**ОБЩЕНИЕ ЛИДЕРОВ**

Оглавление

[Почему с подчиненными нельзя быть справедливым 2](#_Toc16333120)

[Управлять другими людьми не учат нигде 3](#_Toc16333121)

[Не умеешь общаться – руководитель из тебя не получится 5](#_Toc16333122)

[«У хорошего руководителя подчинённые считают, что сделали всё сами» 8](#_Toc16333123)

[Разгрузить себя и развивать, мотивировать сотрудников. 11](#_Toc16333124)

[Люди — лучший учебник 17](#_Toc16333125)

[Настоящие лидеры умеют ставить себя на место своих подчиненных 19](#_Toc16333126)

[«Они слишком жестко ведут себя с людьми» 21](#_Toc16333127)

[Если подчиненный обращается к вашему начальнику, а не к вам 24](#_Toc16333128)

[Как работать с теми, кто вам не нравится 30](#_Toc16333129)

[(Не)хорошие ошибки: что нельзя и что нужно позволять сотрудникам 33](#_Toc16333130)

[Как работать с тем, кто не умеет слушать 35](#_Toc16333131)

[Где в России уважают начальство больше всех 39](#_Toc16333132)

[Менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна? 41](#_Toc16333133)

[Все на новенького: как руководителю завоевать признание коллектива 47](#_Toc16333134)

[Удар в спину: что делать, если вас критикуют свои 50](#_Toc16333135)

[Руководители, которые не прощают 52](#_Toc16333136)

[Без чего не сможет обойтись настоящий лидер 53](#_Toc16333137)

[Хороший vs плохой лидер: как стиль руководства влияет на подчиненных 54](#_Toc16333138)

[Руководитель – игра на тонких материях 57](#_Toc16333139)

[Царь-батюшка, не оплошай! Как руководителю сохранить лицо в конфликте 62](#_Toc16333140)

[Четыре вопроса, которыми вы не должны донимать подчиненных на личных встречах 64](#_Toc16333141)

[НАУЧИТЬСЯ ЛИДЕРСТВУ 65](#_Toc16333142)

[В спецназе США готовят лидеров 65](#_Toc16333143)

[ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ЛИДЕРА 69](#_Toc16333144)

[ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ ЛИДЕРА 70](#_Toc16333145)

[Ставьте себя на место своих подчиненных 70](#_Toc16333146)

[Сопереживайте собеседнику 72](#_Toc16333147)

[Неформальные встречи с подчиненными 73](#_Toc16333148)

[Как руководителю общаться с прессой 75](#_Toc16333149)

[Вы любите своих подчиненных? 77](#_Toc16333150)

[Как управлять людьми при серьезном кризисе 79](#_Toc16333151)

[Хотите быть эффективным боссом? Уроки телесного ненасильственного общения 82](#_Toc16333152)

[Хороший, плохой, злой: как вести себя с людьми в роли лидера 86](#_Toc16333153)

[Лучший руководитель - тот, который задалбывает. Прямота лучше сочувствия 87](#_Toc16333154)

[10 способов управлять людьми и добиваться своего 91](#_Toc16333155)

[Как руководителю завоевать признание коллектива 94](#_Toc16333156)

[Без лишних слов: что делать, если подчиненные требуют от вас чрезмерного общения 97](#_Toc16333157)

[**Воспитайте в себе «постановщика»: как правильно давать задачи своим работникам**икам 103](#_Toc16333158)

[13 мотивирующих фраз от умных лидеров 105](#_Toc16333159)

[Хороший, плохой, злой: как вести себя с людьми в роли лидера 108](#_Toc16333160)

[**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)

# Почему с подчиненными нельзя быть справедливым

Как не попасть в ловушку неправильного отношения к справедливости в компании

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

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

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

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

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

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

# Управлять другими людьми не учат нигде

30.03.2018

**Важен хороший пример**

Когда я приехал в Челябинск и начал работать в “Челябинвестбанке”, мне было 25 лет. У меня уже был опыт работы в банке, начиная от ученика кассира и до начальника валютного отдела в Златоустовском отделении Сбербанка (Челябинская область). И теперь я возглавил новый филиал Челябинвестбанка, в котором уже был подобран основной коллектив, но не было управляющего. Это было 22 года назад…

Марк Вайнапель, основатель компании “ВЭЙТОЙ”. Развивающие подвижные игры Vay Toy успешно продаются в детских магазинах России и СНГ, управляющий филиалом “Челябинвестбанка”

Эта работа, в отличие от того, чем мне приходилось заниматься раньше, предполагала высокий уровень самостоятельности в принятии управленческих решений. Я сам принимал на работу сотрудников, поощрял и наказывал, ставил задачи и определял направление развития филиала.

Чему учат в университетах? Экономика, финансы, инструменты стратегического планирования, таблицы, диаграммы, отчеты. А вот управлять другими людьми не учат. Не учат, как правильно делегировать полномочия, мотивировать сотрудников, осуществлять контроль, создавать команду. Остаётся только **брать пример** со своих старших товарищей, наблюдать за ними, перенимать их опыт. Для меня таким примером был Вячеслав Григорьевич Назарец, в те годы председатель правления «Челябинвестбанка».

**Что бы я посоветовал молодым менеджерам сегодня? Где учиться, какой опыт перенимать, какой стиль управления выбирать?**

Кто такой менеджер? Это человек, управляющий процессами или людьми. А управление людьми — это некое принуждение людей выполнять твою волю. И этому нужно учиться, осваивать социальные технологии, совершенствовать навыки управления персоналом, которые позволят делать это легко и экологично. Каким будет стиль управления? Какими должны быть рамки требовательности, как не допустить перехвата управления? Ведь, как говорится, камень на дороге управляет повозкой.

Мне сильно повезло! Для меня учителем стал Владимир Константинович Тарасов, автор технологии управленческой борьбы. Как-то раз в журнале «Эксперт» я прочитал его статью «Учиться увольнять настоящим образом». Она произвела на меня настолько сильное впечатление, настолько она была мудрая, что я при первой возможности пошёл на проходивший в Челябинске тренинг Тарасова. Познакомился с ним лично, много общался, ходил на его тдругие ренинги. Его книга «Искусство управленческой борьбы», по моему мнению, должна стать библией начинающего руководителя, да и не начинающего тоже. Владимир Тарасов — создатель первой в СССР школы бизнеса. Он признанный гуру в управлении персоналом. И в его публикациях каждый найдёт для себя подходящие управленческие приёмы.

Я помню Чемпионаты по “Управленческим поединкам”: Чемпионат Москвы, Екатеринбурга, в которых мне приходилось участвовать и в качестве игрока, а потом и в качестве судьи. Это прекрасная школа, позволяющая руководителям “прожить” различные ситуации, в которые изначально заложен конфликт. Научиться искать такие решения, которые сохранят не только собственность, деньги, но и репутацию. Держать удар, когда тебя ставят в сложную, непривычную для тебя роль.

Хорошо, что есть [школа "Я начальник"](https://yanachalnik.ru/shkola-rukovodietlya/), где можно получить основы управленческих компетенций.

Учитесь. Ищите [своих учителей](https://yanachalnik.ru/nashi-treneryi/).

**Самая первая проблема**, с которой сталкивается молодой руководитель, – это защита своего права руководить. «Кто ты такой?» Это один из первых вопросов, которые приходится решать начинающему руководителю. Иногда люди говорят, что им проще сделать самим. И это очень плохо, когда руководителю самому сделать проще, чем организовать, чтобы это делали твои сотрудники. В этом случае ты, конечно, выступаешь специалистом, но никак не руководителем. [Управленческая позиция](https://yanachalnik.ru/first-step/) - это первое, что нужно развивать. Причём ещё до того, как ты стал руководителем.

**Главное качество руководителя**

Среди массы качеств, которыми должен обладать руководитель, есть одно, без которого ему никак нельзя. Это **требовательность**. Это не всегда комфортно – быть требовательным, но без этого вы не сможете работать руководителем. У меня перед глазами было несколько историй компаний, в которых руководители интенсивно трудились, в то время как их сотрудники не утруждали себя. Наверное, им тоже было не комфортно проявить требовательность и заставить людей работать. Но этих компаний уже нет…

**Коммуникации – главный инструмент руководителя**

Чему еще нужно учиться для того, чтобы быть успешным руководителем? **Навыкам эффективных коммуникаций!** А успех коммуникаций, будь то с сотрудником, руководителем, клиентом, зависит от чего? От работы в одной системе ценностей. И конечно, в этом нужно научится разбираться.

Ну а как принимать управленческие решения, если вы не научите своих сотрудников предоставлять вам информацию, необходимую для этого, что бы она была достаточной, но не избыточной, своевременной, полной… Я не видел, чтобы в вузах учили навыкам эффективных коммуникаций. [Коммуникативное управление](https://yanachalnik.ru/shkola-rukovodietlya/) - важная управленческая компетенция.

Ну и получайте удовольствие от своей работы. Или найдите другую. Не обязательно быть руководителем, можно быть просто хорошим специалистом. И отвечать только за себя – некоторым так даже спокойнее.

# Не умеешь общаться – руководитель из тебя не получится

29.01.2018

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

Марсель Зиганшин, директор по развитию сети умных автосервисов «Вилгуд»; топ-менеджер, акционер, директор по продукту информационной системы «Додо» в компании «Додо пицца», где создавал систему контроля, учебный центр; 6 лет управлял рестораном Макдоналдс, где получил первый управленческий опыт. Больше 10 лет управленческого опыта

**Когда Вы в пиццерии принимали решение, кого назначить управляющим, на что Вы ориентировались? Как выбирали человека?**

Я выбирал по нескольким критериям. Во-первых, это навыки управления пиццерией. Человек должен понимать производство и процессы, которые происходят на кухне, должен знать стандарты. Он должен понимать, как увеличить выручку, получить высокую прибыль. Это фундамент, без которого никак не обойтись. Второе – коммуникабельность. И этот пункт даже важнее предыдущего. Нужно не только знать особенности производства. Необходимо уметь обучать сотрудников, мотивировать и вдохновлять их на достижение высоких результатов. Нужно быть активным, быть примером для людей.

**А были ли у Вас такие ситуации, когда Вы назначили сотрудника управляющим, а у него не получилось, и пришлось с ним расстаться или предложить другую работу?**

Мы управляющих растим «с низов», то есть этого человека мы достаточно давно знаем и понимаем его способности. Иногда бывает так, что просто необходимо найти управляющего. Количество пиццерий растет быстро, и нужно кого-то повысить. У тебя есть четыре-пять человек, и ты выбираешь одного, наиболее подходящего. В нашем бизнесе важно несколько составляющих: нужно сделать классный **продукт**, чтобы **клиент** был доволен, нужно обеспечить высокую **производительность** и получить высокую **прибыль**. В этом и состоит задача управляющего – совместить эти вещи и найти баланс. И вот что важно: если человек результативный, знает стандарты, но плохо общается с людьми и его не воспринимают, то, как правило, он не справляется.

**В вашем корпоративном университете есть программы для управленцев?**

Да, у нас есть программы для управляющих. Эти программы состоят из двух блоков: первый блок – это обучение навыкам и техническим нюансам. Во втором блоке мы учим, как нанимать людей на работу, как мотивировать на высокий результат, как проводить собеседования, как повышать, развивать и т.д. И второй блок даже важнее, чем первый.

**А сколько лет было Вам, когда Вы впервые стали руководителем?**

Мне было 20 лет, я был менеджером в Макдоналдсе, мне приходилось управлять участком ресторана. Потом я управлял рестораном в целом.

**Страшно было в первый раз?**

Страшно, потому что не знал, за что хвататься. Все очень быстро, динамично, большое количество клиентов, необходимо соблюдать стандарты. Много оборудования, которое нужно знать, как свои пять пальцев. И вот одна из главных ошибок, которую я совершал, – вставать на какую-то конкретную позицию и помогать работнику что-то делать, по сути – делать за сотрудника его работу. Как только ты начинаешь это делать, ты теряешь контроль над ситуацией, и другая часть бизнеса начинает страдать.

**У начинающих руководителей есть 2 две проблемы, с которыми они сталкиваются. Первая проблема – это страх. Когда они в первый раз стали руководителями, они боятся ошибиться, боятся, что в них разочаруется руководитель, что он поймет, что он на самом деле непрофессионала нанял. Они боятся потерять авторитет в глазах сотрудника, боятся принять неправильное решение и получить за это по голове. Эти страхи им мешают действовать. Что можете посоветовать, чтобы от страхов избавиться?**

Да ничего тут не сделать, надо просто идти и делать. Самый лучший способ избавиться от страха – делать то, чего ты боишься. Если боишься принимать решения, значит, нужно принять столько решений, чтобы не бояться. Некоторые вещи приходят с опытом. Вот поэтому мы людей не наказываем за ошибки. Мы не штрафуем сотрудников, на кухне в том числе. Если, например, сотрудник уронил на пол какой-то продукт, мы не будем списывать с него стоимость этого продукта. Иначе сотрудники будут просто скрывать ошибки, и нашему клиенту в итоге достанется пицца с продуктами, которые полежали на полу.

**Когда мы поднимали эту тему в соцсетях, мнения разделились. Причем тех, которые говорили, что нужно штрафовать и наказывать, было больше.**

Это неудивительно. 95% российского бизнеса, особенно малый – магазинчики, небольшие рестораны, кафе – они все работают системой штрафов. Это идет еще с советских времен. Просто считается, что по-другому нельзя. Мы стараемся учиться у больших компаний. Есть замечательная компания Toyota. Они никогда не наказывают сотрудников, они считают ошибку элементом обучения сотрудника. Например, в процессе производства сотрудник совершил брак. Он нажимает кнопочку, и останавливается всё производство. При этом компания несёт миллионные убытки, но они идут на это. Если в производстве пиццы мы реализуем систему штрафов, то в конечном счет пострадает клиент – он получит испорченный или некачественный продукт, так как никто не хочет, чтобы за просроченный продукт вычитали деньги из зарплаты. Мы не лишаем сотрудников зарплаты. Да, мы можем, например, не выплатить премию, но зарплаты не лишаем.

Или, например, компания Макдоналдс, которая принесла в Россию очень много западного, в том числе в систему менеджмента. Мы тоже у них учились. Там, если у кассира в кассе +/-50 рублей, то ему за это ничего не будет. Если у кассира недостдача больше 52 рублей, к примеру, то он из своего кармана платить не будет, но лишается возможности получить премию.

Недавно был в кафе, где на стойке бара было написано «Если кассир не выдал вам чек, значит он заплатит за вас». И я заметил, что самое важно для этого кассира было выдать мне чек. Ему не важно было поздороваться, ему всё равно, понравилось мне или нет, главное – выдать чек. Я считаю, это неправильно. Задача кассира – обслужить клиента максимально хорошо. Конечно, выдавать чеки нужно, но за этим должен следить менеджер.

**Вторая проблема, с которой сталкиваются руководители, это нехватка времени. Они становятся руководителями, по инерции продолжают уделять внимание тому, чем они занимались будучи специалистами, и у них на управление не остается времени. Они время на управление занимают из своего личного времени: работают не до 6, а до 9-10. В итоге страдает всё. Как справляться с этой проблемой?**

Главное – это фокусироваться. На самом деле, люди, которые работают до 9-12 часов вечера, они супер неэффективны. Это значит, что они делают всё и ничего одновременно. Эта многозадачность, которая восхваляется, на мой взгляд, абсолютное зло. Нужно фокусироваться на какой-то одной задаче. Времени не хватает потому, что руководитель старается делать всё, нужно это или нет. Фокусироваться, выделять расставлять приоритеты , выделять главное – это самое важное в работе руководителя. Что является продуктом работы руководителя? Вот на этом и нужно фокусироваться.

**А если о Вас говорить: Ваш продукт и Ваш фокус на чем?**

Когда я руководил командой разработки DodoIS – Информационной системы Dodo, у меня было два фокусных элемента. Поскольку всё разработать нельзя, нужно сделать самое главное. Поэтому первый фокус в моей работе – это расставлять и выделять правильно приоритеты при разработке для того, чтобы создавать самый нужный функционал в информационной системе.

Второй приоритет – ускорение процесса разработки. Понимание, где у нас проблема, почему мы решаем мало задач, где нам надо сконцентрироваться. У меня есть метрика, в которой отражено количество задач в неделю, количество ошибок в неделю. Мне важно, чтобы, количество ошибок падало, а количество выполняемых задач росло.

Кстати, ключевая вещь в управлении приоритетами – это умение говорить «нет». Если чему-то ты говоришь «да», значит ты говоришь «нет» чему-то другому. Если делать все, то можно не успеть сделать главное.

**Чему чаще всего Вам приходится говорить «нет»?**

Часто приходится говорить «нет» новым задачам. Например, иногда нас спрашивают, почему мы не делаем бургеры. А нам важно сделать пиццу так, чтобы она была номер один. Я говорю «ДА» лучшей пицце, поэтому «НЕТ» – бургерам.

**Как насчет делегирования?**

Самому все делать нельзя, нужно обязательно делегировать. Бывает так, что руководитель не делегиерует какой-то процесс, потому что он это хорошо делает. А потом начинает закапываться. Ничего хорошего не получается. Я думаю, это проблема всех юных начинающих руководителей.

**А Вы можете дать «формулу управления от Марселя Зиганшина»?**

Нужно фокусироваться на главном, выделять себе приоритетные задачи, а остальное делегировать. Нужно, чтобы каждый человек в команде отвечал за какой-то блок. По сути, ты не отвечаешь за что-то конкретно, ты отвечаешь за все. Пусть люди отвечают за проекты, а тебе нужно им помогать, подсказывать, как лучше.

**У нас есть вопрос от читателей. Анна из Екатеринбурга говорит, что у нее есть сотрудница, которая просит за нее все перепроверить. И Анна это делает, на это уходит очень много времени. Что ей делать?**

Надо понять, почему сотрудник просит все время перепроверять. Может быть, существуют какие-то страхи, неуверенность. Если ты уверен в человеке, как в специалисте, значит, нужно вселить и в него эту уверенность, пообщаться, поддержать. А если не уверен в том, что человек профессионал, надо его обучить, довести до определенного уровня.

**Расскажите о лучшем руководителе, который у Вас был. Почему он был лучший?**

Для меня одним из лучших руководителей был один из директоров в Макдоналдсе, с которым мне удалось поработать. У этого человека я научился процессу управления большим рестораном, научился увеличивать прибыльность. Лучший руководитель – это человек, у которого можно чему-то научиться. К руководителю, о котором я говорю, можно было прийти и спросить – он всегда подсказывал, как действовать. Он всегда давал обратную связь, может быть, и не всегда приятную. Но я понимал, что с этой обратной связью я мог становиться лучше. Я всегда чувствовал поддержку.

Приведу пример. Однажды была неоднозначная ситуация, в результате которой клиент написал негативный отзыв, обвинил меня во всех грехах. Эта информация дошла до центрального офиса. Я думал, что со мной будет очень жёсткий разговор, я с опаской ждал следующего дня. Но к моему удивлению мой руководитель не только не дал нагоняй, но и поддержал меня. Это было удивительно. Это очень важно для руководителя – поддерживать своих сотрудников, своих коллег. Я, конечно, не делал так же дальше. Но самый главный урок, который я из той ситуации вынес, – я понял, как важно поддерживать сотрудников, вести себя правильно.

Поддерживать, мотивировать, поощрять, развивать сотрудников – это главные отличия лучших руководителей. С ними ты сам становишься лучше.

# «У хорошего руководителя подчинённые считают, что сделали всё сами»

*Советы по успешному руководству от известного бизнес-тренера Брайана Трейси*

Отличительная черта успешного лидера — он может в любой момент дать полноценную обратную связь, потому что общается с людьми. Он в курсе всего, что делается в компании, комментирует происходящее, даёт рекомендации, поддерживает своих сотрудников. Он проявляет активность, а не просто сидит в офисе.

**Бегите из офиса**

В самых успешных командах лидеры проводят вне офиса 75% рабочего времени, а худшие менеджеры просиживают штаны в кабинете, работая с бумагами и документами. Они не выходят оттуда, чтобы поговорить с людьми, и очень часто даже не понимают, что на самом деле происходит в офисе.

**Любите совещания**

Кроме того, самые успешные команды собираются, чтобы обсудить свою работу. Неважно, как часто они совещаются — два раза в неделю или каждое утро, но эти встречи проходят регулярно: коллеги обсуждают ход выполнения работ, анализируют свою продуктивность, предлагают способы оптимизации рабочих процессов и бизнеса. Есть прямая зависимость между тем, насколько часто и насколько полно команда обсуждает работу, и тем, как эта работа ведётся и какие результаты приносит.

**Давайте людям высказаться**

Самые успешные лидеры команд используют то, что я называю менеджментом посредством вовлечения: они поощряют людей высказываться. Например, в нашей компании мы создали несложную программу: для каждой встречи есть повестка дня и список имён всех сотрудников, связанных с этой повесткой. У каждого есть возможность высказаться, прокомментировать тот или иной вопрос. Метод прост, но, тем не менее, каждый человек вовлечён в обсуждение.

**Собирайте фидбэк от клиентов**

Эффективные команды постоянно собирают обратную связь не только изнутри, но и снаружи — от клиентов, людей, которые используют плоды труда компании.

Успешные команды в Америке (и во всём мире) постоянно обращаются к своим клиентам, спрашивают, довольны ли они уровнем сервиса, нравится ли им продукт, довольны ли они результатом общения с представителями компании, как можно улучшить работу компании. Они обзванивают людей, проводят опросы, собирают фокус-группы, то есть всегда пытаются получить обратную связь от клиента, потому что их интересует только одно, а именно: как стать лучшими на рынке. А стать лучшим можно только в результате постоянного улучшения.

**Оперативно реагируйте на плохие отзывы**

В самых успешных командах отрабатывают негативные отзывы: когда клиент по какой-то причине недоволен, они, вместо того чтобы отнести это на свой счёт или расстроиться, задают вопрос: как нам стать ещё лучше? Недавно было проведено исследование, в результате которого выяснилось, что на каждого клиента, который высказывает вам претензию, приходятся десятки людей, которые столкнулись с той же проблемой, но они, не говоря вам ни слова, просто ушли к вашим конкурентам. Поэтому, когда вы слышите жалобы, сразу же, максимально оперативно, реагируйте на них, исправляйте ошибку.

**Поощряйте открытость в общении сотрудников**

В тех командах, члены которых привыкли получать и давать обратную связь, эффективно разрешаются конфликты. Это происходит благодаря принципу открытости: для них не проблематично постоянно обсуждать трудности и решать возникающие проблемы.

В самых успешных командах люди постоянно взаимодействуют друг с другом. Если есть непонимание или проблема, то принято чётко высказать свою позицию коллегам и решить вопрос не откладывая, чтобы работать дальше.

**Объясняйте, что подчинённые делают не так**

Метод оценки эффективности работы конкретного человека очень прост. Когда человек плохо справляется со своей работой, работает не в полную силу или не так, как ожидалось, это становится видно каждому. Вот тогда вы как лидер команды обращаетесь к этому человеку и проясняете ситуацию. Если люди жалуются, что кто-то из коллег плохо работает, то ответственность лежит на вас.

Чтобы изменить ситуацию, прежде всего необходимо чётко определить проблему. Вы говорите, что что-то делается не по стандартам компании или сорваны сроки по такой-то задаче и задаете вопрос: «Можете ли вы объяснить, почему это происходит?» Всегда сначала сформулируйте проблему, поясните, чем именно вы недовольны, а потом уже попросите человека дать объяснения. И помните, надо исходить из благих намерений людей.

**Проясняйте цели**

Ваша задача при оценке производительности состоит не в том, чтобы наказать человека, а в том, чтобы помочь ему (или ей) лучше делать свою работу. Поэтому не нужно нападать на человека, можно просто спросить, что произошло, в чём причина проблемы, и потом сфокусироваться на будущем результате. То, что я называю «в следующий раз»: «Хорошо, что было — то было, но в следующий раз, когда это произойдет, попробуйте сделать то-то и то-то». Или говорите так: «В будущем, если такое снова произойдет, почему бы вам не поступить так-то и так-то?».

**Хвалите сотрудников**

Оценка производительности всегда фокусируется на будущем, на том, чтобы в будущем сделать работу лучше, а не на прошлом, которое мы не в силах изменить.

Когда вы обсудили проблему с человеком, нужно договориться о том, какие изменения будут проведены и в каком объёме: «Хорошо, что вы сделаете теперь? Что вы сделаете, если проблема возникнет снова?». Выслушайте человека и скажите: «Отлично. Замечательно». Всегда завершайте такую оценку высказыванием похвалы, подкрепляйте в сотруднике чувство уверенности в своих силах. «Я знаю, что вы справитесь, что у вас это получится». Или: «Я знаю, что в следующий раз всё будет лучше». Или: «Я в вас полностью уверен».

Десяткам тысяч работников был задан вопрос: «Когда вы думаете о самом лучшем работодателе, который был в вашей жизни, что приходит на ум?». И первое, что люди говорят: «Я всегда знал, что от меня ожидают». Когда люди знают, что от них ждут, они могут показывать гораздо более высокий результат. Они чувствуют себя победителями, потому что завершают начатое дело.

И вторая характеристика, которую приписывают лучшим руководителям: «Я всегда знал, что я небезразличен своему начальнику, что он заботился обо мне, как о человеке, как о сотруднике, он всегда проявлял благожелательность». Конфуций когда-то сказал, что у хорошего руководителя подчинённые считают, что сумели сделать всю работу сами, и это ключ к построению самостоятельных и мотивированных команд.

**Что делать, когда подчиненный плетет интриги**

**Вопрос карьерному консультанту:**

Здравствуйте! Хотела бы получить совет, как поступить в следующей ситуации. Работаю в организации достаточно долгое время, начала с должности рядового специалиста. С заместителем начальника отдела сразу сложились непростые отношения. После назначения меня начальником отдела (а не заместителя) мой зам. начала активные действия, направленные на то, чтобы подорвать мой авторитет как в глазах подчиненных, так и в глазах руководства. Проблема в том, что среди руководящего состава есть человек, который оказывает ей значительную поддержку, хотя мое подразделение напрямую ему не подчиняется. В отделе есть пара человек, поддерживающие зама, пара-тройка человек меня, остальные сохраняют нейтралитет. Как вести себя в этой ситуации?

Ирина, начальник отдела в бюджетном учреждении.

**КК:**Добрый день, Ирина.

 Было бы легче дать предметный ответ, если бы вы сообщили больше подробностей. Например, многое зависит от того, как именно действует ваш зам, что и кому она говорит. А пока вот на что хотелось бы обратить ваше внимание:

* Во-первых, избегайте открытой войны с замом. Из письма складывается впечатление, что она владеет методом плетения интриг лучше вас, так что при столкновении вам будет сложнее одержать победу – будете играть на ее «поле». Вместо этого, учитесь у нее хитрости.

* В своем конфликте не рассчитывайте на поддержку подчиненных – они вам не помощники. Поддерживайте с ними (в том числе и сторонниками зама) эффективные деловые отношения, распределяйте работу и т.д., но не пытайтесь «завербовать» в свой лагерь. Лучше примените стратегию «разделяй и властвуй»: если в процессе работы сторонники зама совершат какие-то значимые промахи, поручите ей самой вынести им замечание, написать докладную на лишение премии и т.д. В общем, сделайте так, чтобы она поучаствовала в каких-то «карательных мерах». Их теплые чувства сразу поостынут. А вот премии и поощрения сотрудников возьмите полностью на себя.

* Если вашего зама, несмотря на поддержку «сверху», не повысили до начальника, - значит, руководство не считает ее способной справиться с работой – а вас считает. На это и нужно сделать ставку: поручите ей сложное задание из серии того, что она должна знать и уметь (в рамках ее обязанностей), но реально не знает и не умеет. Когда она провалит задание, доведите этот факт до своего руководства *(«Не ожидала, что мой зам настолько не разбирается в работе. Теперь вот думаю: или отправить ее на повышение квалификации,****но это очень долго и дорого****, или просто перераспределить ее функции среди других сотрудников, которые понимают специфику работы»*). Постепенно ее перестанут воспринимать всерьез.

 И, наконец, улучшайте свои отношения с руководством – непосредственным и на одну ступеньку выше. Если она подрывает ваш авторитет в глазах начальства, это означает, как минимум, что начальство ее слушает. Ваша задача – сделать так, чтобы оно больше слушало вас, а не зама. Достаточно ли внимания вы уделяете своему шефу? Умеете ли правильно представлять свои инициативы, отчитываться? Насколько с вами комфортно общаться? Помните, что в деловых отношениях эмоции также важны, как и факты. Добавьте позитивного настроя в отношения с вышестоящим начальством, и тогда жалобы вашего зама будут их только раздражать.

# Разгрузить себя и развивать, мотивировать сотрудников.

Как делегировать полномочия и не бояться, что проект провалят

**Ольга КОНЦЕВАЯ,**HR-директор группы компаний «Лазурит»

**Однажды, когда я работала в крупной торговой компании, зашла к одному из топ-менеджеров, чтобы обсудить с ним изменения в системе поощрений и наказаний. И мы не смогли спокойно поговорить хотя бы пять минут. Руководителю постоянно звонили подчиненные, а пятеро из них рвались в кабинет, чтобы предстать лично. «Вот такая работа, – устало и обреченно сказал топ-менеджер. – Чтобы держать руку на пульсе, во все приходится вникать, все решать. Но силы иногда просто на исходе».**

И не исключено, что силы действительно могут иссякнуть. Ведь руководитель выполняет в одиночку тот объем работы, который возложен на все подразделение. Причем не только в общем и целом, но и в частностях, взвалив на себя рутину. Однако еще доктор ХАУС в знаменитом сериале говорил, что **нужно распределять рутину между подчиненными, чтобы заниматься стратегическими задачами и не тратить время на текучку**. Да и просто, чтобы высвободить время для размышлений, устроить мозгам выходной.

Почему же топ-менеджер не делает этого? Потому что обладает гиперответственностью и не доверяет сотрудникам, предпочитает все делать самостоятельно. «Сотрудники постоянно со мной советуются, и я вижу, чем они заняты, правильные ли шаги предпринимают. Они ждут моего совета, и я чувствую, что они признают мой авторитет», – говорит руководитель. На самом деле его настиг управленческий кризис, который выражается прежде всего в том, что топ-менеджер не умеет делегировать полномочия.

Ольга ИГНАТЬЕВА,

Директор по персоналу «Инкаробанка»

**Придерживаюсь четырех правил, когда делегирую полномочия подчиненным**

При этом у меня нет страха потерять контроль над организацией работы HR-департамента. Я считаю, что делегирование полномочий повышает уровень оперативности и эффективности работы организации, а так же поможет HR-директору выполнить больший объем работы. Правило 1: обязательно контролировать, как идет работа у подчиненного, но делать это ненавязчиво. Правило 2: четко определить: справится ли тот или иной работник с задачей, поставленной перед ним, грамотно ли распорядится полномочиями. Правило 3: если сотрудник не справляется с задачей, то не рубить сплеча, а выяснить, в чем причина. Возможно, неточно были обозначены цель или средства. Правило 4: поддерживать сотрудника, которому делегировали полномочия, помогать ему, сохранять хороший социально-психологический климат в коллективе. Ведь это повышает работоспособность всего отдела и приводит к отличным результатам.

**Пример**

В строительной компании назначили инженером вчерашнего прораба. По привычке он продолжал вникать во все детали производственного процесса. Новый инженер видел, что исполнители допускают много ошибок и вмешивался, самолично исправлял огрехи. В результате, боясь делегировать полномочия и ответственность подчиненным, он запускал свою работу, не занимался планированием. А подчиненные говорили, что бывший прораб дорвался до власти и не дает дышать, сует свой нос повсюду. Это очень демотивировало их. Работа подразделения носила характер героического преодоления сложностей, люди стали уходить из компании.

«Если я доверю своему сотруднику важное задание, а он не справится, как выходить из положения? Я ведь за все отвечаю», – рассуждал топ-менеджер. И этим показывал: он боится, что сотрудник его подведет. Пришлось объяснить руководителю, как правильно делегировать полномочия, чтобы избежать провала. Возможно, эти правила пригодятся и Вам лично как HR-директору, и вашим топ-менеджерам, если они попросят Вашего совета.

**Доверяйте подчиненным, и они будут брать на себя ответственность**

Недоверие со стороны руководителя вызывает у подчиненных чувство неуверенности в своих силах. И если Вы заметили, что подчиненный не справляется с заданием или что-то делает не так, не торопитесь вмешиваться и не начинайте в полный голос критиковать его. Так Вы дискредитируете подчиненного и одновременно сам метод делегирования. У сотрудника появится внутренняя установка: без санкции, одобрения и поддержки руководителя ничего не делать. Он начинает любой свой поступок согласовывать с шефом и без такого согласования не способен продвинуться дальше. Вырабатывается так называемый синдром выученной беспомощности. Подчиненный не может ничего делать сам.

**Но избегайте и другой крайности: когда доверие – необоснованное и безграничное.** Это приводит к «избыточному» делегированию: управленцы беспечно поручают подчиненным задачи высокой степени риска, горящие дела (полностью ознакомить сотрудника со всеми деталями из-за срочности невозможно) или вопросы конфиденциального характера, которые можно решить, лишь имея статус руководителя. Разумеется, с такими поручениями подчиненные не справятся.

**Определите, какие задачи можно делегировать, а какие – нет**

Задачи, возникающие перед руководителем, условно делятся на четыре типа: А, Б, В и Д. Охарактеризуем каждый. **Тип А:** стратегические задачи, которые решает только руководитель, и только он несет ответственность за них. **Тип Б:** задачи, связанные с мотивацией. Это разработка и корректировка мотивационных программ, начисление заработной платы, премий, бонусов. Решать такие задачи подчиненные не могут. **Тип В:** специализированные, узкоспецифические задачи, предполагающие даже незначительную долю риска. Например, те, где мы сами не можем спрогнозировать результат и не можем знать заранее, как поступить правильно. Или иные риски (например, нежелательного распространения информации). **Тип Д:** задачи, которые можно поручать подчиненным. Вы смело можете поручить подчиненному работу, связанную с узкоспециализированной деятельностью, успешность которой зависит не столько от общих административных способностей, сколько от конкретных профессиональных навыков.

Составьте список задач, которые стоят перед Вами, проанализируйте их и распределите по типам. И Вы поймете, что можно делегировать, а что – нет. Иначе может получиться, что Вы даете такое поручение, которое сотрудник выполнить не в состоянии. Примерный перечень задач и рекомендации, стоит ли их поручать сотрудникам, смотрите в таблице 1.

Раиса ПОЛЯКОВА,

Директор по персоналу компании YUM! Restaurants International Russia & CIS

**Руководитель направляет подчиненного, при этом дает ему возможность принимать решения самому**

Приведу пример: HR-директор поручил руководителю учебного центра проработать концепцию создания корпоративного университета. По ходу работы HR-директор, конечно, может и должен направлять подчиненного, ненавязчиво корректировать его действия и давать советы в тех областях, с которыми подчиненный имеет дело впервые. Но принимать решения, действовать и продвигаться к цели сотрудник должен сам. В этом смысл делегирования: Вы даете подчиненному возможность не только приобрести дополнительные знания, но и освоить навыки лидерства на более высоком уровне. Только если соблюдать это условие, подчиненные будут развиваться, приобретать новые знания, раскроют свой потенциал. Делегировать полномочия – значит грамотно выбирать форму и периодичность контроля в зависимости от задач и индивидуальных особенностей человека. Контролируя, поддерживайте сотрудника, уверяйте его в том, что все получится.

**Выясните, достаточно ли сотрудник зрелый? Подход ХЕРСИ-БЛАНШАРА**

Зрелость сотрудника определяется не возрастом, а уровнем образования, а также опытом, способностью нести ответственность за исполнение задания, желанием работать, чтобы достичь цели организации, лояльностью. Причем **зрелость работника – не что-то статичное, а меняющееся и зависящее от задачи**. Для одной задачи сотрудника можно признать зрелым, для другой – нет (в зависимости от ее сути и опыта подчиненного). Понаблюдайте за сотрудником, оцените, готов ли он к Вашему поручению, обладает ли всеми необходимыми качествами, чтобы справиться с ним. И только после этого делегируйте полномочия и ответственность.

Поль ХЕРСИ и Кен БЛАНШАР выделили четыре степени зрелости подчиненных и, соответственно, четыре стиля делегирования им ответственности и задач. Определите, к какому типу зрелости относится сотрудник и, исходя из этого, решайте, как ему делегировать задачи (см. таблицу 2).

**Если есть ответственность, должны быть и полномочия, и ресурсы**

Ответственность возлагайте на сотрудника только в том случае, если у него есть все полномочия и ресурсы, необходимые для выполнения задачи. Не стоит думать, что, давая указание, Вы наделяете полномочиями.

**К чему может привести:** если не дать сотруднику полномочий и ресурсов, он воспринимает поручение как что-то несерьезное, как очередную декларацию или обузу. И неудивительно, что сотрудник будет исполнять это без энтузиазма.

**Пример**

Гендиректор дал управляющему по маркетингу IT-компании задание: увеличить сбыт ноутбуков. Как именно управляющий будет это делать, нужны ли ему дополнительные ресурсы, гендиректор не спросил. Поэтому управляющий пытался это сделать теми силами и средствами, которыми располагал. Результаты были неутешительными. Гендиректор стал распекать управляющего. Но тот резонно возразил, что лучше справился бы с задачей, если бы ему выделили средства и доверили провести рекламную кампанию и материально мотивировать торговых агентов. Руководитель понял, что допустил ошибку в делегировании: сложную задачу поставил, а дополнительных полномочий и средств не дал. Позже гендиректор вместе с управляющим обсудили, как исправить ситуацию, и добились повышения продаж.

**Совет**

Для подстраховки ставьте срок для выполнения задачи, которую Вы делегировали подчиненному, с запасом. Скажем, все необходимо сделать к 1 декабря. Озвучьте сотруднику дату на неделю раньше – 23 ноября. Тогда у Вас будет время исправить недочеты подчиненного либо что-то срочно предпринять, если он провалит проект.

