**Какими качествами должны обладать лидеры**

Оглавление

[Великолепная семерка: секреты найма лучших топ-менеджеров 2](#_Toc15745219)

[Вам нужен гонщик? Так дайте ему машину, а не задавайте вопросы 4](#_Toc15745220)

[Сотрудники болезненно реагируют на критику начальника. 5](#_Toc15745221)

[Менеджеры не могут оставаться друзьями с сотрудниками 11](#_Toc15745222)

[Как собственнику эффективно пользоваться своей интуицией? 12](#_Toc15745223)

[Легко ли быть самозванцем 14](#_Toc15745224)

[Суть работы босса — быть лидером среди лидеров 22](#_Toc15745225)

[Как всегда быть в тонусе 23](#_Toc15745226)

[Как научиться лучше понимать и чувствовать людей 29](#_Toc15745227)

[Бен Хоровиц: Что такое хороший и плохой CEO? 35](#_Toc15745228)

[Как помочь управленцам восполнять энергию для дела 38](#_Toc15745229)

[Как принимать взвешенные решения и почти не ошибаться 47](#_Toc15745230)

[Как сформировать из топ-менеджеров сплоченную и эффективную команду. 55](#_Toc15745231)

[Кого из руководителей отделов назначить на топовую должность 61](#_Toc15745232)

[На новом месте работы сразу заслужила уважение гендиректора 63](#_Toc15745233)

[Чтобы лучшие качества руководителя не навредили ему 65](#_Toc15745234)

[Как дружить с подчиненными, но оставаться боссом 75](#_Toc15745235)

[Семь сюрпризов для новоиспеченного босса 77](#_Toc15745236)

[Кто вы — лидер или менеджер? 87](#_Toc15745237)

[Карьеру делают эгоисты и нарциссы 88](#_Toc15745238)

[Что такое харизма настоящего лидера 89](#_Toc15745239)

[Природный дар: 6 качеств настоящего лидера 91](#_Toc15745240)

[Ядовитая харизма: почему слишком харизматичные лидеры погубят вас и себя 92](#_Toc15745241)

[«Не хочу быть CFO» 95](#_Toc15745242)

[Зачем они это делают: уходят из топ-менеджеров в предприниматели 99](#_Toc15745243)

[**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)

# 

# Великолепная семерка: секреты найма лучших топ-менеджеров

**2019 Ярослав Глазунов**

Великолепная семерка — такое кинематографичное название лучше всего подходит для того, чтобы кратко описать подход к формированию топ-команд, которые способны вывести бизнес на новый уровень. Этот подход основан на моем опыте работы в двух ведущих глобальных компаниях, где подбор руководителей является основным бизнесом на протяжении последних 60 лет и где каждый день наш аналитический и исследовательский центр выводит эту работу на уровень научной деятельности.

Итак, с моей точки зрения, лучший результат в таком ответственном деле, как поиск и подбор кандидатов на ключевые посты, достигается при обязательном выполнении семи шагов:

* выявление потребности в новом топ-менеджере;
* описание задач и требований к идеальному кандидату;
* создание пула кандидатов;
* оценка кандидатов и выбор финалиста;
* переговоры и завершение найма;
* онбординг (интеграция) нанятого руководителя
* и, наконец, непрерывность в повышении эффективности поиска и подбора топ-менеджеров.

Хотя для успеха крайне важны все семь шагов, за мой почти двадцатилетний стаж в области подбора СЕО и членов совета директоров крупнейших корпораций, мне так и не удалось обнаружить хотя бы одну компанию, в которой всем этим шагам уделялось одинаково внимание.

**Шаг 1. Выявление потребности в новом топ-менеджере.**Спросите любого акционера, председателя совета директоров или СЕО о запланированных финансовых показателях или целевых KPI и вы с высокой долей вероятности получите четкий ответ. Спросите их о качестве и результативности текущей команды, а уж тем более о том, кто нужен, чтобы двигать компанию вперед через год-два-три и вы получите крайне абстрактные ответы. Это неудивительно: все люди больше разбираются в том, о чем чаще размышляют и говорят, а вопросы об управленческой команде получают меньшее внимание при стратегических обсуждениях, чем финансовые цели компаний. Но какой смысл обсуждать такие цели, если те, кто должны реализовать их, не годятся для этого?

**Шаг 2. Описание задач и требований для идеального кандидата**. Практически никто не может начать с самого начала, а точнее с «конца», то есть визуализировать и переложить на бумагу, какую ключевую задачу должен решить будущий руководитель и какие для этого ему требуются опыт, знания и навыки. Представьте, что мы хотим построить дом и вместо архитектурного плана сразу начинаем заливать фундамент, класть кирпич и выбирать бытовую технику. Невозможно построить таким образом надежный и долговечный дом и учесть на ходу всю сложность электрики, коммуникаций, планировки и дизайна. Аналогично обстоят дела и с подбором СЕО или топ-менеджера. Мы повсеместно видим, что акционеры или советы директоров пытаются пропустить этот шаг. Он кажется им скучным и второстепенным. Они считают, что с их опытом уже прекрасно знают, какие «фундамент» и «кирпичная кладка» важны, и поэтому сразу прыгают в «стройку».

**Шаг 3. Создание пула кандидатов.**Путь, который ведет к талантливому кандидату, всегда лежит через тех, кто может знать о «скрытом таланте». Вместо потери времени, связанной с множеством обычных практик (пустых звонков, просмотра баз данных или социальных сетей), следует обратиться к людям, которые «уже в теме» (поставщикам, клиентам, партнерам, руководителям отраслевых ассоциаций, журналистам) и могут сходу назвать нескольких высококлассных специалистов, причем порой не только за пределами, но даже внутри самой компании.

**Шаг 4. Оценка качеств кандидатов.** Это, пожалуй, один из наиболее любопытных аспектов. Работая с яркими и харизматичным акционерами и влиятельными председателями советов директоров, я часто наблюдаю, что они используют только один инструмент — свою интуицию. Интуиция, проверенная десятилетиями, дорогого стоит. Вместе с тем, как правило, интуиты теряются, когда нужно определить способен ли кандидат создать прорывную стратегию, масштабировать бизнес, провести интеграцию приобретаемых компаний, повысить дивиденды для акционеров. В этих случаях все вопросы сводятся к однму – «Расскажите о своем опыте и своих достижениях».

Улучшение качества оценки оказывает более значительный эффект, чем расширение пула кандидатов. Что же представляет собой такая улучшенная система оценки? Во-первых, это наличие профессиональной группы интервьюеров, знающих предметную область и способных к трезвым оценкам, особенно тогда, когда они встречают более талантливого, чем они сами, специалиста. Во-вторых, необходимо правильное количество людей, способных грамотно провести интервью. Эмпирический опыт показывает, что собеседование с тремя интервьюерами топ-уровня достаточно для соблюдения «золотого баланса», когда потеря ценного кандидата становится крайне маловероятной. В-третьих, важно помнить о правильной технике проведения интервью и умении задавать открытые вопросы: отвечая на них, кандидат описывает контекст, рассказывает о том, с кем и что он делал. Например: «Вспомните, пожалуйста, пример из вашей работы, когда вам нужно было вывести бизнес на другой рынок, либо удвоить долю рынка или повысить прибыль. Расскажите об этой ситуации, о том, какие были сложности, кто был вовлечен, кто вас поддерживал и какого результата удалось достичь. Если я спрошу вашего руководителя, который ставил вам на тот момент эту задачу, как он ответит на вопрос о том, чего вам не хватило и что он хотел бы видеть в больших масштабах или сделанным по-другому?» В-четвертых, следует помнить о сборе рекомендаций. Это один из значимых этапов, к которому нужно подходить с той же тщательностью, что и к интервью: готовить вопросы, оценивая качества и опыт, заложенные в требования; общаться с рекомендателями лично или по видеосвязи; выделять достаточное время, чтобы задать уточняющие вопросы.

