазах везучего человека открытость означает способность приветствовать то, что может не соответствовать традиционным формам. Будьте готовы увидеть интеллект и мудрость во всех источниках. Вы верите фактам, только если о них написано в «Нью-Йорк Таймс», или слушаете людей, которые не занимают высоких постов, но их реальный опыт очень богат? Феномен программного обеспечения с открытым исходным кодом, и краудсорсинга в более широком смысле, был построен на понимании, что хорошая работа может прийти откуда угодно.

**Семь качеств, которыми очень трудно овладеть**

Эти семь качеств позволяют притянуть удачу, а также развить реальный характер лидера. Их трудно освоить, и они могут не согласовываться с позицией руководителя, потому что они показывают слабость и даже могут привести к неудачам. Но самый большой риск для топ-менеджеров — стать самодовольными и самоуверенными. Это разрывает связь с реальностью и отношениями, которые могут поддержать и перенести успех на новые начинания.

Оставаясь на связи с тем, что привело вас к успеху, в первую очередь, поддерживая правильное восприятие и отношения, вы можете создать потенциал для более высокого уровня лидерства. Будьте готовы поступиться толикой успеха для того, чтобы развиваться как руководитель.

# Люди путают собственную ценность со значимостью своей должности

12.05.2017 Деловой квартал

«Когда кто-то, ничего в общем собой не представляющий, вдруг оказывается на какой-то очень серьёзной должности, он начинает думать, что все хотят с ним общаться и все хотят его слушать».

[Александр Ложечкин](http://www.dk.ru/wiki/lozhechkin-aleksandr#binding), представитель компании [Microsoft](http://www.dk.ru/wiki/microsoft#binding), отвечающий за технический евангелизм в Центральной и Восточной Европе, написал в блоге на  [Medium.com](https://medium.com/@allo/%D0%BE-%D1%87%D1%83%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5-%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9-%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-b1c115da0812)заметку о том, насколько может быть ложным представление о собственной значимости.

—  Мой хороший друг Миша Елашкин (к сожалению, так рано ушедший из жизни), любил рассуждать о том, как часто люди путают свою собственную ценность и значимость с ценностью и значимостью своей должности.

Миша знал, о чём говорил, ведь после долгой и успешной карьеры в корпорациях он решил создать в России свой маленький бизнес исследований рынка(Elashkin Research). До сих пор вспоминаю, какие потрясающие дискуссии он вёл на исчезнувшем, к сожалению, ZDNet, вместе с небезызвестным РТО (я даже не знаю, можно ли называть его настоящее имя — пусть сам представится при желании), громя нещадно фанатиков разных сект. Миша был необычайно ярким, интересным, умным собеседником.

Так вот, история Миши, очень высокого и широкоплечего, была такая. Всем, кто ездит в метро, знакома ситуация, когда в узком переходе на встречу друг другу идут два потока людей. Те, кто хотят идти быстрее, занимают центральные «полосы движения». Причём поток побольше, как правило, «отъедает» часть противоположной стороны, где идёт поток поменьше. Зависит это и от интенсивности потока, и от наглости отдельных его представителей.

Миша всегда ходил очень быстро. И, поскольку он был высок и широкоплеч, ему удавалось одним своим массивным видом оттеснить встречный поток в сторону и идти свободно, обгоняя попутчиков.

Но бывает, рассказывал Миша, так, что в освободившееся впереди пустое пространство спереди вдруг выпрыгивает кто-то из попутного направления. Может быть не такой мощный и уверенный, как Миша. Но зеркал заднего вида у пешеходов нет (к сожалению), поэтому этот кто-то, идя впереди Миши по освобождённому встречными для Миши пространству, искренне верит и думает, что расступаются перед ним, а не перед Мишей.

И ровно так, заключал Миша, часто бывает и в жизни.

Когда кто-то, ничего в общем собой не представляющий, вдруг оказывается на какой-то очень серьёзной должности или просто в очень серьёзной компании с известным именем и через какое-то время начинает думать, что все хотят с ним общаться и все хотят его слушать не потому, что он представляет известную компанию, а потому, что он сам по себе такой крутой и всем нужный.

Работая в Microsoft, я сам встречаю таких людей очень часто. Их, как правило, отличает чрезмерная самоуверенность и гордость. Очень бережное отношение к своему такому драгоценному времени (фразы вроде «А зачем я вам на этой встрече?»). Демонстративное пренебрежение к собеседнику. Высокомерие.