**Таблица 1. Какие задачи стоит делегировать сотрудникам, а какие – нет**

| **Задача** | **Тип** | **Рекомендации руководителю** |
| --- | --- | --- |
| Разработать стратегию кадровой политики компании на ближайшие три года | А | Выполняйте лично сами |
| Составить план-график обучения торговых представителей на шесть месяцев в соответствии с годовым планом обучения | Д | Составить план-график, опираясь на уже существующий годовой план обучения, – вполне реальная задача для делегирования (а сам годовой план обучения – это уже задача типа А, не подлежащая делегированию) |
| Подготовить социальную программу компании на следующий календарный год | Б | Социальная программа – составляющая мотивационного пакета компании. Эту задачу выполняйте сами |
| Составить бюджет затрат отдела на следующий месяц | В | Узкоспецифичная задача, решайте ее сами |
| Учесть затраты отдела за прошедший месяц | Д (частично) | Задачу целиком делегировать нельзя, так как есть риск, что информация может выйти за пределы компании. Поручите подчиненному лишь учитывать затраты по отдельным статьям. А Вы лично соберите все статьи расходов в единое целое и подготовьте итоговый отчет |
| Подготовить корпоративное мероприятие | Д (частично) | Разработайте и утвердите концепцию мероприятия, затем разбейте задачу на более мелкие подзадачи и поручите подчиненным их решить |
| Провести мониторинг уровня заработной платы по ключевым позициям компании | Д | Задача, которая вполне доступна для делегирования любому менеджеру по персоналу (предварительно четко объясните, как это делается) |
| Пересмотреть мотивационный пакет менеджеров по продажам | Б | Это должны сделать Вы лично (вполне допустимо принять к рассмотрению креативные идеи сотрудников) |
| Планировать ФОТ компании на следующий год | А, В | Выполняйте сами |
| Составить еженедельный отчет по подбору для генерального директора | Д | Делегируйте руководителю отдела по подбору персонала. Если его нет – менеджеру по подбору |
| Выбрать тренинговую компанию | Д (частично) | Поручите подчиненным собрать информацию о компании. Решение (выбирать или не выбирать компанию) принимайте сами |
| Составить отчет-презентацию для совета директоров | В | Есть риск утечки конфиденциальной информации. Решайте задачу сами |
| Закрыть горящую вакансию (позиция топ-менеджера) | Д | Поручайте сотруднику, если понимаете, что у него есть необходимый опыт |

**Делегируя полномочия, Вы удерживаете сотрудников, не повышая их в должности**

Далеко не всегда организация может предложить всем талантливым и перспективным сотрудникам продвижение по карьерной лестнице – руководящих должностей для всех не хватает. Значит, надо практиковать горизонтальный рост. Один из видов такого роста – делегирование полномочий и ответственности. Ведь, давая важные поручения сотрудникам, Вы способствуете их профессиональному росту (нужно овладевать новыми технологиями, приобретать новые знания и навыки), создаете ощущение разнообразия в труде, воспитываете в них ответственность, повышаете удовлетворенность работой, а также лояльность по отношению к руководителю и компании. Кроме того, подчиненный выступает в роли человека, принимающего решения, а потому возрастает уверенность работника в себе.

**Четко обозначайте, что именно, как и в какие сроки надо выполнить**

Это прописная истина, тем не менее о ней нередко забывают. Если не объяснить четко и однозначно, что именно нужно выполнить, в каком виде и качестве, к какому сроку, то подчиненный может понять задачу не так, как понимаете ее Вы. Бывает, руководитель в спешке бегло излагает, чего хочет. А подчиненный не решится задать вопросы, так как боится выглядеть глупым. Поэтому обе стороны думают, что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. А позднее оказывается, что работа сделана неправильно, а времени, чтобы ее исправить, не остается.

**Пример**

Финансовый директор Татьяна М. была не только отличным финансистом, но и великолепным управленцем. Когда ушел на пенсию руководитель крупного столичного филиала компании, ее без раздумий назначили на эту должность. Спустя год подвели итоги: как и требовали собственники, прибыль филиала выросла на 15 %. Однако стоимость акций на рынке снизилась на 20 %. Стали выяснять причины. Оказалось, инвесторов насторожило, что менеджмент филиала не принимает усилий по его долгосрочному развитию. Например, выход на международный рынок Татьяна отложила на потом, считая его затратным. Ведь она видела своей главной задачей повышение прибыли. Когда собственники говорили о росте доходов филиала, они не имели в виду, что это надо сделать за счет сворачивания долгосрочных программ. Татьяна неверно поняла свою задачу, а собственники недостаточно четко объяснили ее, совершили ошибку в делегировании.

**Что не следует делать, если поручение не выполнено.** Во-первых, прибегать к демонстративной «порке» («Чтобы другим неповадно было!»), во-вторых, давать задание «разрулить ситуацию». Лучше совместно с подчиненным рассмотрите ситуацию, оцените ее и выработайте способы разрешения проблемы.

**Таблица 2. Степени зрелости сотрудника и соответствующие каждой степени стили делегирования задач**

| **Степень зрелости сотрудника** | **Стиль делегирования задач** |
| --- | --- |
| Низкий уровень зрелости. Сотрудник не способен и не желает работать с полной отдачей (либо некомпетентен, либо не уверен в себе) | Давать четкие указания, инструктировать сотрудника, тщательно контролировать |
| Средний уровень зрелости. Сотрудник не способен, но хочет работать хорошо (есть мотивация, но нет навыков и умений) | Давать конкретные инструкции, что и как надо делать, поддерживать энтузиазм подчиненного и обеспечить обратную связь |
| Умеренно высокий уровень зрелости. Сотрудник способен выполнить задачу, но не желает работать (его не привлекает то, что предлагает руководитель) | Вовлекать подчиненного в принятие решений, оказывать помощь и предоставить свободу в выборе способов решения |
| Высокий уровень зрелости. Сотрудник умеет и желает делать то, что предлагает руководитель | Можно смело делегировать задачи, то есть предоставить возможность подчиненным действовать самостоятельно |

Василий ШАТОХИН,

заместитель генерального директора по управлению персоналом и административным вопросам компании «МАСКОМ»

**Чтобы удерживать рекрутеров, сделали их кураторами при департаментах и делегировали новые полномочия**

Обычно на этой должности – менеджера по подбору персонала – HR-специалисты работают недолго. Труд этот однообразный и довольно непростой, создает психологические нагрузки – надо постоянно общаться с людьми, уметь внимательно слушать и оценивать их. Чтобы удержать рекрутеров и на должности, и в компании, а также развивать их, мы закрепили их за конкретными департаментами в качестве кураторов. Они получили новые полномочия, их функционал расширился: теперь они не только подбирают сотрудников, но и адаптируют их, а также занимаются обучением персонала. Кроме того, HRкураторы являются связующим звеном между департаментами и головной компанией. Благодаря такому инструменту, как делегирование задач, вчерашние рекрутеры стали более квалифицированными, разносторонними специалистами, востребованными на рынке труда.

**Не контролируйте сотрудника постоянно, а заранее обозначьте точки контроля**

Конечно, чрезмерный контроль способен убить всякую инициативу. Крайне беспокойный руководитель никогда не оценит ответственность и самостоятельность даже самого усердного и успешного сотрудника, будет норовить все лично увидеть и понять. Но и оставлять сотрудника совсем без контроля наедине с задачей нельзя. Подход «Вот тебе задача, вот тебе срок, к которому надо ее решить. Теперь действуй сам» не оправдан. Все хорошо в меру. **Заранее оговорите, когда и какие именно результаты подчиненный должен показать Вам.** Скажем, через неделю собрать данные и сделать наброски программы по обучению сотрудников и показать Вам, еще через неделю выяснить, какая школа и за какие деньги согласна обучить сотрудников, через три дня выявить, кого из сотрудников направить на курсы. Проще говоря, назначьте даты промежуточного контроля. Тогда для сотрудника Ваш контроль не будет полной неожиданностью, чем-то вроде сюрприза. А значит, удастся избежать демотивации сотрудника.

**Чтобы сотрудник справился с задачей, подскажите, как это лучше сделать, обучите**

Один знакомый топ-менеджер рассказал мне, что делегировал свои функции усердному подчиненному – поручил провести важную встречу с заказчиком и заключить очень ценный договор. В компетентности работника руководитель не сомневался. Но вдруг узнал, что подчиненный переусердствовал и все испортил. Это досадно! В разговоре выяснилось, что топ-менеджеру и в голову не пришло перед встречей **хотя бы бегло обучить сотрудника, скажем, наглядно показать, как проходят такие переговоры**, что и как на них следует говорить, как вести себя. Можно было пригласить подчиненного на подобную встречу. В следующий раз руководитель уделил особое внимание обучению подчиненного, и он не подвел.

**Помните:** посвятив некоторое время обучению, Вы избежите необходимости исправлять ошибки подчиненного. Уделяйте внимание развитию сотрудников, сопровождайте их, когда они выполняют Ваши поручения, давайте подсказки и советы.

**Пример**

Директор корпоративного учебного центра Наталья Р. делегировала свою задачу – составить программу осенней конференции менеджеров по продажам – ведущему тренинг-менеджеру Алексею. У него был список утвержденных мероприятий, но он не знал, с чего начать, как ничего не упустить. Наталья посоветовала оформить информацию в виде таблицы с конкретными графами. Кроме того, она пригласила в кабинет сотрудника, который в прошлом году выполнял подобную работу и мог проконсультировать Алексея по всем тонкостям подготовки. К нужному сроку Алексей предоставил подробную программу, в которой все было предусмотрено.

**Интересный факт**

В компании «Евросеть» действует правило: если замечают, что руководитель какого-либо подразделения начинает постоянно перерабатывать, то его просят пересмотреть нагрузку в отделе, перераспределить ее так, чтобы не пришлось задерживаться. Если же и после этого руководитель работает до ночи, то хочет он того или нет, ему дают помощника. Управленцу невольно приходится делегировать помощнику часть полномочий.

**Мотивируйте сотрудника выполнить поручение качественно, «продайте» ему задачу**

Само словосочетание «продажа идеи подчиненному» кажется многим руководителям абсурдным. «Я приказываю – подчиненный выполняет!» – рассуждают они. Но давайте задумаемся: кого-то могут привлекать дополнительные обязанности? Кроме того, недавние исследования подтвердили: люди работают хуже, если имеют серьезные основания считать, что дают организации больше, чем получают от нее. И такое ощущение может возникнуть, если давать человеку ответственные поручения, никак не мотивируя его. В итоге Вы сами блокируете разумные попытки распределить полномочия.

Пообещайте вознаграждение. Оно может быть как материальным, так и нематериальным. Например, **премия** (за участие в крупном проекте), **повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы** (отдельный кабинет, удобное эргономичное кресло или особая мебель), **публичная похвала.** Подчиненный увидит четкую связь между тем, что он берет на себя дополнительную ответственность, и тем, что может удовлетворять личные потребности. Вы как HRдиректор можете разработать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий. Поручая задачи, поговорите с сотрудником, объясните, почему именно ему доверено столь ответственное и важное дело.

# Люди — лучший учебник

**8 мая 2019**|**Рид ХоффманКрис ЙеБен Касноча**

За последние 20 лет интернет преобразил нашу повседневную жизнь и деловые практики — неудивительно, что он меняет и подход компаний к развитию специалистов. С появлением облачной среды для персонального обучения получать новые знания стало проще и дешевле. Учеба превратилась в насущную необходимость: чтобы успевать за изменениями и ничего не упустить, бизнес-лидеры вынуждены становиться вечными студентами. Они должны не только любить учиться, но и испытывать постоянную потребность в обретении новых навыков. Лидеры и инноваторы, с которыми мы общались в Кремниевой долине и других уголках мира, отличаются незаурядными способностями к обучению. Вечных студентов независимо от их возраста и сферы деятельности необходимость учиться чему-то новому не пугает, а радует.

Впрочем, известные нам топ-менеджеры редко учатся на официальных курсах или проходят стандартные программы, в том числе онлайн. Даже виртуальные учебные программы плохо подходят для динамичной бизнес-среды. Ни один курс, выбранный из каталога, не будет содержать инструменты для адаптации к изменениям. В процессе написания книг и создания подкастов мы брали интервью у множества успешных предпринимателей и топ-менеджеров и не припоминаем, чтобы кто-то назвал ключевым фактором своего успеха курсы для руководителей.

Лучшие из известных нам лидеров учатся совершенно иначе — используя то, что мы называем сетевым разумом.

Рид Хоффман сумел решить серь­езную проблему, вставшую перед PayPal, положившись на знания своих знакомых. В то время компания пыталась запустить PayPal Japan, но процесс то и дело затягивался. Каждую неделю юристы обнаруживали новые сложности, не позволявшие подразделению открыться. Рид обратился к восьми своим друзьям, имевшим хорошие связи в Японии, и спросил, не знают ли они кого-то, кто мог бы помочь. Все трое назвали Дзёи Ито, венчурного капиталиста и предпринимателя. Рид познакомился с Ито и обсудил с ним ситуацию. Тот нашел консультанта, который сумел добиться от Агентства по финансовым услугам Японии официального разрешения для PayPal запустить сервис — при условии, что его сайт будет не на японском языке: англоязычные сайты юридически считались работающими не в Японии. PayPal Japan почти мгновенно вышел на рынок, а Рид и Дзёи (который сейчас руководит MIT Media Lab) стали друзьями и продолжают активно сотрудничать.

Конечно, выстроить подобную «учебную сеть» проще, если вы работаете в известной фирме и у вас уже множество связей (или если ваш опыт сам по себе притягивает к вам людей). Но даже если все это не о вас, к созданию такой сети стоит приложить усилия: преимущества обучения с глазу на глаз очевидны. При личном общении люди часто делятся наблюдениями, которые не излагают перед большой аудиторией, в письменном виде или онлайн. К тому же, задавая вопросы, вы можете получить нужные именно вам разъяснения. При такой форме обучения нельзя отсидеться на последней парте — придется делать «домашнюю работу».

Вот еще одно свидетельство эффективности этого подхода. Когда истинный вечный студент Брайан Чески масштабировал Airbnb, он просил совета у таких экспертов, как Уоррен Баффет. Выступая перед нашими студентами в Стэнфорде, Чески сказал: «Если вы найдете нужных людей, вам вообще не придется ничего читать. Мне пришлось научиться находить экспертов. Например, когда нужно было разобраться в вопросах безопасности, я отправился к Джорджу Тенету, экс-главе ЦРУ».

Важно помнить: многие эксперты неизвестны широкой публике. Сооснователь Dropbox Дрю Хьюстон во время записи подкаста Masters of Scale дал Риду совет: «Общайся с предпринимателями, необязательно с известными. Ищи людей, которые обогнали тебя на год, на два, на пять лет. Обязательно научишься чему-то важному и оригинальному».

Онлайн-курсы тоже могут быть весьма полезны, особенно для обретения узких технических навыков (например, в программировании) или менеджерских компетенций (скажем, в проведении аттестаций). Сын-подросток Криса Йе проходит такие курсы для развития навыков в сфере компьютерной анимации и разработки видеоигр: учиться в своем темпе, не выходя из дома, и удобно, и полезно. К онлайн-образованию периодически обращаются все лидеры.

И все же готовые учебные программы стоит рассматривать лишь как один из множества источников знаний — но не как единственный источник. 20 лет назад Билл Гейтс писал: «Самый надежный способ выделить свою компанию среди конкурентов, оторваться от толпы преследователей — это хорошо организовать работу с информацией. Именно то, как вы собираете, организуете и используете информацию, определяет, победите вы или проиграете». Сегодня это верно как никогда, но традиционный подход к информации и знаниям недостаточно глубок. В нашей системе образования знания рассматриваются как основной капитал, приобретаемый в определенный период жизни. На самом же деле знания постоянно меняются, а грамотные лидеры не перестают приобретать их и применять в работе.

В наш сетевой век каждый день несет нам новые испытания и нестандартные задачи, проверяя нас на прочность. Зачастую лучший способ найти путь к решению — поговорить с теми, кто уже оказывался в похожей ситуации. Все, что вам нужно, — просто задавать вопросы.

**Об авторах**

**Рид Хоффман (Reid Hoffman)** — сооснователь LinkedIn и партнер венчурной фирмы Greylock Partners. (Его подкаст Masters of Scale продюсирует компания WaitWhat, реализующая проекты вместе с материнской компанией Harvard Business Review — Harvard Business Publishing.)

**Крис Йе (Chris Yeh)**— предприниматель, писатель и оратор.

**Бен Касноча (Ben Casnocha)**— основатель и партнер венчурного фонда Village Global. Рид Хоффман и Крис Йе — соавторы книги «Blitzscaling» (Currency, 2018).

# Настоящие лидеры умеют ставить себя на место своих подчиненных

[Брайан Узи](http://hbr-russia.ru/blogs/1161/) 03.08.2015

Правителем Флоренции в пору итальянского Ренессанса Козимо Медичи стал не только благодаря деньгам. Он обладал особым даром подлинного лидера — способностью привлечь к сотрудничеству разные группы конкурентов: банкиров, торговцев и купцов. Как ему это удавалось? Он разделял чувства и установки каждого в группе и потому добивался успеха там, где других постигал крах: он выстраивал связи, ориентированные на общую цель, и его «команда» создавала более значимые и более устойчивые ценности — экономические, социальные, культурные — для всех игроков и для Флоренции в целом

"Ловушки сознания", "Нейронные сети: как работает мозг", "Спасут ли...

Основную роль в успехе Козимо, как мне кажется, сыграло «многостороннее лидерство». Суть его не в том, чтобы овладеть многими профессиями — Козимо хорошо разбирался в банковском деле, однако в купеческом ремесле и многих других областях не был экспертом и не имел времени хотя бы поверхностно ознакомиться с ними. Многостороннее лидерство — это умение напрямую или опосредованно воспринимать опыт, образ мыслей и навыки многих людей и поддерживать тесное общение членов команды, направляя его к сотрудничеству.

Исследуя вместе с Джарретом Спиро и Балашем Ведресом факторы успеха бродвейских театров и джаз-бандов, я пришел к выводу, что эффективность организации обеспечивается прежде всего многосторонним лидером. Далее я разберу основные его свойства на примере Шейна Блэка, знаменитого голливудского сценариста и режиссера, создателя таких мегахитов, как «Хищник», «Смертельное оружие» и «Железный человек-3».

**Свободное перемещение между областями деятельности и культурами**. Лучшие лидеры разношерстных команд способны говорить на различных «языках» своих сотрудников, опираясь при этом на собственные знания и опыт. Блэк знает, что сценаристам и режиссерам нужно договариваться с актерами на языке, доступном и ценимом последними. Нам довелось беседовать с режиссером, который пояснил, что если навязывать свое видение роли, актеры могут возненавидеть всю эту затею. И напротив, многосторонний режиссер выжимает из актеров по максимуму, применяя в общении актерскую психологию: он помогает ему понять во всей полноте контекст той или иной сцены, пробудить нужные эмоции, соотнеся эту роль с личным опытом. Кроме того, режиссер сочувствует недовольству актера, когда приходится повторять дубль за дублем. Этот подход облегчает лидеру и посредничество между членами рабочей команды. Учитывая, что в группе из трех человек завязывается три пары отношений, в команде из четырех — шесть пар, в команде из пяти — десять пар и так далее по экспоненте, посредник становится жизненно необходим для эффективного и уважительного общения.

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

**Искренний интерес к людям и готовность усваивать разнообразный опыт**. Многосторонние лидеры искренне интересуются другими людьми. Любопытство помогает им усвоить разнообразный опыт и приносит практические знания: чем руководствуются окружающие, как добиться их доверия. Например, Блэк зазывает сценаристов и режиссеров на актерские курсы: это поможет им оценить значимость вклада актеров в успех фильма, а затем они смогут использовать это знание для укрепления сотрудничества. «Этот подход помогает вам повернуть разговор типа: я знаю, как трудна ваша работа. Давайте поговорим на вашем языке… я понимаю актеров и ценю их».

**Напряженное, почти до боли, осознание своих слабостей и преимуществ**. Эффективные управленцы разноплановых групп понимают, в чем заключается их вклад, а где их способности ограничены. Когда нужно, они обращаются к опыту своих товарищей по команде. Так, Блэк в молодости изучал театральное ремесло и сам подумывал играть на сцене, однако понял, что застенчивость станет для него непреодолимым препятствием. Осознание своих слабостей вынудило его сосредоточиться на писательском творчестве, а затем стать режиссером и доверить актерам и другим людям воплощение его творческих идей.

Многосторонние лидеры особенно востребованы в сравнительно новой области: больших данных. Большие данные вынуждают нас работать с беспрецедентными объемами информации, будь то терабайты сведений о розничных клиентах, пациентах больниц или финансовых транзакциях. Приходится принимать комплексные решения: какие вопросы задавать, в каких рамках действовать и какими инструментами, где искать подсказки. Для успеха в подобных условиях требуются согласованные усилия компьютерных специалистов, врачей, биологов, социологов, специалистов по графическому дизайну и так далее. Ни один человек не может быть глубоким специалистом во всех этих областях, а каждый член команды, которой поручен анализ данных, обладает собственным стилем работы и предлагает собственные подходы и интерпретации. Например, представители точных наук порадуются переводу данных на язык математических формул, а социолог скажет, что при этом пропадает возможность охватить полную картину. Многосторонний лидер сумеет установить порядок среди возможных разногласий, объединить разные подходы и усилия каждого в наилучшем решении или в продукте, который как целое окажется существенно больше суммы своих слагаемых.

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

Некоторые качества многостороннего лидера — врожденный дар. Но многие навыки вы сможете приобрести, последовав некоторым практическим советам.

**Избавьтесь от комплекса самозванца**. Лидеры разношерстных команд порой чувствуют, что дно уходит из-под ног — любой подчиненный разбирается в своей специальности лучше начальника. Как было сказано выше, ни один человек не может охватить все области знания, которые представлены в этой пестрой группе профессионалов. Эффективный управленец понимает и признает свою ограниченность. Он подводит команду к свежим решениям, которые ни один член коллектива не смог бы пробить в одиночку, и делает это, объединяя взаимодополняющие навыки и знания. Каждый волк силен своей стаей, а у сильной стаи во главе — многосторонний лидер, который верит в себя и в свою способность объединять представителей разных дисциплин.

**Меняйте перспективу и повышайте навыки коммуникатора**. Многосторонние руководители должны понимать и переводить сложные проблемы — трудные и легкие — на язык каждого члена команды и осуществлять посредничество между членами коллектива. Меняя перспективу, то есть психологическую точку зрения, лидер ставит себя на место другого человека, укрепляя в себе понимание и эмпатию. Вы сумеете обрести такую перспективу и повысите навыки коммуникатора, если проявите интерес к прошлому каждого из членов команды и постараетесь понять, каково происхождение его позиции или стиля работы. Для руководителя эта работа начинается с проникновения в систему ценностей каждого члена команды — а затем он должен объяснить эти ценности все остальным и добиться, чтобы они стали общими.

**Постоянно проводите честную самооценку**. Психологические исследования подтверждают нашу склонность к «предвзятости в свою пользу»: мы плохо различаем свои недостатки. Эти слепые пятна мешают управленцу проявить свою многосторонность, у него появляется ложное чувство полной компетентности — и рост прекращается. Честно признавайтесь себе и в своих способностях, и в своей ограниченности. Значимая самооценка проводится как в виде формальной проверки навыков, осуществляемой независимым экспертом, так и менее официально. В том числе пригодятся мнения сотрудников, начальников и менторов. Особенно пристально проверяйте свои коммуникативные навыки, будьте беспощадно честны с собой.

Многосторонность — сложный термин, но обозначает он довольно простую вещь: чтобы эффективно руководить разношерстной командой, нужно опереться на свой прошлый опыт, стать посредником между различными областями знания и тщательно оценивать свои силы и слабости. Так вы сумеете укрепить доверие, прийти к взаимопониманию и добиться успеха. Найдите и пробудите в себе своего внутреннего Козимо Медичи.

# «Они слишком жестко ведут себя с людьми»

|**31 мая 2019**|**Сабина Наваз**

Адам управлял бизнесом стоимостью в $500 миллионов. Компания развивалась, крупнейшие конкуренты были далеко позади, а сам Адам считался любимцем совета директоров.

Но была одна проблема. Несмотря на хорошие показатели его компании, производительность его сотрудников оставляла желать лучшего. Проекты требовали бесчисленных доработок. Разработка шла с задержками. А при контроле качества ключевых продуктов накануне их выхода на рынок были обнаружены ошибки.

Более того, четыре топ-менеджера покинули компанию в течение прошлого года. Все они объясняли это новыми открывшимися карьерными возможностями, которые они не могли упустить, или семейными обстоятельствами. Сам Адам за три последних квартала сменил трех ассистентов.

Ему казалось, что проблема была в сотрудниках. Часами он анализировал работу своей команды и приходил к единственному выводу: ее участники недостаточно старательны. Казалось, никто лучше него не мог предвидеть будущее или задавать критические вопросы. Ему хотелось, чтобы люди могли читать его мысли, чтобы ему не приходилось постоянно вновь и вновь объяснять всем стратегию и говорить о том, как нужно реагировать на меняющиеся условия рынка.

Адам был расстроен, растерян, впадал в отчаяние. Ему казалось, что только он находил проблемы и указывал на них тем, кто был причиной этих проблем. Он чувствовал себя одиноким. Но хотя он мог предвидеть будущее своего бизнеса, он оказался слеп к проблемам в стенах своей собственной организации.

Я побеседовала с несколькими его коллегами, чтобы попытаться понять суть происходящего. Результаты стали неожиданностью для Адама: проблема была в нем самом. Люди ненавидели работать с ним. Они описывали его как придурка, склонного к микроменеджменту и тирании. Даже руководители, покинувшие компанию, при общении с друзьями признавались, что уходят именно из-за него.

Впрочем, Адам не одинок. Подобное поведение и недостаточный уровень самосознания широко распространены среди топ-менеджеров. Я проводила коучинг-сессии с сотнями гендиректоров и руководителей и опросила почти тысячу человек, которые работали с ними. Благодаря моему методу оценки «360 градусов» клиенты получают обратную связь от максимально широкого круга работающих с ними людей: непосредственных подчиненных, коллег и руководителей. Самый часто повторяющийся отзыв, который я слышу, звучит так: «Они слишком жестко ведут себя с людьми».

Плохое отношение к сотрудникам обходится дорого, и это подтверждают [исследования](https://www.iecl.com/threat-or-reward/) в области нейробиологии. Агрессивное поведение начальника заставляет членов команды чувствовать угрозу. Реагируя на нее, мозг вырабатывает особые химические вещества, ведущие к повышению уровня стресса, понижению уровня кислорода и глюкозы, а значит и способности мыслить. Из-за этого ухудшаются способности человека запоминать, творчески мыслить, находить решения проблем или получать новую информацию. Неудивительно, что Адам остался единственным, кто еще мог думать об инновациях и отличался производительностью.

Чтобы понять причины такого деспотического поведения, необходимо осознать тот уровень давления, под которым каждый день находятся топ-менеджеры. Они должны увеличивать ценность компании для нетерпеливого совета директоров и требовательных акционеров. Им необходимо подстраиваться под вечно меняющиеся настроения рынка. И ставки в этой игре высоки: они измеряются миллиардами долларов. Такое давление может выявить худшие черты в любом из нас. Подумайте о стрессе, который вы испытывали, когда в последний раз повышали голос. В условиях, когда каждое решение топ-менеджеров совершается под высоким давлением и рассматривается почти под микроскопом, мозг руководителей вынужден жить в режиме «бей или беги». Именно поэтому они пытаются вернуть себе чувство контроля над ситуацией за счет доминирования над своими сотрудниками.

Если вы работаете в условиях сильного напряжения и вас не устраивают действия окружающих, подумайте, возможно, вы сами стали частью проблемы. Если это так, постарайтесь изменить сложившуюся ситуацию, следуя моим советам.

**Угроза или награда-чрезмерно изогнутый принцип организации мозга**

[Кейт Мэтерс](https://www.iecl.com/team-member/kate-mathers/), главный тренер по внимательности IECL, возвращается, вникая в то, как наш мозг воспринимает "угрозу или вознаграждение", включая понимание того, как лидеры могут производить "награду" в своих людях.

Одним из фундаментальных способов "подключения" нашего мозга является то, что мы уходим от угроз к вознаграждению. Мозг всегда ищет и ищет безопасности. Он сканирует на наличие угрозы каждую пятую секунды, ниже нашего осознания. Мы постоянно принимаем решения о наших обстоятельствах из сознательного осознания-и именно этот способ действия управляет поведением.

"Угроза" не должна быть кем-то, кто собирается ударить вас, а "награда" не должна быть бонусом. Мы могли бы в равной степени использовать слова "избегать" и "подход", чтобы различать вещи, которые заставляют нас чувствовать себя некомфортно или комфортно.

**ПОЧЕМУ ЛИДЕРЫ ДОЛЖНЫ ПОНИМАТЬ НЕВРОЛОГИЮ, СТОЯЩУЮ ЗА " УГРОЗОЙ ИЛИ НАГРАДОЙ’**

Как лидер, важно понять, как легко вы можете генерировать реакцию на угрозу в тех, кто отчитывается перед вами – это так же тонко, как разница между тем, чтобы кто-то чувствовал себя комфортно или неудобно. Знание и понимание нейробиологии вокруг этого простого факта может изменить жизнь лидеров.

Нейробиология обнаружила, что:

* Просто говоря “позвольте мне дать вам некоторую обратную связь", вы создаете реакцию угрозы в чьем-то мозгу, и особенно в культуре с фиксированным мышлением.
* Слово "изменение" также может легко генерировать реакцию угрозы в мозге, поскольку мозг имеет тенденцию создавать чувство дискомфорта, когда он сталкивается с чем-то новым.
* Когда лидеры узнают о системе "угрозы или вознаграждения" в мозге и применяют ее к своей собственной ситуации, очень часто загорается "лампочка". Это понимание позволяет им формулировать новые стратегии преодоления бессознательных реакций и делать то, что будет лучше для организации и для их карьеры.

Иногда достаточно просто понять науку и то, почему мы реагируем определенным образом. Для лидера очень важно понять, когда может сработать реакция на угрозу, как ее можно избежать или минимизировать, и когда и как можно создать чувство вознаграждения.

**ПОЧЕМУ ЛИДЕРЫ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ ОБ " УГРОЗЕ ИЛИ НАГРАДЕ’**

Нейробиология показывает, что такие вещи, как уверенность и безопасность, автономия и наличие вариантов, репутация (как мы воспринимаем других, думаем о нас) и самооценка, справедливость и доверие, все связаны с областями мозга, которые производят сильные реакции, с точки зрения создания угрозы или реакции вознаграждения. Лидеры должны помнить об этих ключевых областях, особенно в таких областях, как управление изменениями, беседы на основе результатов, обучение и коммуникации.

Лидеры должны быть в состоянии:

* Обсудите, скажем, производительность за последний квартал, предоставив перспективы этой производительности из мышления роста, в частности, определив, где этот человек может развиваться и расти, следовательно, вызывая ответную реакцию.
* Помните, что присутствие важно в разговоре, основанном на производительности, от мышления роста-в противном случае члены команды не будут чувствовать заботу и доверие, которые необходимы для ответа вознаграждения мозга.
* Присутствие также важно в интерфейсе клиент/клиент-клиент / клиент может обнаружить (через детектор угроз мозга, работающий каждую пятую секунды) мгновенно, если вы на самом деле не присутствуете для взаимодействия. Это немедленно ставит их в угрозу, которая является неудобным местом, чтобы быть, и они будут разочарованы и недовольны в лучшем случае, сердиты, расстроены и подведены в худшем случае.

**ПОЧЕМУ ВЫ НЕ ХОТИТЕ ГЕНЕРИРОВАТЬ РЕАКЦИЮ НА УГРОЗУ В СВОИХ ЛЮДЯХ**

Мозг уже имеет склонность к негативности. Эта реакция происходит автоматически и мгновенно, прежде чем мы успеваем рассмотреть ее рационально. Существует **в пять**раз больше схем угроз, чем схем вознаграждения, поэтому мозг очень легко переходит в режим угрозы.

Мы не хотим генерировать реакцию угрозы в наших людях, потому что:

* Воспринимаемая угроза чувству справедливости, безопасности, безопасности, репутации или доверию человека активирует те же мозговые цепи, что и угроза жизни человека.
* Подобная социальная боль активизирует те же самые цепи боли в мозге, что и физическая боль.
* В режиме угрозы мозг мгновенно активирует свою эмоциональную лимбическую систему - вне сознательного осознания-и сигнализирует "избегать", "избегать", "избегать"!
* Больше нет доступа к более высокой рациональной части мозга, префронтальной коре (PFC)-часто известной как генеральный директор мозга, поскольку именно эта часть отвечает за навыки мышления более высокого уровня, такие как анализ, суждение, планирование, рационализация, оценка, дифференциация и т. д.
* В результате выключения этой части мозга снижается производительность, и мозг больше не интегрируется.
* Мозги сотрудников гораздо легче отвлекаются в этом режиме, имеют узкую фокусировку, меньше внимания и полагаются на старые привычки.
* Решения становятся более автоматическими и негибкими, уменьшается склонность к сотрудничеству.
* У людей больше негативных реакций в режиме угрозы.
* Мозг уже находится под стрессом в любом случае просто из-за сложностей и требований и давления на рабочем месте 21-го века и 24/7-связи, поэтому лидеры должны избегать накапливания большего стресса сверху.

# Если подчиненный обращается к вашему начальнику, а не к вам

Эми Галло

Согласитесь, бывает очень обидно, когда сотрудник, минуя вас, направляется прямиком к вашему начальнику. Получается, что он не просто исключает вас из разговора, но и потенциально может выставить вас в дурном свете. В самом деле, как быть, когда кто-то пытается решить вопрос без вашего участия? Как в таком случае с ним разговаривать и что нужно делать, чтобы подобные поступки не испортили о вас мнение вашего босса?

**Что думают эксперты**

«Существуют как практические, так и психологические причины решения вашего сотрудника пойти к руководителю в обход вас», — рассказывает Адам Галински, профессор Школы бизнеса Колумбийского университета и соавтор книги «Friend and Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both». С практической точки зрения, вероятно, он желает добиться ответа или результата, которые отличаются от предложенных вами. Что же касается психологии этого поступка, то вполне возможно, что он стремится показать свое превосходство над вами — в авторитете и влиянии. Впрочем, нельзя исключать, что он старается избежать конфликта и просто боится обсуждать проблему напрямую с вами. Скорее всего, вас так и подмывает подойти к нему и начать его стыдить и отчитывать на чем свет стоит. «Нужно быть святым, чтобы не злиться и не нервничать, когда случается нечто подобное», — говорит Кэролайн Уэбб, автор книги «How to Have a Good Day: Harness the Power of Behavioral Science to Transform Your Working Life». Однако, как и в любом конфликте, даже если вы чувствуете, что к вам проявили неуважение, лучше всего использовать более взвешенный подход. И вот как это сделать.

**Не спешите с выводами**

Уэбб предлагает начать с рассмотрения того, что вам известно. Вам может показаться, что сотрудник просто хотел вам навредить, хотя на самом деле вы просто не полностью владеете ситуацией. Уделяйте внимание исключительно фактам и избегайте скороспелых суждений. Например, вместо того, чтобы исступленно себе повторять «Он наплевал на мой авторитет», рассуждайте так: «Он обсудил с боссом то, над чем в настоящий момент работает». Затем спросите себя: можно ли как-то еще объяснить случившееся? «Проработайте три или четыре разных сценария. Это даст возможность взглянуть на вещи под другим углом и поможет вам избавиться от первоначального впечатления, что ваш сотрудник повел себя подло и злонамеренно», — советует Уэбб. «Вполне вероятно, что это просто недопонимание», — замечает Галински. Он вспоминает, как однажды пошел побеседовать с деканом в обход заведующего кафедрой, не осознавая, что так делать не принято. «Мне как-то и в голову не пришло, что после нашего разговора декан пойдет к моему начальнику», — признается он.

**Узнайте больше**

«Если вы не знаете всех фактов — например, вам стало известно о случившемся из третьих рук, — постарайтесь выяснить, что же на самом деле произошло», — говорит Уэбб. Можно сходить к начальнику и нейтральным тоном, как бы между делом, поинтересоваться: «Говорят, вы с Карлосом обсуждали его новую идею». Только следите за собой, вы должны быть спокойны и не срываться на обвинения — в противном случае босс заподозрит, что вы планируете начать междоусобную войну.

**Обратитесь напрямую**

Предложите подчиненному поговорить наедине. «Приступая к разговору, старайтесь быть по возможности открытым, — советует Уэбб. — Отбросьте воинственные намерения поквитаться с обидчиком. Лучше подумайте о том, что куда важнее сохранить между вами рабочие отношения». Сосредоточьтесь на главном — восстановлении доверия и защите собственного авторитета. И готовьтесь внимательно выслушать все, что он расскажет об этой ситуации и причинах своего поведения.

**Выскажите свою позицию**

Для начала сообщите то, что вам известно. Говорите прямо и откровенно. Объясните сотруднику, почему вы разочарованы его поступком, однако старайтесь избегать резких слов — таких, как «разозлен» и «предан». Даже если они точно передают ваши ощущения, в ответ ваш собеседник просто займет оборонительную позицию. Начните в таком духе: «Слышал, что ты ходил к Роджеру и говорил с ним о своей новой идее, когда мы с тобой уже все обсудили. Знаешь, я огорчен, что нам, похоже, не удается наладить нормальный диалог». Затем попросите его высказаться и внимательно выслушайте.