**Шаг 5. Переговоры и завершения найма.** Множество компаний находят «кандидата своей мечты», но затем они упускают его на заключительном этапе. Отказ вполне возможен, поскольку часто у кандидата есть несколько предложений о работе. Здесь имеет значение все: быстрота действий, регулярность коммуникации, глубокое понимание мотивов кандидата, уважительное отношение и демонстрация заинтересованности. Время шальных денег уже в прошлом: теперь кандидат не закрывает глаза на недостатки за накинутые с барского плеча пару миллионов долларов, и размер компенсаций для топовых позиций в компании стал прозрачным. Кандидат на должность СЕО совет директоров понимает порядок цифр еще до вступления в переговоры, а всю большую важность в переговорах приобретают такие вопросы, как качество команды, стиль работы акционера или председателя совета директоров, уровень автономии будущего СЕО, масштаб предстоящих задач.

**Шаг 6. Интеграция новичков.** Около половины топ-менеджеров покидают свои высокие посты в течение двух лет по причине трудностей при вливании в компанию. Причины хорошо известны и даже ранжированы исследователями в порядке убывания по степени их важности. Причина №1 — это провал в попытке почувствовать себя «своим» в компании и отторжение корпоративной культурой. Поэтому лучшие компании всегда приставляют к новоиспеченному топ-менеджеру ментора из числа ветеранов или всеми признанных «звезд» либо привлекают профессиональных консультантов для проведения через программу интеграции.

**Шаг 7. Непрерывность в повышении эффективности поиска и подбора топ-менеджеров.**Наличие в стратегической повестке компании темы, связанной с определением того, кто и когда нужен, чтобы выводить организацию на новый уровень. Именно поэтому самые успешные СЕО и предприниматели считают себя главными HR своих компаний. Нужно вкладывать в эту конкретную область неимоверное количество усилий, ведь, как говорит один из моих клиентов, входящий в топ-10 одного из рейтингов Forbes, «лидер определяется по силе лидеров вокруг него».

\*\*\*

Классический вестерн Джона Стерджеса «Великолепная семерка» вошел в национальный реестр фильмов США как «культурно, исторически и эстетически» значимое кинопроизведение. Фильм с сюжетом, построенном на одной стрельбе никогда не смог бы стать шедевром. Главное, что подкупает и зрителей, и искусствоведов в нем, — жертвенность героев, идущих на смерть ради высокой идеи и защищающих неизвестных им людей. Почему же зритель вообще верит в правдивость этой истории? Потому что добрая ее половина посвящена тому, как главный стрелок, которого сыграл Юл Бриннер, тщательно и честно подбирает людей в свою команду. Ему удается собрать профессионалов и талантливых новичков, которые лишь из «любви к искусству» отправятся в Ничто, расположенное посреди Нигде, и блестяще выполнят там свою миссию.

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

# Вам нужен гонщик? Так дайте ему машину, а не задавайте вопросы

2019

«Разнообразие поможет всем, и вам тоже». Лауреат Нобелевской премии Ричард Талер объясняет, почему настоящий руководитель не боится нанимать сильных людей со взглядами, отличными от его собственных.

Дело жизни профессора Ричарда Талера — понять и объяснить предубеждения, которые мешают принимать правильные решения. В 2017 году он был награжден [Нобелевской премией](http://www.dk.ru/wiki/nobelevskaya-premiya#binding) за четыре десятилетия исследований, которые объединяют психологию человека и социальную науку в экономическом анализе.

В интервью Биллу Явецки и Тиму Коллеру для McKinsey профессор [**рассказал**](https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/debiasing-the-corporation-an-interview-with-nobel-laureate-richard-thaler?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-1805&hlkid=10c7a62346174da99b88fc3842fd9336&hctky=2377242&hdpid=5ef3e926-582d-4f83-a0a6-2312a64eb8f6), как должны вести себя бизнес-лидеры. Главное из интервью — в материале DK.RU.

**Записывайте все**

Одна из крупных проблем, с которыми сталкиваются компании — это ретроспективные предрассудки, когда, пережив что-то, люди думают, что они все об этом знают. Все мы — гении постфактум, задним числом.

Хуже, что руководители усугубляют эту проблему. Потому что у них существует ретроспективная предвзятость. Когда принимается какое-то решение, которое в перспективе выглядит правильным, генеральный директор скажет: «Да, отлично. Давайте рискнем. Выглядит хорошо».

Два года спустя или пять лет спустя, когда выясняется, что у конкурента появилась лучшая версия того же продукта, который, как мы думали, был отличной идеей, генеральный директор припомнит, мол, «мне никогда не нравилась эта идея».

**Один способ, который я предлагаю своим студентам — я предлагаю его в отношении многих вещей, поэтому в этом разговоре он может появиться не один раз, — это «записывать все». У меня есть коллега, который говорит: «Если вы что-то не записали, этого никогда не было».**

Что дает запись? Я призываю своих студентов, когда они обсуждают с начальством, будь то генеральный директор или кто-то еще, некое серьезное решение — не то, покупать ли тот компьютер или этот, а судьбоносные карьерные решения, – прежде всего определить цели, которых мы хотим достичь, объяснить, почему мы собираемся попробовать эту рискованную авантюру, рискованные инвестиции. Нужно запомнить тот факт, что генеральный директор и другие люди, которые одобряют решение, считают, что у конкурента нет аналогичного продукта в стадии разработки, что не ожидается серьезного финансового кризиса.

**О разнообразии**

Сейчас часто говорят о разнообразии. Мы чаще всего думаем об этом с точки зрения таких вещей, как расовое, гендерное или этническое разнообразие. Все это важно. Но также важно разнообразие в том, как люди думают.

Когда я приехал в Чикаго в 1995 году, меня попросили помочь создать лабораторию поведенческой экономики. В то время у нас было всего два опытных профессора, включая меня. Лаборатория балансировала на грани исчезновения. Сейчас нас почти 20. Пока мы росли, я подталкивал своих коллег.

Иногда мы видим кандидата и говорим: «Этот парень не похож на нас». Это не значит, что лично не похож. Это значит, что его исследование отличается от исследований, которые мы проводим. Конечно, есть предел. Мы не хотим нанимать кого-то, кто изучает астрофизику в отделе поведенческой науки. Хотя нам бы пригодился прирост IQ. Но я продолжаю говорить: «Нет, нам нужно нанимать людей, которые думают иначе, чем мы, особенно молодых исследователей. Потому что мы хотим рисковать». Это место, где можно рисковать. Этот человек делает вещи, которые немного отличаются от того, что делаем мы.