Очень забавно бывает на таких людей посмотреть, когда из известной компании с громким именем они уходят в компанию поменьше (ради должности повыше или от безысходности) и весь вот этот лоск с них очень быстро слетает.

И они потом очень сильно стремятся в большую корпорацию вернуться (часто по-детски вытесняя это желание в поливание грязью своего бывшего работодателя). Так как вот такая фора от работы в большой корпорации действует, как наркотик.

На самом деле ничего страшного в том, что работа на должности с красивым названием в корпорации с громким именем привлекает внимание, нет. Я прекрасно отдаю себе отчёт, что очень многие читатели моего блога начали читать его не потому, что я такой красивый и умный, а потому, что я  — топ-менеджер большой и известной корпорации.

И когда мои заметки печатают в каких-то изданиях или приглашают меня выступить на конференции, я понимаю, что приглашают не меня, Сашу Ложечкина, а меня  —  директора департамента стратегических технологий в Microsoft в Центральной и Восточной Европе.

Но в любом случае в ценности каждого человека есть две составляющие  —  ценность его самого по себе и ценность его должности. Одно зависит от другого, безусловно (я сам часто люблю повторять, что при долгой работе в корпорации твоя должность становится равна твоей фамилии). Но понимать для себя разницу между этими компонентами очень важно. Иначе потом может ждать горькое разочарование.

# Забыть всё: почему наши успехи делают из нас неудачников

Билл Тейлор 29 сентября 2017

Свой опыт мы привыкли рассматривать как ценный актив.  Но порой знания и навыки, которые мы приобретаем, могут сыграть с нами злую шутку. О том, почему опыт мешает новаторству и как научиться мыслить свежо, не оглядываясь назад, рассказывает сооснователь журнала Fast Company Билл Тейлор в книге «Просто гениально! Что великие компании делают не как все». Русский перевод книги выходит этой осенью в издательстве «Манн, Иванов и Фербер». Мы публикуем несколько интересных фрагментов из нее.

**«Не бойтесь менять точку зрения» — сила смелой компетентности**

Опыт важен… пока не станет препятствием для новаторства. Опыт последних десятилетий в бизнесе и социальной сфере выявил одну человеческую особенность: люди и организации с самым большим опытом, самыми большими знаниями и ресурсами часто самыми последними видят и используют возможности для создания чего-то кардинально нового в своей области…

Но где же были раньше эти гигантские предприятия-тугодумы, где работает столько умных людей, имеющих столько денег? Почему ABC, CBS или какой другой медиаисполин не мог запустить первый круглосуточный канал новостей и оставил это дело Теду Тернеру, новичку в информационном бизнесе, унаследовавшему от отца компанию по установке рекламных щитов? Почему ни одна из мировых звукозаписывающих компаний не переместила своих музыкантов на зарождающуюся платформу кабельного телевидения, а позволила молодому звукорежиссеру Роберту Питтману создать MTV и изменить поп-культуру? Почему General Motors так долго не признавала гибридные автомобили, Microsoft так долго не могла поверить в развитие интернета (пусть и разгромив Netscape), Yahoo! не разглядела сумасшедшего экономического потенциала компаний Google и Facebook, когда имела возможность купить их как частные компании?

**Сюжет повторяется из раза в раз, и ответ напрашивается сам: зачастую то, что мы знаем, ограничивает то, что мы можем себе представить.** Синтия Бартон Рейб, специалист по инновационным стратегиям Intel, придумала хороший термин для этой деструктивной стратегической слепоты. Многие компании и руководители, зачастую лучшие компании и самые успешные руководители, не могут совладать с тем, что она называет «парадоксом опытности». Досадное недоразумение заключается в том, что чем крепче твоя позиция на рынке, в товарной нише или в технологии, тем труднее тебе открыться новым бизнес-моделям, меняющим рынок, или перспективным решениям, позволяющим сделать скачок в технологии. Прошлые результаты не могут угрожать будущим прорывам, но могут ограничить ваши представления о будущем.