**Найдите решение сообща**

Итак, обменявшись мнениями о возникшей ситуации, начинайте искать совместное решение. «Первым делом попросите сотрудника поделиться своими предложениями, а затем, отталкиваясь от них, продолжайте дальнейшее обсуждение. Исследования показывают, что люди гораздо сильнее поддерживают те идеи, которые формировались при их непосредственном участии», — говорит Уэбб. Поэтому вместо указаний в стиле «Сейчас я расскажу, как мы должны действовать» задавайте вопросы такого рода: «Как, по-твоему, нам лучше всего поступить, учитывая ситуацию, в которой мы оказались?» Например, можно вместе сходить к начальнику и сказать ему, что вы все обсудили и пришли к согласию или что вы можете пересмотреть свою точку зрения по поводу идеи вашего сотрудника, если она, по его мнению, была вами незаслуженно отвергнута. Кроме того, Уэбб рекомендует подумать над тем, что вам стоит исправить в своем поведении. Почему ваш сотрудник решил действовать через вашу голову? Быть может, он считал, что вы несправедливы по отношению к его инициативам или же ваши решения недостаточно прозрачны? Если это действительно так, то вам нужно изменить свои методы работы.

**Приведите в порядок каналы коммуникации**

Также вам следует обсудить, как в дальнейшем вы будете справляться с подобным положением дел. В идеале вы должны договориться, что в таких случаях ваш сотрудник всегда будет обращаться к вам напрямую. «Однако, если его это все равно не устраивает, дайте ему понять, что попытки решать вопросы, минуя вас, не только вредны для дела, но и неэффективны», — говорит Галински. Объясните, что вы с боссом находитесь в постоянном контакте, поэтому узнаете сразу же о любых обращениях со стороны подчиненных. Вы можете сказать: «Мы с Роджером регулярно встречаемся для обсуждения приоритетных задач группы, и он обычно сообщает мне, когда к нему подходят с просьбами сотрудники из других команд». Впрочем, ваши слова не должны прозвучать как угроза, вы просто напоминаете об уместных в таких случаях каналах коммуникации.

**Восстановите хорошие отношения с начальником**

Возможно, подобное нарушение субординации вызвало недовольство вашего босса или заставило его усомниться в вашей компетентности. Если он не направил вашего сотрудника обратно к вам, то и вы, вероятно, им раздражены. Поэтому, наладив диалог с вашим сотрудником, обязательно поговорите с начальником о том, что произошло, почему это произошло и как не допустить подобного в будущем. И снова опишите все известные вам факты и вашу реакцию на них, а затем выслушайте его точку зрения. «Я узнал, что Карлос приходил поговорить с тобой, и, честно говоря, то, что ты не привлек меня к этой беседе, вызвало у меня обеспокоенность. В чем причина и как ты оцениваешь случившееся?» Выслушав его точку зрения, задайте вопрос: «Как нам быть, если такие случаи повторятся? Если Карлос снова к тебе обратится, могу я рассчитывать, что ты направишь его ко мне, чтобы мы с ним могли решить его проблему, не отнимая у тебя время?» «Цель этой беседы — восстановить вашу репутацию и заново утвердить правила коммуникации между вами, — говорит Уэбб. — Вам нужно продемонстрировать, что вы человек мудрый и держите все под контролем».

**Принципы, которые необходимо запомнить**

**Что делать:**

* Будьте открыты и дайте сотруднику возможность изложить свое понимание ситуации.
* Избегайте резких слов, таких как «разозлен» и «предан». Даже если они верно описывают ваши ощущения, в результате они лишь побудят вашего сотрудника занять оборонительную позицию.
* Поговорите с начальником и удостоверьтесь, что вашей репутации не нанесен ущерб.

**Чего делать нельзя:**

* Делать поспешные выводы о причинах поступка вашего сотрудника.
* Верить слухам и сплетням. Прежде всего вам нужно выяснить факты.
* Пустить события на самотек и позволить ситуации повториться. Попросите босса в следующий раз направить вашего сотрудника к вам.

**Пример №1: не делайте поспешных выводов**

Кэрен Шнайдер работала менеджером проектов в компании, занимающейся упаковкой косметической продукции. В круг ее обязанностей входило обучение новых сотрудников бизнес-процессам и лучшим практикам. Однажды она вводила в курс дела нового менеджера проектов Донну (имя изменено), которая обладала большим опытом, чем Кэрен, и «была не в восторге от того, что ей давали указания». «Она всем своим видом показывала, что не считает меня способной ее чему-то научить», — вспоминает Кэрен. Донне не понравился установленный в компании порядок работы и стандартные сроки выполнения заказов. Чтобы ускорить процесс продаж, она предлагала избавиться от промежуточных этапов, таких как отправка предварительных образцов или получение подписи на документе о запуске предсерийного производства. Когда Кэрен объяснила, что этого делать нельзя, поскольку могут возникнуть серьезные проблемы в работе, то Донна, не удовлетворившись ответом, пошла за разрешением к начальнику Кэрен.

К счастью, он заверил ее в необходимости всех предписанных процедур и еще раз перечислил стоящие за ними причины, а затем поинтересовался у Кэрен, зачем Донна решила к нему обратиться.

Кэрен знала, что ей нужно разобраться в ситуации напрямую с Донной, однако она намерена была действовать осторожно: «Я поняла, что, если я поведу себя неправильно, она сразу же начнет оправдываться или даже спорить со мной». Кэрен попросила ее сесть рядом, чтобы еще раз пройтись по всем требуемым шагам. «Я подчеркнула, как важно в точности соблюдать все пункты правил, и в очередной раз объяснила причины, стоящие за каждым из предписанных процессов», — говорит она. Будто бы между делом Кэрен упомянула, что босс рассказал ей об их беседе, но решил «пока серьезных выводов не делать», наоборот, он попросил поблагодарить Донну за «попытку проявить креативность, чтобы доставлять образцы еще быстрее». Закончила она разговор на позитивной ноте, предложив Донне помощь в любых вопросах. Эта стратегия сработала: с тех пор у них прекрасные рабочие отношения.

**Пример №2: поддерживайте хорошие отношения**

Диму Гхави перевели в другой отдел компании (входящей в первую двадцатку из списка Fortune 500), впервые назначив ее на управленческую должность. Она и не знала, что одна из ее новых сотрудниц Кэрол (имя изменено) была расстроена ее назначением, поскольку сама рассчитывала стать начальником. Члены команды были разбросаны по всему миру, но это не останавливало Кэрол от постоянных нашептываний на ухо начальнику Димы.

«Она стремилась сформировать у него ложное представление о моем стиле общения и руководства, — рассказывает Дима. — Она хотела, чтобы он усомнился в моих способностях». К несчастью, Кэрол и босс Димы работали друг с другом уже много лет, поэтому изначально он принял ее наговоры за чистую монету и принялся отчитывать Диму за «фаворитизм» и «создание неблагоприятной атмосферы». Дима была поражена этими беспочвенными обвинениями до глубины души, на что босс упомянул, что получал «неофициальную информацию» от Кэрол.

Дима опровергла эти наветы, и хотя она прекрасно понимала, что рано или поздно ей с Кэрол придется поговорить по душам (в идеале при личной встрече — во время следующей поездки на ее объект), она решила сначала укрепить отношения с боссом. Дима внесла в свой график еженедельные встречи с ним для обсуждения динамики развития команды и ответов на любые возникающие жалобы. И она сделала так, чтобы Кэрол была в курсе этих регулярных встреч. В конце концов они с боссом нашли Кэрол новую, более подходящую должность. Она перешла в другой отдел и успешно проработала там более десяти лет.

Дима говорит, что смогла справиться с этой ситуацией благодаря своей приверженности фактам: «В глубине души я всегда знала, что веду себя правильно по отношению к своей команде и клиентам, а личности вроде Кэрол не в состоянии меня сломить».

**Об авторе:**Эми Галло — редактор и автор Harvard Business Review.  
Источник: <http://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/p19571/#ixzz4cDxuErGZ>

# Как работать с теми, кто вам не нравится

Питер Брегман

Джефф (имя изменено), как и я, — писатель, оратор и руководитель консалтинговой компании. Насколько мне известно, он человек уважаемый, профессиональный, талантливый и честный. И кроме того, у него много почитателей. Одна наша общая знакомая попросила нас совместно поработать над одним проектом. Разумеется, что наше сотрудничество пойдет нам обоим только на пользу.

Звучит замечательно, за исключением одной мелочи: Джефф мне совсем не нравится. Ну, совсем!

Что-то в нем меня раздражает. Какой-то он слишком эгоистичный, или эгоцентричный, или даже самодовольный… В общем, точно не могу сказать, знаю только одно — не нравится мне этот Джефф, и все тут.

Я рассказал об этом сотруднице, которая предложила нам участвовать в совместном проекте. Она посоветовала мне смириться и терпеть. «Нравится он тебе или нет, — сказала она, — но было бы глупо с твоей стороны отказываться с ним сотрудничать».

Итак, как работать с тем, кто вам не нравится?

И речь даже идет не о тех случаях, когда вас раздражает то, что человек не умеет общаться или проводить совещание. Безусловно, бывает обидно, когда ваше время тратят впустую, особенно если вы уверены, что сами бы вы сделали все намного лучше. Тем не менее, это не одно и то же, что испытывать личную неприязнь к другому индивидууму. Подумайте, как вы отнесетесь к тому, кто не умеет вести совещание, но при этом симпатичен вам (вам захочется ему помочь), и какой будет ваша реакция, если он, наоборот, неприятен вам (вы захотите, как минимум, прекратить с ним сотрудничество, а если совещание особенно длинное, то и вовсе будете готовы его убить).

В таких ситуациях обычно рекомендуют полностью отвлечься от личных отношений. Просто доведите до конца то дело, над которым вы вместе работаете, и все будет позади. Иными словами, улыбайтесь и терпите.

Однако я на своем опыте убедился, что это практически невозможно. Люди, которые нам физически противны, порой доводят нас до белого каления. Мы тратим невероятное количество времени, жалуясь на них или нервничая по поводу предстоящей встречи.

И это еще не самое страшное. Хуже всего то, что, если вы испытываете к кому-то антипатию, скорее всего, он и сам это прекрасно понимает — и это вызывает в нем ответную неприязнь по отношению к вам. И если вы считаете, что тяжело работать с тем, кто вам не нравится, попробуйте поработать с тем, кому не нравитесь вы.

На самом деле все просто. Люди, с которыми вы ладите, всегда стараются вам помочь. Те, с которыми у вас плохие отношения, создают вам трудности.

Читайте материал по теме: [Как сработаться со своими идеологическими оппонентами](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/razreshenie-konfliktov/p14399/)

Если люди к вам расположены, у вас есть неоспоримое преимущество. Согласно исследованиям, чем больше людей хорошо к вам относятся, тем легче вы живете, лучше работаете и больше зарабатываете. А это означает, что те, кто к вам плохо относятся, даже если вы «улыбаетесь и терпите» это, представляют для вас опасность.

Если стратегия «ангельского терпения» неудачна, существует ли какая-нибудь альтернатива?

Подумайте немного над тем, почему вам кто-то не нравится? Может быть, вы считаете, что он жадный. Или эгоистичный.

Высокомерный. Или даже откровенно злой. Другими словами, в нем есть какие-то недостатки или неприятные черты, которые вас тревожат. Как в моем случае с Джеффом: я считал, что он корыстный, эгоцентричный и самодовольный человек.

А теперь (и это самая трудная часть) постарайтесь заглянуть в самые темные уголки своей души, нет ли там намеков на те же самые неприятные качества?

Вы сами никогда не бываете жадным, высокомерным и даже откровенно злым? И вам это тоже в себе совсем не нравится, не так ли? Это — та часть вашего Я, от которой вам бы хотелось дистанцироваться, подобно тому, как вам бы хотелось удалится от человека, к которому вы испытываете неприязнь.

Читайте материал по теме: [Как ссориться с пользой для дела](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/razreshenie-konfliktov/p13290/)

Получается, что причина, по которой вам неприятен этот человек, вероятно, заключается в том, что он вам напоминает о ваших собственных недостатках, от которых вам бы хотелось избавиться.

И, что неожиданно, взаимодействовать с людьми, которые вам не нравятся, становится гораздо интереснее, потому что, узнавая их ближе и принимая те черты, которые вам малосимпатичны, вы на самом деле познаете себя и принимаете свои собственные изъяны.

Итак, вопрос: как преодолеть неприязнь к другому? Ответ: преодолейте неприязнь к самому себе.

И как раз в этом вам поможет человек, который вам не нравится. Благодаря ему вы лучше поймете себя. Поразмыслите над тем, почему вы испытываете трудности в общении с ним. Какие его поступки вас беспокоят? Отвлекитесь от его неумения проводить совещания или хорошо писать письма и сразу перейдите к сути — что на самом деле вас тревожит? Какие особенности его характера или поведения вызывают в вас раздражение или эмоциональное отторжение? Что вы ненавидите в нем?

Затем подумайте, каким образом ответы на эти вопросы относятся к вам. Это игра, для победы в которой требуется найти столь ненавистные вам качества в себе самом.

Читайте материал по теме: [Пришел со своим уставом...](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/razreshenie-konfliktov/a16505/)

Лично я увидел в Джеффе отражение тех черт характера, которые я не люблю в себе — как я бываю корыстным, эгоистичным и самодовольным.

Вспомните моменты, когда вы были жадными или эгоистичными, или высокомерными, или же откровенно злыми. Теперь вы понимаете? Можете ли вы прочувствовать, что привлекательное и отвратительное существуют вместе, одновременно? Можете ли вы признаться себе, что мир не делится на черное и белое? Он и черный и белый сразу. Можете ли вы примириться со сложностями и противоречиями своей собственной человеческой натуры? В этом — ключ к состраданию по отношению к самому себе.

А сострадание к себе порождает сочувствие к другим людям. Очень скоро вам начнут нравиться те индивидуумы, к которым вы всегда относились с неприязнью. Возможно, что вы даже захотите им помочь эффективно провести эти злосчастные совещания.

Сейчас я могу спокойно узнавать себя в Джеффе. Да, я бываю корыстным, эгоцентричным и самодовольным. Мне до сих пор трудно в этом признаваться самому себе, особенно в письменной форме, но — что поделать? — это часть меня, и в надлежащих дозах она даже приносит мне пользу.

К тому же, признав это, я получаю дополнительное преимущество: теперь Джефф мне нравится.

# (Не)хорошие ошибки: что нельзя и что нужно позволять сотрудникам

Сергей Белоусов

В быстрорастущей компании все процессы очень динамичные, поэтому и возможность совершения ошибки возникает чаще. Ошибки — важная часть процесса принятия решений, и если они не совершаются, значит команда работает не в полную силу. «Формула-1» наиболее точно показывает идею максимального приложения усилий. Боковое скольжение болида в поворотах не лучшая тактика, но это знак максимальной скорости и борьбы за лучший результат. Это необходимая часть гонки. А срыв в занос, приводящий к аварии, может иметь фатальные последствия. Так же и в бизнесе: ошибки нужны, их полное отсутствие — это скорее плохо, но они не должны становиться катастрофическими.

В каждой компании должна быть индивидуальная стратегия. Критерии этой стратегии описывают, **что надо** и **не надо** **делать**, принимая решения. Это позволяет предотвращать некоторые ошибки и объективно оценивать уже совершенные. Смысл любой активности **в ее результате**. В некоторых областях этот результат очень легко измерить. Например, в продажах результаты измеряются в деньгах. Немного сложнее в маркетинге или разработке, но и там тоже можно поставить **измеряемые задачи**. Очень важно ставить задачи адекватно — они должны быть выполнимыми, но достойными и соответствовать финансовому плану компании. При правильно поставленных измеримых задачах легко принимать решения о том, можно ли прощать совершенные ошибки (и сколько раз подряд).

В некоторых случаях задачи по какой-то причине временно не выполняются или результат сложно объективно измерить. В таких ситуациях можно оценивать **уровень активности человека**. Всегда лучше, чтобы был материальный, измеримый результат, но если его нет, то борьба за него значит очень много и является хорошим индикатором того, что можно еще подождать результат.

В Acronis каждый человек, особенно на ключевой позиции, должен обладать набором некоторых качеств: это **алертность**, **быстрое реагирование**, **внимание к деталям**, **частота и скорость принятия решений**, **умение никогда не сдаваться**. В других компаниях может быть совершенно другой набор важных качеств.

**Соответствие культуре компании** очень важный фактор, потому что результат и активность измеряются за достаточно большой период. Человек может и не совершать значительных ошибок или они могут быть не так очевидны, но если он не соответствует культуре компании, его кредит прочности может быть очень мал.

К нехорошим ошибкам может быть отнесено, например, **пассивно-агрессивное отношение** к задачам. При принятии решений в динамичном бизнесе часто неочевидно, что правильно. Не всегда решения принимаются продуманно и взвешенно, нередко возникают спорные ситуации. Тем не менее людям в компании надо договариваться, предлагать свои решения, но при этом уметь правильно принимать и чужие. Не выступая открыто против того, что ему поручают, сотрудник подчиняется, формально берет на себя ответственность, но задачу при этом не выполняет, не борется за результат, удовлетворяя этим — осознанно или нет — свою потребность доказать, что решение было неверным. Подобные ошибки — фактически форма саботажа, который сложно долго позволять.

Еще одна нехорошая ошибка — **попытка ограничить точки приложения своих усилий**. В небольшом бизнесе не у всех есть четкие задачи. И часто шанс принести пользу компании предоставляется не тому человеку, в чьи обязанности это входит. Условия быстро развивающегося бизнеса по степени напряженности можно сравнить с военными. Боевая задача часового — охранять и оборонять порученный ему пост. Но если в какой-то момент патрулирования другой военный заметит лиц, приближающихся к запретной границе поста, и просто проигнорирует ситуацию, последствия нельзя будет объяснить тем, что это было не его дежурство. То же происходит и в бизнесе: если есть возможность включаться в работу, чтобы просто помочь компании не пропустить хорошую возможность, которая в данный момент представилась тебе, то это надо делать. Самые непозволительные ошибки случаются из-за того, что так не происходит.

Человек, который активен, приносит результат и соответствует культуре компании, всегда имеет большой кредит доверия на совершение ошибок. Тем не менее надо смотреть на то, **как часто повторяются одни и те же ошибки**. Если человек не учится и совершает одинаковые ошибки, пусть они даже небольшие, но повторяются постоянно, это тоже плохо.

**Не на всех ошибках надо учиться и не любые ошибки можно допускать.**Бывают ситуации, в которых человек совершает **ошибки с катастрофическими последствиями**. Мы всегда поощряем инициативность и решительность, но если человек взял на себя ответственность не согласиться с общим решением, в критической ситуации он должен быть уверен в положительном результате. Ни большой кредит доверия, ни соответствие культуре компании, ни высокая результативность не могут быть оправданием ошибок с **критическим экономическим ущербом** или серьезными **юридическими последствиями** для компании. Такие ошибки становятся в большей степени его индивидуальной ответственностью, и иногда их просто нельзя оставлять без действия. Даже непреднамеренные ошибки с катастрофическими последствиями сложно игнорировать.

Еще один достаточно частый случай совершения неприятных и непростительных ошибок —**безответственность, нарушение договоренностей** и просто **лень**. Такое отношение не может быть оправдано и такие ошибки нельзя считать неизбежной частью концепции принятия решений.

В любой компании отношение к ошибкам — это часть стратегии. В моей компании при оценке действий сотрудника на первом месте стоит результат, на втором — активность, на третьем — соответствие культуре компании. Ошибки случаются, это нормально, и они даже необходимы, но степень их допустимости и толерантности к ним зависит от мотивации человека, его должности, обязательств и масштаба экономического и прочего вреда, нанесенного бизнесу неправильным решением или плохим результатом правильного решения.

**Об авторе:** Сергей Белоусов — CEO компании Acronis и партнер венчурного фонда Runa Capital.  
  
Источник: <http://hbr-russia.ru/management/strategiya/p20161/#ixzz4esZutPZ4>

# Как работать с тем, кто не умеет слушать

Ребекка Найт 25 сентября 2017

Очень непросто работать с людьми (коллегами или даже начальниками), которые не умеют слушать. Они могут перебивать вас, болтать без умолку, отвлекаться или нетерпеливо ждать своей очереди, результат всегда один: вы понимаете, что вас не слышат, а из-за этого возникают ошибки. Как помочь вашим коллегам научиться слушать? Стоит ли вам обсуждать с ними эту проблему и как лучше это сделать?

**Что говорят эксперты**

«Крайне неприятно общаться с теми, кто вас не слышит, — говорит Сабина Наваз, коуч топ-менеджеров и гендиректоров международных компаний. — Если ваш собеседник не уделяет вам внимания, это сказывается на качестве вашего сообщения». Вы, к примеру, можете «потерять ход мыслей» или «не сказать то, что изначально собирались». Вполне возможно, что вы начнете искать виноватого, примете поведение коллеги близко к сердцу и упрекнете его в высокомерии. Кристин Риордан, президент университета Адельфи и бизнес-тренер, считает, что потенциальные проблемы не ограничиваются «недопониманием и обидами». Неумение сотрудника слушать может повлечь за собой крайне отрицательные последствия для всего рабочего процесса — поэтому этот вопрос нельзя оставить без внимания.

Вот что стоит предпринять, если сотрудники вас не слушают.

**Подумайте о разнице в стилях работы**

Возможно, некоторые ваши коллеги витают в облаках и не уделяют внимание важным вещам, но не исключено, что они лучше воспринимают информацию визуально, чем словесно. «Некоторые люди лучше слушают, а некоторые лучше видят», — говорит Риордан. Она советует «поинтересоваться, в каком виде ваши коллеги предпочитают получать информацию». Спросите: «Вы бы хотели, чтобы мы обсудили этот вопрос или чтобы я изложил вам его письменно?». Старайтесь быть гибким и понимающим собеседником, добавляет Наваз, не тратьте время людей напрасно.

**Подумайте о своем собственном поведении**

Когда вы сталкиваетесь с коллегой, не умеющим слушать своих собеседников, присмотритесь к себе и задайтесь вопросом, хорошо ли вы слушаете других, говорит Риордан. Отрицательные примеры не менее поучительны, чем положительные. Подумайте о своем подходе к общению, а также о том, что в нем можно улучшить, советует Наваз. Возможно, вы говорите бессвязно или перегружаете собеседника цифрами. Или тому, что вы говорите, не хватает последовательности. Оцените собственный стиль общения, тогда вы сможете быть примером для подражания.

**Проявите внимание к собеседнику**

Чтобы ваши коллеги научились лучше вас слушать, проявляйте особенное внимание к тому, что они говорят, считает Риордан. Старайтесь понять точку зрения вашего собеседника. Наваз рекомендует записывать то, что он говорит (буквально одно-два слова). Когда же в разговоре возникает пауза, повторите точку зрения вашего коллеги и одновременно выскажите собственное мнение. «Ваша задача, — говорит Наваз, — думать о людях, с которыми вы общаетесь, и о том, зачем они общаются с вами».

**Подчеркните важность вашего сообщения**

Акцентируйте внимание на важности того, что вы говорите в самом начале разговора. Риордан советует начинать разговор со слов: «Мне нужно поговорить с вами о чем-то очень важном, мне нужна ваша помощь». Это послужит сигналом для вашего коллеги, чтобы навострить уши и выслушать вас. Риордан также советует повторять основную идею вашего сообщения «несколько раз и в разных формулировках». Делайте это открыто и прямо. Скажите: «Я повторяюсь, так как мне важно, чтобы вы меня правильно поняли». Таким образом вы будете уверены, что сказанное вами было услышано.

**Воспитывайте чувство ответственности**

Важно также «обязать» ваших коллег внимательно слушать то, что вы говорите, отмечает Наваз. Например, общаясь с постоянно отвлекающимся начальником, дайте ему понять, что «он у вас на крючке» и что ему придется высказать свое мнение в конце разговора. Вы можете сказать: «Я расскажу вам про три возможные стратегии, а в конце попрошу выбрать одну из них». Открыто заявляйте о своих приоритетах, добавляет Риордан. Если вы общаетесь с коллегой, который часто *забывает* разговоры, оговорите с ним крайний срок, чтобы то, что вам от него нужно «закрепилось в его голове». Скажите: «Это задание критически важно для проекта. К какому числу вы сможете его выполнить?»

**Продемонстрируйте участие**

Критика в адрес коллег может быть чревата последствиями. Но вы сможете высказать свое мнение об их поведении, если подойдете к вопросу с эмпатией и участием, говорит Наваз. «Попробуйте сказать: “Кажется, у вас много дел, требующих вашего внимания. Могу ли я чем-то вам помочь, чтобы вам не приходилось отвлекаться во время нашего разговора?», — советует эксперт. Ваш вопрос при этом должен быть абсолютно искренним, иначе он может звучать агрессивно. Будьте снисходительны к тому, что отвлекает внимание ваших коллег. Если телефон вашего собеседника не прекращает звонить, сделайте паузу и спросите: «Вам нужно ответить?». Возможно, он скажет: «Нет, я сейчас его выключу», а может быть: «Да, я жду важный звонок, можем ли мы вернуться к разговору позже?»

**Решите вопрос напрямую**

Если вы находитесь в хороших отношениях с коллегой или боссом, который не умеет слушать, вы можете высказать это прямо. Обязательно используйте пример ситуации, в которой ваш коллега невнимательно слушал собеседника, и это привело к плачевным последствиям для всей команды, говорит Риордан. Но будьте осторожны: чтобы добиться эффекта, у вас должны быть действительно хорошие отношения с вашим собеседником. В противном случае он воспримет ваши слова как нападки и будет защищаться.

**Предложите новый социальный договор**

Если проблему решить не удается, вы также можете предложить ввести новый «социальный договор», определяющий, «как члены команды могут общаться друг с другом», добавляет Риордан. Принимая решение на уровне всего коллектива, вы не выделяете кого-то конкретного, а договариваетесь с вашей командой. Договор, который вам придется «регулярно обновлять», будет гласить, что никто «не должен доминировать в разговоре» и что «у всех должна быть возможность высказать свое мнение». Такие договоренности лучше всего работают в компаниях с развитой корпоративной культурой. Если высшее руководство не поддержит эту идею, у вас ничего не получится. «Я видела команды, в которых этот подход никогда бы не сработал», — говорит Риордан. Если ваша команда из такой категории, откажитесь от этого и подумайте, как можно улучшить общение с коллегами.

**Основные принципы**

**Что делать:**

* Сделайте так, чтобы ваши коллеги чувствовали себя услышанными и понятыми, подтверждая их точку зрения.
* Подчеркните важность того, что вы собираетесь сказать: «Мне нужно сказать тебе кое-что очень важное, и мне нужна твоя помощь».
* Предложите вашим коллегам принять новый «социальный договор», регулирующий общение в коллективе.

**Чего не делать:**

* Не стоит игнорировать предпочтения ваших коллег в вопросе получения и обработки информации. Некоторые лучше слышат, некоторые лучше видят.
* Не закрывайте глаза на собственный стиль общения. Подумайте, чем лучше всего привлечь внимание коллег.
* Не бойтесь обращать внимание сотрудников на их поведение, но делайте это в позитивном ключе. Спросите: «Вас что-то тревожит? Могу ли я чем-то помочь?»

**Пример №1: подчеркните важность вашего сообщения и продублируйте его письменно**

Джим Джейкобс, президент Focus Insite, исследовательской фирмы, основанной в Вест Честере, штат Пенсильвания, однажды работал с коллегой (назовем его Гэри), который не умел слушать.

«Гэри очень любил поговорить, — вспоминает Джим, — и страдал селективной амнезией: мы могли провести совещание, разработать план дальнейших действий, а затем он “забывал” все, что мы обсуждали».

Несколько лет назад Focus Insite начала проводить исследование, посвященное одному тяжелому заболеванию, с участием врачей, пациентов и специалистов по уходу за больными со всей страны. Это было важным и прибыльным делом, и Джим не мог допустить никакого недопонимания.

«Одна ошибка коммуникации может стоить нашей фирме десятки тысяч долларов — или даже миллионы, если учитывать пожизненную ценность клиентов», — объясняет он.

Джиму нужно было объяснить Гэри, как много зависело от этого исследования. «Я сказал ему: “Наша цель — привлечь определенное количество участников к определенному сроку. Это очень важно, и мы должны все успеть сделать. В противном случае мы не только не получим бонусы, но и потеряем клиента”», — говорит Джим.

Затем Джим отправил Гэри электронное письмо, чтобы быть уверенным, что его слова услышаны. В нем он описал сроки проекта и ожидаемые результаты. Это стандартная практика в Focus Insite. «После каждого совещания проводивший его сотрудник отправляет всем письмо с кратким описанием обсужденных тем. Мы используем Slack, так как он позволяет видеть всю цепочку сообщений сразу», — поясняет Джейкобс.

Наконец, чтобы Гэри точно понял, что требовалось сделать, Джим провел с ним «откровенную беседу» о важности надежной коммуникации. У него были хорошие отношения с Гэри, но тем не менее он опасался, что его коллега начнет защищаться. «Я сказал: “Давай я расскажу тебе о бывшем сотруднике нашей фирмы, Филе, который не умел слушать. Мы не смогли вовремя выписать счет и потеряли клиента. Мы научились на своих ошибках, и я не хочу, чтобы такая ситуация повторилась. Поэтому мне нужна твоя помощь”».

Сформулировав таким образом свою мысль, Джим показал Гэри, что ему не безразличен его успех и успех всей компании: «Я хотел, чтобы он знал, что я на его стороне».

Проект завершился успешно, а Гэри «научился лучше слушать».

**Пример №2: проявите сочувствие и покажите, что понимаете мотивы вашего коллеги**

Какое-то время Эш Нортон работала с девушкой (назовем ее Нэнси), которая не обращала внимания на то, что ей говорили.

То ли Нэнси не слушала своих собеседников, то ли не хотела их слышать. «Нельзя сказать, что Нэнси страдала забывчивостью, скорее, она просто не понимала важности своей работы, — говорит Эш, руководившая тогда лабораторией в крупной компании. — Она была уверена, что ее решения — самые лучшие, простые или быстрые».

Когда из-за неумения слушать Нэнси совершила серьезный просчет, Эш поняла: нужно что-то делать. «На первый взгляд, это была простая ошибка, — вспоминает она, — но она могла иметь негативные финансовые и юридические последствия для компании».

Прежде чем начать беседу с Нэнси, Эш заранее продумала, что сказать. Она задалась вопросом, что движет ее коллегой и как она может помочь решению проблемы. «Я поняла, что главным для Нэнси было признание за сделанную работу и вклад в общее дело», — объясняет Нортон.

Эш смогла правильно выстроить разговор: «Я вела нашу беседу так, чтобы Нэнси поняла: мы замечаем и ценим ее, но она не должна действовать в одиночку».

Эш и Нэнси вместе разработали план действий (с датами и ожидаемыми результатами), который помог бы Нэнси лучше выполнять свои обязанности. И это дало свои плоды.

Сегодня Эш помогает другим специалистам развивать свои лидерские качества. Она научила многих руководителей делать так, чтобы их подчиненные начинали лучше слушать. Первый ее совет для них: сперва прислушайтесь сами. «Легче всего решить, что ваш собеседник вас не слышит. Но может быть, он просто по-другому интерпретирует то, что вы говорите, или имеет иной взгляд на вещи — подчеркивает Эш. — Поэтому старайтесь быть непредвзятым и всегда слушать того, с кем разговариваете».

**Об авторе.** Ребекка Найт, журналист из Бостона, пишет статьи для The New York Times, USA Today, The Financial Times и The Economist.

# Где в России уважают начальство больше всех

**В Волжске и Ставрополе граждане любят власть больше, чем в Муроме и Москве**

[**Елена Евграфова**](http://www.forbes.ru/person/8233-evgrafova-elena) **|  11 ноября 2010** *Автор — главный редактор «Harvard Business Review — Россия» и книжного издательства United Press/«Альпина Бизнес Букс»*

Как бы мы ни относились к Никите Михалкову и его «[Манифесту просвещенного консерватора](http://www.polit.ru/kino/2010/10/26/manifest.html)», он дал повод задуматься над важным вопросом: какие из наших традиций или культурных стереотипов нам стоит консервировать, поскольку они суть национального характера, а от каких необходимо избавляться как от дурных привычек?

Возьмем пресловутое преклонение перед начальством или, как пишет Михалков, «безусловное признание превосходства верховной, руководящей власти». Это одна из ключевых точек, по которым различают так называемые западный и восточный характеры. И делают это не только режиссеры или писатели, но и ученые. Вторые, правда, в отличие от первых не склонны искать мистическое и загадочное в той или иной душе, они стремятся понять ее, опираясь на вполне рациональные вещи. Область знаний, которая разбирается с особенностями национальных характеров, называется этнометрия, а самую известную методику для нее разработал голландский ученый [Гирт Хофстед](http://en.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede).

В список параметров Хофстеда, по которым различаются характеры, входят: «дистанция по отношению к власти», «избегание неопределенности», «индивидуализм» и «маскулинность», позднее он добавил в перечень еще и «конфуцианский динамизм».

«Дистанция власти», или, по определению ученых, «оценка готовности людей принимать неравномерность распределения власти в институтах и организациях» совершенно не случайно стоит на первом месте в списке. Это ключевой параметр. Если дистанция власти велика, то отношение подчиненного к начальнику — почти как к Господу Богу, если мала, то начальника воспринимают как равного, но наделенного более широкими полномочиями. В процветающих странах западного толка дистанция власти, как правило, мала: в Швейцарии и Норвегии она, по замерам Хофстеда, равна 31, а в Новой Зеландии вообще 22. В менее благополучных государствах дистанция значительно больше, например, в Венесуэле и Мексике — 81 из 100 единиц.

Хофстед два раза проводил замеры в России, и его оценка нашего чинопочитания подтверждает точку зрения Михалкова — по данным 2002 года, «дистанция власти» равна 93, то есть выше, чем в Индии, Китае или Колумбии. Просто неприлично велика!

Правда, российские ученые не согласны с выводами голландского коллеги. Более того, они подозревают, что полноценных замеров он в России не проводил, а свои выводы сделал скорее на основе догадок. В 2002 году замеры по методике Хофстеда провел Центр исследования социальных трансформаций Института социологии РАН, а в 2004 году это сделали Юрий и Наталья Латовы. Данные российских ученых говорят о том, что все-таки мы не вполне азиаты: хотя дистанция власти у нас больше, чем в большинстве европейских стран, она все же меньше, чем на Востоке. Но что самое интересное, в разных российских городах получились разные результаты: если, скажем, в городе Волжске у нас действительно дистанция власти очень велика — 91, то в Москве и Муроме она менее тридцати единиц, то есть ниже, чем в США. Замеры показали, что в Тюмени уровень чинопочитания (41) почти равен американскому и значительно ниже, чем, например, в Ставрополе (67).

Получается, что уважение к рангам и чинопочитание — не такая уж бесспорная черта российского национального характера. В разных городах и весях традиции разные, и непонятно, какую из них консервировать ради сохранения национальной идентичности.

Но даже если согласиться с тем, что чинопочитание свойственно русским, то отражает ли оно исконную суть характера? А что если это последствия «диктатуры пролетариата»? Известный психолог Эрих Фромм, который на примере Германии изучал посттоталитарный характер, отмечал различия в отношении к власти в посттоталитарных и демократических странах. Как писал Фромм, в первых граждане часто наделяют власть иррациональным авторитетом, то есть почитают ее и доверяют ей только потому, что она власть. Напротив, в демократических обществах авторитет обычно рационально обоснован: уважение зависит от характера, поведения и достижений начальника.

По Фромму получается, что в нашем безграничном почитании начальства (если это действительно свойственно русским, в чем я сильно сомневаюсь) нет ничего мистического — все страны с похожей судьбой проходили через подобное. Важно, считаем ли мы чинопочитание очень ценной чертой национального характера или же пороком, от которого надо избавляться.

*Автор — главный редактор «Harvard Business Review — Россия» и книжного издательства United Press/«Альпина Бизнес Букс»*

# Менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна?

Уильям Онкен-младший, Доналд Уосс, комментарий Стивена Коуви

Подчиненные всегда стремятся переложить свою ношу на плечи начальника. Но есть способ, позволяющий руководителю расставить все по своим местам. Впервые статья “Management Time: Who's Got the Monkey?” вышла в ноябрьском выпуске HBR за 1974 год и с тех пор неоднократно перепечатывалась, став главным бестселлером журнала.

**Уильям Онкен-младший** (William Oncken, Jr.)  – председатель совета директоров компании William Oncken Corporation, занимал этот пост до самой смерти в 1988 году; сейчас корпорацию возглавляет его сын, Уильям Онкен III. **Доналд Уосс** (Donald L. Wass) на момент выхода этой статьи был президентом фирмы William Oncken Company of Texas; в настоящее время является главой одного из региональных подразделений международной ассоциации The Executive Committee (TEC), объединяющей корпоративных лидеров. Настоящая публикация сопровождается комментарием Стивена Коуви (Stephen R. Covey).

Почему руководителю обычно не хватает рабочего дня, тогда как подчиненным часто нечем его заполнить? Чтобы ответить на этот вопрос, внимательно посмотрим на структуру рабочего времени менеджера. Мы сразу увидим, что в ходе работы он вступает во взаимодействие трех разных типов: с начальством, другими менеджерами и подчиненными. Это позволяет нам разделить временной ресурс руководителя на три компонента:   
• *время менеджера, которым распоряжается его босс,* – часть временного ресурса, которая расходуется на деятельность, навязываемую начальством. Если менеджер пренебрегает этими обязанностями, его ждет наказание;   
• *время, которое забирает система,* – часть временного ресурса, затрачиваемая на выполнение просьб менеджеров других подразделений. Пренебрежение этой деятельностью тоже влечет за собой расплату, хотя не столь скорую и, возможно, опосредованную;   
• *время, которое менеджер тратит на собственные инициативы,* – часть временного ресурса, которую менеджер тратит на реализацию собственных замыслов и выполнение обязанностей, взятых им на себя добровольно. Однако некоторую долю из этого запаса съедают подчиненные – назовем это временем, которым распоряжаются подчиненные. То, что остается, – время, распределяемое по собственному усмотрению. Разумеется, невыполнение собственных замыслов не сопровождается дисциплинарными взысканиями: ни начальство, ни система не могут наказать менеджера за пренебрежение обязанностями, о которых знает лишь он сам.