**Я думаю, что сильные лидеры, уверенные в себе и защищенные, которые чувствуют себя на своем месте, будут приветствовать альтернативные точки зрения. Те, кто не защищен, не будут, и это рецепт катастрофы. Вам нужна организация, где кто-то подскажет боссу, прежде чем он сделает какую-нибудь глупость.**

**Принятие оптимальных решений с помощью технологий**

Существует множество опасений по поводу искусственного интеллекта. Я склонен к оптимизму. Нам не нужно заглядывать в будущее, чтобы понять, как технологии могут помочь нам принимать более правильные решения. Если задуматься о том, как банки решают, кому предоставить кредитную карту и какой кредит дать, то это делается с использованием простой модели, которой по меньшей мере 30 лет.

**Собеседования, грубо говоря, бесполезны — по крайней мере, в традиционной форме, когда вас спрашивают: «Кем вы видите себя через десять лет? Какой ваш самый большой недостаток?» «О, я слишком честен. Я слишком много работаю. Это два моих самых больших недостатка».**

Так называемые структурированные интервью могут быть лучше, но мы хотим превратить разговор в тестирование, хоть в какой-то степени. Мы же не будем нанимать гонщика на основании собеседования. Мы посадим его в машину или еще лучше, потому что это было бы дешевле, за видеоигру, чтобы посмотреть, как он ездит.

# Сотрудники болезненно реагируют на критику начальника.

**Подскажите ему, как правильно делать замечания, чтобы не вызывать бурю эмоций**

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

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

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

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

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

Ольга ГРИГОРЬЕВА,

Директор по персоналу компании «Бизнес-Инсайт»

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

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

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

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

**Пример**

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

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

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

**Елена АЛТУХОВА,**

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

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

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

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

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

**Пример**

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

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

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

**Пример**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Ольга ГАРТМАН,**

психолог, директор «Нижегородских брачных агентств»

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

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

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

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

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

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

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

**Пример**

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

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

Приводим пять вариантов.

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

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

# Менеджеры не могут оставаться друзьями с сотрудниками

Ошибки, которые учат быть лидером

2018

Быть руководителем непросто: огромная ответственность, необходимость четко ставить задачи, непростые взаимоотношения с сотрудниками. Научиться быть боссом можно лишь пройдя через путь ошибоВероника Тарен, владелица и старший консультант консалтингового агентства Maven Project Management, [**рассказала**](https://www.forbes.com/sites/ellevate/2017/10/12/the-failures-that-helped-me-become-a-better-leader/#3c1c56c61549) Fоrbes о своем руководящем опыте. Она стала боссом без соответствующего опыта, что принесло немало проблем, но также дало ценные знания. Вот какие провалы она пережила и какие уроки из них извлекла.

**Ошибка №1: отсутствие должной коммуникации**

Если вы передали какую-то информацию, не факт, что ее услышали и поняли, как надо. Мы наняли сторонних подрядчиков для разработки новой программы, а я должна была проследить за выполнением задачи. Скоро все пошло наперекосяк — у подрядчиков появилась куча дел, и они долго отвечали на вопросы. Начальство было очень недовольно, потому что не понимало, в каком состоянии вообще находится проект. В итоге менеджеры начали сомневаться в моей компетентности.

**Что пошло не так:** нужно было сразу распределить роли и обязанности в команде. Каждая сторона думала о разном, из-за чего проекту не уделялось достаточное количество внимания. Одним словом, была допущена коммуникационная ошибка.

**Как ее можно было избежать: п**еред началом работы над каким-либо проектом нужно обязательно устраивать встречу со всеми исполнителями. Надо четко расписать все цели и задачи, а также сроки и обязанности. Обязательно стоит обсудить загруженность подрядчиков, чтобы не взваливать на них больше дел, чем они смогут потянуть.

**Ошибка №2: принятие срочных решений под давлением**

У вас бывали когда-нибудь такие ситуации, когда вас просят выполнить проект за нереальный срок? Оказавшись в таком положении, я не стала паниковать, а решила задействовать как можно больше людей, чтобы успеть к дедлайну. Увы, ничего хорошего из этого не вышло.

Мы быстро набросали план проекта, сделали расписание встреч для проверки статуса выполнения и приступили к работе. Через несколько недель стало ясно, что команда никак не сможет завершить проект в срок. Задания не выполнялись вовремя, а у руководства было свое видение продукта. Из-за общего напряжения я начала нанимать новых инженеров, чтобы те помогли с проектом.

**Что пошло не так:** из-за того, что решения принимались в спешке, все свелось к  тому, что проект пришлось отменить. Вкладывать больше ресурсов в проект, чтобы дело пошло быстрее, глупо. Обычно такие решения не приводят ни к чему хорошему — вы лишь потратите средства и подорвете уверенность команды в своих силах.

**Как это можно было избежать:** планирование — важнейший фактор, определяющий успех проекта. Если вы потратите время на изучение всех требований и продумывание лучшего решения, а также убедитесь в том, что вам хватает навыков и ресурсов, шансы на создание качественного продукта в срок существенно повысятся.

**Ошибка №3: неправильное отношение к бывшим коллегам после назначения**

Переход от члена команды к руководящей позиции — дело непростое. Когда я возглавила свою команду, в первую очередь я думала о том, как сохранить отношения с бывшими коллегами. И это было огромной ошибкой. После моего назначение на роль руководителя я заметила, что они стали относиться ко мне иначе. Мои бывшие коллеги перестали обсуждать со мной некоторые вопросы из страха получить выговор.

Я провела с каждым из них индивидуальную беседу и объяснила, что несмотря на мое повышение, наши отношения должны оставаться неизменными. Мне казалось, что это правильное решение.

**Что пошло не так:** я хотела, чтобы ко мне относились на равных, а в итоге подорвала свой авторитет. Подчиненные думали, что у меня к ним особое отношение, а я, в свою очередь, медлила с распределением обязанностей и выставлением дедлайнов. А еще иногда я рассказывала им слишком много в надежде завоевать их уважение.

**Как ее можно было избежать:** когда вас назначают на руководящую должность, вы должны понимать, что вас выбрали из-за навыков, лидерских качеств и понимания, что ваше повышение изменит существующие отношения в команде. Успешные менеджеры должны уметь принимать трудные решения, а значит, они не могут оставаться друзьями с каждым сотрудником. Ваша задача заключается в том, чтобы поддерживать и развивать свою команду, чтобы она выполняла цели и задачи компании.

# Как собственнику эффективно пользоваться своей интуицией?

2018

«Это — магия! Как хотите, но в бизнесе нельзя принимать решения, руководствуясь только логикой». Обсуждаем на DK.RU одно из самых противоречивых явлений: интуицию собственника бизнеса.

Несколько дней назад на DK.RU [**вышла авторская колонка**](http://ekb.dk.ru/news/na-etom-i-pogoreli-kak-intuitsiya-vredit-sobstvennikam-luchshih-biznesov-237112395#binding) руководителя компании [HR-Лидер](http://ekb.dk.ru/wiki/hr-lider#binding) Ольги Чебыкиной, в которой автор раскрыла свой взгляд на проблему принятия решения собственниками на основании их интуиции. И того, к каким пагубным последствиям это может привести при неправильном подходе. Такая точка зрения нашла немало оппонентов, и позицию одного из них DK.RU публикует в качестве продолжения этой непростой темы.