**Не позволяйте тому, что знаете, ограничивать то, что можете себе представить**

«Когда дело касается инновации, — заверяет она, — тот же с трудом доставшийся опыт, все наработки и методы, то есть краеугольный камень успеха организации, могут стать булыжником, тянущим на дно. Иначе говоря, груз того, что мы знаем, особенно того, что “знаем” коллективно, убивает новаторство. Почему знание и опыт могут оказаться губительными для инновации? Потому что, став специалистом, мы меняем полет фантазии “а что если” на приземленную реальность “что есть”». Иначе говоря, чем лучше ты знаешь отрасль, чем дольше ты ее знаешь именно такой, тем сложнее увидеть новые пути, перспективы или возможности. Консультант и преподаватель с образованием адвоката и историка искусств Эми Герман разработала интересную программу, позволяющую понять разницу между «смотреть» и «видеть». В рамках курса «Искусство восприятия» она водила сыщиков полиции, агентов ФБР и даже представителей разведки и ЦРУ в Метрополитен-музей, в Коллекцию Фрика и другие известные художественные музеи. Видавшие виды специалисты, привыкшие к преступлениям и терроризму, наученные смотреть определенным образом на улики для раскрытия убийств и вычислять угрозу, теперь должны были устремить взоры на работы Пикассо, Караваджо, Эдварда Хоппера и других мастеров. По словам Герман, суть упражнения «не в том, чтобы смотреть на искусство, а в том, чтобы рассказать, что видишь». Или, как обычно бывает, что ты не видишь.

Каждый раз опытные наблюдатели не замечали важнейших, наиболее значимых элементов картины, обходили вниманием явные знаки, проясняющие происходящее в сцене, или просто не знали, как описать увиденное (участникам запрещалось использовать слова очевидно и явно, а также показывать на произведение, чтобы описать запечатленную сцену. Свои наблюдения они должны были выразить только словами). «Не бойтесь менять свой взгляд», — наставляла педагог своих студентов, признававшихся, что, научившись смотреть на вещи по-новому, изменили подход к анализу улик в работе. Семинар Эми Герман — отличный способ для сыщика или разведчика отвлечься от привычного распорядка рабочих будней, развлекательное и полезное занятие для оттачивания навыков и перезагрузки.

«В Нью-Йорке к необычному привыкаешь, поэтому при подготовке мы всегда стараемся развить наблюдательность», — поясняет заместитель начальника полиции. Но существует ли более приемлемый путь преодолеть парадокс опытности, привычку думать с оглядкой на лучший опыт прошлого, отгораживаясь при этом от будущих возможностей? Если он есть, то, судя по невероятным усилиям, с которыми давно существующие организации соглашаются на большие перемены, он непрост и требует отношения к миру по модели «смелая компетентность».

Впервые я услышал это выражение от маркетологов одного из старейших рекламных агентств в мире Foote, Cone & Belding (в последнее время компания плодотворно сотрудничала с клиентами, среди которых Levi’s, Kmart, HP и многие другие). Меня пригласили выступить в чикагском офисе компании, крупнейшем из их сети, но, оказавшись на месте, я быстро сообразил, что нужно больше слушать. Местное руководство вместе со специалистами по планированию разработали свой подход к бизнесу (в комплекте со справочником и сборником упражнений), основанный на так называемом продуманном безрассудстве, то есть идеях «простых, уместных, убедительных» и одновременно «пугающих, сложных и прорывных».

Чтобы найти такие идеи, они проводят «Стратегические стрелки» — совещания длиной в целый день, где детально изучают историю товара и вырабатывают провокационные оригинальные идеи относительно его будущего («висеть вниз головой; одеваться, чтобы никто не узнал; стоять на стуле. Найдите эквивалентную замену этим действиям», — говорится в одном руководстве). Однако чтобы все эти техники работали, и творческим работникам, и бухгалтерам нужно было быть, используя термин агентства, смело компетентными…

«Мало быть просто компетентным, — объясняет руководство компании, — иначе результат будет посредственным, никого не вдохновит. Но мало быть и просто смелым — иначе цель пропадает из виду и творчество служит самому себе, а не делу». Бороться с обоими порывами не стоит, вместо этого рекомендуется «принять двойственность. Быть уверенным профессионалом — педантичным, умным, деловым, ответственным. И безрассудно смелым — рисковым, неожиданным, неугомонным, изобретательным». Также руководство призывает коллег «применять смелую компетентность в любом деле. В каждом сформулированном поручении, в каждом написанном отчете, в каждой пришедшей в голову мысли, в каждом разговоре» .