Чтобы согласовать между собой все составляющие, менеджеру необходимо установить и поддерживать контроль над содержанием и расходованием своего временного ресурса. Поскольку требования, предъявляемые начальством и системой, обязательны к исполнению, эти составляющие менеджеру неподвластны. Единственный компонент, который оставляет простор для маневра, – это время, затрачиваемое на собственные инициативы. И тут основная задача менеджера – максимально увеличить время, расходуемое по собственному усмотрению, и минимизировать или даже свести к нулю ту часть, которую отнимают подчиненные. Полученный выигрыш поможет ему успешнее выполнять требования начальства и системы.

Между тем большинство менеджеров даже не подозревают, сколько драгоценных часов они теряют, решая задачи своих подчиненных. Чтобы продемонстрировать, как возникают такого рода проблемы и что делать с ними руководителю, мы используем образ “обезьяна на спине”, уподобив проблемы обезьянам, которые так и норовят поскорее сбежать от своего хозяина и оседлать его босса.

**У кого останется обезьяна?**

Менеджер идет по коридору и встречает своего подчиненного. Сотрудник по фамилии Джонс, едва успев поздороваться с начальником, заводит такой разговор: “Кстати, у нас там возникла проблема. Дело в том, что...”

Слушая Джонса, менеджер понимает, что: а) он в принципе может помочь подчиненному; б) он не может решить проблему мгновенно. В результате менеджер отвечает: “Хорошо, что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать”. И они расходятся каждый по своим делам.

У кого на спине сидела обезьяна до разговора? У подчиненного. А после разговора? Правильно, у менеджера. В тот момент, когда обезьяна перепрыгивает на спину начальника, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем подчиненных. И длится это до тех пор, пока обезьяна не вернется к своему законному владельцу, обязанному заботиться о ней. Подставив обезьяне свою спину, менеджер добровольно занимает положение подчиненного своих подчиненных. Наш герой сделал то, что начальники требуют от своих сотрудников: он принял на себя ответственность за решение проблемы и пообещал отчитаться о выполнении задания.

Джонс наверняка позаботится о том, чтобы босс не забыл о своих обязанностях, – он заглянет к менеджеру в кабинет и весело спросит: “Ну, как там наши дела?” Вот вам и контроль за выполнением порученной работы!

Рассмотрим иной вариант. Допустим, выслушав аналогичный рассказ о проблеме от другого подчиненного (назовем его Джонсон), менеджер говорит: “Ладно, напишите мне об этом”. Здесь обезьяна вроде бы остается на спине у подчиненного, поскольку следующий ход за ним. Но обратите внимание: она уже изготовилась к прыжку. Действительно, Джонсон послушно пишет письмо и нажимает на кнопку “Отправить”, а начальник обнаруживает послание в своем почтовом ящике и читает его. За кем теперь ход? За начальником. Если менеджер в ближайшее время не сделает то, чего ждет подчиненный, он получит очередное напоминание (еще одна форма контроля за исполнением!). Чем дольше будет тянуть менеджер с ответными действиями, тем большее нетерпение станет проявлять Джонсон, а главное, тем более виноватым будет чувствовать себя начальник – ведь его “долговые обязательства” перед подчиненным растут!

А вот еще одна ситуация. На этот раз свою проблему излагает Смит – ему поручено организовать маркетинговую акцию. Обсудив задачу, менеджер предлагает: “Как только понадобится моя помощь, дайте мне знать”. Опять-таки обезьяна изначально сидит на спине у подчиненного. Но долго ли это продлится? Смит понимает, что не может просить о помощи, пока его предложения не одобрит менеджер. Кроме того, подчиненный по опыту знает, что начальник, получив эти предложения, скорее всего по-настоящему займется ими лишь по прошествии нескольких недель. На чьей спине в этом случае сидит обезьяна? Кто кого при этом контролирует? Впрочем, одно ясно уже сейчас: усилия тратятся впустую, дело не движется.

Четвертого подчиненного, Рида, только что перевели из другого подразделения компании – ему поручено создать новое направление и стать его руководителем. Приглашая Рида обсудить работу, начальник говорит: “Перед встречей я набросаю основные тезисы, и мы их посмотрим”. Итак, перед сотрудником официально поставлена задача, на него возложена полная ответственность за проект, но первый шаг все-таки за начальником. И пока менеджер не сделает этот шаг, обезьяна останется при нем, а подчиненный будет бездействовать.

Почему так происходит? Дело в том, что во всех описанных случаях и руководитель, и подчиненный с самого начала подразумевают, что речь идет об их общей проблеме. Обезьяна, таким образом, располагается на двух спинах сразу – ей остается только выбрать, где именно обосноваться. И каждый раз подчиненный избавляется от нежелательной ноши, а у менеджера появляется еще один подопечный. Правда, иногда удается выдрессировать обезьяну так, что она не будет делать попыток переместиться на спину босса. Но разве не проще запретить ей оседлывать двоих?

**Кто на кого работает?**

Предположим, все четыре сотрудника ценят время своего начальника и каждый внимательно следит за тем, чтобы не одарить босса более чем тремя обезьянами за день. Таким образом, к концу рабочей недели менеджера облепляют 60 назойливых животных. Это означает, что он не в состоянии заниматься ни одной из задач – постоянно приходится перетасовывать их, определяя наиболее приоритетные.

В пятницу вечером, закрывшись в своем кабинете, менеджер с тоской перебирает варианты, а недовольные Смит, Рид, Джонс и Джонсон ждут за дверью, чтобы до выходных еще раз напомнить шефу о необходимости действовать побыстрее. Вообразите, в каких выражениях они при этом будут о нем отзываться: “Вот где у нас узкое место! Да он просто не в состоянии ничего придумать! Удивительно, как таким нерешительным людям удается занимать столь высокие должности…”

А бедный менеджер не может сделать очередной шаг из-за недостатка времени: оно почти полностью уходит на выполнение требований его собственного начальника и системы. Чтобы лучше справляться с этими задачами, нужно хоть немного свободного времени из резерва “на собственное усмотрение”, но его растаскивает суетливая обезьянья стая. Менеджер попадает в порочный круг.

Отчаявшись, руководитель просит секретаршупередать всем четверым, что сможет встретиться с ними только в понедельник. В семь вечера он наконец-то уезжает домой с твердым намерением вернуться в офис на следующий день, чтобы за уик-энд разгрести накопившуюся гору дел. В субботу, с утра пораньше, он приезжает на работу и, выглянув в окно, замечает на лужайке для гольфа группу из четырех человек, занятых полноценным отдыхом… Вы, наверное, догадались, кто эти четверо?

Вот оно что! Теперь до менеджера доходит, кто на кого работает. Более того, он понимает, что, если действительно разберется с накопившимися делами за выходные, это очень понравится подчиненным и каждый из них с удовольствием будет навешивать на него все больше и больше обезьян. Короче говоря, наш менеджер прозрел: он понимает, что, пытаясь наверстать упущенное, отстает все больше и больше.

Пулей вылетает он из своего кабинета, будто спасаясь от чумы. Чем он теперь займется? Будет наверстывать упущенное, но совсем в другой области – например, проведет выходные с семьей, чего не делал уже много лет. (Неплохой, кстати, вариант расходования времени “по собственному усмотрению”.)

В понедельник, прекрасно отдохнув и великолепно выспавшись, менеджер отправляется на работу, имея четкий план действий. В его рабочем графике отныне нет места “времени, которым распоряжаются подчиненные”. Ликвидация этой позиции позволяет увеличить временной ресурс, расходуемый по собственному усмотрению. Конечно, какое-то время придется тратить на общение с подчиненными, ведь нужно убедиться, что те вполне овладели трудным, но необходимым искусством полноценного ухода за обезьянами. Из появившегося у менеджера “своего” времени можно будет также выкроить солидный кусок для того, чтобы лучше управляться с требованиями босса и системы. На перестройку, вероятно, уйдет не один месяц, но это не должно пугать, поскольку преимущества новой схемы распределения времени огромны. Теперь главная цель менеджера – управлять своим временем.

**Прощание с обезьянами**

В понедельник менеджер приходит на работу довольно поздно. Джонс, Джонсон, Смит и Рид уже собрались у дверей его кабинета, горя желанием напомнить боссу о своих обезьянах. Он вызывает их в кабинет по одному. Взяв очередную обезьяну, менеджер сажает ее на стол и вместе с подчиненным решает, что следует предпринять, чтобы передать ему ход. С некоторыми обезьянами не так-то просто разобраться. В особо сложных случаях менеджер может даже отложить принятие решения – пусть обезьяна подремлет на спине у подчиненного (там она может спать ничуть не хуже, чем на спине начальника),а завтра тот снова зайдет к боссу, и они продолжат совместные поиски правильного хода.

Завершив беседу, руководитель с удовольствием наблюдает, как очередная обезьяна, удобно устроившись на плече Джонса (Рида, Смита…), покидает его кабинет. Теперь сотрудники уже не поджидают менеджера под дверью – это он ждет, пока кто-то обратится к нему. Впрочем, отлично понимая, что конструктивное вмешательство – вещь нелишняя, шеф нет-нет да и заглянет в комнату подчиненного, чтобы добродушно поинтересоваться: “Ну, как там наши дела?” При этом начальник расходует время “по собственному усмотрению”, а подчиненный – согласно требованиям босса.

На следующий день, когда в назначенный час сотрудник с обезьяной на спине явится к начальнику, тот изложит ему новые правила игры.   
• Пока я помогаю вам решить эту или какую-либо иную проблему, она ни на секунду не перестает быть вашей, и только вашей. Ведь если она становится моей, то вы от нее избавляетесь. А как я могу помочь человеку, у которого нет проблем?   
• Когда наша беседа закончится, проблема покинет пределы моего кабинета так же, как она сюда вошла, – вместе с вами. Вы можете просить моей помощи в назначенное для этого время, и тогда мы вместе определим, каким должен быть следующий шаг и с чьей стороны.   
• В тех редких случаях, когда следующий шаг буду обязан сделать я, решение мы примем совместно. Сам, в одиночку, я больше пальцем не пошевелю.

Эту схему начальник доводит до каждого из подчиненных, и, когда за последним из них закрывается дверь, он вдруг осознает, что больше нет необходимости держать дверь закрытой: обезьян возле него нет. Они, конечно, вернутся, но лишь в назначенное им время. Гарантия тому – его органайзер.

**Передача инициативы**

Итак, у менеджера есть возможность вернуть навязанную ему обезьяну настоящему хозяину. Но надо заметить: прежде чем поощрять инициативность у подчиненного, начальник должен убедиться в том, что тот в принципе ею обладает. Если менеджер допустит, чтобы инициатива перешла к нему, он может распрощаться со временем, которое расходует по собственному усмотрению: оно будет целиком посвящено проблемам подчиненных.

Следует также помнить,что менеджер и его подчиненный не могут продвигать одну и ту же инициативу. Слова “Босс, у нас проблема” – сигнал опасности, который должен насторожить начальника: это значит, что обезьяна сидит сразу на двух спинах.

В отношениях с начальством и системой можно выделить пять уровней инициативности менеджера. Их типичные проявления таковы (уровни расположены по нарастающей – от самого низкого до самого высокого):   
1. Менеджер ждет, пока поступит прямое указание.   
2. Менеджер спрашивает, что нужно делать.   
3. Менеджер предлагает свой план, который затем реализует.   
4. Менеджер действует самостоятельно, по ходу дела спрашивая совета.   
5. Менеджер действует совершенно самостоятельно и в конце представляет отчет о проделанной работе.

Естественно, руководитель, обладающий достаточным профессионализмом, не должен довольствоваться вариантами 1 и 2. Если он выбирает вариант 1, то утрачивает контроль за тем, чем наполнено и как расходуется время, предназначенное на выполнение требований босса и системы. Фактически такой менеджер теряет право быть недовольным порученным ему заданием и установленными сроками исполнения. Действуя по схеме 2, менеджер может контролировать сроки, но не содержание работы. Если же его инициативность соответствует уровням 3, 4 или 5, ему подконтрольны и фактор содержания, и фактор распределения времени. И естественно, максимум свободы получает тот, кто находится на уровне 5.

В отношениях с подчиненными менеджер должен преследовать две цели. Первая – пресекать попытки действовать по схемам 1 и 2, чтобы у подчиненных не оставалось иного пути, кроме как все лучше и лучше постигать концепцию “завершенной работы персонала” (completed staff work, CSW). Вторая цель – следить, чтобы по каждой проблеме, покидающей менеджерский кабинет, была достигнута договоренность об уровне инициативности исполнителя, а также времени следующей встречи (тут на помощь руководителю приходит органайзер).

**Искусство ухода за обезьяной**

В обращении с обезьянами необходимо неукоснительно соблюдать пять основных правил.

**Правило 1.** Обезьян следует кормить или пристреливать. Если этого не делать, они умрут с голоду и менеджеру придется тратить время на реанимацию или – увы! – на вскрытие.

**Правило 2.** Численность стаи должна быть меньше того максимума, который менеджер в состоянии обслуживать. Если обезьяне обеспечен хороший уход, на кормление уходит от 5 до 15 минут.

**Правило 3.** Обезьян следует кормить строго по расписанию. Абсолютно недопустимо бросаться на поиски умирающих от голода животных, пытаясь накормить хотя бы тех, кто попался под руку.

**Правило 4.** Кормить обезьян нужно в режиме личного общения или по телефону. Электронная почта не годится (помните: при обмене электронными посланиями очередной ход оказывается за менеджером). Документация – хорошая добавка к рациону обезьяны, но она не может заменить основной процесс кормления.

Правило 5. Каждой обезьяне должно быть назначено время следующего кормления – и обязательно с указанием уровня инициативности. Договоренности могут быть в любой момент пересмотрены по обоюдному согласию, но они всегда должны быть четкими и однозначными. Если это правило не соблюдать, обезьяна либо умрет, либо переберется на спину руководителя.

Главный совет менеджеру, желающему организовать свое время, звучит так: “Добейтесь контроля над содержанием и расходованием своего временного ресурса”. Первое требование бизнеса: менеджер должен увеличить долю времени, расходуемого по собственному усмотрению, за счет ликвидации составляющей “время на решение проблем подчиненных”. Требование второе: направляя часть высвободившегося ресурса на обучение подчиненных, менеджер должен добиться, чтобы каждый из них проявлял инициативу. Третье: остаток образовавшегося ресурса следует использовать для оптимизации деятельности, связанной с требованиями начальства и системы. Выполняя эти условия, руководитель получит возможность практически неограниченно повышать продуктивность каждого часа, потраченного на управление своим временем.

**Время заняться гориллами**

Стивен Коуви

Стивен Коуви (Stephen R. Covey) – заместитель председателя совета директоров международной компании Franklin Covey Company, поставляющей продукты и услуги, ориентированные на повышение эффективности управления. Автор книг “Семь привычек высокоэффективных людей” (The 7 Habits of Highly Effective People, Simon & Schuster, 1989) и “Сначала – главное” (First Things First, Simon & Schuster, 1994).

1974 году, когда Билл Онкен писал эту статью, положение менеджеров было ужасным. Они отчаянно пытались высвободить себе немного времени, но всеобъемлющая система командования и контроля не давала им такой возможности. У руководителей не было полномочий, чтобы позволить подчиненным самостоятельно принимать решения (слишком опасно! слишком рискованно!). В этих условиях идея Онкена о необходимости вернуть обезьяну законному владельцу произвела едва ли не революцию в управлении.

Сформулировав свои правила обращения с обезьянами, Онкен создал инструмент, позволяющий контролировать драгоценный ресурс руководителя – время. Управленческая философия, основанная на принципах командования и контроля, практически ушла в прошлое: сегодня в большинстве организаций самой популярной стала концепция делегирования полномочий. И все же полностью отказаться от системы командования и контроля не удается.

Делегирование полномочий подчиненным – сложное дело. Ведь вы можете предоставить исполнителю самостоятельность лишь в том случае, если уверены, что у него есть желание и умение действовать самостоятельно. Но подчиненный далеко не всегда хочет и совсем не обязательно может это делать. Зачастую начальник должен соответствующим образом подготовить персонал, а на это ему, возможно, придется потратить больше времени, чем на решение проблемы собственными силами.

Кроме того, делегирование полномочий окупается только в том случае, если вся организация с ее формальными процедурами и неформальной культурой ориентирована на поддержку такой схемы работы. За делегирование полномочий и обучение сотрудников необходимо менеджеров поощрять.

Вместе с тем предоставлять самостоятельность сотрудникам имеет смысл только при наличии доверительных отношений между руководителем и подчиненными. Возможно, идея Онкена опередила свое время, тем не менее он предложил довольно авторитарное решение, сказав менеджерам: “Верните проблему ее владельцу”. На самом деле руководителям и подчиненным необходимо налаживать конструктивный партнерский диалог. Ведь если подчиненный не уверен в себе, он все равно не возьмет инициативу в свои руки и под тем или иным предлогом будет снова обращаться к начальнику за помощью.

К сожалению, Онкен не обсуждает один из аспектов проблемы делегирования, давно привлекающий мое внимание: многие менеджеры охотно забирают обезьян у подчиненных. Почти все руководители, с которыми я общался, признавали, что их подчиненные недозагружены работой, но даже самые успешные и уверенные в себе при этом говорили, что им очень трудно передавать инициативу подчиненным.

Полагаю, нежелание делиться полномочиями объясняется ощущением, сидящим внутри каждого из нас, что в этой жизни на всех отпущено ограниченное количество благ и наград. С детства многие привыкают самоидентифицироваться, сопоставляя свои достижения с чужими. Видя, как другие получают власть, деньги, информацию, славу, такой человек чувствует, что у него что-то отнимают (психолог Абрахам Маслоу назвал это “чувством недостаточности”). Онкен исходит из предположения, что у менеджеров есть полная свобода выбора в вопросе о том, стоит или не стоит брать у подчиненных их обезьян. Однако многие руководители подсознательно опасаются, что, передав полномочия подчиненным, будут выглядеть более слабыми и уязвимыми.

Каким же образом менеджеры развивают в себе ощущение силы и устойчивости, “ментальность изобилия”, которая помогает им уверенно контролировать ситуацию и положительно воспринимать продвижение других людей? Мой опыт показывает, что к делегированию полномочий склонны в первую очередь руководители, живущие в гармонии со своей системой ценностей, по-настоящему цельные натуры.

Невероятная популярность этой статьи в значительной мере обусловлена также присущим Онкену даром рассказчика. В 70-х я не раз слушал его лекции, и меня поражало его умение блистательно преподнести свои мысли. Ироничный стиль помог Онкену задеть менеджеров за живое, и им страстно захотелось вернуть себе контроль над своим временем. Кстати, обезьяна была для Билла не просто метафорой – она была талисманом: его узнавали издалека по плюшевой обезьянке, примостившейся у него на плече.

Неудивительно, что эта статья стала самым популярным материалом HBR за всю его историю. Сегодня, когда о делегировании полномочий, казалось бы, уже знают все, это блестящее исследование не менее актуально, чем тридцать лет назад. Концепция Онкена служит основой моей работы по оптимизации управления временем. Руководители до сих пор не могут выбраться из порочного круга, в который их загоняет необходимость заботиться о чужих мартышках из-за боязни передать подчиненным инициативу. В результате они так и не успевают уделить время гориллам – по-настоящему серьезным проблемам своей организации. Одним словом, статья Онкена до сих пор необходима всем, кто хочет быть хозяином своего времени.

# Все на новенького: как руководителю завоевать признание коллектива

Алексей Штейнгардт

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

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

**Новый руководитель и старая команда**

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

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

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

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

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

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

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

**Новый руководитель и новая команда**

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

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

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

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

**Вчерашние коллеги стали подчиненными**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Об авторе:**Алексей Штейнгардт — генеральный директор рекрутинговой компании Hays в России.  
  
Источник: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/p18591/#ixzz4grcVC1mz>

# Удар в спину: что делать, если вас критикуют свои

Кара Алаймо

Не так давно три знаменитости, рекламирующие спортивный бренд Under Armour (баскетболист Стефен Карри, балерина Мисти Коупленд и актер и рестлер Дуэйн Джонсон по прозвищу Скала), публично подвергли критике гендиректора компании Кевина Планка за положительный отзыв о президенте Трампе. Это стало неожиданным вызовом для пресс-службы Under Armour. Обычно топ-менеджмент больше беспокоит, как бы звездные партнеры не повели себя таким образом, который бы бросил тень на репутацию компании, например, не сделали бы чего-нибудь противозаконного. И уж точно никто не ожидает, что получит выговор от тех самых людей, которым платит за публичную поддержку своей продукции.

В сегодняшнем до предела поляризованном обществе компании также сталкиваются с враждебной реакцией со стороны своих сотрудников. Например, здесь вы можете прочесть, как один из программистов Oracle опубликовал в интернете [письмо](http://www.businessinsider.com/employees-at-ibm-oracle-angry-over-trump-2016-12), в котором объяснил, что уволился с работы, поскольку одна из руководителей компании Сафра Кац присоединилась к команде Трампа. А после того, как глава IBM Джинни Рометти поздравила Трампа с победой на выборах, ее сотрудники опубликовали петицию с просьбой позволить им отказываться участвовать в проектах, которые идут вразрез с гражданскими и конституционными свободами. К обращению уже присоединилось более 2000 человек.

Что же делать руководству компании, когда ее публично осуждают «свои» люди? Вот какие рекомендации для таких ситуаций я даю на тренингах.

**Доносите свои ценности упреждающе и часто.** Да, в наши дни компаниям трудно оставаться вне политики. Такие ритейлеры, как Bloomingdale’s, Walmart и Overstock.com столкнулись с бойкотом со стороны активистов, выступающих против Трампа, за продажу продукции принадлежащих ему и его семье брендов. В то же время другие магазины, например, Nordstrom и Neiman Marcus, подвергаются бойкоту со стороны сторонников нового президента за отказ от этих брендов. От разных компаний, начиная с Chobani и заканчивая Pepsi, требуют разъяснений после того, как в интернете появились фейковые заявления о позиции руководства в связи с избранием Трампа. Другим компаниям пришлось давать ответ, когда сам президент написал о них в своем аккаунте в Twitter.

Сотрудники и люди, которые вас рекламируют, должны знать вашу позицию до того, как вы выскажете ее публично. В наше время компании обязаны как никогда активно доносить свои ценности и гражданскую позицию по противоречивым вопросам. Чтобы сюрпризов по поводу мнений высшего руководства не возникало, лучше всего это сделать во время приема на работу или подписания рекламного контракта. Еще важнее попытаться сделать так, чтобы львиная доля вашего персонала и рекламных звезд была на вашей стороне, а не наоборот. «Большинство верит обычным сотрудникам, а не топ-менеджеру компании, –  говорит Лесли Гейнс-Росс, главный стратег по репутации в глобальном агентстве по коммуникациям Weber Shandwick. – Они спросят у тех, с кем знакомы по скаутской группе или родительскому комитету школы, поэтому информируйте своих сотрудников и рассчитывайте на то, что они будут вашими адвокатами».

**Подумайте о внесении в договор пункта, не допускающего публичного осуждения компании.** Трудовые договоры и рекламные контракты можно изменить, добавив в них запрет на публичную критику компании. Но будьте осторожны: такие требования могут отбить у людей охоту работать на вас. Кроме того, важно сформулировать эти пункты так, чтобы они не противоречили закону. Например, в США человека нельзя уволить за публичное высказывание в целях улучшения условий труда.

**Принимайте во внимание мнение сотрудников и тех, кто продвигает ваш бренд.** Когда они имеют четкую позицию по конкретному вопросу, компании стоит задуматься о том, чтобы их мнение было как-то представлено. «Если тем, кто вам важен, нанесен  прямой ущерб, они могут попросить вас проявить активную позицию и защитить их», – говорит Элио Гарсия, президент Logos Consulting.  Примером могут служить технологические компании, защищающие своих иностранных сотрудников от изменений миграционной политики, предложенных администрацией Трампа. Еще один пример – медицинские учреждения, выступающие против отмены закона «О доступном здравоохранении», которая может нанести ущерб их пациентам.

Единственный способ узнать мнение сотрудников – это прямо их спросить. Компаниям следует рассмотреть возможность проведения общего собрания или другие способы, с помощью которых персонал может конфиденциально высказать свои взгляды и повлиять на политику компании. Также необходимо предоставить сотрудникам возможность сообщить свое мнение письменно, если они не хотят высказываться на собраниях: это удобно сделать с помощью опроса. И даже если вы выскажете позицию, которую разделяют не все сотрудники, важно, чтобы несогласные с этой позицией чувствовали, что их мнение тоже было услышано. Тогда у них будет меньше желания высказываться в других местах.

**Не следует никого наказывать.** Да, по закону организациям можно уволить сотрудника, если он высказывается о них оскорбительно, независимо от условий найма, отмечает Николас Фортуна из компании Allyn & Fortuna, но когда политические дискуссии выходят в публичное пространство, не стоит занимать агрессивную позицию. Это только создаст еще больше проблем для репутации. Вместо этого дайте понять, что вы цените и поддерживаете плюрализм мнений. Покажите, что вы уважаете право каждого высказывать свое мнение, которое никак не повлияет на положение человека в компании. Примером может служить корпорация IBM: она не воспользовалась своим законным правом и отказалась комментировать для New York Times [петицию](https://www.nytimes.com/2017/02/12/technology/trump-tech-company-employees.html?_r=0) своего сотрудника.

**Об авторе:** Кара Алаймо – доктор наук, доцент по связям с общественностью университета Хофстра и автор книги «Pitch, Tweet, or Engage on the Street: How to Practice Global Public Relations and Strategic Communication».

# Руководители, которые не прощают

Манфред Ф. Р. Кетс де Врис

Недавно на одном из моих семинаров по развитию лидерских качеств мне попался руководитель, у которого было странное отношение ко всему на свете. Что бы я ни говорил, его реакция всегда была негативной. Я был удивлен подобным поведением и попросил его рассказать немного о себе. Он поначалу не хотел, но мне удалось его разговорить. Этот человек поведал мне о своих проблемах, и впечатления, увы, были безрадостные.

Было очевидно, что я столкнулся с человеком, копившим долгие годы обиды и недовольства, про которые уже давно можно было бы забыть. В любом своем негативном опыте он всегда винил окружающих. Он не мог взглянуть на себя со стороны и взять ответственность за свои поступки.

Махатма Ганди как-то сказал, что «принцип политики “око за око” сделает весь мир слепым». И как же верны были его слова! И это особенно применимо к людям на руководящих постах. Начальники оказывают огромное влияние на жизни других людей, их неумение прощать может создать атмосферу враждебности, что вредит всем: коллегам, организации, обществу и даже нации.

Разумеется, любые взаимоотношения с другими людьми, будь то друзья, члены семьи или случайные незнакомцы, могут потенциально вас ранить. Родители с вами слишком строги, учителя неприятны, коллеги безответственны, а спутник жизни может изменить. Как только вы подпускаете кого-то слишком близко к себе, то становитесь уязвимы. И одной из самых естественных реакций на оскорбление или душевную рану — это отплатить той же монетой.

Для управленцев подобные риски еще выше. Человек, находящийся на руководящей должности, оказывается в водовороте человеческих взаимоотношений и эмоций. Как начальнику, вам придется разрешать конфликты. Ведь в противном случае они могут негативно отразиться на эффективности работы всей организации. Люди, которые не умеют прощать, тонут в своих негативных эмоциях и тянут за собой окружающих.

Конечно, хорошие управленцы знают, что накопленные обиды обходятся слишком дорого, а неумение прощать мешает людям двигаться вперед. Но для большинства людей на высоких постах естественнее мстить, нежели прощать. В нас есть это внутреннее чувство справедливости. И мы требуем, чтобы другие были непременно наказаны за тот вред, что они нам причинили. Сама реакция на справедливость или несправедливость, кажется, заложена в наш мозг, и это побуждает нас принять меры в отношении обидчика.

С точки зрения эволюции подобное поведение имеет важное значение. Принцип «око за око» работал в те времена, когда потенциальная месть была предупреждающим сигналом для атакующего. Он означал: «Не смей нарушать мои границы — или я объявлю тебе войну». Но такая модель открывает ящик Пандоры со всеми вытекающими последствиями. Месть порождает ответную месть, которая может стоить вам как физического, так и психического здоровья.

Если вы не прощаете обидчиков, то это чувство становится ядом, который будет разъедать вас изнутри. Как показали многочисленные исследования, ненависть, злоба, желчность и мстительность создают благодатную почву для различных заболеваний, вызываемых стрессом, и отрицательно влияют на иммунную систему. И вдобавок ко всему, подобное отношение напрямую связано с депрессиями, тревожностью, враждебностью, невротическим состоянием и даже может привести к преждевременной смерти.

Что отличает мстительных людей от тех, кто склонен прощать? Проведя психодинамическое исследование ряда руководителей, я выделил три ключевых качества, что мешают им не быть мстительным:

 **Обсессивное пережевывание** — это обращение вновь и вновь к одним и тем же неприятным воспоминаниям. Подобные люди тратят много времени на переживание прошлых обид. Как правило, наиболее склонны к обсессиям люди, у которых были авторитарные родители, а также те, кто пережил психологическую травму в детстве. Кому повезло вырасти в благоприятной обстановке менее склонны к подобным состояниям.

 **Недостаток эмпатии.** Эмпатия — это эволюционный механизм, который вызывает альтруизм. Воображая, что чувствует другой человек и ставя себя на его место, мы лучше понимаем мотивы поступка нарушителя, что и помогает нам простить его. Этому надо учиться. Люди, воспитанные в неблагополучных семьях, часто не обладают этим качеством. И им прощение дается особенно тяжело.

 **Чувство обделенности.** Люди, которые недополучили внимания и заботы в детстве, часто концентрируются на том, чего они лишены. И они зацикливаются на одной идее: «Как это заполучить?» Но, даже достигнув своей цели, эти люди продолжают сравнивать себя с окружающими, завидовать их человеческим и деловым качествам, успеху, репутации или деньгам. И эта зависть проявляется в виде вспышек гнева или эмоциональных всплесков.

Я бы не сказал, что люди, что ведут себя подобным образом, не могут быть руководителями. Но они не будут теми, кому удастся раскрыть весь потенциал своих подчиненных. Умение прощать — это важная черта для любого начальника, стремящегося к большему.

Разумеется, прощение не означает того, что надо терпеть недопустимое поведение. Оно скорее связано с исцелением психологических травм, нежели просто с их стиранием из памяти. Когда вы прощаете, вы не меняете прошлое, но вы можете изменить будущее, взяв под контроль свои негативные эмоции, вместо того чтобы позволить им взять верх над вами. Тем самым вы создаете новые воспоминания. Известные лидеры-реформаторы, такие как Махатма Ганди, Нельсон Мандела или До Аун Сан Су Чжи, поняли это. Они отказались от слепой мести, а вместо праведного гнева выбрали душевный покой и счастье.

# Без чего не сможет обойтись настоящий лидер

Дэниел Гоулман

«Мы взяли нового гендиректора, но всего через семь месяцев были вынуждены его уволить, — пожаловался мне недавно председатель совета директоров независимого исследовательского центра, расположенного на восточном побережье США. — Его резюме выглядело эффектно, он прекрасно прошел все этапы собеседований. Но через пару недель мы стали слышать отрицательные отзывы сотрудников. «Вы наняли первоклассного экономиста с нулевым социальными навыками», — говорили они. У него был совершенно устаревший стиль управления».

Работа этого исследовательского центра зависит от взаимных связей между советом директоров, сотрудниками, меценатами и широким кругом ученых и политических экспертов. Гендиректору было чрезвычайно важно управлять этими связями, но у него не хватало для этого тех навыков межличностного общения, которые так нужны лидерам подобных организаций в наши дни. Совет директоров исследовательского центра видел, что, если он не сможет искусно направлять эти отношения, это может подорвать доверие ко всей организации.

Почему эмоциональный интеллект становится решающим качеством для карьерного взлета или падения лидера? Хотя бы потому, что руководство — это искусство достижения целей совместно с другими людьми.

Мы с коллегой Ричардом Бояцисом уже писали, что технические навыки и самодисциплина позволяют вам стать выдающимся профессионалом-одиночкой. Но чтобы руководить другими людьми, необходимо иметь дополнительный набор социальных навыков: уметь слышать, доносить информацию до окружающих, уговаривать и сотрудничать.

Читайте материал по теме: [В трудном разговоре поможет эмоциональный интеллект](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14066/)

Недавно мне снова это напомнили Джен Зенгер, Джозеф Фолькман и Скотт Эдингер, авторы книги «Making Yourself Indispensable», которые настаивают на том, что способности лидера синергистичны. То есть чем больше сфер, в которых лидер силен, тем лучше результаты для его бизнеса.

Но есть еще одно столь же важное правило большого пальца: некоторые качества оказываются важнее других, особенно на более высоких постах. Для менеджеров высшего звена, например, технические знания имеют гораздо меньше значения, чем искусство влиять на других людей. Людей с техническими навыками найти можно, но их еще нужно мотивировать, направлять и вдохновлять.

Хотя аргументы Зенгера, Фолькмана и Эдингера насчет сильных сторон лидера основаны на практическом опыте, эти авторы игнорируют один немаловажный аспект: некоторые способности имеют больший вес, чем другие. Если конкретно, то я имею в виду такие незаменимые для лидера качества, которые хоть и в некоторой степени, но просто обязаны быть у любого хорошего руководителя. Также не стоит забывать о чертах характера, которые даны тем или иным людям от природы.

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Вы можете быть блестящим новатором, уметь решать проблемы и стратегически мыслить, но если вы не способны мотивировать, выстраивать отношения и убедительно доносить свои мысли, никакие другие таланты вам просто не помогут. То, что Зенгер с коллегами определяет как «навыки межличностной коммуникации» (а я называю это эмоциональным интеллектом), — и есть то волшебное свойство, которое делает лидера действительно высококлассным специалистом.

Если эмоциональный интеллект отсутствует, никакое сочетание талантов и способностей не будет иметь должного эффекта. Какие бы ни были другие сильные стороны лидера, эмоциональный интеллект совершенно незаменим.

Как же определить его наличие? Топ-менеджер с длинным списком успешно нанятых сотрудников рассказал мне, как в его организации оцениваются социальные навыки кандидата. Это происходит во время собеседований, групповых упражнений и деловых ужинов, стандартных процедур для всех соискателей.

«Обычно мы внимательно наблюдаем во время ужина, говорит ли он или она со всеми присутствующими или только с теми, кто может быть ему полезным», — поясняет он. Еще один показатель эмоционального интеллекта: во время разговора-знакомства задает ли кандидат вопросы собеседнику или произносит монолог исключительно о самом себе? И еще: говорит ли человек о себе естественно? В конце беседы у вас должно создаться впечатление, что вы действительно узнали человека, а не просто кинули взгляд на некий фасад, который он сам себе пытался создать.

Целиком полагаться на такие субъективные оценки я бы не советовал: гораздо лучше соединить их с основными принципами ответственного найма людей на работу. Но шестое чувство тоже не стоит сбрасывать со счетов.

# Хороший vs плохой лидер: как стиль руководства влияет на подчиненных

Джек Зенгер, Джозеф Фолкман

Ни для кого не секрет, что эмоции заразительны. Например, исследование, проведенное Джеймсом Фаулером из Университета Сан-Диего и Николасом Кристакисом из Гарварда показало, что радость передается от человека к человеку. Если ваш друг счастлив, вероятность того, что вы сами будете более счастливым, возрастает на 25%.

Также мы знаем, что люди склонны копировать чужое поведение. Кристакис и Фаулер выяснили, что если у вас есть друзья, страдающие от ожирения, то и вы рискуете набрать лишний вес. Если вы бросите курить, друзья могут последовать вашему примеру. Роуз МакДермотт из Брауновского университета обнаружила, что подобным заразительным примером может стать даже развод. Она пришла к выводу, что люди, чьи близкие друзья развелись, на 33% более расположены расстаться со своей второй половиной.

Мы решили установить, как подобное заражение воздействует на руководителей. Мы уже знаем, что хорошее лидерство повышает вовлеченность сотрудников и оказывает благотворное влияние на такие показатели компании, как текучесть кадров, уровень удовлетворенности клиентов, продажи, выручка, производительность и пр. Но значит ли это, что люди, окружающие хорошего лидера, также имеют большие шансы стать такими же хорошими руководителями? И какие типы поведения наиболее заразительны?

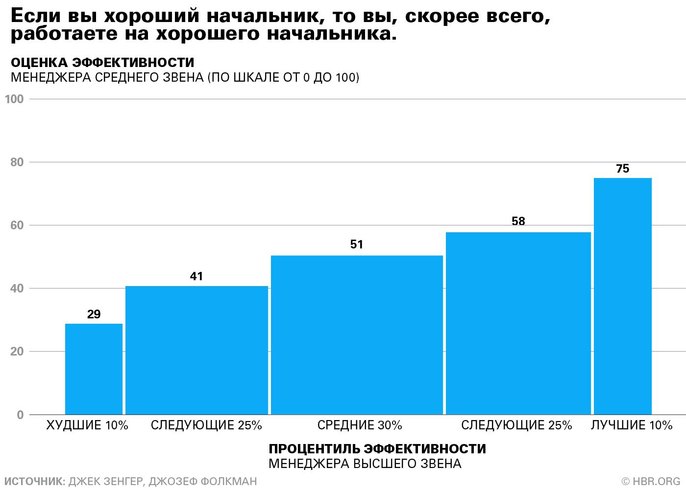
Чтобы ответить на этот вопрос, мы изучили результаты оценки менеджеров высшего звена (ВЗ) по методу 360 градусов и их непосредственных подчиненных — менеджеров среднего звена (СЗ). Сравнивая 265 пар руководителей ВЗ и руководителей СЗ, мы обнаружили заметную связь в различных аспектах их поведения.