[**Дмитрий Мазеин**](http://ekb.dk.ru/wiki/mazein-dmitriy#binding)**, генеральный директор и совладелец компании**«[**Адванта**](http://ekb.dk.ru/wiki/advanta#binding)»**:**

— В статье «На этом и погорели. Как интуиция вредит собственникам лучших бизнесов» автор делает попытку «развенчать миф» о том, что «первое лицо компании знает о своем бизнесе больше остальных, лучше других понимает цели, задачи компании и, конечно, намного лучше других знает, какие люди нужны этой компании для реализации целей». Не знаю, как вам, а у меня после прочтения этой статьи сложилось впечатление, что автор не просто пытается доказать, что это не 100% факт, а фактически отказывает владельцам бизнеса в этих качествах. Практически призывает всех владельцев покаяться и сдаться в руки более опытным консультантам.

Такой подход мне крайне не близок, но, несмотря на подобные «черно-белые» оценки, в статье поднимается целый ряд важных вопросов, о которых очень хочется высказаться. Чтобы не говорить сразу обо всем (выйдет очень объемно), сосредоточусь на одном из главных моментов: обладает ли владелец какими-то особенными знаниями или интуицией, что позволяет ему быть эффективным в найме? Использовать или нет интуицию (цитата: «звериное чутье») при найме ключевых сотрудников?

На мой взгляд, если владелец в бизнесе уже несколько лет и за это время бизнес серьезно развивался, то он хорошо изучил его специфику, понимает, что нужно для успеха в этом бизнесе, какие люди могут его достигать. Этот же вывод касается эффективного топ-менеджера, который успешно двигался по карьерной лестнице, так почему автор отказывает в этой особенности владельцу? Оглядываясь на свой опыт управления компанией, я вспоминаю, что был вынужден все это время принимать решения тогда, когда остальные не хотели или не могли. Таким образом, у меня выработалась привычка принимать решения.

**Сейчас для меня принятие решений таким способом стало своеобразным увлечением, спортом.**

Если есть проблема у коллег, то я часто говорю: «Сформулируйте, в чем основной вопрос, попробуйте его решить самостоятельно, а когда уже все варианты переберете и не найдете ответа, то приходите, с удовольствием помогу его решить». Но здесь тоже нужна мера. Сейчас стараюсь так строить взаимодействие с руководителями, чтобы большинство вопросов они решали сами.

Есть разные мнения о том, как развивается интуиция. Одно из мнений состоит в том, что интуиция формируется на основе большого жизненного опыта, принятых когда-то решений. При принятии серьезных решений в условиях неопределенности владельцу, топ-менеджеру часто нужно «подниматься» над ситуацией, смотреть на нее со стороны, учитывать множество дополнительных факторов.

Вот пример из моего последнего опыта: у нас в компании шел подбор на одну из топовых позиций, я видел, что подбор замедлился, решил посмотреть какие-то варианты. Захожу на один из профильных сайтов, по основным критериям ничего не нашел, стал почти наугад тыкать по вариантам, которые сайт предлагает, как возможные близкие. Вышел на [кандидатов](http://kazan.dk.ru/wiki/kandidat#binding) на позиции, которые у нас были закрыты, мы этих специалистов не искали, увидел фотографию одного из таких людей, по диагонали просмотрел опыт и понял, что это наш человек, надо брать.

**Как я понял? А вот вообще не знаю. Не могу на это вопрос ответить. Как говорил герой одного отличного голливудского фильма про карточные игры: «Это — магия!».**

Но тогда у меня сложилось четкое понимание, что это наш человек. Так мы в этом году нашли двух директоров департаментов. И там, и там я видел опыт, я видел, что человек в нашей теме, потом я смотрел на фотографии, и понимал, что: а) я с ним смогу работать, б) это адекватный человек. По [резюме](http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/rezyume#binding) я оценил его профессиональные компетенции, причем еще раз — я смотрел это по диагонали.

Я не первый год в бизнесе и успел убедиться в простой истине: подобного рода решения не всегда можно принять только на основе логики, а принимать необходимо. Так владелец учится принимать решения, подключая свое чутье, которое чаще является простым жизненным опытом, чем «магическим талантом». Но применение такой «магии» не значит, что мы брали человека сразу. Проходило минимум два собеседования, мы собирали отзывы с двух-трех рабочих мест, но в результате первое впечатление подтверждалось, мы брали человека и он проявлял себя как результативный руководитель.

**Также часто у меня бывает, что вижу человека на собеседовании и в первые минуты понимаю мой/не мой, и дальнейшая беседа это, как правило, подтверждает, хотя бывают редкие исключения.**

Это и есть интуиция, хотя, наверное, в моей жизни были люди с подобным выражением лица или поведением, что-то подсознательно мне запомнилось, но осознанных ассоциаций не было. По опыту я понял, что человек должен подойти, но при этом еще раз — это был не целенаправленный поиск этих людей, я искал специалистов на другие вакансии, но у меня в голове была тема, что у нас в этой области не все хорошо, мне нужен человек.

И думаю многие собственники, руководители с опытом, которые когда-либо принимали подобные решения, меня поймут. Конечно, как пишет Ольга Чебыкина в своей статье, полезно задавать вопросы владельцу: «Почему такое решение принято?», «Почему этот человек не наш?», это помогает владельцу самому достать свои критерии отбора из бессознательного и положить на бумагу. Наш HR регулярно задает мне такие вопросы. И это верно, но еще более верно то, что надо доверять себе при выборе своих подчиненных, не принимать окончательного решения, если ты внутренне не уверен.

Как поступать HR-специалисту? Конечно, обсуждать, но финальное решение нужно доверять владельцу. Ведь, в конце концов, ты работаешь на этого человека, и если его решения, как бы он их ни принимал, регулярно тебя не устраивают, то значит, вам не по пути.

# Легко ли быть самозванцем

**2012 Манфред Кетс де Врис**

Несколько лет назад ко мне обратился Тобин Холмс, молодой сотрудник одной телекоммуникационной компании, только что назначенный на довольно высокий пост (прежде он был менеджером среднего звена). Британец по происхождению, Тобин получил классическое образование в Оксфорде, а затем закончил бизнес-школу INSEAD в числе 5% лучших студентов. Тобин был не только прекрасно образован, но и умен, тем не менее он боялся, что новая должность окажется ему не по плечу.

В глубине души Холмс ощущал собственное несовершенство, и ему казалось, что в любой момент его могут уличить в той самой неадекватности, которую ему хотелось скрыть. При этом Тобин сам то и дело вел себя неадекватно. В личной жизни он будто нарочно старался навредить самому себе — заводил бесчисленные романы, злоупотреблял алкоголем, из-за чего даже попал в серьезную аварию. На работе ему становилось все труднее сосредоточиваться и принимать решения. Он опасался — и чем дальше, тем с большим основанием, — что о его проблемах узнают генеральный директор и другие члены совета директоров. Скоро ли они поймут, что, назначив его топ-менеджером, совершили страшную ошибку?

Когда страх и стресс стали невыносимыми, Холмс уволился из компании и устроился на скромную должность в более крупную организацию. Однако, поскольку он действительно был умен и талантлив, ему и там довольно быстро предложили возглавить одно из ключевых региональных подразделений. Никто не сомневался, что этот пост — лишь ступенька на самый верх корпоративной иерархии, и тут прежние опасения охватили Тобина с новой силой. Решив не дожидаться, пока кто-нибудь выведет его на чистую воду, Тобин меньше чем через год ушел и из этой компании. На новой работе руководители ни разу не усомнились в профессионализме Холмса, но обратили внимание на его послужной список и сделали вывод, что Холмс попросту не обладает качествами, необходимыми для топ-менеджера.