Как оказалось, термин смелая компетентность придуман не маркетинговыми гениями из Чикаго. Он пришел из мира джаза и отражает, как самые отважные музыканты выходят за пределы своего доведенного до совершенства мастерства, освобождая путь импровизации...

Смелая компетентность — не просто метафора. Барретт считает, что эта методика не позволит знаниями лидеров музыкальных групп и руководителей бизнеса ограничивать воображение. Нужно начать с «решительного шага» — воодушевить коллег на поступок, который они иначе не решились бы сделать, «увидеть сильные стороны других, лучше них самих». Следующий шаг предполагает «небольшой отход от привычного» — сделать нечто, что «заставит людей задуматься, переключить внимание». Не менее важно «создавать ситуации, требующие действий» — вынуждать людей «пробовать раз за разом и учиться в процессе». Процесс обучения становится легче с помощью «ободряющего повторения» — создания «ситуаций, когда происходит постепенное осознание, а подстраховка медленно исчезает». И наконец, нужно «повысить резкость аналогий» — дать людям свободу «занырнуть в прошлое ради поиска сравнения, связей и сопоставлений с возникающей новой реальностью».

**«Мы не делаем ничего ожидаемого»: руководить вне принятых рамок**

Чтобы во всей красе увидеть силу смелой компетентности, «придающей силы действовать и оживляющей ум», достаточно взглянуть, как большой гараж в Майами-Бич стал культурной достопримечательностью. Да-да, гараж. Семиэтажное здание находится на пересечении Линкольн- роуд и Алтон-роуд, откуда берет начало известная на весь мир, любимая туристами пешеходная улица. Строение, известное под названием «Линкольн-роуд, 1111», имеет самую что ни на есть прозаическую функцию — это место для парковки (примерно триста парковочных мест), где оставляют свои машины люди, приехавшие погулять по магазинам или песочным пляжам Саут-Бич.

В самом же комплексе ничего прозаического нет. Когда в 2005 году застройщик Роберт Веннетт приобретал здание, оно представляло собой невзрачную крытую парковку с пристроенным офисным зданием в стиле брутализма. Он дал слово, что превратит это сугубо функциональное помещение в нечто исключительное — не потому что ему хотелось «изобретать», а потому что он хотел по-новому взглянуть на Линкольн-роуд, спроектированную в 1910 году отцом Майами- Бич Карлом Фишером, и открыть новой эпоху культуры и торговли.

«Мы хотели вернуться к изначальной задумке с того места, откуда Линкольн-роуд исторически брала свое начало», — говорит Веннетт. Прежде чем взяться за этот революционный, знаковый для его карьеры проект, он на протяжении многих лет успешно работал с недвижимостью: двадцать лет возглавлял крупные компании, инвестирующие в недвижимость, курировал проекты на миллиарды долларов и заслужил репутацию человека, заботящегося о городской среде не меньше, чем о бизнесе. Однако ни один из его проектов не был настолько ярким, настолько нетипичным, как гараж в Майами-Бич. Новое здание открылось весной 2010 года и получило одобрение критиков и народную любовь. Один журналист, восторгаясь зданием, назвал его уникальным примером «парковочного зодчества» и определил как «невообразимое сочетание элитной архитектуры и автостоянки». Автостоянка восхищала настолько, что стала востребованной не только у автомобилистов, но и у организаторов благотворительных вечеров, дегустаций спиртных напитков и звездных вечеринок…

«В гараже мы не делаем ничего из того, что, как вы думаете, должны делать в гараже, — говорит Роберт Веннетт в фильме о 1111. — Мы подумали так: “Давайте разберемся, что такое парковка, и изменим о ней все представления”»…

Парадная лестница, проходящая по центру здания, создает атмосферу изящного европейского вокзала, а не голой американской коробки с парковочными местами. Повсюду скульптуры и дерзкое народное творчество. Модные рестораны и магазины (в них можно купить книги по искусству, сумки, обувь, концептуальную спортивную форму) расположены по внешнему периметру здания и на крыше, а в эффектном стеклянном кубе на пятом этаже продают одежду модных марок. По утрам, особенно в дождливую погоду, бегуны бегают вверх и вниз по рампам автостоянки, а на верхних этажах проводятся сеансы йоги. Вскоре после открытия здания парочки начали просить разрешения на проведение там свадеб, и в New York Times была описана одна такая торжественная церемония…