Читайте материал по теме: [Кому нельзя доверять управление компанией?](http://hbr-russia.ru/upravlenie/operatsionnoe-upravlenie/p16589/)

А именно: мы изучили поведение бизнес-лидеров по 51 параметру и более чем в 30 из них обнаружили значительные корреляции. (Все характеристики показали некоторую степень взаимозависимости, однако не все из них были значимы с точки зрения статистики.) Среди тех типов поведения, которые мы определили как передающиеся от человека к человеку, некоторые были особенно заразны. Качества, находящиеся в высокой степени корреляции между каждой парой, затрагивали следующие аспекты (по степени убывания их «заразительности»):

* Саморазвитие и обучение других
* Технические навыки
* Стратегические навыки
* Внимательность и сотрудничество
* Порядочность и честность
* Глобальная перспектива
* Решительность
* Нацеленность на результат

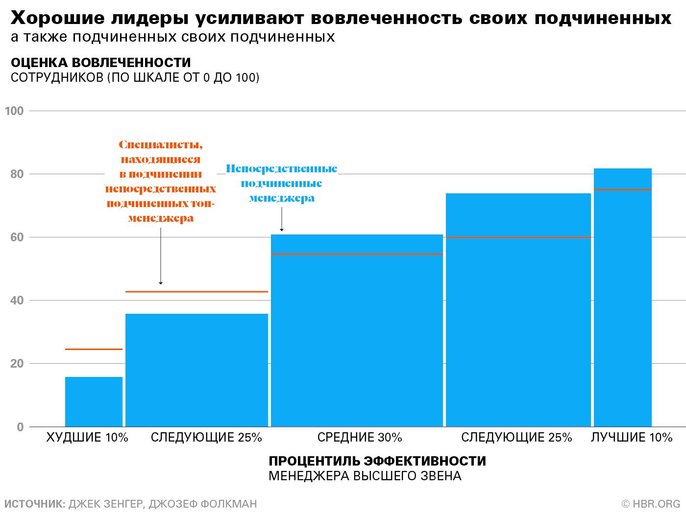
Кроме того, мы проанализировали производительность в целом и совершенно не удивились, когда пришли к выводу, что непосредственные подчиненные наименее эффективных менеджеров ВЗ также не блещут своими показателями. Верно и обратное: менеджеры ВЗ, отличавшиеся высокой эффективностью, имели в своем подчинении менеджеров СЗ, которые в свою очередь показывали результаты, намного превосходящие средние. Вы можете возразить, что в этой ситуации немалую роль играет процесс отбора и найма специалистов, прямо как в старой мудрости: «Хороший хозяин нанимает столь же хороших работников, плохой хозяин нанимает тех, кто еще хуже него». Тем не менее нынешний менеджер-управленец, как правило, принимает на работу меньше четверти людей, находящихся в его подчинении. Таким образом, мы считаем, что эти данные подкрепляют нашу гипотезу о заразительности лидерского поведения: хорошие руководители ВЗ служат примером своим подчиненным СЗ и пробуждают в них высокие лидерские качества, в то время как плохие руководители ВЗ действуют на своих подчиненных прямо противоположным образом.

[](http://hbr-russia.ru/upload/iblock/3ee/3ee42c672ce942056c4b33426f94bbfe.jpg)

Также нам было любопытно, какое влияние данная зависимость оказывает на сотрудников, находящихся ниже по служебной лестнице. Мы применили метод оценки по принципу 360 градусов, в соответствии с которым мы попросили всех сотрудников ответить на пять вопросов, касающихся степени их вовлеченности. Таким образом, наше исследование превратилось в мини-опрос, посвященный этой проблеме. Мы сравнили эффективность менеджеров ВЗ с оценками вовлеченности управленцев СЗ, а затем и с показателями вовлеченности их непосредственных подчиненных.

Читайте материал по теме: [Похвала мудрости: 9 шагов в условиях кризиса](http://hbr-russia.ru/upravlenie/operatsionnoe-upravlenie/p16518/)

Следующий график отображает результаты этого сравнения. Горизонтальная ось показывает общую эффективность менеджеров ВЗ. У руководителей, чьи показатели составили 10% наихудших результатов, вовлеченность непосредственных подчиненных СЗ входила в пятнадцатый процентиль, а их подчиненные в свою очередь демонстрировали вовлеченность на уровне 24 процентиля. Для сравнения, менеджеры ВЗ, входящие по своим показателям в лучшие 10%, имели в своем подчинении менеджеров СЗ, чья оценка вовлеченности находилась на уровне 81 процентиля, в то время как оценка подчиненных этих менеджеров СЗ входила в 74 процентиль. Проще говоря, если вы посредственный руководитель ВЗ, то вы не только подрываете вовлеченность ваших непосредственных подчиненных, но и оказываете негативный эффект на людей, находящихся в их подчинении. К счастью, обратное тоже справедливо: если вы прекрасный начальник, это способствует вовлеченности как ваших подчиненных, так и их команд.

[](http://hbr-russia.ru/upload/iblock/3d8/3d8e296f50b22409019b80931179440d.jpg)

Чтобы вам легче было понять наши выводы, подумайте о тех вещах, которые вы время от времени делаете неудачно, или о вредных привычках, от которых, как вам кажется, вы не в состоянии избавиться. Разумеется, вы не гордитесь ими. Возможно даже, что из-за них вам немного неловко. Наше исследование может повысить ваше стремление изменить себя, поскольку все ваши плохие привычки и действия с высокой степенью вероятности могут быть подхвачены другими. Вашими коллегами, подчиненными, вашим партнером, супругой или супругом. Да и дети также рискуют последовать вашему отрицательному примеру. Они никак не могут изменить свой генетический код. Зато вы можете сделать многое, чтобы оградить свою семью и команду от своих недостатков или дурных привычек. Вы можете исправиться.

Читайте материал по теме: [Иерархия и Сеть: две структуры, одна организация](http://hbr-russia.ru/upravlenie/operatsionnoe-upravlenie/p15280/)

Иногда руководители задаются вопросом, оказывают ли они хоть какое-то воздействие на окружающих. Легко не заметить своего влияния, поскольку это процесс тонкий и протяженный во времени. Надеемся, что наше исследование в полной мере продемонстрировало, что бизнес-лидеры обладают влиянием, возможно, даже большим, чем они сами подозревают. От вас действительно многое зависит.

# Руководитель – игра на тонких материях

Игра на тонких материях: психологические трюки, необходимые каждому руководителю / 29.09.2016

Произвести впечатление, убедить – такие цели руководители часто ставят перед собой в начале важных переговоров. Какие психологические приемы могут помочь в их достижении?

**1. Якорный эффект**

Якорный эффект является одним из когнитивных предубеждений, с которым мы сталкиваемся ежедневно. Значение «якоря» может иметь значительное влияние на нас при принятии решений в будущем.  
Самый известный пример якорного эффекта основан на номерах карточек социального страхования. Anglicise провела исследование и получила вполне однозначный результат. Чтобы проще понять смысл эксперимента, немного перефразируем его.

К примеру, если мы соберём сто человек и зададим им два вопроса: «Какие две последние цифры вашего мобильного телефона? И сколько коричневых драже в пачке M&amp;M`s?» Эти два вопроса не имеют между собой смысла. Телефонные номера случайны и никто не знает, сколько коричневых драже в пачке. Но вот что интересно, люди, у которых последние числа номеров были больше, значительно переоценивали объёмы кондитерских изделий. Это произошло потому, что первый вопрос послужил якорем для второго.  
Еще один хороший эксперимент вокруг эффекта якоря проводился Амосом Тверски и Дэниэл Канеманом. Перед испытуемыми расположили нечто подобное колесу рулетки. По периметру нанесены цифры. Экспериментатор запускает рулетку. В одной из двух групп испытуемых рулетка останавливается на числе 65. Испытуемых спрашивают: «Скажите пожалуйста, больше или меньше 65-ти процентов африканских стран в Организации Объединенных Наций?» Следующий вопрос: «Каков на ваш взгляд этот процент?» В другой группе испытуемых ситуация ничем не отличается кроме того, что рулетка остановилась на цифре 10 и цифра 65 была заменена на 10.  
  
На вопрос, какой же это процент, испытуемые первой группы в среднем давали ответ 45%. В то же время, у испытуемых второй группы средняя оценка была равна 25%. Это происходило из-за якорного эффекта — испытуемые экспериментальных групп получили различные точки отсчета: первая 65, вторая 10.

***Это блестящие образцы эффекта якоря, который оказывает влияние — именно поэтому в переговорах о цене никогда не нужно называть наименьшую сумму.***  
**2. Эффект ук​лонения от потерь**  
Люди не любят терять вещи которыми уже обладают, поэтому они часто совершают иррациональные действия, чтобы избежать этих потерь. При потере 100 фунтов стерлингов переживания кажутся или представляются нам более значительными, чем переживания связанные с получением, выигрышем такой же суммы денег.  
Существует правило, которое вывели Дэниэл Канеман и Амос Тверски, которое можно перефразировать так:***переживания от потери 50 фунтов стерлингов равны переживаниям от получения 100 фунтов стерлингов.***  
Если вы регулярно рассылаете письма своим клиентам о новых товарах и предложениях, вы можете использовать этот эффект. Например, сконцентрировать внимание клиента на том, что он может потерять прекратив сотрудничество с вами, а не рассказывать только о том, что он может получить.  
Конечно, если у вас есть опыт работы в области директ-маркетинга, то, скорее всего, у вас в голове вертятся слова — «бесплатный пробный товар». Эффект уклонения от потерь и его правила объясняют, почему это работает.  
Сейчас уже многие компании разворачивают кампании с предложением воспользоваться бесплатным образцом или Freemium — условно бесплатным, с возможностью приобретения полной версии товара. Необходимо акцентировать внимание клиента на этих предложениях, поскольку высока вероятность того, что клиент захочет купить полную версию товара.

***Найти применение этому эффекту можно, как в письмах клиентам, так и в контекстной рекламе. Попробовать рассказать людям, что они могут упустить, потерять, если не поучаствуют к примеру в вашей акции. Или чего они лишатся, если будут совершать покупки у конкурентов.***  
**3.Эффект искажения в восприятии сделанного выбора**

Его суть состоит в том, что некоторые люди принимают решение не задумываясь. Их выбор основан на том, что они когда-то уже сделали выбор и считают, что этот выбор правильный. Этот эффект очень часто перерастает в привычку, а согласитесь, иметь клиента с привычкой покупать ваши товары довольно неплохо.  
Был произведен ряд испытаний в поддержку этого эффекта. Участникам было предложено несколько гипотетических решений. В нашем случае это выбор одного из двух подержанных автомобилей. Участникам была предоставлена информация об автомобилях, их особенностях и опциях. После личной оценки всех качеств, участники эксперимента сделали выбор в сторону той или иной машины.  
Спустя неделю участники вновь собрались. Им напомнили, какой вариант они выбрали и снова дали список особенностей обеих машин. Но на этот раз некоторые положительные и отрицательные качества были изменены, и они значительно отличались от тех, которые были представлены им неделю назад.  
Участникам вновь предложили сделать выбор, основываясь на новых фактах. Практически все участники поддержали свой первоначальный выбор.  
В продажах это работает примерно так: у вас есть несколько вариантов, например при выборе нового телевизора. Прежде чем сделать выбор, нужно сравнить и сопоставить все различные характеристики всех телевизоров на рынке.  
Что лучше: [Samsung](http://www.dk.ru/wiki/samsung#binding) или Sony, плазма или LCD, 1080p или 1080i — уф, так много вариаций!  
В итоге, вы останавливаетесь на чем-то одном, и уже после принятия решения вы будете оглядываться назад и рационализировать свои действия, убеждая себя в том, что купленный телевизор — лучший из всех телевизоров, которые могли быть куплены.  
***Если учитывать то, что люди активно защищают свой выбор, даже если он был неверным, то это можно использовать в работе по наращиванию положительных отзывов о товаре и развитию дискуссий в соц. сетях, блогах, и форумах. Кроме этого, есть большая вероятность повторных покупок. Люди имеют много привычек. Не все их замечают, но это так.***  
Очень тесно связан с этим эффектом известный феномен постпокупочного сожаления. Исследования показали, что если у вас маленький выбор при покупке, то менее вероятно, что будете сожалеть о своем решении после. И самое важное, как не парадоксально, но чем меньше выбора у человека, тем проще ему сделать выбор. На страницах интернет-магазина не следует располагать огромный выбор товара, это может просто отпугнуть покупателя. Более подробно об этом рассказывает психолог Барри Шварц.  
**4. Совокупность социальных эффектов**  
В экспериментах, проведенных в Университете, людям дали Колу и Пепси в стаканах без опознавательных знаков. Потом присоединили испытуемых к сканеру мозга, который четко показал, что некоторые из них определенно предпочли Пепси.  
Когда этим людям сказали, что они пили Пепси, часть из них которым всю жизнь нравилась Кола, сделали нечто неожиданное. Сканер показал, что их мозг изменяет сигналы удовольствия, подавляя их. В последствии, испытуемые сказали экспериментаторам, что им больше понравилась Кола.  
Они лгали, но в их субъективном воспоминании ситуации — нет. Они действительно думали, что предпочитают Колу после всего произошедшего, и они изменили свои воспоминания для соответствия эмоциям.  
Где-то в прошлом их «оклеймили», и теперь они привержены Коле, даже если им действительно больше нравится Пепси. Мощные умственные конструкции не дают принять это даже для себя.  
Добавьте эту приверженность к чему-нибудь дорогостоящему, или к хобби, которое требует больших вложений времени и денег, и вы получите фаната. Они защищают изделия от своего фаворита и насмехаются над соревнованием, игнорируя факты, если они противоречат их эмоциональным связям.  
Так что же создает эмоциональную связь с вещами и компаниями, которые делают всякие высокотехнологичные штуковины?  
Маркетологи и рекламные агентства называют заложниками противоположность фанатам.  
Заложники не имеют другого выбора, кроме как покупать определенные продукты, такие как туалетная бумага или бензин. Пока они не могут выбирать, покупать или нет — они мало беспокоятся о том, какой производитель лучше, или произведен ли бензин компанией Shell или Chevron.  
С другой стороны, если продукт не является необходимостью, по типу iPad, есть большая вероятность, что покупатель станет фанатом, потому что он уже сделал выбор потратить на это кучу денег. Выбор именно этой вещи, а не другой — именно это приводит к объяснению, почему это произошло.  
Если покупатель попробует объяснить, почему он купил вещь экстра-класса, то вероятно он найдет способ увидеть, как оно подходит к его образу.  
Брендинг строится на предоставлении выбора для создания личности, которой является покупатель, при помощи ассоциирования себя с неким обаянием определенных продуктов.  
Реклама [Apple](http://www.dk.ru/wiki/apple#binding) например, не показывает, какими хорошими их компьютеры являются. Вместо этого они приводят примеры людей, которые покупают их компьютеры. Идея в том, чтобы заставить вас сказать: «Черт, я же не скучный консервативный зануда! У меня есть и вкус, и талант, к тому же я ходил в художественный класс в колледже».  
Лучше ли компьютеры от Apple, чем компьютеры с программами от Microsoft? Является ли одна вещь лучше, чем другая, если смотреть эмпирически, основываясь на данных анализа, тестирования и объективного сравнения?  
Это не важно.  
Эти размышления приходят после того, как человек начал себя причислять к людям, которые имеют нечто. Если человек смотрит на себя как на того, у которого есть компьютер Apple, или машина-гибрид, или который курит сигареты Calem — он определенно брендирован.  
***Как только человек становится «клейменным», он будет защищать свой бренд, выискивая недостатки в альтернативных продуктах и отмечая преимущества в своем.***  
Подобных эффектов очень много и практически каждый можно использовать для реализации в бизнесе. Например, эффект знакомства с объектом, который показывает, что человек выражает необоснованную симпатию к некому объекту только потому, что он знаком с ним. Это даёт стимул для развития работы по продвижению товара или услуги в социальных сетях и форумах. Или эффекта гиперболического уровня дискаунта, который показывает, что люди склонны к получению сиюминутной выгоды, пускай меньшей, которая могла бы быть в будущем, но сейчас.

Автор: Андрей Каяк

**Как топ-менеджеры сохраняют интерес к работе и не выгорают**

Джейкоб Морган 07 сентября 2017

Когда мы говорим об умении любить свою работу или о самоорганизации, мы чаще всего имеем в виду специалистов начального или среднего уровня. Но эти навыки не перестают быть актуальными и для руководителей высшего звена. Какие аспекты своей работы они считают самыми важными? Что приносит им удовлетворение? Как им удается сохранять преданность своему делу и избегать эмоционального выгорания?

За последние несколько лет мне довелось провести ряд обстоятельных личных бесед с сотнями представителей высшего руководства разных компаний, и эти вопросы затрагивались в них весьма часто. Я выделил несколько общих для наших разговоров тем, которые представляю ниже.

**Воздействие на общество.** Занимаясь исследовательской и аналитической работой для моей последней [книги](https://www.amazon.com/Employee-Experience-Advantage-Employees-Workspaces/dp/111932162X), я пришел к выводу, что лучшее, что может сделать руководство организации для создания цели у ее сотрудников, это помочь им найти связь между их повседневной трудовой деятельностью и воздействием, которое их работа оказывает на общество и мир в целом. Людям, занимающим высшие позиции, тоже важно видеть, что их деятельность приносит позитивные перемены. Благодаря высокому статусу сделать это им в некоторой степени проще, чем остальным. Топ-менеджеры напрямую вовлечены в формировании истории компании, миссии, которую она возлагает на себя перед всем миром. Существенную часть своего времени они проводят вне стен организации, общаясь с другими игроками рынка и лично наблюдая влияние, которое оказывает их бизнес.

Пообщавшись с Джоном Хассом, CEO Rosetta Stone, о том, чем занимается его компания, я убедился, что в фокусе его внимания было вовсе не только обучение иностранным языкам. Хасс говорил о понимании культуры, разрешении конфликтов, повышении уровня грамотности и предоставлении людям возможности уверенно общаться во всех уголках Земли. Он видит, какое влияние Rosetta Stone оказывает на эти сферы, потому что путешествует по миру, встречается со своими клиентами и проводит время в образовательных учреждениях, общаясь с преподавателями и учащимися. «Замечательно наблюдать, как дети сияют от уверенности в себе и достигают отличных результатов в школе, или как кому-то, кто старается ассимилироваться в новой стране или понять незнакомую культуру, удается преодолеть этот барьер. Такие вещи заставляют меня гордиться нашей компанией и нашей работой», — отмечает Хасс.

**Быть на связи или быть доступным.** Топ-менеджеры сталкиваются с эмоциональным выгоранием не меньше, чем все остальные, а благодаря современным технологиям эта проблема возникает чаще, чем когда-либо раньше. Несмотря на то, что руководители знают, как важно никогда не терять связь с тем, что происходит внутри организации и за ее пределами, быть на связи не значит быть всегда доступным для коллег. Некоторые менеджеры, например, директор по работе с персоналом и руководящими кадрами в компании Accenture, Эллин Шук, носят с собой кнопочные телефоны, на которых нет никаких приложений и нельзя получать и отправлять электронные письма. Этот телефон — бизнес-эквивалент «Бэтфона» (из выходившего в 1960-х телесериала «Бэтмен»): только у нескольких людей есть его номер, и он используется исключительно в экстренных ситуациях. Это позволяет руководителям время от времени прерывать связь со своим бизнесом, зная, что в случае возникновения неотложной проблемы они всегда будут доступны для звонка.

**Важность периферийного зрения.** Когда мы очень заняты, мы, почти как лошадь с шорами, обращаем внимание только на то, что находится перед нами в данный момент. Но преуспевающие руководители высшего звена утверждают, что критически важно иметь отличное «периферийное зрение», чтобы замечать вещи, которые обычно не попадают в поле зрения. Благодаря этому подходу их работа становится более интересной и захватывающей, растет их производительность. Все это увеличивает их любовь к своему делу. Джим Фаулер и Джефф Смит рассказали мне о периферийном зрении в контексте их опыта работы директорами по информационным технологиям (Фаулер CIO в компании General Electric, Смит был CIO в IBM). Оба утверждают, что несмотря на то, что информационные технологии остаются для них приоритетной сферой, они стали уделять больше внимания вопросам геополитики, мировой экономике, изменениям в демографическом составе рабочей силы и тонкостям управления талантами. Таким образом они могут значительно быстрее адаптироваться не только к технологическим, но и к новым организационным и социальным тенденциям. Изменения, которые происходят вокруг них, с меньшей вероятностью смогут застать их врасплох.

**Руководство как сервис.** Многие руководители, от директора по персоналу в McDonald’s Дэвида Фэрхерста до директора по инновациям в компании EY Джеффа Вонга, воспринимают свою должность не как источник власти, а как источник сервиса. Они считают, что их задача как лидеров — помогать подчиненным выполнять свою работу наилучшим образом. Проводя анализ 252 международных организаций для моей книги, я обнаружил, что современные работники больше всего хотят, чтобы их руководители были для них «учителями и наставниками». Топ-менеджерам, однако, этот подход дается нелегко: он противоречит традиционному, основанному на командовании и контроле стилю управления, которому многие из них обязаны своим нынешним положением. Те же, кто преодолевает это препятствие, осознают, что ключевой элемент их работы как руководителей — передача знаний и способностей своим подчиненным. Выделив на это время, они получают глубокое внутреннее удовлетворение.

Фэрхерст делает это, формируя четкую структуру командных совещаний в компании: повестка дня утверждается заранее, обсуждаемые темы часто должны сопровождаться кратким описанием длиной не больше страницы. «Чем большей эффективности это позволяет достичь, тем больше времени остается на менее формальные личные беседы с членами команды, во время которых я могу лучше понять их карьерные потребности и амбиции, поделиться с ними моими находками и опытом, который я приобрел за годы работы, проконсультировать их о том, как им следует развивать свои умения и способности. Эти разговоры один на один — самая приятная часть моей работы, которая приносит больше всего удовлетворения», — говорит он.

Вонг расценивает такой вид помощи как возможность «платить вперед». «Мне повезло, потому что многие замечательные руководители проявляли личный интерес к моему профессиональному развитию, — объясняет он. — Их интересовал мой карьерный рост, а также то, как я совершенствовал свои навыки менеджера, лидерские качества и умение общаться с людьми». Теперь Вонг старается уделять не меньше внимания и своим подчиненным, в этом он видит свою главную профессиональную задачу: «Безусловно, достижение поставленных целей и прохождение важных этапов — неотъемлемая часть любой карьеры, но мое личное удовлетворение, мое представление о достижениях напрямую связаны со стремлением помочь другим полностью раскрыть их потенциал».

**Об авторе.**Джейкоб Морган, автор книг «The Employee Experience Advantage», «The Future of Work» и «The Collaborative Organization».

# Царь-батюшка, не оплошай! Как руководителю сохранить лицо в конфликте

Posted by [zarplataru](https://blog.zarplata.ru/author/zarplataru/)

Очевидно, что любой руководитель несет ответственность за возникновение и разрешение конфликтных ситуаций в вверенном ему подразделения или компании. При этом успешный и опытный руководитель обладает всеми необходимыми ресурсами: полномочия, власть, авторитет, влияние на подчиненных.

**Ольга Дубровина**, ди⁠ректор Школы конфликтологии «БизнесМиротворец», делится практическими советами, как руководителю сохранять лицо в конфликте и разрешить его с выгодой для всех.

«Если полномочия и власть закреплены за руководителем административно, то авторитет и уважение у подчинённых нужно заслужить. Причём «красивые» слова здесь мало помогают, нужны конкретные действие и результаты, поступки, справедливые решения, уверенное и спокойное поведение.

В конфликте у руководителя может быть благородная роль, когда он выступает в роли посредника, примирителя, третейского судьи. А может быть совершенно наоборот, когда руководитель сам оказывается в эпицентре конфликта и является одним из активных участников ситуации.

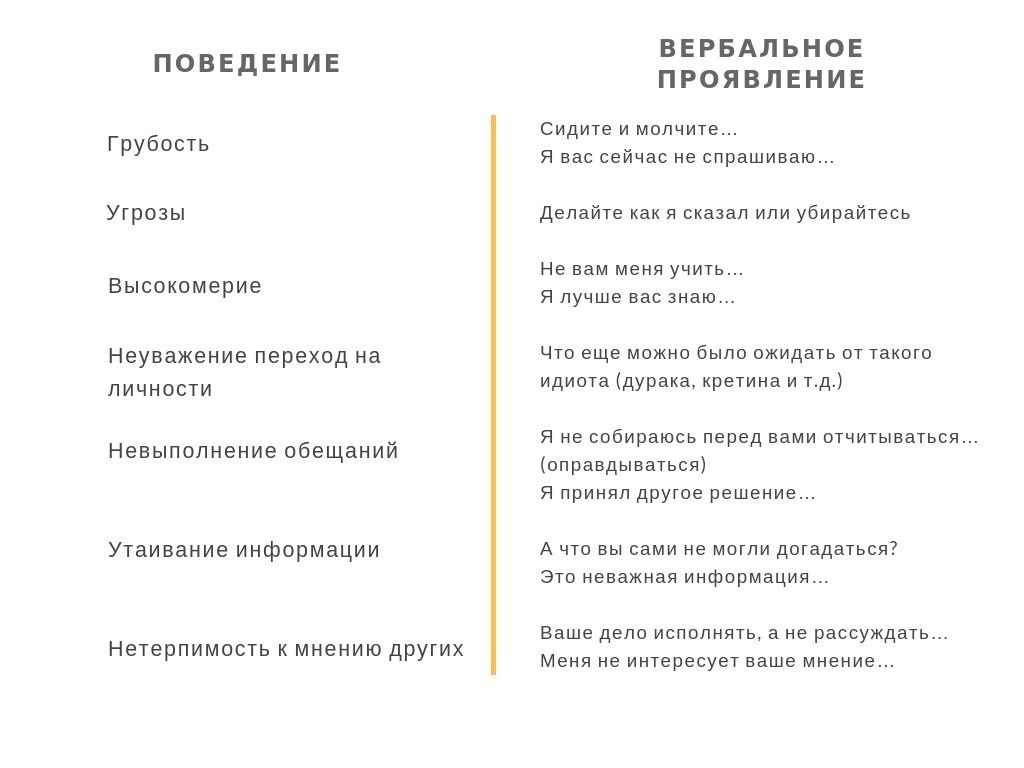
Именно с такими конфликтами ситуациями руководители и собственники чаще всего обращаются ко мне на консультации. Знаете, что их больше всего беспокоит?

* Как не потерять лицо?
* Как сохранить авторитет и достоинство?
* Как выиграть, обязательно выиграть?
* Как наказать виновного?

Какого вопроса, на ваш взгляд, не хватает? По-моему, это – «Как найти справедливое решение с выгодой для всех (компании руководителя и подчинённого)?»

Одна из наиболее частых причин, когда руководитель попадает в ловушку, расставленную собственными руками —  это нарушение служебной этики. Под такой казенной фразой стоят конкретные действия, которые совсем не украшают руководителя и наносят непоправимый урон его авторитету. При этом вызывают две реакцию у подчиненных: страх или агрессию. В любом случае об уважении к руководителю и желанию «пойти с ним в разведку» уже говорить не приходится.

Речь идет о грубости, высокомерии, неуважении и обмане, невыполнении обещаний, утаивании информации и нетерпимости к мнению других. Приведу простые примеры, что слышат от такого руководителя его подчиненные:

**Какими качествами обладает такой руководитель?**

Могут быть разные сочетания:

* скверный характер (пробелы в воспитании)
* неуверенность в своих силах
* низкая самооценка
* отсутствие управленческого опыта
* беспомощность ума

Нередко, получив управленческое место, такой руководитель больше беспокоится о своем благополучии, чем о своих подчинённых и пользе дела. Забывает, что крепкие слова не могут быть достойными аргументами, а злость – это признак слабости и беспомощности.

Подобное проведение противопоказано любому человеку, а уж руководителю и подавно! Ведь руководитель, вовлечённый в любой конфликт, в первую очередь, должен совладать со своими эмоциями, забыть о желании победить любой ценой. У него другая задача — он должен решить проблему с выгодой и пользой для всех его участников.

**Простые рекомендации руководителю в конфликтной ситуации**

* Оставайтесь спокойными (хотя бы внешне)
* Не повышайте голос
* Не доказываете свою правоту «с пеной у рта»
* Выслушайте своих оппонентов
* Не делайте жестких, категоричных оценок
* Будьте справедливы
* Приводите факты и аргументы.
* Только на «вы» —  дистанция и никакого уничижения, иронии, насмешки, оскорблений
* Решайте конфликты быстро, не затягивайте
* Если не правы – признайтесь!

Вот такой получается Кодекс чести руководителя в конфликте. Надеюсь, что мои рекомендации помогут вам не совершать ошибок в разрешении конфликтных ситуаций.

Решайте конфликты с умом и выгодой!»

*Ольга Дубровина, директор Школы конфликтологии «БизнесМиротворец»*

# Четыре вопроса, которыми вы не должны донимать подчиненных на личных встречах

15 июля 2018

[Анна Самойдюк](https://rb.ru/author/samoydyuk/) Редактор

Генеральный директор Know Your Company Клэр Лью составила список общих вопросов, которые не следует задавать сотрудникам во время разговоров тет-а-тет.

Подглядывание на время. Краткие, неполные ответы. Взгляд вдаль.

Один генеральный директор недавно поделился со мной, что очень часто замечает эти жесты за сотрудниками во время встреч с глазу на глаз. Он приходит к заключению, что потратил время обоих.

«Я хочу знать, что происходит у него в голове, и как я могу помочь, однако эти встречи с глазу на глаз не работают. Я не знаю, что мне делать; единственное, о чем я думаю – перестать проводить их вообще», – признался он мне.

Чтобы понять, могу ли я чем-то помочь, я поинтересовалась у него, какие вопросы он задает. Тогда-то все и встало на свои места.

**Данные есть! Как превратить знания о клиентах в**[**деньги**](https://rb.ru/longread/it-is-data/)

Он просто задавал общие вопросы. Именно в них заключалась проблема. Они могут быть эффективны один или два раза, но не каждую неделю. Такая частота использования убивает их эффективность. Человеку надоедает на них отвечать. В итоге он начинает поглядывать на время, смотреть вдаль и не говорить ничего по существу.

Чтобы этого избежать, перестаньте их задавать. Я составила список из четырех самых часто упортребляемых общих вопросов, которые не приведут к конструктивной беседе тет-а-тет.

1. «Как дела?»

Старый и типичный вопрос для начала разговора с глазу на глаз. Кажется, это верный способ растопить лед, но это не совсем так. Вряд ли вы услышите в ответ что-то кроме «хорошо» или «здорово». Да, у кого-то действительно все в порядке, однако продолжения разговора вы этим вопросом не добьетесь. Все, что вы хотели узнать, умирает вместе с ним. Это потому, что в нашем обществе вопрос «Как дела?» используется в основном для приветствия, и ответ на него мы выдаем машинально.

**Что следует спросить вместо этого?**

Если вы ищете способ, как начать разговор, спросите вместо этого «Как жизнь?» Возможно, разница покажется вам не очень большой, но это не так. Этот вопрос позволит человеку говорить именно о жизни – что он делал на выходных, как дела у его семьи или как продвигается его сторонний проект. На самом деле, любой вопрос, кроме «Как дела?», поможет вам узнать больше о том, как дела у вашего сотрудника.

2. «Какие новости насчет Х?»

Иногда очень хочется во время бесед с глазу на глаз с сотрудниками узнать последние новости о чем-то. Но помните, что это не является целью встречи. Разговоры тет-а-тет – это не отчетная сессия. Это ваш радар. Ментальный детектор. Единственный способ понять, что на самом деле происходит в команде, и что чувствует сотрудник. Вы можете узнать результаты работы над каким-то проектом в Slack в любое время. Проблемы с клиентами, продуктом, беспорядочная динамика команды, разочарование – только во время разговора вы сможете об этом узнать.

Некоторые могут подумать «Клэр, я уже задавал эти вопросы, и они помогли мне понять проблемы команды». Да, я согласна. Этот вопрос полезен в том случае, когда вы используете его, чтобы перейти к более глубоким вопросам.

**Что следует спросить вместо этого?**

Спросите что-то конкретное о проекте, а не в целом об обновлениях. Мой любимый вопрос звучит так: «Расскажи, что тебя больше всего удивило во время работы над X». Если сотрудник нашел что-то интересным, велика вероятность того, что таким найдете это и вы. Когда вы поймете, что удивляет сотрудников, вы сможете сформировать четкую картину того, какие потенциальные проблемы возникают в вашей команде.

3. «Как я могу тебе помочь?»

Намерение, скрывающееся за этим вопросом, замечательно. Вы хотите помочь и понять, что можете делать лучше. Однако это худший способ проявить это. Почему? Этот вопрос ленивый. Получается, человек, должен сам придумать ответ, а это очень сложно, особенно сразу на месте. Не забывайте также, что вы занимаете более высокую должность, и не все могут быть с вами на 100% откровенными.  Вы буквально просите человека раскритиковать «начальника» и сказать ему, что он должен делать. Зачастую вы услышите в ответ «Не могу ничего придумать сейчас».

**Что следует спросить вместо этого?**

Предложите что-то конкретное, чем вы можете помочь. И добавьте в конце: «Как считаешь?» Например: «Я так подумал, что слишком усердно контролирую этот проект. Может, мне стоит отступить и обсуждать с тобой результаты и прогресс раз в неделю? Как считаешь?» Предложив что-то определенное, вы позволяете человеку быть более откровенным.

4. «Как мы можем улучшить нашу компанию?»

Это один из самых неопределенных вопросов. Проблема таких вопросов заключается в том, что на них всегда дают неопределенные ответы. Сотрудник не понимает, что вы имеете в виду: «С точки зрения развития бизнеса? Маркетинга? Лидерства?» Некоторые смогут дать четкий и хороший ответ на этот вопрос. Но это случается очень редко. И они вероятно заранее потратили огромное количество времени, чтобы его придумать. Большинство сотрудников, услышав этот вопрос, ответят что-то вроде «Я думаю, сейчас все и так хорошо».

**Что следует спросить вместо этого?**

Задавайте конкретные вопросы, а не общие. Например: «Как думаешь, какую область [бизнеса](https://rb.ru/tag/business) мы больше всего упускаем из виду?» или «В каких аспектах мы отстаем, а другие компании преуспевают?» Чем конкретнее вопрос, тем он эффективнее.

# НАУЧИТЬСЯ ЛИДЕРСТВУ

# В спецназе США готовят лидеров

[Майкл Шрейдж](http://hbr-russia.ru/blogs/731/)

03.06.2015

Почти каждая первоклассная организация весьма серьезно относится к образованию и обучению. Но в спецназе Военно-морских сил США (SEAL, или Морские котики) к этому относятся с пугающей серьезностью. С навязчивостью и одержимостью. Берусь поспорить, что в своем деле они преуспели больше всех в мире. Однако подобная верность идее неустанных тренировок и интенсивной подготовки совершенно чужда подавляющему большинству компаний и профессиональных сообществ во всем мире. Я не пытаюсь сделать из каждого получившего MBA спецназовца (я далек от этого). Просто это важно потому, что для реального мастерства недостаточно просто стремиться к хорошему уровню образования.

Как человек, работающий в сфере образования, я опасаюсь, что бизнес-школы мирового класса и передовые компании слишком упирают на образование и уделяют совершенно недостаточно внимания тренировкам. Организации, воспитывающие самые востребованные кадры, как в сфере высшего образования, так и в корпоративном мире, обычно ставят знания выше навыков. Грубо говоря, бизнес-лидеры и менеджеры получают знания и образование, а между тем вся тренировка и навыки достаются людям на местах. Этот предрассудок и опасен, и контрпродуктивен. Спецназ ВМС США не может позволить себе стать его жертвой. «В ситуации стресса, — гласит ноу-хау SEAL, — человек не дорастает до стоящего перед ним вызова, а опускается до уровня того, чему его научили. Вот почему мы так много тренируемся». Когда я вижу, насколько нелегко многим «умным» и талантливым организациям приспосабливаться и трансформироваться в ситуации стресса, я понимаю, что их люди получили слишком много образования и слишком мало тренировки. И это меня пугает.

Поэтому я обратился к Брэндону Уэббу, новатору в сфере обучения SEAL и гендиректору медиапортала Force 12 Media, в поисках реалистичного взгляда на то, чему бизнес может научиться у спецназовцев. Уэбб, который служил на флоте с 1993 по 2006 год и радикально изменил программу тренировки в SEAL, любезно поделился своим опытом и мудростью о том, что работает (и что не работает) в процессе радикального изменения программ обучения.

Член Третьего отряда Первого отдельного полка SEAL, Уэбб возглавил программу обучения снайперов Командования специальных операций на флоте в 2003 году. Это было непростое время. Руководство SEAL осознало, что для победы в сложной обстановке, в условиях различных театров военных действий, в которых будут работать снайперы, технического совершенства (то есть более точного и качественного попадания) уже недостаточно. Реальные условия требовали более эффективного сотрудничества, лучшей позиционной ориентации и более точного применения новейших технологий ведения войны. Это было необходимо в обстановке, сложившейся после терактов 11 сентября 2001 года. Ответом Уэбба были следующие радикальные изменения, которые он разработал. Он разбил поток на пары, повысив уровень поддержки и подотчетности; он ввел курсы по исследованию и объяснению новых технологий, где участники получали более четкое представление о законах механики, на которых основано действие их оборудования. Он взял у олимпийских чемпионов по стрельбе технику «ментального управления» — поначалу это нововведение встретили скептически, но постепенно оно завоевало популярность. Результаты поразили военных. Такие морские котики, как Маркус Луттрелл («Уцелевший») и Крис Кайл («Американский снайпер»), отметили, что новая программа обучения произвела революцию в полевых возможностях и эффективности.

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

«Наши инструкторы лучше обучали, а наши студенты лучше учились, — рассказывает Уэбб в своих спецназовских мемуарах за 2012 год “The Red Circle”. — Если стандарты курса изменились, то, безусловно, в сторону повышения, но при этом произошла поразительная вещь: количество отсеявшихся студентов не выросло, а, наоборот, снизилось! До реформы программы уровень отсева в школе снайперов морского спецназа был около 30%. К тому моменту, когда мы заканчивали свою перестройку, он упал до уровня ниже 5%». А еще в нашей недавней переписке Уэбб заметил, что добился всего этого, черпая знания из самых разных отраслей, помимо военного дела. «Мы взяли лучшие практики из образования, профессионального спорта, олимпийской подготовки. Мы сделали свой курс одним из лучших в мире в довольно сжатые сроки... — отметил Уэбб. — Мы полностью переписали программу, и процент успешных выпускников вырос с 70 до 98 и больше не падает...»