Тобин не мог позволить себе подняться на высший уровень организационной структуры, поскольку в глубине души считал себя самозванцем и боялся разоблачения. Порой весьма преуспевающие люди, работающие в самых разных сферах, в том числе в бизнесе, уверены, что не по праву занимают свои должности. Между тем стороннему наблюдателю они обычно кажутся весьма компетентными специалистами, да и как руководители они проявляют себя с лучшей стороны. Субъективное отношение к себе как к шарлатану нередко развивается у человека вопреки его очевидным выдающимся достижениям. Это явление — психологи называют его невротическим синдромом самозванца — не имеет ничего общего с напускной скромностью. Фактически это оборотная сторона одаренности: многие по-настоящему талантливые и трудолюбивые люди (в частности, руководители) достигают больших высот, но мучаются от сознания, что их успех незаслужен.

В каком-то смысле мы все немного обманщики или самозванцы — каждый из нас играет свою роль на сцене жизни. На людях мы одни, наедине с собой или в отношениях с близкими — совсем другие. К тому же наше поведение часто зависит от обстоятельств. Стремление показать себя с лучшей стороны совершенно естественно. Неудивительно, что столь многие из нас чувствуют себя самозванцами: общество прилагает слишком много сил, чтобы заставить людей скрывать свое истинное «я».

Однако у невротических самозванцев это ощущение приобретает особую остроту. Успехи не только не помогают им избавиться от синдрома, но, напротив, лишь усугубляют тревожность. Одаренный самозванец искренне верит, что окружающие гораздо умнее и способнее его, и никакими похвалами его не переубедить. Он, как ему кажется, всю жизнь пускает всем пыль в глаза, а потому ждет неминуемого разоблачения. «На этот раз мне повезло, я опять всех одурачил, — думает такой человек в случае очередного успеха, — но сколько еще это будет продолжаться? Когда же они поймут, что я не тяну?»

Невротические самозванцы есть на всех уровнях организации. Обычно синдром проявляется уже на первой работе, после окончания учебного заведения. В это время человек испытывает особую тревогу и неуверенность в собственных силах. Способствует обострению синдрома и назначение менеджера среднего звена на высший руководящий пост: узкому специалисту непросто переквалифицироваться в управленца общего профиля. Но самые серьезные проблемы начинаются, когда невротические самозванцы становятся генеральными директорами. Мой опыт показывает, что многие люди такого типа нормально работают даже на топ-менеджерских должностях, но срываются, дойдя до самой вершины иерархии. На вторых ролях «самозванцу» гораздо спокойнее, поскольку он чувствует поддержку сверху. Но гендиректор виден как на ладони. И тут он должен рассчитывать только на себя.

В результате в деловом мире очень много людей, подобных Тобину Холмсу. Работая консультантом, преподавателем и психоаналитиком, беседуя и с отдельными руководителями, и с целыми группами, я долго исследовал эту проблему и понял, что невротический синдром самозванца распространяется все шире. Особенно часто он поражает сотрудников консалтинговых фирм и инвестиционных банков. Далее мы рассмотрим феномен невротического синдрома самозванца, покажем, какой вред он может нанести карьере профессионала-перфекциониста и как синдром руководителя заражает всю организацию, создавая в ней нездоровую атмосферу, и в результате приводит к снижению прибыли.

**Почему вы чувствуете себя самозванцем**

Термин «феномен самозванца» в 1978 году ввели в обиход профессор психологии университета штата Джорджия Полина Клэнс и психолог Сюзанна Аймс. Исследуя поведение женщин, многого добившихся в жизни, ученые обнаружили, что их клиентки часто не могут правильно оценить собственные достижения. Несмотря на объективные доказательства их компетентности, все свои успехи они объясняли удачей, везением, ловкостью, нужными связями, настойчивостью, обаянием и даже умением пускать пыль в глаза.

За первой публикацией на эту тему последовало множество статей и диссертаций. Некоторые выводы исследователей противоречили друг другу, но в целом ученые сходились во мнении, что синдром поражает не только женщин. Подвержены ему и мужчины, хотя настоящих самозванцев — тех, кто сознательно прибегает к обману, среди них гораздо больше, чем среди женщин. Кроме того, многое зависит от рода деятельности. К примеру, синдром часто проявляется у ученых и врачей, то есть представителей профессий, успех в которых определяется интеллектуальными качествами.

Мои беседы с пациентами из числа гендиректоров и других руководителей высшего звена позволяют предположить, что формирование синдрома может быть обусловлено воспитанием. Если родители придают чрезмерное значение достижениям своих чад и в семье нет теплых отношений, то дети чаще подвержены этому расстройству. Они растут с чувством, что, только оправдав ожидания родителей, смогут завоевать их расположение. Повзрослев, они работают много и хорошо, но все равно не верят в свою состоятельность.

Любопытно, что предрасположенность к невротическому синдрому самозванца характерна и для людей, от которых никто не ждет выдающихся результатов. Во многих социально неблагополучных семьях (часто семьях рабочих) родители не поддерживают устремления детей, если они противоречат семейным традициям. Если детям в таких условиях все же удается вырваться из своей среды и достичь настоящего успеха, то, даже став руководителями, они зачастую остаются неуверенными в себе и не могут привыкнуть к мысли, что это они сами совершили столь грандиозный взлет. Их мозг получает противоречивые сигналы, которые способствуют развитию этой неуверенности. Боязнь оказаться намного выше своих родителей, сохраняющаяся у человека долгое время и после их смерти, часто оказывается одной из причин невротического синдрома самозванца.

Особенно подвержены синдрому самозванства старшие дети. Когда родители воспитывают первенца, у них еще нет опыта и зачастую они возлагают на ребенка слишком большие надежды. Считается, что старшие должны вести себя по-взрослому, заботиться о младших и во всем служить им примером.

**ЖЕНЩИНЫ И ФЕНОМЕН САМОЗВАНСТВА**

Синдром самозванства особенно часто возникает у женщин, добившихся успеха и занявших высокое положение, потому что это не соответствует привитому им с детства представлению о роли слабого пола в обществе. Как ни странно, подобное ощущение порой оказывает даже благотворное влияние на психику: женщина, которая боится, что ее «некомпетентность» разоблачат, легче примиряется со своими достижениями — она попросту не осознает их.  
   
Душевное смятение может перерасти в тяжелую форму невротического синдрома в периоды, связанные с важными переменами в семейной и профессиональной жизни. Особенно подвержены этому риску женщины, матери которых занимались только домом. Сами того не сознавая, они часто сравнивают свою жизнь и жизнь своих матерей. Работающим женщинам приходится проводить много времени вне дома, и им кажется, что они плохие матери и никудышные жены.  
 Повышают риск возникновения у женщин синдрома самозванца и другие факторы. Работая в мире, где доминируют мужчины, они чувствуют себя не в своей тарелке. Если женщина добивается успеха, окружающие порой сомневаются в том, что он заслужен: многие мужчины думают, что дело не в таланте и профессионализме, а в удаче. Хотя открыто никто свои сомнения не высказывает, женщина чувствует соответствующее отношение и начинает опасаться, что «удача» будет недолгой. Именно поэтому многие одаренные женщины вообще не сознают свои таланты, а если и сознают, то скрывают их и выбирают тактику молчаливого потакания чужой зависти и собственной неуверенности в себе.