Веннетт с товарищами всегда ищет возможность сделать что-то неожиданное: иногда ненавязчиво, иногда вызывающе. Когда он выкупал бедствующую недвижимость, это было скромное офисное здание банка SunTrust. Когда пришло время включать отделение банка в проект нового комплекса, Веннетт предложил им подумать об обслуживании «на ходу», потому что это здание парковки и потому что в Майами хорошо развита автомобильная культура. Но это был не простой автобанк. Здание спроектировано таким образом, чтобы клиенты проезжали сквозь банк, а менеджеры работали по обе стороны от проезда. «Когда люди представляют обслуживание “не выходя из машины”, они видят, как на открытом пространстве за городом машины подъезжают к окошку обслуживания, — говорит он. — Здесь же вы проезжаете непосредственно через сам банк. Вы можете представить себе подобное в Нью-Йорке или в другом городе?»…

**Не позволяйте тому, что знаете, ограничивать то, что можете себе представить посетителям что-то неожиданное.**

«В какой-то степени все это, конечно, немного странно, — добавляет он. — У нас есть автобанк и автобутик! Я живу на стоянке! Но такого люди еще не видели, это предложение там, где его не ждали. Мы не делаем ничего такого, что вы ожидаете».

# Скользкая дорожка: как стать самым плохим начальником в мире

07.07.2017

Неважно, как давно вы строите свою карьеру. В течение всего профессионального пути, вы встречаете всего два типа боссов: «начальник мечты» и «начальник, которым бы вы никогда не хотели быть».

Клэр Лью, глава Know Your Company, [рассказала](https://m.signalvnoise.com/the-boss-you-dont-want-to-be-3fdfe6c4e8dd) в личном блоге на Medium.com, как отличить хорошего руководителя от плохого.

— У меня есть два приятеля. Оба они работают по найму. Один — в крупной технологической компании, работающей в сфере [здравоохранения](http://ekb.dk.ru/wiki/zdravookhranenie#binding), а другой — в известной некоммерческой организации. Оба терпеть не могут своих боссов, в то время как их начальники об этом даже не подозревают.

Один из друзей сказал мне: «Трое из шести человек в команде уже ушли, а двое других находятся на грани увольнения… Но шеф об этом и не подозревает».

Другой друг сказал мне: «Мы все время теряем талантливых людей из-за него… А босс и понятия не имеет».

В их защиту скажу: оба этих руководителя — порядочные люди с благими намерениями. Они на хорошем счету у топ-менеджмента. Их назначили начальниками, потому что они эффективно работали и внесли ощутимый вклад в развитие своих компаний.

Но в качестве руководителей они в буквальном смысле отталкивают сотрудников. Они стали теми самыми начальниками, «которым бы вы никогда не хотели быть».

**Почему так бывает?**

Слушая своих друзей, я поняла, что у их руководителей есть одна общая черта: они по привычке ставят свои собственные интересы выше интересов команды. Они подстраховывают себя, чтобы предстать перед высшим руководством в хорошем свете, даже в ущерб команде.

Они не хотят знать правду о том, каково их сотрудникам, потому что боятся того, что могут услышать и почувствовать в этом случае.

Они считают, что заслужили больше привилегий, свободы и материальной выгоды, так как, по их мнению, трудились упорнее, чем кто-либо еще в их команде.

Однако судить строго их не стоит: такие руководители — не злодеи и не помешанные.

Давайте рассмотрим несколько ситуаций:

— Кто-то из вашей команды не выполняет свою работу, и вы должны выполнить ее вместо него… Вас это огорчает.

— Кто-то из вашей команды выполнил задание не в соответствии с принятыми стандартами качества… Вы чувствуете, что никто не может хорошо выполнять работу и некому ее доверить.

— Кто-то из вашей команды не выдает нужных результатов… Вы обеспокоены тем, как это отразится на вас.

— Кто-то из вашей команды донимает вас… Вы чувствуете, как кончается ваше терпение, когда разговариваете с ним.