Уэбб выделяет четыре конкретных принципа, ставших основополагающими для произошедшей трансформации. Их нельзя назвать избитыми или лежащими на поверхности. К сожалению, я нечасто встречаюсь с ними в программах обучения компаний, входящих в рейтинг Fortune 1000, на элитных курсах MBA или в бизнес-образовании для высшего руководства.

1. **Стремитесь к высочайшему уровню мастерства, не удовлетворяйтесь отметкой «выше среднего»**.

Первый принцип говорит о том, какой уровень был для Уэбба профессионально неприемлемым. «Очень хорошо — это недостаточно, — заявил он. — Программы обучения должны быть нацелены на компетентность; мы должны быть решительно настроены на высочайший уровень мастерства. Серьезные организации не могут стремиться занять удобное местечко выше среднего». «Честно говоря, мне даже не хотелось настраиваться на хорошие показатели, на компетентность выпускников, — писал Уэбб, — это не в моем стиле, и я не хочу быть частью команды или организации, согласных на такую планку. Помяните мое слово: “Цельтесь высоко — тогда и промах не будет так низко”».

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

Другими словами, если в обучении нет стремления к мастерству, от него остается одно только соблюдение правил. Оно больше похоже на постановку галочек, чем на инвестиции в человеческий капитал. Стоит ли результат выше среднего нашего времени, энергии и расходов? Кайдзен — философия постоянного совершенствования — это одно. Но грош цена обслуживанию клиентов и обучению бизнес-лидеров, направленных лишь на небольшие улучшения без радикальной трансформации способностей и навыков.

Основополагающая установка Уэбба должна заставить большинство организаций пересмотреть свою точку зрения на тренировку и обучение персонала. Действительно ли они хотят, чтобы их обучение помогало людям максимально проявить себя? Или же людей нужно тренировать с установкой, чтобы они были немного лучше, а не стремились к совершенству? Уэбб задается вопросом: серьезно ли в большинстве компаний относятся к тому, чем может и должно быть настоящее обучение.

1. **Поощряйте мастерство, а не простую компетентность**.

Это напрямую связано со вторым принципом — правильным стимулированием. Даже если само обучение находится на мировом уровне, организациям нужна система поощрения и мотивации, которая явно отмечает и продвигает подлинное мастерство. А еще Уэбб говорит, что нам нужно мужество и цельность, чтобы не стесняться сместить и заменить тех, кто не может (или не хочет) профессионально расти.

«Чтобы подготовка сработала, она должна быть эффективной, а также необходимы стимулы (финансовые, личностный рост, продвижение по службе и т. д.) для действенности на рабочем месте и заинтересованности сотрудников, — замечает Уэбб. — Я большой поклонник экономиста Мильтона Фридмана... все упирается в систему мотиваций и стимулов. И именно это мы и сделали, когда создали систему менторских отношений по схеме “инструктор-студент”. Инструкторы отвечали за своих подопечных (первых оценивали по результатам последних), что давало им правильную мотивацию. Это сыграло огромную роль. К тому же мы переключились на новый стиль обучения, и процент успешных выпускников взлетел ввысь».

Читайте материал по теме: [4 урока лидерства от действующего генерала](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p14823/)

Должна ли подготовка быть целиком сосредоточена вокруг оттачивания навыков? Или нужно выстроить ее вокруг создания более тесных связей и отношений на предприятии? Уэбб однозначно выступает за оба подхода. Трансформация программы обучения сделала культуру спецназа ВМС более открытой к инновациям и обмену мнениями. Пересмотр стимулов и обеспечение подотчетности улучшило не только качество выпускников, но и всю организацию в целом.

1. **Включайте идеи «из зала»**.

Это приводит нас к третьей мысли и третьему принципу: успешное обучение должно быть динамичным, открытым и новаторским. Постоянная трансформация (не одно лишь постепенное улучшение) важна не только для обучаемых, но и для обучающих. «Каждый учитель обязан строго следить за тем, чтобы постоянно быть открытым новым идеям и инновациям, — утверждает Уэбб. — Если взять и воплотить новую идею раньше других, это дает вам гигантское, буквально спасительное преимущество... В качестве инструктора я научился тому, что обучение никогда не заканчивается и что от студентов может исходить огромный поток информации, особенно когда люди вроде Криса Кайла приезжают из Ирака и дают ценные советы насчет подготовки студентов к снайперской работе в городских условиях. Мы включали подобные “отчеты с задания” в программу и активно обрабатывали опыт снайперов SEAL, возвращавшихся после выполнения миссии в Ираке, Афганистане, Африке и других горячих точек. Затем мы брали эти знания и добавляли их в обязательный список во время ежегодного пересмотра программы; а если этот опыт был сверхважным, мы вводили его в курс в течение нескольких недель! Вот как быстро удавалось менять содержание обучения и получать необходимые разрешения».

1. **Руководите, демонстрируя свой личный пример**.

Совершенствоваться в совершенствовании — жизненно важный оргпринцип для структур, стремящихся к обучению. Наверное, самая важная для Уэбба тема отражает его боевой опыт, а не только успехи в сфере образования. По его мнению, самый важный педагогический прием для лидера любой организации — вести за собой личным примером.

Читайте материал по теме: [Великие лидеры не думают о себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p14450/)

«Руководство личным примером означает, что вы никогда не просите свою команду о чем-либо, что вы не готовы сделать сами, — пишет Уэбб. — Это невозможно симулировать, если вы сделаете все правильно — команда пойдет за вами и будет вас уважать. Если же вы станете поступать иначе, особенно в команде морских котиков — вы как лидер обречены. Я видел такие ситуации, и после этого на карьере человека был поставлен крест. Вдохновляйте личным примером и увидите, как команда добьется успеха и поднимет вас на новый уровень».

Если ваша организация стремится к инновациям, или стремится совершить переворот в обслуживании клиентов, или активном применении данных, как здесь использовать личный пример? В книге Ласло Бока об анализе эффективности, основанной на практике Google под названием «Работа рулит!» (которая во всем остальном прекрасна), фраза «искусство личного примера» не встречается ни разу! Это грустно, это равняется упущенной возможности, поскольку, по глубокому убеждению Уэбба, личный пример по-настоящему окрыляет малые коллективы и питает командный дух.

«Я был свидетелем того, как небольшие подразделения совершали великие дела в учебе (в школе снайперов) и в бою (в Афганистане и Ираке), — вспоминает Уэбб. — В обстановке проведения спецоперации и ведения бизнеса вам выпадает честь работать с людьми, которые готовы выполнить задание любой ценой. Их не нужно мотивировать. Даже если они не уверены, что делать, они сориентируются в обстановке и достигнут своего. Потрясающе, чего может добиться команда с таким настроем!».

Разумеется, все эти принципы не панацея. Уровень мотивации, преданности и самопожертвования, которого требуют от самих себя и друг от друга бойцы спецназа ВМС, гораздо выше того, чего могут требовать (и тем более ожидать) от людей большинство корпораций или бизнес-школ. Но при всем при том, если руководители действительно заботятся о своих сотрудниках и клиентах, модель обучения SEAL заслуживает пристального изучения. Никто не сомневается в важнейшей роли образования в создании и поддержании конкурентоспособности организаций в глобальном масштабе. Но уже давно пришло время, когда топ-менеджерам, советам директоров, бизнес-школам и университетам стоит задуматься о том, что означает подготовить человека к реальной жизни.

**МАЙКЛ ШРЕЙДЖ**

*Исследователь Центра цифрового бизнеса Sloan при Массачусетском технологическом институте.*

# 

# 

# ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ЛИДЕРА

# ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ ЛИДЕРА

# Ставьте себя на место своих подчиненных

[Брайан Узи](http://hbr-russia.ru/blogs/1161/)

03.08.2015

Правителем Флоренции в пору итальянского Ренессанса Козимо Медичи стал не только благодаря деньгам. Он обладал особым даром подлинного лидера — способностью привлечь к сотрудничеству разные группы конкурентов: банкиров, торговцев и купцов. Как ему это удавалось? Он разделял чувства и установки каждого в группе и потому добивался успеха там, где других постигал крах: он выстраивал связи, ориентированные на общую цель, и его «команда» создавала более значимые и более устойчивые ценности — экономические, социальные, культурные — для всех игроков и для Флоренции в целом

"Ловушки сознания", "Нейронные сети: как работает мозг", "Спасут ли...

Основную роль в успехе Козимо, как мне кажется, сыграло «многостороннее лидерство». Суть его не в том, чтобы овладеть многими профессиями — Козимо хорошо разбирался в банковском деле, однако в купеческом ремесле и многих других областях не был экспертом и не имел времени хотя бы поверхностно ознакомиться с ними. Многостороннее лидерство — это умение напрямую или опосредованно воспринимать опыт, образ мыслей и навыки многих людей и поддерживать тесное общение членов команды, направляя его к сотрудничеству.

Исследуя вместе с Джарретом Спиро и Балашем Ведресом факторы успеха бродвейских театров и джаз-бандов, я пришел к выводу, что эффективность организации обеспечивается прежде всего многосторонним лидером. Далее я разберу основные его свойства на примере Шейна Блэка, знаменитого голливудского сценариста и режиссера, создателя таких мегахитов, как «Хищник», «Смертельное оружие» и «Железный человек-3».

**Свободное перемещение между областями деятельности и культурами**. Лучшие лидеры разношерстных команд способны говорить на различных «языках» своих сотрудников, опираясь при этом на собственные знания и опыт. Блэк знает, что сценаристам и режиссерам нужно договариваться с актерами на языке, доступном и ценимом последними. Нам довелось беседовать с режиссером, который пояснил, что если навязывать свое видение роли, актеры могут возненавидеть всю эту затею. И напротив, многосторонний режиссер выжимает из актеров по максимуму, применяя в общении актерскую психологию: он помогает ему понять во всей полноте контекст той или иной сцены, пробудить нужные эмоции, соотнеся эту роль с личным опытом. Кроме того, режиссер сочувствует недовольству актера, когда приходится повторять дубль за дублем. Этот подход облегчает лидеру и посредничество между членами рабочей команды. Учитывая, что в группе из трех человек завязывается три пары отношений, в команде из четырех — шесть пар, в команде из пяти — десять пар и так далее по экспоненте, посредник становится жизненно необходим для эффективного и уважительного общения.

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

**Искренний интерес к людям и готовность усваивать разнообразный опыт**. Многосторонние лидеры искренне интересуются другими людьми. Любопытство помогает им усвоить разнообразный опыт и приносит практические знания: чем руководствуются окружающие, как добиться их доверия. Например, Блэк зазывает сценаристов и режиссеров на актерские курсы: это поможет им оценить значимость вклада актеров в успех фильма, а затем они смогут использовать это знание для укрепления сотрудничества. «Этот подход помогает вам повернуть разговор типа: я знаю, как трудна ваша работа. Давайте поговорим на вашем языке… я понимаю актеров и ценю их».

**Напряженное, почти до боли, осознание своих слабостей и преимуществ**. Эффективные управленцы разноплановых групп понимают, в чем заключается их вклад, а где их способности ограничены. Когда нужно, они обращаются к опыту своих товарищей по команде. Так, Блэк в молодости изучал театральное ремесло и сам подумывал играть на сцене, однако понял, что застенчивость станет для него непреодолимым препятствием. Осознание своих слабостей вынудило его сосредоточиться на писательском творчестве, а затем стать режиссером и доверить актерам и другим людям воплощение его творческих идей.

Многосторонние лидеры особенно востребованы в сравнительно новой области: больших данных. Большие данные вынуждают нас работать с беспрецедентными объемами информации, будь то терабайты сведений о розничных клиентах, пациентах больниц или финансовых транзакциях. Приходится принимать комплексные решения: какие вопросы задавать, в каких рамках действовать и какими инструментами, где искать подсказки. Для успеха в подобных условиях требуются согласованные усилия компьютерных специалистов, врачей, биологов, социологов, специалистов по графическому дизайну и так далее. Ни один человек не может быть глубоким специалистом во всех этих областях, а каждый член команды, которой поручен анализ данных, обладает собственным стилем работы и предлагает собственные подходы и интерпретации. Например, представители точных наук порадуются переводу данных на язык математических формул, а социолог скажет, что при этом пропадает возможность охватить полную картину. Многосторонний лидер сумеет установить порядок среди возможных разногласий, объединить разные подходы и усилия каждого в наилучшем решении или в продукте, который как целое окажется существенно больше суммы своих слагаемых.

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

Некоторые качества многостороннего лидера — врожденный дар. Но многие навыки вы сможете приобрести, последовав некоторым практическим советам.

**Избавьтесь от комплекса самозванца**. Лидеры разношерстных команд порой чувствуют, что дно уходит из-под ног — любой подчиненный разбирается в своей специальности лучше начальника. Как было сказано выше, ни один человек не может охватить все области знания, которые представлены в этой пестрой группе профессионалов. Эффективный управленец понимает и признает свою ограниченность. Он подводит команду к свежим решениям, которые ни один член коллектива не смог бы пробить в одиночку, и делает это, объединяя взаимодополняющие навыки и знания. Каждый волк силен своей стаей, а у сильной стаи во главе — многосторонний лидер, который верит в себя и в свою способность объединять представителей разных дисциплин.

**Меняйте перспективу и повышайте навыки коммуникатора**. Многосторонние руководители должны понимать и переводить сложные проблемы — трудные и легкие — на язык каждого члена команды и осуществлять посредничество между членами коллектива. Меняя перспективу, то есть психологическую точку зрения, лидер ставит себя на место другого человека, укрепляя в себе понимание и эмпатию. Вы сумеете обрести такую перспективу и повысите навыки коммуникатора, если проявите интерес к прошлому каждого из членов команды и постараетесь понять, каково происхождение его позиции или стиля работы. Для руководителя эта работа начинается с проникновения в систему ценностей каждого члена команды — а затем он должен объяснить эти ценности все остальным и добиться, чтобы они стали общими.

**Постоянно проводите честную самооценку**. Психологические исследования подтверждают нашу склонность к «предвзятости в свою пользу»: мы плохо различаем свои недостатки. Эти слепые пятна мешают управленцу проявить свою многосторонность, у него появляется ложное чувство полной компетентности — и рост прекращается. Честно признавайтесь себе и в своих способностях, и в своей ограниченности. Значимая самооценка проводится как в виде формальной проверки навыков, осуществляемой независимым экспертом, так и менее официально. В том числе пригодятся мнения сотрудников, начальников и менторов. Особенно пристально проверяйте свои коммуникативные навыки, будьте беспощадно честны с собой.

Многосторонность — сложный термин, но обозначает он довольно простую вещь: чтобы эффективно руководить разношерстной командой, нужно опереться на свой прошлый опыт, стать посредником между различными областями знания и тщательно оценивать свои силы и слабости. Так вы сумеете укрепить доверие, прийти к взаимопониманию и добиться успеха. Найдите и пробудите в себе своего внутреннего Козимо Медичи.

**БРАЙАН УЗИ**

*Профессор менеджмента и организационных перемен в Школе менеджмента им. Келлога.*

# Сопереживайте собеседнику

[Лу Соломон](http://hbr-russia.ru/blogs/1111/)

12.05.2015

В прошлом году я консультировала руководителя (назовем его Стив). Его босс как-то сказал ему, что, получив повышение, он стал невыносим: настолько уверился в своей непогрешимости, что общие собрания утратили всякий смысл — как только Стив торжественно объявлял единственно правильное решение, никто уже не решался подать голос. Получив повышение, Стив перестал быть командным игроком, а сделался светилом, которое во всем разбирается лучше всех. Иными словами, он утратил эмпатию.

Почему со многими людьми происходит такая метаморфоза, как только они поднимаются на высшие ступени руководства? Исследования показали, что личная власть разрушает способность человека к сочувствию. Дейчер Келтнер, писатель и социальный психолог из Калифорнийского университета, провел ряд исследований, подтвердивших, что люди во власти страдают дефицитом эмпатии, способности распознавать чужие эмоции и подстраивать свое поведение под людей. Власть меняет даже функции головного мозга — это показало исследование Сукхвиндера Оби, нейробиолога из Университета имени Уилфрида Лорье (Онтарио, Канада).

Чаще всего лидеры грешат не мошенничеством, не тайным воровством из доверенных им фондов и даже не интрижками на стороне — чаще всего они злоупотребляют властью во имя своего эгоизма и раздутого статуса.

Как это происходит? Сперва медленно, потом внезапно. Шаг за шагом, один неверный выбор за другим, зачастую неосознанный. «Пациент» привыкает давить на окружающих. Он претендует на особое к себе отношение, он принимает решения самовластно, он всегда настаивает на своем. Когда такого босса останавливают за превышение скорости или вождение в нетрезвом виде, он впадает в агрессию и кричит: «Да вы знаете, кто я?». Тогда эта история выплескивается в соцсети, и мы вынуждены осудить того, кто еще недавно пользовался всеобщим уважением.

Недавний скандал с Брайаном Уильямсом из NBC в очередной раз поднимает проблему власти и славы. Как это происходит: почему человек отправляется на поиски своей мечты, а в итоге возвеличивает лишь себя самого? Пересекает невидимую черту, когда он перестает использовать свою власть во благо других, а все подгребает под себя.

Читайте материал по теме: [Как неэтичное поведение становится привычкой](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika/p14506/)

Возьмем случай бывшего мэра города Шарлотт в Северной Каролине, Патрика Кэннона. Он вышел из самых низов, преодолел бедность, сиротство (в пять лет он при тяжелых обстоятельствах лишился отца). Закончил Университет Северной Каролины и в 26 лет поступил на государственную службу, оказался самым молодым членом городского совета за всю историю. Он был полностью предан общественному служению, не жалел на него времени, стал образцом для многих молодых людей.

Но в прошлом году Кэннон (сейчас ему уже 47 лет) признал себя виновным в получении взяток на сумму в $50 000. Входя прошлым летом в здание Федерального суда, он споткнулся и упал. Фотокорреспонденты зафиксировали это падение — символ гораздо более страшной катастрофы: избранный народом лидер, владелец малого бизнеса, воплощение личного успеха вопреки всем трудностям, а теперь он первый мэр в истории города, угодивший в тюрьму. Знакомые продолжают утверждать, что он — хороший человек, но с человеческими слабостями, который постепенно привык принимать решения, ни с кем не советуясь. И хотя священник местной церкви призывает не оценивать человека и его многолетнее служение обществу лишь по этой одной ошибке, теперь его так или иначе будут судить лишь за проявленную им слабость, за то, как от смирения и щедрости он вдруг перешел к алчности и взяточничеству. И в памяти всех останется этот образ — Кэннона, споткнувшегося на пороге суда.

Как поступить лидеру, если он опасается, не обернется ли его власть злоупотреблением? Прежде всего нужно обратиться за помощью. Решитесь быть открытым и уязвимым, просите откровенно вас критиковать. Хороший коуч поможет восстановить эмпатию и вновь принимать ценностно-ориентированные решения. Но обязательно нужно выслушать мнения многих людей. Забудьте о «мягких» вопросах («Как я, справляюсь?»), берите быка за рога: «Как мой стиль руководства отражается на подчиненных?».

Читайте материал по теме: [Должен ли предприниматель лгать?](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika/p14419/)

Превентивные меры начитаются с осознания, с отважного пересмотра самооценки:

1. Есть ли у вас группа поддержки — родные, друзья, коллеги, кому дороги вы, а не ваш статус и кто поможет вам спуститься с небес на землю?
2. Есть ли у вас коуч, ментор или человек, которому вы доверяете?
3. Критикуют ли вас за то, что ваши слова расходятся с делом?
4. Требуете ли вы для себя привилегий?
5. Исполняете ли вы и те небольшие, не всегда удобные для вас обещания, что не попадают в свет рампы?
6. Не склонны ли вы принимать решения в одиночку? В какой мере эти решения отражают ваши истинные ценности?
7. Готовы ли вы признавать свои ошибки?
8. Одинаково ли вы ведете себя на работе, дома и выступая публично?
9. Считаете ли вы, что для людей вроде вас должны действовать исключения или даже другие правила?

Если лидер заслужит доверие, мы предъявляем к нему суровые требования: он непоправимо рухнет в наших глазах, если перестанет держать свое слово или злоупотребит властью в собственных интересах. Мы все хотим, чтобы руководили нами компетентные, готовые вести нас вперед, одаренные видением люди, однако без эмпатии, искренности и великодушия никакая компетентность не поможет достичь величия. Лидер должен жить осознанно — вовремя подмечать в себе симптомы опьянения властью и исправляться, пока не поздно.

**ЛУ СОЛОМОН**

*Руководитель Interact, компании, специализирующейся на формировании коммуникаций. Она консультирует гендиректоров организаций из списка Fortune 500*

# Неформальные встречи с подчиненными

[Закари Ферст](http://hbr-russia.ru/blogs/1102/) 28.04.2015

Когда легендарный Лу Герстнер, сыгравший решающую роль в истории IBM, возглавил эту корпорацию в 1993 году, его первый смелый шаг был удивительно прост. Пока разогревалась лампа проектора и все готовились к очередному ритуальному спектаклю — собранию топ-менеджмента компании, Герстнер вышел вперед, выключил аппарат и сказал со всей возможной вежливостью: «Давайте просто поговорим о вашем бизнесе».

Два десятилетия спустя (несмотря на то, что проектор сменился сенсорным экраном) лучшие идеи высшего руководства все еще душат электронные гаджеты. Аббревиатура ИТ подает большие надежды, но, к сожалению, многие топ-менеджеры слишком концентрируются на «Т» и слишком мало думают об «И».

Все больше нейробиологических исследований выявляет, как именно технологии работают против естественных механизмов человеческого мозга. Наше понимание всех видов информации зависит от физического контакта с ней. При переходе с бумаги на экран наш мозг теряет ценные «топографические метки», используемые нашей памятью и интуицией.

Хотя у экранов есть преимущества в презентации данных (например, они помогают эффективному просматриванию разных источников), они служат нам плохую службу, когда нужно впитать, обработать и запомнить данные из одного конкретного ресурса. И хотя для большинства из нас писать по старинке от руки будет медленнее, чем печатать, этот процесс углубляет наше понимание записываемых концепций по сравнению с компьютерными заметками (даже если пишущего не отвлекает информация из интернета и соцсетей).

Одним словом, если вы хотите лучше запоминать, понимать и анализировать крайне важную информацию о своей организации, иногда лучше отложить планшетник и взять в руки карандаш.

Читайте материал по теме: [Интроверты, экстраверты и динамика в группе](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15577/)

В течение пяти лет работы исполнительным директором Института Друкера, где я руковожу «мастерскими без ответов», я снова и снова убеждаюсь в истинности этого утверждения. За один-два дня мы проводим с командами топ-менеджеров упражнения, цель которых — выключить все устройства и включить мозги.

Недавно мы работали с лидерами индустрии моды из отделов дизайна, снабжения, производства и управления брендами над созданием более современной, подвижной и ответственной цепочки поставок. В нашем общении не было ни одной презентации в PowerPoint и ни одной цифровой модели.

Вместо этого мы разделили участников на малые группы и снабдили их несколькими наглядными материалами из арсенала Питера Друкера: коробкой карандашей и несколькими листами бумаги. Люди любят рассуждать о связи посредством цифровых технологий, но в жизни ничто не сравнится с физической энергией живого сотрудничества — люди собираются в круг, каждый при этом что-то пишет, и все видят, как работа с течением времени принимает некую форму. При этом она не выглядит законченной преждевременно, как это происходит с обманчивой «красивостью» цифровых документов.

За весьма короткое время наши подопечные проделали огромную работу по дизайну и принятию решений. Вместо перемещения пикселей с одного устройства на другое с целью «гламурно» продемонстрировать не до конца продуманные идеи они обменивались мыслями, чтобы прийти к замыслам с реальным потенциалом.

По моему опыту, когда высшее руководство впервые пытается работать «без проводов», наступает «момент истины», в который мощно проявляется вся сила данного подхода. Однажды, когда топ-менеджерам транснациональной технологической компании требовалось обсудить внедрение новой стратегии, мы попросили их поработать методами «каменного века». Какой бы крамолой это ни казалось, собрание началось не с пересмотра 80-слайдовой презентации их стратегии. Вместо этого мы сразу же разделились на малые группы для двадцатиминутного задания. Каждой команде был дан лист бумаги, на котором следовало ответить на несколько главных вопросов о сути новой стратегии (о которой им уже не раз докладывали).

Читайте материал по теме: [5 приемов для грамотного руководства командой](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14642/)

Я видел, как один высокопоставленный руководитель важно вещал о ней своим соседям по столу... но когда ему дали ручку, не смог написать ни слова. Подозреваю, что высокое положение защитило его от критики: все промолчали. Но пустой листок бумаги красноречиво свидетельствовал всем участникам, включая его самого, о чем-то важном. Последовавшее обсуждение на тему: «Почему нам так трудно ответить на столь базовые вопросы?» выявило полную утрату связи между стратегией и потребительским поведением. Я убежден, что привычное шоу с использованием PowerPoint не выявило бы проблему так быстро.

Для вас есть хорошие новости: если вы хотите попытаться «выдернуть штепсель из розетки», основные приемы для этого просты и совершенно бесплатны. Вот вам упражнение из арсенала «мастерских без ответов», которое вы можете попробовать в удобное для вас время со своей командой всего за полчаса. Соберите шестерых или больше коллег, включая самого себя. Разделитесь минимум на две группы. Дайте каждой команде листок бумаги с одним простым вопросом: кто является нашим клиентом?

У каждой группы на ответ есть десять минут. Затем проведите пятнадцать минут, обсуждая сходства и различия ответов разных команд.

Вам даже не понадобится отбирать у людей телефон на входе: с самого начала они будут так увлеченно обсуждать, формулировать и докапываться до сути вещей, что никому даже не придет в голову доставать из кармана свое устройство.

**ЗАКАРИ ФЕРСТ**

*Исполнительный директор Института Друкера*

# Как руководителю общаться с прессой

[Борис Щербаков](http://hbr-russia.ru/blogs/602/)

08.05.2015

Начать следовало бы с традиционного для подобных случаев заявления о разграничении ответственности за сказанное. Того, что в корпоративном английском называется «disclaimer»: «Настоящим заявляю, что все нижесказанное является выражением исключительно моего собственного мнения, не является ни в коей мере представлением мнения нанимающей меня компании…». Ну, и так далее что-то в этом роде, на чистом юридическом языке. Хорошо составленный документ с инструкциями может быть достаточно объемным, не таким, конечно, как в профайле на IPO, но все же.

В любой крупной корпорации существует целостная и четко отстроенная система допуска к выражению своего мнения для внешнего мира в СМИ, и с течением времени и карьерным прогрессом вам все чаще придется сталкиваться с ситуацией, когда на оконечности этого провода вдруг оказываетесь вы. И говорить нужно сейчас, и вопрос застал вас врасплох, и не ответить нехорошо, в общем, катастрофа. Общее и, пожалуй, первое фундаментальное правило дисциплины комментариев прессе состоит в том, что давать таковые могут (!) лишь определенные сотрудники, и хорошо, если вы в этом списке.

И совсем плохо, если вас в списке нет, а вы сочли возможным какой-нибудь малозначащий, по вашим понятиям, вопрос прокомментировать. Это грубое нарушение правил, и настройтесь на внутреннее расследование и оргвыводы как результат. Со своей колокольни вам действительно может показаться, что вопрос выеденного яйца не стоит, тем более всем это и так известно, чего ж не прокомментировать...

В качестве анекдота. Однажды, в разгар бума доткомов на Западе, который нашу страну, к счастью практически не затронул, один малоответственный сотрудник организации, в которой я имел удовольствие работать, дал пространный, логичный, разумный (на его взгляд) комментарий одному ведущему ежедневному бизнес-изданию в России, славящемуся скандальными заголовками. Он честно оценил как невысокие для бизнеса перспективы мгновенного и повсеместного перевода всех операционных процессов в онлайн, а именно к этому дело на Западе и шло: эйфория захлестывала. На этой волне в индустрию мгновенно «вошли» тысячи частных инвесторов, которым как раз перспектива резкого роста капитализации различных интернет-стартапов очень даже нравилась. И надо сказать, многие сколотили на этом действительно миллионные состояния. С другой стороны, туда же ринулись флибустьеры рынка, готовые половить жиреющую на глазах рыбку в мутной технологической волне, поднявшейся с бумом юного интернета. Об этом, собственно, сотрудник и рассказал честно, когда до него дозвонился корреспондент этой уважаемой газеты.

Читайте материал по теме: [Карьерный импрессионизм](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14507/)

На утро мой телефон уже разрывался от возмущенных звонков, позже пошли письма по интернету, через какое-то время и просто письма на традиционной бумаге, в которых читатели недоумевали, как представитель такой высокотехнологичной компании, находящейся вроде бы на самом острие прогресса, являющейся пионером, двигателем и пр... Итак, заголовок в газете был краток, но до неприличия циничен: «Интернет-бизнесом (!!) в России занимаются дураки и жулики». В самой-то статье все было корректно и расставлено по местам, но заголовок...

Расследование показало, что эти слова, действительно, были употреблены во время телефонного интервью, хотя и не являлись ключевыми. Пришлось долго и нудно объясняться с обиженными инвесторами и читателями, и слава богу, что в те далекие времена мониторинг прессы на корпоративном уровне был не на такой высоте, как сейчас, иначе бы последствия могли бы быть более серьезными, причем для всего офиса, не только для «честного» сотрудника.

На закономерный вопрос «Что же с ним было?» могу сказать, что нам пришлось расстаться по взаимному соглашению сторон, дабы его комментарии в дальнейшем не ставили под удар бизнес корпорации на развивающемся рынке в России.

Общее правило №2 : говорить только о том, в чем уверен и что хорошо знаешь. Интервьюеры не обязаны знать, какой вопрос для вас является комфортным, а какой нет, их дело вывести вас на чистую воду, спросить то, о чем хотят слышать читатели, что может заинтересовать аудиторию. Как сделать так, чтобы то, что готовы сказать вы, было этой аудитории интересно — это вопрос постоянного накапливания знаний, тренировки в подаче информации, разумного баланса между действительностью и перспективой. Правильным ответом всегда будет не тот, что отвечает именно и только на заданный вопрос, но тот, в котором вы сможете корректно выразить ту идею, то преимущество вашего продукта, компании, которую следует подчеркнуть. Немного цинично, но вопрос может быть любой: важно, чтобы ответ был такой, какой нужен вам.

Читайте материал по теме: [Карьерный выбор](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15149/)

При достаточной тренировке вы можете даже не вызывать недоумения и протеста со стороны корреспондента — ценность информации и интересный формат ее подачи важнее — иногда! — точности ответа. При этом все стороны процесса понимают, что это своего рода игра, баланс возможного и целесообразного в ответе, правда все равно посередине. Можно ли было в описанном ниже случае вовсе избежать эмоциональных оценок участников рынка? На 100%. Заставлял ли кто-нибудь именно такими словами характеризовать их? Нет, конечно. При этом вполне можно было дать правдивое описание процессов, обозначив важную роль именно вашей компании в становлении цивилизованного рынка новых технологий. Яркая скандальность не самое нужное качество бизнес- интервью.

Правило №3: профессионализм приходит только с тренировкой, избавьтесь от иллюзий, мешающих развитию. Приходилось слышать много раз: «Да ему-то это легко дается, а мне тяжело...». Легко и непринужденно всегда получается у того, кто тяжело и нудно оттачивал технику, собирал и складировал в памяти информацию, искал и находил удобные емкие штампы, тренировал речь и так далее. Никто не спорит, некоторым «дается» легче то или иное искусство, но если вы определенно «назвались груздем», то есть желаете стать профессиональным руководителем, без умения работать на интервью, увы, это не получится. Отсутствие такого качества не предполагается при рассмотрении очередной кандидатуры на управленческую позицию. Так что работайте, засучив рукава, и не сбивайте свой фокус увертками насчет того, что кому «дается».

Конечно, вам придется давать комментарии и интервью на самые разные темы, иногда вовсе не связанные с профессиональной деятельностью, и тут уж ограничений вроде нет совсем, так? Нет, не так: поскольку вы являетесь наемным специалистом, то вас ассоциируют с организацией, вы неизбежно связаны с ней незримыми узами «брака». Вы представляете свою компанию даже вне профессиональной среды, и думать об уместности комментария, фотографии с вашим участием, да просто публичном поведении нужно всегда. Дискредитировать организацию недопустимо.

Ваше мнение при этом может быть отличным от мнения компании( тут поможет упомянутый выше свод правил и инструкций), но в любом случае будьте, ради бога, корректны, задумывайтесь о последствиях сказанного, умерьте желание взорвать интернет скандалом. Корпорация к любым экзотическим отклонениям в вашем поведении отнесется, конечно, с пониманием, но вряд ли одобрительно. Сильно выбивающихся из хора исполнителей мало кто любит. Если же вы нацелились на карьеру сольного исполнителя, то выражайте на здоровье любое мнение, эпатируйте публику любыми скандалами, да делайте что хотите — но сами по себе.

И вы, что интересно, быстро поймете, что и в кажущемся свободном плавании существуют рамки, ограничения, неписаные законы, нарушать которые вовсе небезопасно, а иногда и просто вредно для бизнеса. Так что во многом сложившиеся в крупных корпорациях рамки и система коммуникаций с внешним миром и разумна, и целесообразна, да и при определенном мастерстве исполнителя достаточно гибка, чтобы ваш голос звучал не только в общем хоре, но и сам по себе.

# Вы любите своих подчиненных?

Михаил Слободин, июль 2015

Гендиректор ОАО "Вымпелком"

Садист-начальник – это руководитель, который не любит людей, которыми управляет. Руководитель, который не любит людей – это, в целом, неправильная конструкция в управлении. Но в ситуации с садистом-начальником она неправильна вдвойне. Потому что Садист-начальник очень любит не любить людей, которыми он управляет. И любит не любить в жесткой, порою извращенной форме.

**Кто он такой?**  
Садист-начальник. Это человек, который целенаправленно использует свою позицию как руководителя для морального подавления своих сотрудников. Это человек, который для достижения необходимого для него результата, со своими подчиненными использует исключительно одну морковку – морковку сзади (если рассматривать другое название системы управления “кнут и пряник”, то тогда только “кнут”).  
  
Этот человек хорошо разбирается во всех нюансах психологии человека, связанных с подавлением и унижением. Он тонко чувствует “жертву”, ее слабые места и использует это для побуждения к действию и достижению того, что ему нужно.  
  
Другие формы управления, связанные с позитивной мотивацией, он считает неэффективными и пустыми. Поскольку в его представлении безотказно, быстро и порою очень эффектно действует только негативная мотивация.  
  
Самое плохое в этой ситуации то, что он получает удовольствие от причинения боли своим подчиненным. И жить без этого не может. Это уже клинический случай.  
  
**В чем проблема?**  
Для любой организации, подразделения или проекта наличие Садиста в качестве руководителя – уже на среднесрочном горизонте катастрофа. Конечно, на коротком горизонте приемы и методы Садиста могут дать результат. Особенно в условиях жесточайшего кризиса, когда вся команда находится в оцепенении и не может адекватно реагировать. Но за горизонтом нескольких месяцев Садист просто разрушает организацию. Это происходит быстро и неотвратимо. Сильные, самостоятельные и уважающие себя люди быстро покидают место, где Садист является начальником, поскольку не могут это терпеть и им есть куда двигаться. Часть людей в организации даже выглядящие внешне сильными “ломаются” и переходят в режим “минимизации боли”, которую они могут получить от Садиста-начальника. Ну а слабые люди никому на стороне не нужны, их Садист подавляет окончательно. При этом эта зараза довольно быстро начинает распространяться вниз по организации. Потому что под Садистом появляются маленькие садисты, которые уже транслируют форму обращения с ними на более нижестоящие слои в организации.  
  
Эффективность организации неуклонно падает, Садист усиливает давление своими традиционными способами – увеличивает давление и боль своих подчиненных, что только усиливает скорость деградации. Результат – безвольные люди в организации, отсутствие мотивации, негативная культура, кардинальное падение эффективности.  
  
**Как выявить?**  
Садиста-начальника довольно просто определить своим подчиненным. Постоянные претензии, по поводу и без. Частенько – публичное унижение своих сотрудников. Причем по поводу, который явно не соответствует.  
  
Я начальник – ты дурак. Традиционная формула общения Садиста со своими подчиненными. Попытка возразить заканчивается для сотрудника плачевно. Садисту важно подавить этот очаг самостоятельности и возражений. Поэтому он резко мобилизуется, собирает все предыдущие грехи сотрудника (по этому поводу у Садиста впечатляющая память и огромный архив в его голове).  
  
Более изощренные Садисты приучают своих подчиненных самим подвергать обструкции несогласных. Они “красиво” предлагают остальным высказаться и “поставить” несогласного на место. Что остальные и делают – потому что сами не хотят нести эту боль.  
  
Все это настолько очевидно внутри той организации и подразделения, что идентификация не представляет большой проблемы.  
  
Проблема для начальника Садиста. С ним Садист ведет себя очень адаптивно. Поскольку возможности Садиста реализовывать свои садистксие склонности в управлении зависят от человека, который является начальником Садиста, то здесь он как правило гораздо более гибок, позитивен и конструктивен. Садист порою бывает очень милым – со своим начальником. Порою, наблюдаешь за метаморфозой такого человека. И диву даешься – насколько люди могут меняться. Но все это является ширмой. Дымовой завесой.  
  
Проблема в том, что до начальника самого Садиста-начальника сигналы о проблеме могут не доходить. Подчиненные Садиста будут ниже травы, тише воды. Зная какой беспощадной и изощренной будет расправа над человеком, который отправил сигнал наверх.  
  
Но даже по косвенным признакам начальнику Садиста определить стилистику поведения не представляет особого труда. Проблема в том, что в голове у своего начальника Садист формирует представление о том, что без подобных методов управления ничего не работает. Никому нельзя доверять. Все ленивые козлы. Они понимают только боль. И все это будет с примерами и доказательствами. В результате начальник у Садиста-начальника, даже понимая проблему, не хочет ее решать. Потому что боится того, что без методов Садиста действительно ничего не получится. В этом замкнутом кругу многие организации и деградируют. С разной скоростью, но неуклонно.  
  