**Химера, становящаяся реальностью**

Как невротический синдром самозванца становится по-настоящему опасным? Часто катализатором развития процесса оказывается перфекционизм. В малых дозах это свойство дает человеку энергию, необходимую для громких свершений. Хорошо тем перфекционистам, которые не страдают комплексом неполноценности, получают удовольствие от своих успехов и не воспринимают неудачи как катастрофу! Другое дело невротические самозванцы: они, как и положено абсолютным перфекционистам, ставят перед собой недостижимые цели. Когда на пути к цели перфекционист терпит неудачу, он мучается от сознания собственной ничтожности. Ему кажется, что сейчас он не в лучшей форме, но все исправится, если усерднее работать. Так многие мнимые самозванцы превращаются в трудоголиков. Чтобы избежать разоблачения, они пытаются компенсировать свое несовершенство и недостаток самоуважения непосильной работой. Баланс между работой и личной жизнью для них — пустой звук.

Мне вспоминается одна карикатура. На ней изображен директор, который протягивает подчиненному папку и говорит: «Не торопитесь, дело не срочное. За выходные вы все успеете». Невротические самозванцы часто относятся к работе именно так. Они не осознают, что, не давая пощады ни себе, ни другим, обрекают общее дело на провал. Жестоко эксплуатируя себя, они рискуют слишком быстро сгореть.

Когда самозванец задается недостижимой целью, он загоняет себя в порочный круг. Видя, что добиться намеченного не удается (естественно, ведь цель и в самом деле недостижима!), он терзает себя мыслями о неудаче и собственной неадекватности и ставит перед собой еще более нереалистичные цели. Так начинается новый виток губительной гонки. Именно это произошло с Робертом Пирсом, очень способным маклером из престижного инвестиционного банка. Пирс был одержим одной целью — зарабатывать много денег, так он хотел заглушить сомнения в собственной компетентности. Зарплата постоянно росла, но этого ему было мало. Каждое очередное повышение ненадолго окрыляло Пирса, но когда он узнавал, что кто-то все равно получает больше, у него опять начинались приступы отчаяния и самобичевания. Такое мироощущение отрицательно сказывалось на карьере Пирса и работе всей организации.

**Желание провала**

Из-за неоднозначного отношения к собственным достижениям невротические самозванцы кажутся на удивление скромными. В принципе стремление умалить свои заслуги — черта похвальная и полезная для карьеры. Когда человек воспринимает собственные достижения без лишнего пафоса, он защищает себя от зависти окружающих и их завышенных ожиданий — в случае неудачи никто не будет злорадствовать. Считается, что недовольство собой свидетельствует о скромности, а это качество нравится многим. Сослуживцы всегда готовы поддержать такого человека.

Но скромность и самоуничижение невротических самозванцев имеют совсем иную природу — подсознательное желание выйти из игры. И именно неудачи предоставляют такую возможность. В качестве примера можно привести историю журналиста, который сравнительно молодым получил престижную Пулитцеровскую премию. Увы, публичное признание обернулось для него страданиями. Если судьба возносит так высоко, то что делать, чтобы удержаться на вершине? Яркие достижения губят многих невротических самозванцев, обрекая их на творческий паралич. С точки зрения жертвы такого синдрома, пожелание успеха звучит как издевательство.

Причина тут в следующем. Невротические самозванцы обычно боятся, что громкий успех принесет им вред и испортит их отношения с родственниками, друзьями и знакомыми. Значит, лучше оставаться «как все». Ведь тот, кто страстно стремится к успеху, завидует тем, кто его достиг. Как писал Амброз Бирс в книге «Словарь сатаны», успех — «непростительный грех по отношению к ближнему».

В самых тяжелых случаях жертвы синдрома делают все, чтобы крах, которого они так боятся, стал неминуемым. Деcтруктивное начало в их поведении проявляется по-разному: они срывают сроки, грубят, не могут распределять полномочия между подчиненными и т. п. Скажем, у Тобина Холмса синдром выражался в беспорядочных любовных связях и частой смене места работы.

Порой невротические самозванцы разрушают собственную карьеру весьма изобретательно — как будто хотят, чтобы их поскорее поймали с поличным. Возможно, такое поведение — своеобразный способ борьбы с растущей тревогой, и, наверное, он приносит какое-то облегчение. Как запускается этот процесс, хорошо видно на примере Майка Ларсона, топ-менеджера, с которым мне довелось работать несколько лет назад. Майк сделал блистательную карьеру в области медицинских исследований, и вскоре ему предложили должность начальника отдела глобальной фармацевтической компании. Увы, назначение, с точки зрения Ларсона, было слишком ответственным. Одно дело — быть рядовым членом команды, и совсем другое — стать главным исследователем в организации. У молодого ученого, постоянно находившегося у всех на виду, появился страх разоблачения, и чем дальше, тем сильнее он мешал работе. Отчасти боязнь ока- заться не на высоте заставляла Ларсона работать лучше, но он не смог правильно распределить обязанности между подчиненными, постоянно сам занимался текущими вопросами, и от этого его тревога лишь нарастала.

В какой-то момент Ларсон понял, что губит свою карьеру. Но он не мог ни к кому обратиться за помощью: боялся, что коллеги воспримут подобный шаг как доказательство его некомпетентности, о которой, он был уверен, они уже давно догадывались. Под таким психологическим гнетом Майк еще больше замкнулся и страдал, воображая, что думают о нем сослуживцы. Нервозные дни сменялись бессонными ночами, из-за страха совершить ошибку он уже не хотел ничего — ни экспериментировать, ни развиваться, ни осваивать новое.

Как большинство невротических самозванцев, Ларсон неадекватно оценивал реальность. Он не замечал собственных достижений, ему казалось, что он обречен на провал и изоляцию. Видя все в черном свете, даже мелкие неудачи и происшествия он воспринимал как катастрофу, а себя видел жертвой.

Став топ-менеджером, Ларсон понял, как не хватает ему наставников, которых раньше, в начале карьеры, у него было немало. Эти люди помогали ему справляться с трудностями и в любых обстоятельствах сохранять душевное равновесие. На новой должности Майку стало гораздо труднее обращаться за советом, а значит, некому было указать на ошибочность его самооценки. После нескольких неудачных решений, из-за которых ухудшились показатели всей компании, его отстранили от должности.

**Невротическая организация**

Люди, страдающие невротическим синдромом самозванца, наносят вред организации, о благе которой пекутся. Они отдают работе все свои силы и таланты — а такое отношение всегда очень заразительно, — но, к сожалению, искренне стремясь к успеху, становятся несдержанными и грубыми. Самозванцы слишком строги к себе и не умеют щадить других. Возглавляемые ими организации похожи на концлагерь: здесь господствует потогонная система и постоянно нагнетается атмосфера страха. В результате усиливается текучесть кадров, хромает дисциплина, и все это приводит к падению прибыли. Кроме того, невротические самозванцы не обладают качествами эффективных лидеров, им не очень удается взаимодействовать с людьми, поэтому в их организациях плохо поставлена работа по воспитанию нового поколения руководителей.