**От того, как вы будете реагировать на эти ситуации, зависит, начальником какого типа вы станете в будущем.**

**У вас есть два варианта:**

Вы можете решить, что ситуация безнадежна — вы сделали все, что могли. Сотрудники более чем подтвердили свою некомпетентность. Вы решаете сосредоточиться на себе и продвигать собственную [карьеру](http://ekb.dk.ru/wiki/karera#binding). Вы ставите свои собственные интересы выше интересов команды.

Или, столкнувшись с такой же ситуацией, вы можете заглянуть в корень проблемы. Вы рассматриваете недостатки вашей команды как отражение собственных минусов. Вы спрашиваете себя: «Что я могу сделать, чтобы создать лучшие условия для успешной работы нашей команды?»

Разумеется, принять ответственность за проблемы команды и относиться к ним как к собственным проблемам означает большие затраты времени, усилий и энергии с вашей стороны. Но это именно то, что делают самые выдающиеся лидеры: они выполняют трудную работу, потому что это правильно. Они ставят интересы команды выше своих интересов, а не наоборот.

И вот, что отличает «начальника мечты» от «начальника, которым никто не хочет быть».

# Плохой руководитель

Старший советник по слияниям и поглощениям в Woodbridge International Дэвид Уолш на примерах из собственного опыта рассказывает, что любит делать антиCEO   
23 сентября 2014   
На основе своего опыта я отобрал 10 признаков плохого CEO, расставив их в произвольном порядке. Вот они:   
1. Ставит собственную персону выше, чем результат. Генеральный директор, который упивается своим титулом, привилегиями или властью, не просто кажется малопривлекательным. Велика вероятность, что он больше озабочен тем, как он выглядит, чем такими вещами, как определение ведущей стратегии развития компании, выявление сильных лидеров и расширение их прав и возможностей, принятие жестких решений.   
Талант руководителя не в том, чтобы играть на публику, а в том, чтобы действовать   
Талант руководителя не в том, чтобы играть на публику, а в том, чтобы действовать.   
2. Привык действовать обходными маневрами. Генеральный директор, который решает проблему в обход своих непосредственных подчиненных, не внушает доверия. CEO могут поговорить с любым сотрудником в любое время.   
Тайные встречи с сотрудниками, которые находятся в подчинении у его подчиненных, — признак того, что генеральный директор является слабым руководителем   
Тайные встречи с сотрудниками, которые находятся в подчинении у его подчиненных, — признак того, что генеральный директор является слабым руководителем. Это порождает нездоровую атмосферу в коллективе и создает дисгармонию. И да, я видел, как это происходит.   
3. Прислушивается к мнению одного человека. Руководители, которые принимают решения, основываясь на мнении одного, по их мнению, авторитетного человека в компании, даром тратят время и деньги. При этом CEO могут гордиться своей способностью «глубокого анализа» и навыками в области судебно-бухгалтерской экспертизы (см. №10).   
Руководители, которые принимают решения, основываясь на мнении одного, по их мнению, авторитетного человека в компании, даром тратят время и деньги   
Такие люди прекрасно оснащены всей необходимой экипировкой, чтобы выйти на дорогу в никуда.   
4. Оперирует рассказами о прошлом. Никому не интересны откровения вашей биографии. Вы генеральный директор. Никто не хочет тратить время на размышления о прошлом CEO компании, в которой работает. За исключением разве что близких друзей, которых вы привели с собой. Они любят эти истории прежних дней, потому что, ну как Питер Пэн, они были их участниками.   
  