**Можно ли вылечить?**  
Поддается это лечению? Наверное, поддается, но я таких примеров не знаю. Это крайне устойчивая модель управления, в которую Садист все равно возвращается, как только над ним перестанет нависать опасность. В общем, это с одной стороны неизлечимая, и при этом еще и крайне заразная болезнь.  
  
**Что Вам с ним делать?**  
Если Вы начальник Садиста  
Если вы сам Садист, то тогда ничего менять не нужно. Потому что в этой модели управления вас поймет и “эффективно” работать будет только такой же как Вы.  
  
Если же Вы не Садист, то тогда думать нечего. Гоните его в шею.  
  
Если Вы коллега Садиста  
Здесь стратегия простая. Не притворяться, что Вы не замечаете того, что происходит в соседнем подразделении. Говорить с самим Садистом бесполезно. Прямой разговор с начальником самого Садиста с фактами и Вашим личным отношением к этому. Если ничего не происходит – значит начальнику Садиста это удобно. И это значит что у вас плохой начальник. Перечитайте еще раз этот сериал. И сделайте соответствующий вывод.  
  
Если Вы подчиненный Садиста  
Тут все просто. Хотите быть “тряпкой, о которую вытирают ноги” – тогда ничего менять не надо. Продолжайте работать и “получать удовольствие”, развивая навыки Садиста по собственному самоутверждению за счет остальных. Если Вы хотите двигаться и расти – срочно валите. Как можно скорее. Потому что чем меньше Вы будете находиться в этой токсичной среде, тем меньше сами испортитесь.  
  
Не делайте с другими то, что не хотите, чтобы делали с Вами. И не терпите то, что терпеть нельзя.  
Ваш Михаил Слободин

# Как управлять людьми при серьезном кризисе

[Эми Галло](http://hbr-russia.ru/blogs/728/)

04.12.2013

Неприятная ситуация, в которую попала Blackberry, в очередной раз напоминает нам о тех проблемах, с которыми может столкнуться любая компания. Если продажи падают, грозит вынужденное слияние или полное прекращение деятельности компании, как управлять людьми, которые беспокоятся за свое будущее? Сможете ли вы поддержать мотивацию и эффективность вашей команды? Да, сможете. Даже в сильный шторм есть способы сделать так, чтобы люди усердно работали, выполняли поставленные задачи и пережили бурю.

**Что говорят эксперты**

Может показаться, что в кризисной ситуации от менеджера требуется особый набор навыков и подходов к персоналу. Но погодите отбрасывать в сторону обычный Справочник менеджера. Ким Кэмерон, профессор Мичиганской школы бизнеса им. Стивена Росса, автор книги «Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance», изучил организации в стадии сокращения или ликвидации и увидел, что лучшие руководители не отказываются от традиционных надежных стратегий и активно используют их. «Достойно обращаться с сотрудниками, помочь им раскрыться, выявить потенциал каждого — это всегда удачная стратегия, независимо от обстоятельств», — говорит он.

Читайте материал по теме: [Социальное давление мотивирует лучше, чем деньги](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p11409/)

Эми Эдмондсон, профессор Гарвардской бизнес-школы, автор книги «Strategies for Learning from Failure», признает, что «сохранить энтузиазм, занять людей делом и поддержать в них желание работать, когда они понимают, что компания может закрыться», — очень нелегко. Но нелегко не значит невозможно. Вот шесть принципов, которые нужно включить, оказавшись за штурвалом тонущего корабля.

**Ищите возможности переломить процесс.**

Порой ничего нельзя сделать. Уже назначен день, когда завод закроется. Или вашу скромную фирму поглотила большая компания. Но чаще проблеск надежды все же остается. «Небольшая отсрочка, когда еще можно что-то исправить», — утверждает Эдмондсон. Если такой шанс у вас есть, нацеливайте команду на две задачи: во-первых, просите советов у тех сотрудников, которые имеют дело непосредственно с клиентами. Ваш авангард подскажет, что нужно изменить в работе компании. Во-вторых, экспериментируйте с бизнес-моделями. Эдмондсон советует спрашивать: «Какие продукты и услуги мы могли бы предложить нашим клиентам?» Главное — увести компанию с того курса, что приведет к гибели.

**Поставьте перед командой главную цель.**

Чтобы отдавать все силы работе, людям нужна цель. «Найдите достойную цель, которая покажется сотрудникам важнее личной выгоды», — советует Кэмерон. Человеку в любой ситуации нужно верить в то, что его работа имеет смысл. И трудно верить, когда в качестве цели уже не фигурирует успех компании на рынке. Но всегда можно найти что-то важное для личного самоощущения людей: оставить о себе добрую память или доказать, что критика команды была несправедлива. Кэмерон присмотрелся к тому, как работал директор завода GM, обреченного в ближайшее время закрыться: он сумел вдохновить сотрудников, хотя те и понимали, как мало отведено им времени. Он просил подчиненных работать как можно лучше, чтобы топ-менеджмент пожалел о том, что решил закрыть предприятие!

**Найдите адекватные стимулы.**

Хорошую работу следует вознаграждать. Компания терпит крах, люди скоро окажутся без работы. Почему они должны просидеть последний и, по сути, бессмысленный квартал, зависая в социальных сетях и ничего не производя? «Лидер должен ответить каждому на вопрос «зачем что-то делать?» — утверждает Эдмондсон. Нужно объяснить людям, для чего нужно лезть из кожи вон в это и без того невеселое время. Может быть, они приобретут навыки, которые пригодятся на новой работе? Или компания, с которой происходит слияние, оставит лучших у себя? Не поспособствует ли этот опыт профессиональному росту? «Но если вы не сможете честно ответить на эти вопросы, то вам не повезло», — говорит Эдмондсон.

**Соблюдайте индивидуальный подход.**

Нельзя всех стимулировать одинаково. Даже перед закрытием фирмы люди хотят, чтобы в них видели личность. Ваше обращение и стимулы должны соответствовать потребностям разных членов команды. Постарайтесь уделить каждому особое внимание. Получив неприятное известие, приглашайте сотрудников к себе по одному для обсуждения надвигающегося кризиса. Кэмерон предлагает сказать им примерно следующее: «Мы хотим для наших сотрудников всего самого лучшего и постараемся обеспечить ваше будущее даже в том случае, если нам предстоит закрыться». Подумайте, что наиболее важно для каждого из них в отдельности и поговорите именно об этом. Некоторые люди не выносят неопределенности: пойдите им навстречу и помогите устроиться на другое место.

**Честность и верность себе — всегда**

И Кэмерон, и Эдмондсон решительно настаивают: в подобных обстоятельствах необходимо быть честными. «Всем, что вам стало известно, делитесь с сотрудниками, — говорит Эдмондсон. — Будьте предельно честны». Не нужно скрывать от людей истину и замалчивать происходящее. «Нельзя не обсуждать печальные события», — убеждена Эдмондсон. И говорить обо всем нужно предельно искренне. В острых ситуациях восприимчивость обостряется, люди сразу различают ложь и неискренность.

**Не подавляйте эмоции**

Из-за дурных новостей люди огорчаются, пугаются, сердятся. Не делайте вид, будто не замечаете этих переживаний — напротив, позвольте им их выплескивать. «Не нужно отмахиваться от эмоций — так вы просто загоните себя в тупик, и будет еще хуже. Эмоции, особенно негативные нужно выпускать на волю», — советует Эдмондсон. Скажите всем, что вы в любой момент готовы обсудить любые вопросы. Пусть сотрудники общаются также без вашего участия: без босса они смогут высказать то, о чем не решаются говорить при вас. «Я видел, что несчастье сближало людей, когда они обсуждали происходящее», — отмечает Кэмерон. Но не разыгрывайте из себя психолога. Если кому-то нужна помощь специалиста, порекомендуйте надежного консультанта по увольнениям и поиску работы.

**Основные принципы**

Что делать:

Указать сотрудникам осмысленную цель.

На все 100% делиться любой информацией.

Предоставить команде возможность обсуждать ситуацию и без вашего участия.

Читайте материал по теме: [За что мы любим наших строгих учителей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p13095/)

Чего не стоит делать:

Рассчитывать на усердие сотрудников, если вы не посулили им ничего, кроме выходного пособия. Ищите стимулы, такие как возможность профессионального роста.

Обращаться со всеми одинаково: каждый ваш сотрудник — личность с особыми желаниями и потребностями.

Притворяться, будто ничего плохого не случилось. Нужна искренность и свободное выражение чувств.

**Случай № 1: забота о команде**

Майкл Фили тринадцать лет проработал рекрутером в нью-йоркской компании, занимавшейся подбором персонала. Он руководил небольшим отделом временного найма и очень любил свою работу. «Компания была для меня на первом месте. Я был ей предан». Однако после кризиса 2008 года компания вынуждена была сокращать расценки и боролась за старых клиентов. Руководство решило также урезать и зарплаты, чтобы удержаться на плаву, и стало подыскивать компанию, которая согласилась бы приобрести ее.

В этот трудный период Майкл был абсолютно честен со своей командой и старался поддержать каждого. «Только искренность могла помочь нам пройти через это», — вспоминает он. Он делился с сотрудниками всей информацией и всячески их поддерживал. Он выслушивал их опасения, старался вернуть им уверенность в себе и в будущем. «Я хотел, чтобы они охотно и со смыслом выполняли повседневную работу», — поясняет он. Чтобы сохранить мотивацию, Майкл не скрывал от сотрудников свои переживания. «Мы все были в одной лодке, и моим людям нужно было видеть, что я разделяю все — и страхи, и переживания», — говорит Майкл.

Он считал своим долгом позаботиться о членах команды. «Я глубоко и искренне верил, что должен быть им полезен, должен знать, что они думают, что переживают и что хотели бы сделать в этой трудной ситуации», — рассказывает Майкл. И он говорил с сотрудниками о том, что, как ему казалось, помогало им сохранять интерес к работе: о том, что компания всегда предоставляла продукт, который пользовался спросом на рынке, что владелец этой фирмы всегда заботился о сотрудниках, что этой организации не впервой преодолевать трудности.

Но вопреки всем стараниям компанию, в которой работал Майкл, пришлось ликвидировать. Тем не менее он и его коллеги не остались без работы. «Нам повезло: даже при такой неблагоприятной ситуации на рынке мы быстро нашли новые места», — говорит Майкл. И многие получили работу, которая нравилась им больше прежней. «Отчасти это произошло и благодаря кризису: люди разобрались, чего они хотят, а чего не станут делать», — говорит Майкл.

**Случай № 2: «Один за всех и все за одного»**

Марк Лоун руководил командой из ста человек, разбросанных по всему миру. Уровень продаж в компании упал. По мнению Марка, компания, продававшая свои продукты клиентам из сферы технологий и медиа, утратила связь с потребителями и перестала понимать, что реально влияет на продажи. Когда стало ясно, что компания в беде, Марк каждому члену своей команды лично объяснил ситуацию и выяснил, кому под силу это вынести, а кому нет. «Некоторые люди не терпят неопределенности», — говорит он. Таким сотрудникам (всего их набралось 12 человек) он помог найти другую работу.

Тем же, кто остался, он предложил увлекательную игру под названием «один за всех и все за одного». «Компании, — сказал он. — предстоит тяжелая борьба за выживание, и каждый должен сделать все, что сможет».

«Мы поставили себе задачу: доказать всем критикам, что мы сумеем спасти нашу фирму», — говорит Марк. Он формулировал сотрудникам цели, разделял сложные задания на простые элементы, отмечал каждую удачу и награждал за каждое хорошо выполненное поручение. Разговаривая с членами команды, он старался им внушить: «Все в наших силах. Ситуация сложная, однако люди могут все, если они обладают нужными навыками и стоят друг за друга».

И компания выжила — от одного своего подразделения она избавилась, зато приобрела другое. «В прошлом году мы поставили рекорд продаж. Выходит, «беспощадный режим» дает свои плоды», — подытоживает Марк.

# Хотите быть эффективным боссом? Уроки телесного ненасильственного общения

Анна Солдатова Редактор, Москва

Почему эмоциональная открытость лучше железной непробиваемости? Как не выгореть эмоционально и сохранить выносливость? Бизнес-тренер Марк Уолш на Executive.ru.

«Сейчас на мне и на вас одет деловой костюм, и мы сидим на кожаном офисном диване, но в комнате, где висят картины с восточными мотивами. Однако это не режет глаз и дает своеобразную гармонию… кстати, вы не против, если я сниму обувь – мне так легче общаться», – говорит бизнес-тренер. Ничуть не смущенный моей реакцией, он и вправду снимает ботинки и садится на диване в позу «по-турецки».

Марк Уолш – основатель интегративных управленческих тренингов и один из ведущих тренеров по эмпатическому общению и телесному воплощению. Что подразумевается под этими названиями? Дело в том, что, однажды научившись, мы не придаем большого значения простым и естественным процессам, таким как дышать, говорить, слушать и двигаться. И если вновь посвятить время развитию этих аспектов и начать осознанно ими управлять, мы станем более гармоничными и целостными. И, конечно, это отразится на бизнесе. Кто захочет вести дела с агрессивным, закрытым или безэмоциональным человеком, замкнутым на своих проблемах? Намного приятнее видеть перед собой радушного собеседника, открытого, сохранившего эмоциональную выносливость, рассудительного и готового к любым переговорам, взаимопомощи и поддержке.

Executive.ru: Вы ведете блог об управленческих тренингах, второй в рейтинге Google. О чем вы пишете?

Марк Уолш: Блог является частью моего сайта integrationtraining.co.uk, но названное вами второе место – это в рейтинге британского Google, страны, которая является для меня домом. Да, там это порядка 27 тыс. читателей. Однако я также общаюсь и с людьми из других стран. Темы сайта и блога посвящены лидерству и менеджменту, тому, как мы можем работать со своим телом, эмоциями и духовностью на рабочем месте. Тому, как мир бизнеса соприкасается с другими, более тонкими мирами, и какую выгоду от этого получает: умение слушать и чувствовать другого (коллегу, клиента, подчиненного), понимать себя через ощущения тела в пространстве и настраивать на позитив и успех, быть эмоционально открытым, привлекая к себе лучшую команду. Современные люди устали от «искусственности», от эмоционально пустых, закрытых и отстраненных «учителей». Им хочется человечности. В блоге и в обучающих видео я не пытаюсь учить людей какой-то истине, а просто говорю о том, как я чувствую. Я достаточно свободно могу поделиться с аудиторией какими-то личными вещами. Мои посты могут быть противоречивыми, смешными, откровенными, - не совсем безопасными для меня и моей личной жизни J То, что пробуждает в людях эмоции и способствует более быстрой обучаемости.

Executive.ru: Что вы подразумеваете под эмпатическим общением?

М.У.: Способность представить себя на месте другого человека и понять его чувства, желания, идеи и поступки. Это глубокое слушание, присутствие вас в настоящем моменте (здесь и сейчас) и намерение не критиковать или давать советы, а установить связь с человеком через три канала: голову, тело и душу, то есть понять и прочувствовать. Это фундамент для общения не только в нашей повседневной жизни, но и в бизнесе.

Executive.ru: Какую часть в бизнесе занимает эмпатия?

М.У.: В каждой компании ее хотя бы немного, но есть, потому что это естественное состояние человека. Но 99% активно подавляет в себе эмпатию, что ведет к трем взаимовытекающим проблемам:

1-й уровень – «Я»: все на работе несчастны и нездоровы;

2-й уровень – «Мы»: люди плохо общаются (чувствуют – понимают) друг с другом и не могут выстроить командные отношения;

3-й уровень – «Они»: команда работает не так эффективно, не получает такой доход, как могла бы из-за предыдущих двух проблем.

Особенно это типично для России и Англии.

Executive.ru: Зачем глушить в себе то, что естественно?

М.У.: Это страх установления отношений с другим человеком, страх открыться. Потому что если это сделать, человек будет чувствовать эмоции оппонента, которые могут быть сложны или тяжелы. Например, грусть или печаль. Так же, если вы чувствуете себя очень утомленным, перегруженным, то вы стараетесь не подключаться к другим людям, а, наоборот, закрыться в себе. Это очень актуально сегодня, особенно в России, так как почти каждый управленец находится в состоянии хронического переутомления. Кто-то может начать употреблять алкоголь, кто-то – притворяться, что он не человек, а робот, машина. На короткий период это может помочь, но в длительном промежутке создает большие проблемы.

Executive.ru: Насколько возможно злоупотреблять эмпатией и тем, кто ее использует?

М.У.: В этом вопросе скрывается типичное непонимание. Мнение, что эмпатия является слабостью – ошибочно. Чувство открытости может заставить вас чувствовать себя уязвимым, но, на самом деле, это делает более чутко реагирующим на изменения, сильным, гибким и креативным.

Executive.ru: Есть риск того, что, если руководитель будет вникать в состояние каждого работника, то он «выгорит» эмоционально? Может ли эмпатия нанести вред?

М.У.: Вы путаете эмпатию с сочувствием. В первом случае в противовес второму мы просто как бы «пробуем» другого человека, лишь слегка касаемся его эмоциональной составляющей и не погружаемся в его проблемы, если таковые есть. Поэтому эмпатия не так утомляет.

Executive.ru: Какими чертами должен обладать топ-менеджер, чтобы быть способным использовать методы эмпатии?

М.У.: Эмпатия не связана с чертами характера. Это навык, который нужно тренировать. Главное – внимание к тому, что происходит сейчас, намерение установить и наладить связь с самим собой и с другим человеком.

Executive.ru: Одна из тем, с которыми вы работаете, это эмоциональный уровень. Другая – телесное воплощение. Расскажите об этом?

М.У.: Каждый может прочитать обучающую книгу, но не каждый сможет применить советы оттуда, наверное, поэтому в мире до сих пор так много проблем :)) Нам стоит использовать не только тот интеллект, что в голове, но эмоциональный и телесный.

Телесное воплощение не подразумевает ваше физическое состояние и не зависит от того, высокий вы, толстый или худой. Это ваше субъективное ощущение своего тела. В основном оно направлено на работу с позой, движениями, дыханием. Это нельзя путать с языком тела, который является лишь поверхностным слоем. То, о чем говорю я – определение того, кто вы есть на самом деле. Это более фундаментальный способ развития лидерских качеств, работы в команде, борьбы со стрессом и развития стрессоустойчивости, а не просто заучивание базовых трюков, чтобы обмануть собеседника.

Executive.ru: В чем это выражается?

М.У.: Например, я учу человека правильно дышать, чтобы в стрессовой ситуации вместо того, чтобы накричать на оппонента или испугаться, тот мог расслабиться и действовать наиболее эффективно. Или я учу человека, как изменить свою позу, чтобы чувствовать себя более уверенно. Конкретно вам (Марк обратился к редактору e-xecutive.ru) я дам совет поработать над своим ощущением в пространстве. Такая тренировка изменит вас как снаружи и изнутри, так и ваши способности.

Какую роль играет ваше тело в том, как вы руководите?

Внимание! Просмотреть видеоролик с интерактивными субтитрами на русском языке (не забудьте их включить перед просмотром) вы можете на сайте YouTube. Редакция советует использовать браузер FireFox, Opera или Google Chrome.

Executive.ru: Как много можно сказать по осанке человека?

М.У.: Во многом осанка зависит от личности человека и его принадлежности к конкретной культуре. Поэтому нельзя выделить четкие правила, что А=Б. Однако могу точно сказать, что осанка четко ассоциируется с нашим прошлым: личная, семейная, социальная истории. Например, наклон спины вперед или назад связан с нашим четвертым измерением – ощущением времени. То есть, если кто-то застрял в прошлом и живет тем, что было когда-то, или, наоборот, боится прошлого и без оглядки стремится в будущее.

Как говорит один мой коллега, «мы двигаемся в пространстве так же, как мы двигаемся в своей жизни». И отношение к жизни воплощено как в движении, так и в позе. То есть мы либо слишком напряжены, либо слишком расслаблены; агрессивны, либо зажаты; нас мало или слишком много…

Обычно у человека есть какая-то привычка, которую видят все вокруг, но которую он сам не замечает. Очень полезно самому осознать это и начать двигаться и держать себя правильно. Поза может повлиять на наше внутреннее состояние.

Executive.ru: Какие особенности русской аудитории вы выявили в связи с этим?

М.У.: В целом есть тенденция к различию в зависимости от пола и возрастных категорий. Для большинства русских мужчин типично ощущение сильного земного притяжения, некоторая тяжесть. Естественно, к одному из недостатков тут можно отнести отсутствие ощущения легкости.

Еще одна интересная особенность у вас – связь между разумом и сердцем. Иногда вы кажетесь ведомыми своим умом, а иногда видна закрытость в самих себе и кипение сильных страстей.

А еще пример, это типично для российских женщин в возрасте от 25 до 45, есть тенденция себя преуменьшать. Это связано с чувством скромности и целомудренности. Выглядит очень мило, но негативно сказывается на уверенности в себе, так как ассоциируется с «зажатостью».

Executive.ru: Вы проводили свои тренинги телесного ненасильственного общения (NVC) в горячих точках мира. Расскажите поподробнее?

М.У.: Да, я проводил NVC в 10-12 странах. И места с наиболее высоким уровнем насилия – это Бразилия, Сьерра-Леоне, Эфиопия и некоторые страны Среднего Востока. Метод широко применяется для успешного предотвращения и разрешения конфликтов, для улучшения межличностных отношений внутри рабочих коллективов, семейных и детско-родительских отношениях. Это также хорошее средство для построения мирной обстановки, ведь когда люди живут с осуждением и обвинением, они могут начать убивать друг друга. Эмпатия тут помогает понять других и прочувствовать – они пытаются принять совместные решения, не используя насилия.

Executive.ru: Как сохранить выносливость в стрессовой ситуации?

М.У.: Медитация, физические упражнения, правильное питание, социальная поддержка (особенно, эмпатическая), обращать внимание на свое тело и учиться центрации, быть осторожным в своих мыслях – не давать волю негативу и во всем видеть оптимизм, то есть «стакан наполовину полон».

# Хороший, плохой, злой: как вести себя с людьми в роли лидера

Успешный предприниматель и финансист рассказывает о том, как вести себя в роли лидера, какую позицию принимать в общении с подчинёнными и клиентами и важно ли то, кем вы выглядите в их глазах.

Когда я только основал свою компанию, я поклялся себе, что буду добрым, мягким лидером.

Моя цель заключалась в том, чтобы при работе с сотрудниками, партнерами и клиентами всегда обращаться к благоразумию, а не силе. Я старался всегда быть любезным, в надежде на то, что люди будут отвечать мне тем же.

К сожалению, я осознал, что был очень наивен. Не берусь посчитать, сколько раз мои попытки быть добрым и вежливым приводили к обратному эффекту.

Неправильно говорить о том, что каждая ситуация в бизнесе требует решительного, агрессивного подхода. Это далеко не так. Тем не менее, я осознал, что нельзя бояться быть строгим. Необходимо ставить свои интересы и интересы своей компании на первое место.

Иногда важно настаивать на своем

Чаще всего люди руководствуются своей логикой и причинами, принимая решения. Я могу не соглашаться с ними, но обычно понимаю, откуда эти решения берутся.

Конечно, попытки войти в положение других не всегда вознаграждаются. В то время как иногда это приводит к взаимопониманию, в большинстве случаев это выливается в необязательные уступки и постоянное раздражение.

В любой обстановке вас могут заболтать и увести далеко от сути. Однако, будучи лидером, я понял, что в определенных ситуациях нужно стоять на своем.

Так вышло, что большинство людей уважает твердые решения и взгляды. Когда лидеры предлагают сдержанный подход к решению проблемы, это может интерпретироваться по-разному и в один прекрасный момент выйти из под контроля. А когда вы пытаетесь отступить от своих требований, взаимодействие начинает сводиться к банальным спорам.

Лидеры не должны бояться отстаивать свою позицию при решении принципиальных вопросов. Не нужно бояться быть агрессивным и решительным, защищая свои интересы.

Примите то, что будете злодеем в глазах других

Не имеет значения, как сильно вы стараетесь быть хорошим - вы обязательно заденете чьи-нибудь чувства. Будучи лидером, невозможно избежать конфликтных ситуаций.

Я не один раз был вынужден заменять неэффективных сотрудников. И даже в самых очевидных и вопиющих случаях, я выглядел в их глазах «плохим парнем».

Если быть честным с самим собой, я признаю, что принимаю проблемы с персоналом слишком близко к сердцу. Я ненавижу выглядеть в глазах других злодеем, и в прошлом это доставило мне немало проблем.

Самые неприятные ситуации случались тогда, когда мне приходилось расставаться с людьми. Когда кого-то увольняешь, всегда хочешь сделать это открыто и честно. Если излагать причины увольнения быстро и лаконично, можно добиться прощания на хорошей ноте.

К сожалению, мне тяжело давалась прямота, необходимая в этих ситуациях. Я пытался подсластить пилюлю, что в действительности делало расставание только более болезненным.

В конце концов, я свыкся с тем фактом, что выгляжу плохим в глазах людей, получающих от меня не самые приятные новости. Они мало будут думать о том, что чувствую я, но это часть моей работы. По факту, работникам нужен лидер, а не друг.

Следуйте "разумному эгоизму"

Даже учитывая все сказанное выше, я все еще верю, что преимущественно альтруистичный подход к бизнесу может принести дивиденды как с интеллектуальной, так и с материальной стороны.

Те лидеры, которые в агрессивной манере преследуют свои личные интересы или интересы акционеров в ущерб своей команде, по итогу больше вредят бизнесу, чем приносят пользы: ключевые сотрудники уходят, продуктивность снижается, компания рушится на ваших глазах.

Вот почему я верю в идею преследования, так называемого мной, "разумного эгоизма". Его идея заключается в перспективной оценке любых ситуаций и принятии правильных решений, вместо выгодных в данный момент времени.

Например, терпеливое отношение к проблемному сотруднику или прощение некоторых проступков не окажет влияния на ваши цели здесь и сейчас, но в долгосрочной перспективе повлияет на вашу репутацию и моральный дух команды.

Преследуя этот "разумный эгоизм" лидеры могут удерживать тонкую грань: быть максимально приятным человеком, но в то же время не давать слабину и не позволять помыкать собой.

Сейчас я понимаю, что мое желание быть "хорошим парнем" на должности начальника было ошибочным. В попытке сделать как лучше, я в конечном итоге усложнял ситуации и зачастую все лишь пользовались моей добротой.

Теперь, как ни странно, я стал чувствовать себя более комфортно, придерживаясь твердого подхода. Может, я и злодей в рассказах некоторых людей, но в конце концов я могу спать спокойно, зная, что я придерживался своей позиции и в итоге достиг нужного мне равновесия.

Chris Myers, forbes.com

# Лучший руководитель - тот, который задалбывает. Прямота лучше сочувствия

[9960](https://www.facebook.com/sharer.php?src=sp&u=http%3A%2F%2Fwww.hr-portal.ru%2Farticle%2Fluchshiy-rukovoditel-tot-kotoryy-zadalbyvaet-pryamota-luchshe-sochuvstviya%3Futm_source%3Drelap%26utm_medium%3Dblock%26utm_campaign%3Drelap1&title=%D0%9B%D1%83%D1%87%D1%88%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20-%20%D1%82%D0%BE%D1%82%2C%20%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%8B%D0%B9%20%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D0%B1%D1%8B%D0%B2%D0%B0%D0%B5%D1%82.%20%D0%9F%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%BB%D1%83%D1%87%D1%88%D0%B5%20%D1%81%D0%BE%D1%87%D1%83%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%8F&description=&picture=&utm_source=share2)

На конференции для генеральных директоров, выступила бывший топ-менеджер Google Ким Скотт. Она рассказала о концепции «крайней прямоты», которую считает лучшей моделью поведения для руководителей.

Ким Скотт выстроила свою карьеру вокруг одного фундаментального принципа — она создаёт пространства, свободные от всевозможного очковтирательства, в которых люди ценят свою работу и друг друга, пишет First Round Review. Впервые она опробовала это в собственном стартапе, который занимался разработкой программного обеспечения.

К тому моменту у Скотт был опыт работы на топ-менеджерской позиции в Google, где она изучала, как лидеры формируют среду, удовольствие от работы в которой так бросается в глаза, что кажется осязаемым, подчёркивает издание.

Сейчас она консультирует Twitter, Dropbox, Shyp, Qualtrics и несколько стартапов из Кремниевой долины. На организованной First Round конференции для генеральных директоров Скотт рассказала о наборе понятий, который позволяет убедиться, что руководитель управляет командой оптимальным образом. Ключевое из этих понятий она называет «крайней прямотой».

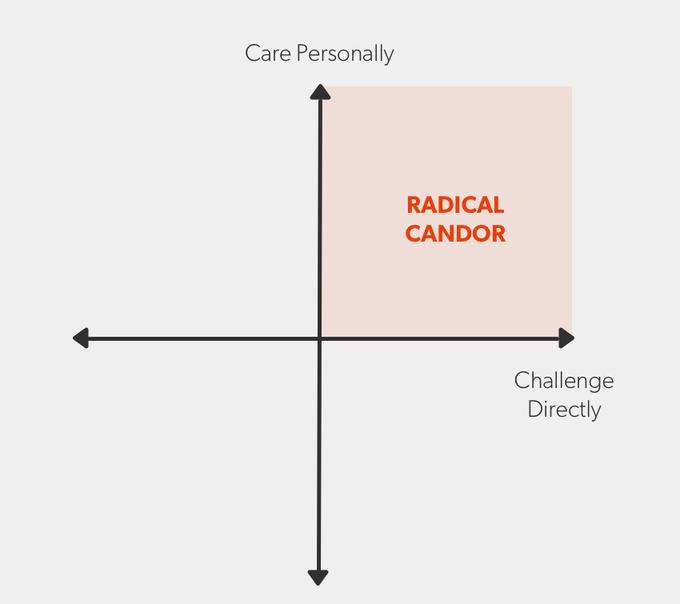
В качестве иллюстрации она рассказала, как когда-то её раскритиковал босс. «Я только пришла в Google и выступала перед основателями с презентацией о показателях AdSense. Сначала я немного нервничала, но дела шли отлично — когда Ларри [Пейдж], Сергей [Брин] и Эрик [Шмидт] услышали, сколько новых пользователей зарегистрировались за несколько предыдущих месяцев, Эрик чуть не упал со стула. Он спросил, какие ресурсы нам нужны, чтобы развить успех. В общем, мне показалось, что всё прошло неплохо», — вспоминала Скотт.

После совещания её непосредственный руководитель — Шерил Сандберг — предложила пройтись вдвоём. Сандберг говорила, что ей понравилось в презентации, как её впечатлили успехи команды, и уже чувствовалось, что грядёт некое «но». «И наконец она сказала, что я слишком часто говорила "э-э-э". Я подумала — ну ничего, это правда, я такая. Кому до этого какое дело, если мне удалось ухватить удачу за хвост», — рассказывала менеджер.

Сандберг на этом не остановилась и спросила, было ли «мычание» Скотт вызвано волнением. Она даже предложила нанять ей педагога по ораторскому мастерству. Скотт облегчённо вздохнула — замечание не показалось ей серьёзным. И тогда Сандберг высказалась прямо: «Ким, ты, кажется не понимаешь. Я буду откровенна. Когда после каждого третьего слова ты говоришь "э-э-э", ты выглядишь глупо».

Скотт вспоминает, что только в этот момент она поняла, в чём дело. Людям, которых с детства учат помалкивать, если нет возможности сказать что-то хорошее, подобная критика может показаться бестактной. Но Скотт считает, что Сандберг в том случае оказала ей громадную услугу: «Если бы она не высказалась тогда напрямую, я бы продолжала думать, что всё в порядке и не разглядела бы свою проблему». Вскоре после этого разговора она начала брать уроки ораторского мастерства, и преподаватель быстро отучил её «мычать».

Вроде бы это так просто — начальники должны указывать подчинённым на ошибки, когда те «лажают». Но в действительности мало кому с этим везёт, отмечает First Round. Скотт теперь учит этой «крайней прямоте» других людей. Чтобы было нагляднее, она разработала схему в виде прямоугольной системы координат.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/16_11/sistemy_koordinat.jpg)

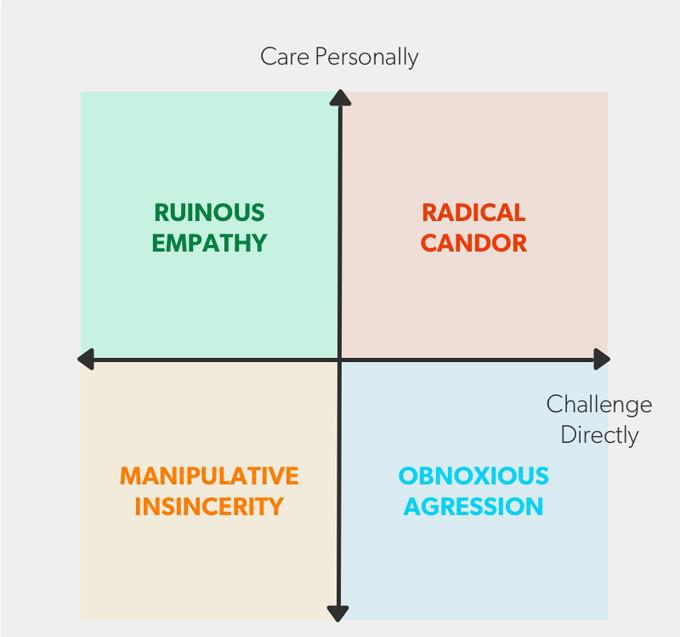
Вертикальная ось измеряет личную заинтересованность, а горизонтальная — готовность критиковать. Таким образом, «крайняя прямота» лежит в четверти, образованной положительными полуосями. Вертикальную ось Скотт называет — «Не наплевать»: «Отчасти Шерил была так резка со мной, потому что ощущала за меня личную ответственность. Я убеждалась в этом тысячу раз». Сандберг знакомила недавно переехавшую в Долину подчинённую со своими друзьями и настойчиво отправляла её в отпуск, когда у Скотт заболел близкий родственник.

Так Сандберг показывала, что не просто инвестирует в её профессиональное развитие, но действительно проявляет заботу. И так Сандберг относилась ко всем в команде. «Проявление заботы заметно облегчает исполнение другой обязанности хорошего руководителя — быть готовым задолбать человека», — рассуждает Скотт.

Готовность «задалбывать» — это упрощённое обозначение горизонтальной оси, которым оперирует Скотт. Она признаёт, что для многих — это затруднительно, ведь все хотят быть вежливыми. Но человек, который стал боссом, должен предельно ясно давать понять, что хорошо, а что — плохо: «Я бы даже сказала, что критиковать облажавшихся сотрудников — это нравственное обязательство, а не должностное».

В определении Ким Скотт «крайняя прямота» обладает пятью обязательным свойствами. Она — проста, полезна, безотлагательна; в случае критики, её высказывают лично, а в случае похвалы — публично. Но главное — ей не свойственен переход на личности. «Мой руководитель не обозвал меня дурой, она сказала, что моё "э-э-э" заставляет меня выглядеть по-дурацки. Разница существенна», — подчеркивает менеджер.

Описывая альтернативные модели поведения руководителя, Скотт предлагает вновь обратиться к графику и взглянуть на оставшиеся три четверти.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/16_11/tri_chetverti.jpg)

Начальник, который задалбывает подчинённых, но не проявляет заботы, в её системе координат оказывается в нижней правой четверти — «назойливая агрессия». Скотт считает, что это плохой вариант, но он лучше, чем оставшиеся два.

Она вспоминает «образцового кретина», с которым приходилось работать. Тот начинал именно в нижней правой четверти. Потом его надоумили умерить ярость, и человек скатился в нижнюю левую четверть графика — «манипулятивное лицемерие». По словам Скотт, это худшее поведение из возможных: «Раньше он начинал орать, если был с чем-то не согласен. А потом он перестал это делать и принялся просто гадить втихаря».

Такой тип поведения всё же встречается редко — большинство людей проходит эту стадию в школе, говорит Скотт. По её наблюдениям, больше всего управленческих ошибок допускают менеджеры, которым свойственно «губительное сочувствие» — верхняя левая четверть. Скотт вспоминает, что сама вела себя подобным образом на протяжении некоторого времени, и это был худший период в её карьере: «У меня работал один парень, назовём его Боб. Он был мне действительно симпатичен. Проблема заключалась в том, что работал Боб отвратительно».

Всякий раз, когда Боб начинал волноваться, что плохо работает, Скотт пыталась обнадёжить его. Это продолжалось год, прежде чем она поняла, что слабые результаты Боба плохо влияют на всю команду, и как следствие она рискует лишиться нескольких ценных кадров. Пытаясь быть милой по отношению к Бобу, она вела себя нечестно по отношению к сотрудникам, которые работали хорошо. Да и Бобу такое поведение не принесло ничего хорошего.

«Я 10 месяцев избегала критики в адрес Боба в попытке пощадить его чувства, и в итоге обнаружила себя сидящей напротив него и сообщающей об увольнении. Всё-таки не получилось быть милой до конца. Он тогда вскочил с места и спросил, почему никто ему ни слова не сказал за всё это время», — рассказывает Скотт. Она поняла, что и сама подвела Боба, и позволила сделать это остальным коллегам: «Хуже всего, что мне не удалось создать внутреннюю культуру, в которой каждый считал бы уместным сказать Бобу, что он не справляется. Ради его же блага».

Обобщая свой опыт, она сформулировала правила, которых стоит придерживаться менеджерам, стремящимся руководить продуктивно.

**1. Исключите возможность плетения интриг**

Это одна из важнейших вещей, которые нужно сделать для формирования культуры взаимодействия между сотрудниками, указывает Скотт. Не допускать пассивной агрессии среди сотрудников — мало. Необходимо отказаться от такого поведения и по отношению к коллегам-руководителям. Начинать урегулирование конфликтов нужно в момент их возникновения.

**2. Побуждайте говорить правду руководителям**

Если вы руководите людьми, у которых есть собственные подчинённые, убедитесь, что каждый член команды может спокойно выступать с критикой в адрес своего начальника. Это не значит, что подчинённых надо толкать на «подсиживание» руководителя. Назначайте совещания с линейными менеджерами, и дайте им понять, что цель этих встреч — помочь их непосредственным начальникам стать лучше.