Еще одна серьезная опасность заключается в том, что из-за невротических самозванцев ухудшается качество принимаемых в компании решений. Руководители, в душе считающие себя обманщиками, всегда сомневаются в правильности собственных суждений. Их осторожность, боязнь совершить ошибку заражают остальных, и последствия оказываются плачевными. Вполне вероятно, в частности, что гендиректор-самозванец у себя в компании будет подавлять предпринимательское начало. Если человек не доверяет себе, разве сможет он доверять кому-нибудь еще?

Кроме того, гендиректора-самозванцы, как правило, предпочитают пользоваться услугами консалтинговых фирм. Непредвзятое, как им кажется, суждение специалиста со стороны компенсирует их собственное чувство неуверенности. Спору нет, иногда полезно обратиться к помощи сторонних консультантов, но многие невротические самозванцы фактически превращаются в марионеток, полностью зависящих от их воли. Именно так развивались события в международной инженерно-технологической корпорации. Ее генеральный директор Ралф Гордон рассказал свою историю на одном из моих семинаров. По словам Гордона, все началось с того, что он не сам себе выбрал инженерную стезю: за него это сделал отец. Ралф подчинился его решению, но на руководящих постах ему всегда было неуютно. Став топ-менеджером, он начал во всем полагаться на мнение консультантов, услуги которых, как правило, обходились весьма недешево. Консультанты не только выставляли компании огромные счета, но и укрепляли в Гордоне чувство зависимости и неуверенности в своих силах.

Особенно трудно приходится невротическим самозванцам в организациях, где неудачи строго наказываются. Нетерпимая к ошибкам корпоративная культура способствует развитию синдрома. Она буквально парализует перфекционистов, и их боязнь провала отрицательно отражается на всей организации. Типичный пример — судьба Линн Оруэлл. Она очень успешно начала карьеру в консалтинговой фирме, а затем перешла в крупную медиакомпанию. Здесь ей предложили возглавить новое представительство в одной из европейских стран. У Линн всегда было много интересных, перспективных идей, но она очень боялась не справиться с новыми обязанностями и из-за этого начала слишком жестко управлять свои подразделением, а такой стиль противоречил традициям компании. Скажем, здесь поддерживали децентрализацию, а Линн, наоборот, все самые важные функции сосредоточила в своих руках, что, разумеется, не благоприятствовало созданию творческой обстановки и продуктивной работе. Но больше всего раздражало подчиненных то, что она стремилась единолично принимать решения. Сослуживцы стали замечать, что Линн ведет себя с ними все более жестко. Перфекционизм и погоня за сиюминутными результатами сочетались с нетерпимостью к критике: даже робкие попытки сослуживцев обсудить какое-либо решение руководительницы вызывали у нее бурное негодование. Кроме того, боясь показаться недостаточно компетентной, Линн подолгу готовилась ко всем мероприятиям: старалась предугадать все вопросы, которые могли бы возникнуть при обсуждении. Ее рабочая неделя удлинялась — Линн стала часто работать в выходные, причем давала понять подчиненным, что и им следует трудиться побольше.

Эти проявления синдрома самозванца отражались на всей организации. Многие члены команды Оруэлл начали подумывать о переводе в смежные подразделения, кто-то потихоньку подыскивал себе место в других компаниях. А решившие остаться заняли по отношению к Линн пассивно-неприязненную позицию. Видя, что с ней бесполезно спорить и серьезно обсуждать проблемы, подчиненные молчаливо принимали ее решения, но, когда доходило до дела, старались тем или иным способом саботировать их. В результате европейское подразделение, возглавляемое Оруэлл, — а еще недавно оно считалось самым перспективным — стало превращаться в обузу для компании, прибыль его катастрофически упала. К концу первого года пребывания Линн на ее посту руководство компании сделало вывод о ее полной профнепригодности. Линн лишилась должности, а подразделение было продано конкурентам. Таким образом нервное расстройство руководительницы погубило не только ее карьеру, но и вполне здоровый бизнес.

**ИСТИННЫЕ САМОЗВАНЦЫ**

В отличие от жертв невротического синдрома самозванца истинные самозванцы — непревзойденные шарлатаны. И это по большей части мужчины. В качестве примера можно упомянуть Фердинанда Уолдо Демару, выдававшего себя за профессионального врача. Карьера его оборвалась осенью 1951 года, во время Корейской войны. Одна из читательниц увидела в газете репортаж о некоем Джозефе Сире, хирурге, успешно проведшем операцию на палубе канадского эсминца. Она тут же позвонила своему сыну: его тоже звали Джозеф Сир, и он тоже был врачом. Как выяснилось, Джозеф не участвовал в военных действиях, а по-прежнему работал в родном Нью-Брансвике. В принципе это могло быть совпадением, но мать все-таки обратилась в полицию. Началось расследование, и обман был раскрыт.  
 Власти быстро выяснили, что под именем героя публикации скрывался Демара. Несколько недель доктор-самозванец трудился медбратом в одной из больниц США — вот и все его медицинское образование. На должность военного врача он устроился по недосмотру начальства. И лишь по счастливой случайности никто из его пациентов не умер.  
 Расследование показало, что Демара тридцать лет (большую часть жизни) выдавал себя за другого: то за помощника шерифа, то за тюремного охранника, психолога, преподавателя университета, монаха и исследователя в области онкологии. Однажды эта череда превращений была прервана тюремным заключением.  
 Кажется, этот человек просто не знал, что делать с собственной жизнью, и пытался найти себя, маскируясь под других. Материальная выгода не была для него главным мотивом. В каком-то смысле Демара проявил незаурядный актерский талант, он так вживался в очередной образ, что окружающие принимали все за чистую монету. Демара был мастером импровизации, а книги и личный опыт помогали ему убедительно играть чужие роли.  
   
Необычность судьбы и изобретательность Демары произвели сильное впечатление на общественность. Когда обманщика разоблачили, он продал свою историю журналу Life и стал героем книги Роберта Кричтона, а затем — фильма «Великий обманщик», снятого в 1961 году (главную роль исполнил Тони Кертис). Кричтон признавался, что так и не разобрался до конца в истинных мотивах Демары. «Мной руководила подлость, чистая подлость», — якобы однажды заявил Демара и назвал себя глубоко порочным человеком. При этом он добавлял, что нет худа без добра: узнав о фактах столь беззастенчивого обмана, многие организации стали более тщательно следить за конфиденциальной документацией, а значит, безопасность общества укрепилась.

**Свет в конце тоннеля**

К счастью, невротическому синдрому самозванца подвержены не все руководители, более того — он излечим. Наилучший результат дают предупредительные меры. Хорошо, в частности, если родители понимают, что нельзя ставить перед ребенком слишком высокую планку. Впрочем, не все потеряно и в случае, если синдром будет замечен на сравнительно поздней стадии. Как показывает практика, психотерапевтическое вмешательство может исправить искаженное самовосприятие невротического самозванца.

Но, пожалуй, самый надежный способ побороть отношение к себе как к самозванцу — попытаться трезво оценить свои достижения. Кто лучше вас самих обнаружит источник проблемы? Разумеется, в этом опыте самопознания и самоисправления будет очень полезна помощь психотерапевта или коуч-консультанта, не помешают также советы наставника или друга. Если у вас есть дети, подумайте, как, воспитывая их, не повторить ошибок своих родителей.