Слишком большая зависимость от прошлого — верный путь к отдалению от сегодняшних сотрудников   
Говоря серьезно, слишком много сравнений с другими отраслями промышленности и другими компаниями, в которых вы трудились, с прошлыми успехами, которых вы достигали, или с известными личностями, которых вы знаете, не могут вдохновить людей, с которыми вы работаете сейчас. Слишком большая зависимость от прошлого — верный путь к отдалению от сегодняшних сотрудников. В мыслях о разобщении перейдем к пятому признаку.   
5. Устраивает публичные экзекуции. Трудно поверить, что это все еще происходит, но это так. Я лично был свидетелем худшей публичной порки, которую только мог себе представить. Оглядываясь назад, я должен был встать и уйти; и жалею, что этого не сделал.   
Трудно поверить, что публичные экзекуции еще встречаются, но это так   
Я сидел подле генерального директора, который безжалостно отчитывал моего руководителя и сыпал в его адрес оскорблениями. CEO распекал моего начальника в помещении, где находились 30 человек. Затем он расшвырял какие-то вещи по комнате и вышел. Не обманывайте себя. Это бывает сплошь и рядом. И это приводит меня к следующему пункту.   
6. Оскорбляет людей и использует ненормативную лексику в общении с ними. Генеральный директор, горячо увлеченный своим делом, — это хорошо. Горячность — это простительно. СEO, который проклинает людей, абсолютно не подходит на эту должность. Я бы еще добавил здесь, что использование грубостей при описании чего-либо — также не лучшая идея.   
СEO, который проклинает людей, абсолютно не подходит на эту должность   
Не думаю, что в современном мире фразы типа «Наступи им на горло» являются хорошим наглядным пособием того, как справиться с конкуренцией. Плюс ко всему во время подобных объяснений не стоит размахивать бейсбольной битой. Это и странно, и страшно, и вряд ли кого-то вдохновит. Вы знаете, какой вы есть.   
7. Неуважительно относится к чужому времени. Как генеральный директор, вы должны быть образцом эффективного тайм-менеджмента в своей компании. Если вы знаете CEO, который составляет графики встреч и мероприятий и корректирует их как хочет, не считаясь ни с кем, заставляет людей ждать часами, не удосужившись предварительно их об этом уведомить, вызывает их из отпуска, когда ему этого захочется, — это проблема.   
Как генеральный директор, вы должны быть образцом эффективного тайм-менеджмента в своей компании   
Если CEO упивается властью, входя в кабинет, в котором его ждут подчиненные, — это проблема. Лично для меня это означает лишь одно: что он дезорганизован, проявляет неуважение к другим и действует эгоцентрично, считаясь только с собственными интересами.   
8. Перемещается только в сопровождении свиты. Я видел это забавное и немного жалкое зрелище. CEO компании, в которой я когда-то работал, не мог никуда поехать без свиты как минимум из 6 человек. Почему? Эгоцентризм, упоение властью…   
CEO, который никогда не перемещается один, выглядит забавно и жалко   
Я также подозреваю, что он в действительности не знал, что он делает. Кроме того, его помощники и заместители боялись, что если они не будут потворствовать этой прихоти, то получат от ворот поворот. Они были правы. Что напоминает мне о следующем пункте.   
9. Обостряет конфликты и стравливает сотрудников. Здоровые конфликты полезны. Опытные и критически настроенные люди собираются вместе, чтобы обсудить, как сделать все не просто хорошо, а на пятерку с плюсом. Не все будут одобрительно относиться друг к другу, могут возникать разногласия и антипатии. Это тоже нормально.   
  
Целенаправленное сталкивание лбами и настраивание людей друг против друга не приведет к хорошим результатам   
Но целенаправленное сталкивание лбами и настраивание людей друг против друга не приведет к хорошим результатам. Я мог бы обосновать, почему этим вы не добьетесь ничего, кроме роста коллективного недоверия.   
10. Не держит руку на пульсе. Здесь речь идет о том, что CEO должен не ловить людей на ошибках, а больше обращать внимание на то, что они делают правильно. И помогать исправлять то, что мешает им выполнять работу с наибольшей продуктивностью.   
Генеральный директор, который время от времени приходит проверять, как идут дела, указывает на то, что сделано неправильно, но не говорит, как это исправить, просто не в состоянии контролировать ситуацию в компании. Это может быть связано с отсутствием опыта в управлении, недоверия в отношениях или тенденций микроменеджмента.   
Генеральный директор, который время от времени приходит проверять, как идут дела, указывает на то, что сделано неправильно, но не говорит, как это исправить, просто не в состоянии контролировать ситуацию в компании   
Я здесь раскритиковал CEO, но если вы остановитесь и задумаетесь, то поймете, что это относится к любому руководителю любого уровня. В конце концов то, как вы ведете себя сейчас, имея в подчинении всего нескольких человек, закладывает основу для того, как вы будете вести себя в дальнейшем, заняв однажды пост генерального директора. Вырабатывайте правильные навыки уже сейчас, и вы будете хорошим руководителем на любом уровне, к которому вы стремитесь.   
Автор — Дэвид Уолш, старший советник по слияниям и поглощениям Woodbridge International.

[**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) |  |