**3. Наденьте кислородную маску сначала на себя**

Причина, по которой эта рекомендация звучит на каждом авиарейсе в том, что это действительно хороший совет. Вы не сможете позаботиться о других, если не позаботитесь о себе.

# 10 способов управлять людьми и добиваться своего

1. Правильный взгляд

Есть особенный взгляд, который заставляет людей считаться с вами, признавать в вас сильного противника на уровне подсознания.

Этот взгляд может пригодиться в любой спорной ситуации, когда вы хотите заявить, что с вами стоит считаться и решения здесь принимаете вы.

Нужно смотреть в глаза, но не на поверхность глаза, а как бы сквозь неё, заглядывая в душу. Получается пронзительный взгляд, который заявляет о вашем решительном настрое. И люди чувствуют это.

2. Энергетическая пауза

Чтобы добиться желаемого, люди иногда применяют метод бестактного вопроса в окружении других людей. Наедине вы без колебаний отказались бы отвечать или ответили бы отрицательно, но на людях вы растеряны и можете согласиться или ответить, чтобы не показаться жадным, скрытным и так далее.

Чтобы не попасться на эту удочку, можно применять метод энергетической паузы. Вы смотрите в глаза человеку так, как будто собираетесь ответить. Он готовится принять ваш ответ, но вы не отвечаете.

Вы продолжаете смотреть на него, но ничего не говорите. Он растерянно отводит взгляд, и тогда вы начинаете говорить о чём-нибудь другом. После такого случая он больше не будет пытаться вынудить вас отвечать при людях.

3. Пауза и поощрение

Иногда люди пытаются требовать что-то, уповая исключительно на интенсивность своего требования. То есть человек в принципе понимает, что его требование безосновательно, и вы это понимаете.

Тем не менее он активно и очень эмоционально требует что-то, рассчитывая, что вы уступите, опасаясь конфликта. Если вы поддержите его тон или начнёте возражать, конфликт состоится.

Вместо этого держите паузу и дружелюбно поощряйте человека продолжать разговор. Чувствуя поддержку, человек перестанет горячиться, начнёт говорить спокойнее.

Но и после этого не прекращайте молчания, кивайте и поощряйте его говорить дальше. Человек начнёт объяснять, потом — оправдываться и, наконец, извиняться.

4. Защита от взгляда

Конечно, какие-то приёмы применяете не только вы и не только сознательно. Бывает, что люди бессознательно чувствуют, как надо поступить, чтобы добиться желаемого, и ведут себя так.

Если вы заметили пристальный взгляд собеседника, он может применять к вам какой-то приём психологического воздействия, неважно, сознательно или нет.

Помните: вы не обязаны играть с ним в гляделки, принимая правила его игры. Посмотрите ему в глаза, улыбнитесь, давая понять, что вы заметили его взгляд и вам всё равно, и смотрите на другие объекты.

5. Побороть неприязнь

Жизнь нередко сталкивает нас с неприятными людьми, с которыми мы просто вынуждены общаться и сохранять хорошие отношения.

Чтобы поддержать нормальное общение или получить что-то от этого человека, придётся действительно побороть неприязнь к нему. И не просто натянув фальшивую улыбку, а проникнувшись сочувствием и добротой.

Как это сделать, если перед вами скандальный мерзкий тип?

Представить его маленьким ребёнком. Если ребёнок ведёт себя плохо, значит, он озлобленный, несчастный или избалованный. В любом случае в этом виновата среда окружения.

В принципе, это правда, так что вы даже не обманываете себя. Когда вы увидите этого человека ребёнком, не сможете злиться на него, а люди всегда чувствуют доброту и сочувствие, и это их обезоруживает.

6. Давление

Многие люди для получения желаемого оказывают давление на своих сотрудников, родственников и друзей. Как это выглядит со стороны: многократное повторение одних и тех же требований — то мягкое, то жёсткое, то настойчивое и эмоциональное, то ненавязчивое.

Человек даёт вам понять, что у вас просто не получится сделать по-другому, он будет стоять на своём до самого конца.

Что можно сделать с этим? Хорошо помогает называть вещи своими именами. Например, вы можете сразу спросить человека: «Вы на меня давите?». Как правило, человек после этого теряется. Не менее важно и умение твёрдо говорить «нет».

7. Умение говорить «нет»

Вы должны научиться говорить «нет», это сильно пригодится в борьбе с разного рода манипуляторами, среди которых могут оказаться не только навязчивые партнёры, но и ваши друзья или родные.

Вы должны научиться говорить именно это слово — «нет». Не «не получится», или «не знаю», или «посмотрим», а именно твёрдое «нет».

Конечно, такой категоричный отказ подойдёт не во всех случаях, но в некоторых ситуациях он необходим.

8. Не объяснять свой отказ

Это тоже большое умение, которое приобретается с опытом. Если вы отказали кому-то, сказали своё твёрдое «нет», сумейте обойтись без объяснений и уж тем более без оправданий.

При этом нельзя испытывать чувство вины за то, что вы отказываете без объяснений. Люди чувствуют внутренний настрой, и если вы будете колебаться внутри себя, то от вас добьются комментариев и, может быть, даже уговорят.

И опять же, не всегда стоит отказывать без объяснений, но бывают случаи, когда это необходимо.

9. Позиция без доказательств

В переговорах доказательства правоты часто играют отрицательную роль. Правота — это состояние, которое передаётся на уровне ощущений. Вы чувствуете свою правоту, и другие люди соглашаются с вами.

Если же вы начинаете доказывать свою позицию аргументами, это может разрушить уверенность в правоте.

Допустим, вы приводите один аргумент, и ваш собеседник опровергает его. Если после этого вы приведёте второй аргумент, значит, вы соглашаетесь с тем, что первый был неудачным, а это потеря своих позиций и непоколебимой веры в свою правоту.

10. Зафиксировать новую роль

Если вы вступаете в какую-то новую роль — начальника отдела, капитана команды или какую-то другую — нужно сразу же зафиксировать её, обозначив свои полномочия. Как можно скорее сделайте в новой роли то, что вы не могли бы сделать в прежней.

Отдайте какое-то распоряжение, примите решение, спросите ответ от подчинённых и так далее. Чем дольше вы тянете со вступлением в новую роль, тем больше могут урезать ваши права.

# Как руководителю завоевать признание коллектива

Все на новенького: как руководителю завоевать признание коллектива

Алексей Штейнгардт

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

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

Новый руководитель и старая команда

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

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

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

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

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

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

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

Новый руководитель и новая команда

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

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

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

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

Вчерашние коллеги стали подчиненными

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Без лишних слов: что делать, если подчиненные требуют от вас чрезмерного общения

Ребекка НайтКак руководитель вы, возможно, хотите уделять больше внимания своим подчиненным. Но порой кое-кто из сотрудников претендует на большее время, чем вы можете себе позволить. Такие люди снова и снова просят вас о помощи, постоянно ждут «обратной связи» или периодически подходят к вам, чтобы просто поболтать. Что делать, если в вашей команде появился такой назойливый человек? Как остаться отзывчивым, не забывая о собственной работе, и справиться с раздражением?

**Что говорят эксперты**

«В нашем мире, который никогда не спит, личного времени всегда не хватает», — говорит Эми Джен Су, соучредитель компании Paravis Partners и соавтор книги  «Как завладеть аудиторией: Раскройте в себе уникальные качества, чтобы стать истинным лидером». По этой причине человек, который требует от вас больше времени, чем вы можете ему уделить, становится проблемой для руководителя. К тому же вы испытываете чувство раздражения, разочарования и даже вины. «Существует много причин такой назойливости», — говорит Линда Хилл, профессор Гарвардской школы бизнеса и соавтор книги «Трудно быть боссом: Модели успешного лидерства». Вы сами должны найти способ решения этой проблемы. В конечном итоге вы как руководитель призваны «создать атмосферу, которая вдохновит ваших сотрудников». Вот несколько способов.

**Реагируем на источник эмоциональной зависимости.**Первый шаг на пути — понять сотрудника, нуждающегося в повышенной опеке, и выяснить, что же лежит в основе этого требования, считает Хилл. Конечно, необязательно быть психологом, но следует все-таки попытаться выяснить суть происходящего. «Возможно, эта сотрудница раньше работала с начальником, который контролировал каждый шаг, поэтому по привычке продолжает все перепроверять по десять раз и просит вашей помощи». А может, причина в чувстве незащищенности или недостатке уверенности; «некоторые боятся сделать что-то не так», — объясняет Хилл. Нельзя сбрасывать со счетов и состояние дел в вашей организации. «Может быть, кто-то попал под сокращение или его давно не повышали в должности? Бывает, сотруднику нужно просто получить подтверждение того, что он все делает правильно». Задумайтесь и о своей роли в сложившейся ситуации. «Возможно, в вашем поведении есть что-то, вызывающее неуверенность в людях», — предполагает Хилл. Джен Су советует посмотреть на себя со стороны — не исключено, что вы мешаете подчиненным мелочным контролем или, наоборот, нечетко ставите задачи, а ваши беседы с глазу на глаз не достигают цели. Ваша конечная цель — подойти к проблеме с пониманием и сочувствием.

**Поговорите с сотрудником.**Джен Су рекомендует прямо высказать сотруднику свои мысли о его поведении. «Тон разговора не должен быть резким или снисходительным», — советует она. Начните так: «В последнее время вы часто подходите ко мне с вопросами. Но все эти разговоры отнимают много времени. Что происходит? Что мне сделать, чтобы помочь?». Вы можете даже перевести стрелки на себя, — продолжает Хилл, «что позволит сотруднику сохранить лицо». И продолжает: «Мне кажется, я слишком погружен в вашу работу в ущерб собственной». Пробудите самолюбие в вашем сотруднике, говорит она. Можно сказать: «Я считаю, что вы должны проявлять больше самостоятельности. У вас достаточно опыта, и не нужно обо всем мне докладывать».

**…А теперь слушайте**

Высказав все, что вы хотели, внимательно выслушайте сотрудника. Помните, «ваша обязанность— направлять ваших сотрудников и способствовать их профессиональному росту», — говорит Джен Су. Сотруднику нужно больше указаний? Ему хочется установить с вами более прочные взаимоотношения? Он нуждается в обучении? А может, и то, и другое, и третье? Выясните, что можно исправить, чтобы победить потребность в эмоциональной поддержке. Вот что можно сделать:

* **Общайтесь.** «Иногда сотрудникам кажется, что о них забыли, и разговор о задании — это только предлог для общения, — считает Хилл. Если дело так обстоит, Джен Су рекомендует все-таки выкроить время для регулярных встреч с этим человеком. «Лишние пять минут могут многое значить — особенно для тех, кому важно чувствовать себя сопричастными к делу».
* **Хвалите и подбадривайте.** Стоит подумать о том, как во время вашей личной встречи дать положительный отзыв, советует Джен Су. «Вы забываете, что даже хорошего сотрудника нужно убедить в том, что он работает хорошо. Человеку свойственно желание получить оценку за свою работу».
* **Предлагайте поддержку.** Если факты говорят о том, что человек действительно не справляется с поставленной задачей, следует задействовать все возможности оказания помощи, считает Хилл. «Нужно провести дополнительное обучение? Повысить уровень образования?». Линда рекомендует коучинг коллеги: «Джен отлично разбирается в теме. Она может помочь решить проблему, с которой вы столкнулись».
* **Ставьте новые цели.** «У некоторых людей когнитивный процесс проявляется как потребность в одобрении окружающих; им просто необходимо во всеуслышание заявить о своей работе и все проговаривать вслух», — размышляет Джен Су. С такими людьми важно подчеркнуть важность «самостоятельной работы как части плана личностного развития».
* **Развивайте у сотрудников чувство уверенности.** Если потребность в ободрении обусловлена низкой самооценкой, то проблема осложняется. Поднять этот вопрос будет нелегко, кроме того, «вы обязаны сообщить своему сотруднику о том впечатлении, которое он производит на окружающих, — особенно, если его поведение препятствует карьерному росту в организации», замечает Хилл. Она предлагает подойти к разговору с точки зрения профессионального развития и не переводить все на личность собеседника. Проявите чуткость. Скажите, например: «Я замечаю, что вам недостает уверенности, и не хочу, чтобы это вредило вашему имиджу. Чем мне вам помочь, чтобы исправить такое впечатление о вас?». Будьте готовы к сотрудничеству. Проведите вместе с сотрудником «мозговой штурм», направленный на повышение уверенности в себе. В конечном итоге, «если человек не уверен в себе, то и другие не будут в нем уверены».

**Установите границы**. Если сотрудник продолжает злоупотреблять вашей политикой «открытых дверей, установите четкие границы», говорит Джен Су. «Вы руководитель своей команды, но вы не только гид и поводырь». Будьте вежливы. Скажите так: «У меня осталось 15 минут до следующего совещания, это время я могу вам уделить. Или: «Я иду на совещание. Можем мы отложить личную беседу на более позднее время?». Станьте примером для своей команды. «Личному развитию сотрудников никак не способствует постоянная готовность начальника жертвовать своим временем», — утверждает Джен. Вам нужно установить разумные границы. Это особенно актуально, если ваш подчиненный молод и ему не хватает опыта. «Иногда следует прямо озвучить свои требования», — считает Хилл. Вы можете сказать сотруднику: «Мы встречаемся три раза в неделю. Давай впредь попытаемся сократить встречи до одной». Вам нужно помочь сотруднику отучиться от привычки обращаться к вам по каждому ничтожному вопросу.

**Подготовьтесь к другому (более сложному) разговору.** Конечно, вы не будете увольнять сотрудника за излишнюю назойливость, но, если вам не удалось исправить ситуацию, это знак того, что проблема глубже, чем вы думали, полагает Хилл. Честно говоря,этот человек, наверное, не на своем месте. «Если ваш сотрудник некомпетентен, это уже другой вопрос». Джен Су соглашается: «Если вам приходится помогать сотруднику по каждой мелочи, значит, можно говорить о неудовлетворительном уровне выполнения работы», — говорит она. «Чем больше вы оттягиваете решение, тем хуже обстоят дела».

Принципы, о которых следует помнить

**Следует:**

* Понять причину потребности человека в получении одобрения
* Поговорить с сотрудником и найти способы решения проблемы, чтобы помочь ему обрести уверенность
* Поставить разумные границы. Вы не поможете карьерному росту своих сотрудников, если будете всегда готовы жертвовать своим временем.

**Не следует:**

* Забывать о том, что вы как руководитель должны создавать атмосферу, которая заряжает энергией сотрудников. Оказывайте им поддержку.
* Избегать людей, требующих постоянного внимания. Даже пять лишних минут в день имеют значение.
* Забывать о ситуации, которую нельзя исправить. Если неуверенность влияет на результаты работы сотрудника, это может быть признаком его несоответствия должности.

**Пример №1**: Совершенствуйте ваш стиль руководства и сосредоточьтесь на коучинге

Вип Сандхир, основатель и генеральный директор компании HighGround, вспоминает о двух типах своих сотрудников, которые требовали к себе повышенного внимания.

«Некоторым не хватает эмоциональной поддержки. Одни любят драматизировать действительность и пытаются затащить и вас в эту бездну. Другие требуют внимания по рабочим вопросам. Они не могут действовать самостоятельно чаще всего из-за неопытности», — говорит он. Сандхир считает, что с эмоционально зависимыми сотрудниками «справиться намного труднее», чем с теми, кто хочет повышенного внимания по поводу работы. Проблема с последними сложная, но решаемая.

На раннем этапе своей карьеры Вип основал техническую компанию, которая в течение четырех лет росла «как на дрожжах». «По причине такого быстрого роста нам пришлось нанять около двух десятков 26-летних супервайзеров, большинство из которых никогда не работали в команде», — воспоминает он.  Одна из непосредственных подчиненных Випа — назовем ее Элис — была назначена руководителем группы продаж и бухгалтерского учета. Работала она хорошо, но задавала Випу массу вопросов. «Элис не знала, как поступить с сотрудником, который опаздывал на работу семь дней подряд. Она не смогла помочь торговому представителю, который не выполнял план. Многое нужно было привести в порядок».

Вначале, вспоминает Вип, постоянное требование внимания к себе со стороны Элис «раздражало и выводило из равновесия». Но, поразмыслив, он попробовал поставить себя на ее место и понял, что «готовых сценариев по управлению людьми не существует». Он стал рассматривать несамостоятельность Элис в положительном ключе. «Она всегда просила помощи и совета, но при этом хотела работать и становиться лучше». Вип изменил свой стиль руководства и понял, что ему надо больше слушать.

Его основной целью стало развитие лидерских качеств Элис. «Я не мог выполнять работу вместо нее, но мог помочь ей преодолеть трудности, с которыми она столкнулась», — вспоминает он. «Мы вместе обсудили проблему, затем я выяснил, каких результатов она хотела достичь, и мы сообща определили конкретные действия по их достижению». Эти разговоры обычно начинаются с «большой и высокой цели», — утверждает он. Например, Элис хотела, чтобы ее отдел повысил за год продажи на 5 миллионов. «Мы разбили этот план на части, выяснилось, что для этого ее торговые представители должны были проводить в квартал на 25 встреч больше, чем раньше», — вспоминает Вип.

Другой совет, который Вип дал Элис, — поощрять обмен опытом менеджеров-новичков. «Было важно развить культуру “обратной связи”», — отмечает он. «Каждую неделю мы проводили совещание, чтобы обсудить их проблемы. В процессе обмена информацией о своих “поражениях и победах” новоиспеченные руководители научились многому». Со временем Элис обрела уверенность в своих силах и стала меньше обращаться с вопросами. В конечном итоге она ушла в новую компанию на более высокую должность.

**Пример №2**: Поддержите своих подчиненных и дайте положительный отзыв

Келли Макс, президент и генеральный директор компании Haufe, офис которой находится в Сан-Франциско, говорит, что всякий раз, когда на его пути попадается сотрудник, требующий к себе повышенного внимания, он пытается смотреть на проблему шире. «Я задаю себе вопросы: почему этот человек столь назойлив? Что происходит?». На своей предыдущей работе у Келли был подчиненный по имени Джон, который требовал уделять ему больше времени, чем Келли мог себе позволить. «Он постоянно стучался ко мне в кабинет, и это выводило меня из себя, — вспоминает Келли. — Дел у меня и без этого было невпроворот».

В прошлом ему довелось работать с сотрудниками, которые были перегружены обязанностями и не успевали их выполнять. Однако источник назойливости Джона был иным. Как объяснил Келли, в компании были жесткие требования к количеству телефонных звонков и встреч, которые торговые представители должны были провести за определенный промежуток времени. «Но Джон продолжал обращаться ко мне, повторяя: “Эти нормы не для меня. Я все время работаю под сильным давлением”».

И вот Келли решил спросить Джона: «Что мне предпринять, чтобы помочь тебе добиться успеха?». Джон ответил, что у него другой подход к процессу продаж. Он сказал: «У меня свой метод», — вспоминает Келли. Нехотя Келли разрешил Джону испытать этот метод на практике. «Было трудно убедить руководство в изменении порядка работы, но я акцентировал внимание на результатах, а не нормативах, и просил предоставить Джону свободу действий». Со временем Джон доказал, что его метод реально работал: его показатели продаж были не хуже, чем у остальных. Келли понял, что у Джона «была потребность в признании его значимости, хотел, чтобы его заметили и оценили его работу».

В этой организации с ее жесткой иерархией такую потребность удовлетворить было сложнее. «Не такая там была атмосфера, чтобы добиться похвалы, если ты делал что-то по-своему», — объясняет Келли. Но он сделал все, что мог, чтобы дать Джону положительную оценку, и проводил с ним много времени. «Он чувствовал, что его работу заметили, поскольку он стал больше общаться с начальником». Хотя они оба ушли из компании, Келли говорит, что из опыта работы с Джоном он вынес ценный урок для руководителя: поддержите сотрудников в принятии их собственных решений. «Если вы этого не сделаете, их карьера под угрозой».

Воспитайте в себе «постановщика»: как правильно давать задачи своим работникамикам

29.03.2017 13:13

По данным британской разведки, хорошо поставленная задача увеличивает шансы на ее успешное выполнение с первого раза на 67,8%. Казалось бы, что может быть проще — ставь задачу правильно и все. Но нет.

Руководство IT-компании ADN Digital Studio ведет свой блог на [Spark.ru](https://spark.ru/). На этот раз была затронута животрепещущая тема: как правильно ставить задачи своей команде? Можно ли нашептывать что-то невнятное на ухо программисту и эффективно ли проговаривать задачи устно.

Итак, как сделать из себя хорошего постановщика и стать настоящим гуру в этом деле — DK.RU публикует оригинал записи.

**1.    Записывайте**

Никаких устных постановочек, пожалуйста. Некоторые любят протараторить задачу по телефону, на бегу с одной встречи на другую. Или прильнуть к краешку стола какого-нибудь программиста и что-то нежно наговорить ему в ухо.

Постановка задачи исключительно в устной форме — шляпа полная. Исполнитель может что-то не расслышать ушами. Не воспринять мозгами. Или забыть.

Дообъяснять задачу ртом — это ок. Но при условии, что она будет и в текстовой форме тоже. А сам исполнитель вовсе не обязан записывать за вами задачу под диктовку.

**2.    Не пишите двусмысленности**

У руководителя может быть не очень с русским языком. А еще и логика может хромать. И тогда он будет выдавать что-то вроде такого:

— Нужно сделать два лендинга Бизнес-тренинг+Вебинар. Потом будем проводить сплит-тест, но пока только это.

А теперь вопросы из головы технаря, который это читает:

— Нужно два лендинга про бизнес-тренинг и один для вебинара?— Нужно два лендинга, каждый про бизнес-тренинг и вебинар?— Нужно четыре лендинга, два про тренинг и два про вебинар?

Решение простое, как хлебушек — проверяйте, что пишешь. И не жмитесь на слова и подробности, это сыграет на руку. Правильная постановка должна звучать, например, так:

— Нужно сделать два разных лендинга. Один про бизнес-тренинг. Второй про вебинар. В будущем на каждом из этих лендов будем проводить сплит-тестирование — отдельно поставлю задачу на отрисовку вариантов дизайна для теста.

Магия! Всё понятно. А стоило всего лишь выкосить двусмысленности и расставить знаки препинания правильно.

**3.    Не будьте плохой мамкой**

Всегда велик [соблазн](http://www.dk.ru/wiki/soblazn#binding) скинуть задачу с барского плеча на исполнителя и забыть о ней, [правда](http://www.dk.ru/wiki/pravda#binding)? Не особо читать формулировки, надеясь, что тот сам во всем разберется, он же умный.

Но печали начнутся, когда дизайнер, программист, копирайтер или кто там еще придет к вам с вопросами. В такие минуты руководитель чувствует себя плохой мамкой — сына у нее спрашивает какую-то заумь, а ей просто нечего ответить. Придется отвлекаться и всё равно вникать — только пока вы это будете делать, сроки по другим задачам подгорят еще сильнее.

Поэтому разобраться в задаче на 100% перед тем, как ее поставить — это прямо маст ду.

**4.    Не копипастить**

Это касается, скорее, руководителей подразделений. Менеджер занят, у менеджера тысяча дел в час. Поэтому он просто берет и копирует свою переписку с маркетологом клиента в телеграме. И вставляет в задачу AS IS.

У такого подхода два фатальных недостатка:

·        Клиент не формулирует задачу в понятной для исполнителя форме. Он просто пишет, как привык. Неформально. Со своими маркетологическими словечками.

·        Клиент может давать эмоциональную оценку работы исполнителя. Писать, что «текущий дизайн ну просто говно какое-то». А вы такое запросто можете пропустить — и скопипастить в задачу.

Итак, задача менеджера — переработать поток сознания от клиента в стройную логичную постановку. И по пути выкинуть все ненужные эмоции. Творческие люди — ранимы до дрожи.

**5.    Не заставляйте вспоминать**

«Ну помнишь, мы писали для них контент три месяца назад? Вот, нужно примерно так же, сделаешь?». Не помню. Какой контент? Куда смотреть? Где искать? Где задача-то?

Такая постановка звучит примерно как «поставь себе задачу сам, а я пока съем мягких булок да выпью чаю». Ничто не мешает руководителю завести новую задачу, добавить в нее ссылку на старую, прикрепить скрин переписки месячной давности или еще какими способами освежить память того, кто задачу будет делать.

**6.    Уточните, что исполнитель принял задачу**

Недостаточно просто создать карточку в Trello или Битрикс24, назначить исполнителя и пойти цедить латте. Исполнитель может не увидеть задачу под влиянием Неведомой Силы — поэтому хороший руководитель всегда уточняет, что задачу видели, прочитали и приняли.

**7.    Заставляйте спрашивать**

Исполнитель задачки любит поскромничать. Сделать вид, что ему всё понятно. Вопросов не задавать. А потом, руководствуясь своими хлипкими домыслами, накреативить такого…

Поэтому обязательный пункт при постановке задачи (после пункта выше) — заставить исполнителя задавать вопросы. Если нужно — трижды переспросить, всё ли ему понятно. Всех ли вводных данных хватает. Гложут ли его сомнения, точит ли червь неопределенности.

И только после того, как все вопросы заданы и отвечены — со спокойной душенькой идти себе по делам.

**8.    Но не вынуждайте спрашивать очевидное**

Не создавайте задачу, в которой просто так не разобраться, задачу вообще без нужных вводных.

После такого исполнитель вынужден, поборов гнев, устраивать менеджеру экспресс-допрос: «А какая ЦА? А какая механика у этого конкурса? А у них есть какие-то пожелания по работе фильтра? А референсы дадут? А прототип есть?». И много такого подобного.

Плохие постановки выводят из себя команду, растягивают сроки и очень много говорят о профессионализме автора таких задач.

# 13 мотивирующих фраз от умных лидеров

Вы когда-нибудь слышали, что страх и контроль - это лучшие мотиваторы? Сомневаюсь! Вот что на самом деле говорят лучшие руководители.

Мотивация имеет множество разных форм, но в большинстве случаев она связана со внутренним желанием и намерением действовать во имя важной цели и достигать положительных результатов. Мотивация возникает глубоко внутри и затрагивает как разум, так и эмоции.

Если вы занимаете руководящую должность, вне всяких сомнений, вы отвечаете за мотивацию каждого подчиненного, порождающую произвольные усилия в работе.

Как правило, мотивация начинается с того, что вы говорите.

Умные лидеры мотивируют людей, сообщая им следующее:

**1. "Я подумаю, что можно сделать. Вернемся к этому вопросу во вторник"**

Успех команды во многом зависит от умения лидера задавать направление движения и четко обозначать ожидания. Какой бы сложной ни была ситуация, лидер должен держать все под контролем и следить за тем, как обстоят дела. В противном случае люди будут сомневаться в его принципах и перестанут ему доверять. Никогда не обещайте того, что не сможете выполнить. Умные лидеры всегда сдерживают обещания, составляют четкие планы действий и никогда не отклоняются от них.

**2. "У меня есть хорошие и плохие новости"**

Вы хотите знать, каким образом это мотивирует? Вам когда-нибудь доводилось работать с начальником, который не делится информацией и все всегда скрывает? Умные лидеры поступают прямо противоположным образом. Они всегда говорят правду и подробно объясняют, что, когда и почему они делают. Если сделать что-либо невозможно, причины всегда предельно ясны. Лидер, способный честно и открыто сообщать хорошие и плохие новости, не испытывает проблем с мотивацией подчиненных. Он легко завоевывает сердца и умы людей, потому что ему можно доверять.

**3. "Вот с чем мы столкнулись, и вот что это для вас означает"**

Люди хотят быть в курсе событий. Им нравится чувствовать уверенность в завтрашнем дне и знать, что руководитель действует в их интересах. Если что-то идет не так (например, возникает необходимость быстро сменить направление деятельности) умные лидеры стараются не создавать панику и поддерживают высокий уровень мотивации, позитивно и реалистично описывая события. Они рассказывают о том, что происходит на самом деле и правильно смещают акценты, чтобы люди продолжали стремиться к конечной цели.

**4. "Я хочу, чтобы вы знали, каким образом то, что вы делаете, укладывается в общую картину"**

Исследования доказывают, что сотрудники в большинстве своем не получают позитивную обратную связь от своих руководителей. Умные лидеры регулярно общаются с подчиненными, оценивают их успехи и сообщают им об организационных задачах. В результате люди чувствуют, что их работа является значимой и служит высшей цели.

**5. "Я не уверен, что правильно выбрал направление. Что бы вы сделали на моем месте?"**

Умные лидеры не боятся выражать свои мысли, например "Я не уверен в том, что принял правильное решение" или "Мне кажется, мне нужна помощь". Это не признак слабости, как раз наоборот - это признак искренней и правдивой личности. Любой лидер должен служить моделью подобного поведения и всячески его поощрять. Если вы занимаете руководящую должность, ведите себя естественно, будьте открыты в эмоциональном плане, и подчиненные ответят вам тем же.  В результате вы почувствуете более прочную связь с ними.

**6. "Заходите ко мне в любое время"**

Это банальная фраза, однако если вы не собираетесь подкреплять ее своими действиями, сотрудники быстро этой поймут. Генеральный директор и основатель Credit Karma Кеннет Лин пропагандирует политику открытых дверей и считаете ее залогом успешного общения. "Если я сижу в офисе и ничем не занят, я с радостью встречаю любого сотрудника, решившего зайти ко мне и поделиться своим мнением о том, как идут дела в компании", - говорит Лин. Эта тактика полностью оправдывает себя. Лин знает, о чем говорят его сотрудники, поддерживает дисциплину и чувствует себя членом коллектива.

**7. "Задавайте мне любые вопросы"**

Глобальная компания HubSpot, которая занимается вопросами автоматизации цифрового маркетинга, не понаслышке знает, что такое честность и открытость. Со-основатель и технический руководитель HubSpot Дхармеш Шах недавно опубликовал на своей странице пост "Задайте вопрос Дхармешу". Сотрудники компании немедленно воспользовались возможностью поговорить с техническим директором напрямую. Несмотря на то, что некоторые явно критикуют эту затею, она определенно оправдывает себя. Компания HubSpot не раз получала награды за лучшую корпоративную культуру.

**8. "Я хочу, чтобы вы знал, как высоко я вас ценю"**

А вы знали, что похвала и признание - это лучшие мотиваторы, повышающие продуктивность работы? Разумеется, финансовое стимулирование - это неплохо, но деньги можно потратить, а вот признание остается с нами навсегда. Оно бесценно, потому что позволяет всем и каждому увидеть наш вклад в общее дело. В одном крупном исследовании института Гэллапа утверждается, что компании с самым высоким индексом вовлеченности персонала использовали признание и похвалу, чтобы мотивировать сотрудников и завоевать их преданность. Как часто вы разговариваете с сотрудниками? Не забывайте хвалить их минимум раз в неделю.

**9. "Я хочу, чтобы вы совершенствовались. Вот в чем ваше преимущество, а вот что можно улучшить"**

Затрагивая неловкие темы (например, вопросы производительности), не пытайтесь начать с главного. Ваш собеседник обязательно воспримет это в штыки и начнет защищаться. Сделайте иначе - поговорите о результатах, которых уже удалось достичь, а также о сильных сторонах сотрудника. После этого опишите конкретные улучшения, которые вы хотели бы видеть в будущем. Конец беседы также невероятно важен. Даже если вы не можете прийти к общему решению, завершите разговор на позитивной ноте, например: "Я рад, что нам удалось поговорить. Я чувствую, что мы сближаемся. Давайте встретимся позже и попробуем обсудить это еще раз".

**10. "Можете мне что-то посоветовать?"**

Элисон Вуд Брукс, автор исследования, доказывающего, что люди, которые просят совета, выглядят более компетентными в глазах окружающих, пишет: "В нашем исследовании мы выяснили, что люди стесняются просить совета, потому что боятся проявить свою некомпетентность". По словам Брукс, этот страх необоснован. На самом деле, люди, которые просят совета, кажутся окружающим более компетентными, чем те, кто этого не делает. Умные лидеры развивают отношения с подчиненными, предлагая тем высказывать свое мнение.

**11. "Я доверяю вашим суждениям"**

Доверие - это явление двустороннее. Если вы будете доверять подчиненным, они ответят вам взаимностью. Умные лидеры не пытаются делать все сами и не боятся положиться на чужие суждения. Они дают окружающим возможность заслужить доверие. В результате их команды могут работать как единое целое и получают очевидное конкурентное преимущество.

**12. "Мне бы не удалось сделать это без вас"**

Это едва ли не лучшая формулировка благодарности. Признавая, что другой человек приложил немало усилий в общем деле, вы предстаете в выгодном свете и создаете мощную командную культуру. Этот простой жест, вне всякого сомнения, заставляет сотрудников почувствовать себя лучше и создает мощную волну доверия в коллективе.

**13. "Вы правы"**

Умные лидеры по своей природе очень скромны. Они активно черпают вдохновение в словах окружающих и им не составляет труда произнести: "Вы правы". Скромность - это качество лидеров, о котором зачастую судят неправильно, считая его проявлением застенчивости и неуверенности в себе и полагая, что таким людям не место в бизнесе. На самом же деле скромные лидеры часто проявляют упорство и достигают невероятных результатов, потому что приносят свое эго в жертву великим целям. Они просят помощи, учатся у других, признают, что у кого-то может быть иной и более эффективный подход к решению проблем.

# Хороший, плохой, злой: как вести себя с людьми в роли лидера

Успешный предприниматель и финансист рассказывает о том, как вести себя в роли лидера, какую позицию принимать в общении с подчинёнными и клиентами и важно ли то, кем вы выглядите в их глазах.

Когда я только основал свою компанию, я поклялся себе, что буду добрым, мягким лидером.

Моя цель заключалась в том, чтобы при работе с сотрудниками, партнерами и клиентами всегда обращаться к благоразумию, а не силе. Я старался всегда быть любезным, в надежде на то, что люди будут отвечать мне тем же.

К сожалению, я осознал, что был очень наивен. Не берусь посчитать, сколько раз мои попытки быть добрым и вежливым приводили к обратному эффекту.

Неправильно говорить о том, что каждая ситуация в бизнесе требует решительного, агрессивного подхода. Это далеко не так. Тем не менее, я осознал, что нельзя бояться быть строгим. Необходимо ставить свои интересы и интересы своей компании на первое место.

**Иногда важно настаивать на своем**

Чаще всего люди руководствуются своей логикой и причинами, принимая решения. Я могу не соглашаться с ними, но обычно понимаю, откуда эти решения берутся.

Конечно, попытки войти в положение других не всегда вознаграждаются. В то время как иногда это приводит к взаимопониманию, в большинстве случаев это выливается в необязательные уступки и постоянное раздражение.

В любой обстановке вас могут заболтать и увести далеко от сути. Однако, будучи лидером, я понял, что в определенных ситуациях нужно стоять на своем.

Так вышло, что большинство людей уважает твердые решения и взгляды. Когда лидеры предлагают сдержанный подход к решению проблемы, это может интерпретироваться по-разному и в один прекрасный момент выйти из под контроля. А когда вы пытаетесь отступить от своих требований, взаимодействие начинает сводиться к банальным спорам.

Лидеры не должны бояться отстаивать свою позицию при решении принципиальных вопросов. Не нужно бояться быть агрессивным и решительным, защищая свои интересы.

**Примите то, что будете злодеем в глазах других**

Не имеет значения, как сильно вы стараетесь быть хорошим - вы обязательно заденете чьи-нибудь чувства. Будучи лидером, невозможно избежать конфликтных ситуаций.

Я не один раз был вынужден заменять неэффективных сотрудников. И даже в самых очевидных и вопиющих случаях, я выглядел в их глазах «плохим парнем».

Если быть честным с самим собой, я признаю, что принимаю проблемы с персоналом слишком близко к сердцу. Я ненавижу выглядеть в глазах других злодеем, и в прошлом это доставило мне немало проблем.

Самые неприятные ситуации случались тогда, когда мне приходилось расставаться с людьми. Когда кого-то увольняешь, всегда хочешь сделать это открыто и честно. Если излагать причины увольнения быстро и лаконично, можно добиться прощания на хорошей ноте.

К сожалению, мне тяжело давалась прямота, необходимая в этих ситуациях. Я пытался подсластить пилюлю, что в действительности делало расставание только более болезненным.

В конце концов, я свыкся с тем фактом, что выгляжу плохим в глазах людей, получающих от меня не самые приятные новости. Они мало будут думать о том, что чувствую я, но это часть моей работы. По факту, работникам нужен лидер, а не друг.

**Следуйте "разумному эгоизму"**

Даже учитывая все сказанное выше, я все еще верю, что преимущественно альтруистичный подход к бизнесу может принести дивиденды как с интеллектуальной, так и с материальной стороны.

Те лидеры, которые в агрессивной манере преследуют свои личные интересы или интересы акционеров в ущерб своей команде, по итогу больше вредят бизнесу, чем приносят пользы: ключевые сотрудники уходят, продуктивность снижается, компания рушится на ваших глазах.

Вот почему я верю в идею преследования, так называемого мной, "разумного эгоизма". Его идея заключается в перспективной оценке любых ситуаций и принятии правильных решений, вместо выгодных в данный момент времени.

Например, терпеливое отношение к проблемному сотруднику или прощение некоторых проступков не окажет влияния на ваши цели здесь и сейчас, но в долгосрочной перспективе повлияет на вашу репутацию и моральный дух команды.

Преследуя этот "разумный эгоизм" лидеры могут удерживать тонкую грань: быть максимально приятным человеком, но в то же время не давать слабину и не позволять помыкать собой.

Сейчас я понимаю, что мое желание быть "хорошим парнем" на должности начальника было ошибочным. В попытке сделать как лучше, я в конечном итоге усложнял ситуации и зачастую все лишь пользовались моей добротой.

Теперь, как ни странно, я стал чувствовать себя более комфортно, придерживаясь твердого подхода. Может, я и злодей в рассказах некоторых людей, но в конце концов я могу спать спокойно, зная, что я придерживался своей позиции и в итоге достиг нужного мне равновесия.

[**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) |  |