Если человек не в состоянии сам избавиться от синдрома самозванца, должен вмешаться его начальник. Именно так — по рекомендации своего председателя совета директоров — ко мне пришел Джон Стодард, генеральный директор крупной телекоммуникационной компании. На наших занятиях Сто-дард пытался понять, что помогло бы ему лучше управлять компанией. Проведя исследование по методу 360-градусного обзора, мы выяснили, что Стодард склонен к перфекционизму, слишком много внимания уделяет текущим делам и не умеет слушать собеседников. Оценивая гендиректора, сотрудники отмечали также его несдержанность, которая проявлялась даже в отношениях с членами совета директоров. Многие жаловались на тяжелый моральный климат. Мы стали говорить о проблемах Джона, и он вскоре осознал, как сильно повлияли на него ожидания чрезмерно требовательных родителей. С этого началось выздоровление. Джон попробовал вести себя на работе иначе, и окружающие были приятно удивлены происшедшей переменой, что, в свою очередь, укрепило его веру в себя. Мы снова встретились спустя год, и Джон с гордостью рассказал о том, как резко улучшилась обстановка в компании и выросла прибыльность ее бизнеса, — благодаря тому, что он перестал мелочно контролировать всё и вся.

Хороший начальник должен, подобно председателю совета директоров из компании Стодарда, быть начеку и вовремя улавливать тревожные признаки в поведении сотрудников, в частности чрезмерную боязнь неудачи, склонность к перфекционизму, трудоголизм и т. п. Заметив такого рода симптомы у подчиненного, нужно деликатно высказать ему свои опасения — чтобы он воспринял слова начальника как совет, а не как критику. Важно объяснить человеку, что стремление к высоким результатам порой принимает деструктивные формы, что перенапряжение может только ослабить его и что нужно найти оптимальный баланс между работой и личной жизнью.

Подчиненному-самозванцу следует понять, что его должность предполагает не только высокую ответственность, но и необходимость прислушиваться к конструктивной критике, что откровенные высказывания сотрудников не только не приводят к катастрофе, но, напротив, открывают новые возможности для совершенствования. Разумеется, такие разъяснения следует подкреплять личным примером. При обсуждении нужно подчеркнуть, что любой человек, назначенный на ответственную должность, может поначалу чувствовать себя не готовым к ней. Главное, чтобы при этом невротический самозванец не начал сравнивать себя с опытными руководителями — это обречет его на вечное самобичевание.

Вместе с тем сотрудники должны видеть четкую связь между своими усилиями и достижениями, и здесь многое зависит от руководителей. Им следует, с одной стороны, не скупиться на заслуженную похвалу, а с другой — открыто признавать, что без ошибок не бывает успеха. В организациях с мудрым руководством никого не наказывают за «умные» ошибки. Здесь считают, что негативный результат может способствовать продвижению вперед. Ошибки часто помогают сотрудникам расти профессионально. Важно, чтобы невротические самозванцы понимали это, и тогда страх перед неудачей не будет парализовывать их.

Если жертвой синдрома самозванца становится сам генеральный директор, ситуация осложняется. Руководителю такого ранга непросто просить совета у наставников и тем более — у подчиненных. Во многих успешных компаниях проводятся специальные программы, цель которых — помочь руководителям продуктивно работать. Если ведущий такой программы замечает у кого-то из слушателей признаки синдрома самозванца, он может вовремя вмешаться, в частности, дать нужные советы. За те 15 лет, что я веду в INSEAD занятия для топ-менеджеров, мне приходилось обсуждать с ними самые разные проблемы, связанные с их профессиональной и личной жизнью. Желание понять феномен самозванства, готовность говорить о нем и получать помощь от коллег не только улучшали душевное самочувствие руководителей, но и способствовали оздоровлению возглавляемых ими организаций.

**• • •**

Говорят, что наши недостатки — это продолжение наших достоинств. То же самое верно и для организаций. В компаниях, где хорошо поставлено управление, руководители высшего звена избавляются от нерадивых сотрудников или помогают им исправиться. Но они не умеют по-настоящему эффективно взаимодействовать с сотрудниками, которые — по крайней мере формально — хорошо работают. Человека с синдромом самозванца довольно трудно распознать, ведь на ранних этапах своей карьеры он наверняка показывает превосходные результаты. Кроме того, следует признать, что этот синдром в той или иной степени характерен для большинства руководителей. Значит, всем менеджерам следует помнить об этой опасности и вовремя выявлять ее признаки в самих себе, в своих подчиненных и вероятных преемниках. Иначе, как мы видели, пострадать могут не только отдельные люди, но и вся организация, в которой они работают.

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

# Суть работы босса — быть лидером среди лидеров

Как не допустить застоя в карьере

2018

Новая карьерная ступенька может смутить, привести в растерянное или даже чересчур расслабленное состояние. Для того, чтобы не утратить завоеванные позиции, нужно тщательно мониторить ситуацию.2

В любой сфере карьерный рост может прерваться внезапно, превратившись в болезненную стагнацию. Для того, чтобы не допустить ее, стоит обратить внимание на признаки скорого застоя, [**пишет**](https://www.fastcompany.com/40586932/7-warning-signs-that-your-career-is-stalling) FastCompany.

1. У вас нет новой цели

Часто лидеры не ставят перед собой новых целей, достигнув желаемого.

**Когда меняется обстановка и в руководство приходят новые люди, обязательно нужно менять цели и направление развития компании, — считает Джон Хиллен, автор книги «Что происходит? Заново открываем в себе лидера, пока ваш бизнес не опередил вас».**

2. Ваша команда не работает сообща

Когда команда добивается успеха, ее члены иногда начинают вести себя как фрилансеры. Их заботит работа только собственного отдела, и порой они игнорируют выбранные приоритеты и стратегии.

**Самый важный фактор, определяющий успех команды, это единое понимание, зачем она существует, чего пытается добиться и как ей работать сообща, — считает Хиллен.**

Чтобы разобраться с застоем, чаще проводите собрания или занятия по тимбилдингу.

3. Вы не общаетесь с нужными людьми

Иногда из-за работы на новом уровне лидеры плохо распоряжаются своим временем. Если вас раздражает, что люди не выполняют ваши поручения, или вы слишком заняты, чтобы поговорить с причастными к работе лицами, возможно, вашей карьере грозит опасность.

Хиллен предлагает решить эту проблему с помощью плана работы со всеми участниками проекта. С кем вы будете проводить регулярные встречи? Какие беседы вы будете с ними вести? Постарайтесь разработать стратегическую сеть связей, выделяя нужное количество времени на людей, от которых зависит ваше будущее.

4. Вы не можете сформулировать концепцию своей компании и мотивировать людей

Если вы не можете вдохновить своих сотрудников на выполнение выбранной стратегии или новой инициативы, карьера рискует перейти в стадию застоя. Вместо того чтобы обвинять других в том, что они вас не понимают, поработайте над своими навыками общения. Думайте о себе как о «главном объясняющем директоре», советует Хиллен.

5. Ваша власть ослабевает

После достижения успеха вам нужно работать на новом уровне, чтобы сохранить уважение команды. Если сотрудники не подчиняются вашим указаниям или вас обходят по карьерной лестнице, значит, ваша карьера застопорилась.

**Поменяйте поведение так, чтобы взаимодействовать с единомышленниками более естественно и эмоционально, — советует Хиллен. — Эмпатия дает результат и помогает выработать характер.**

6. Вы чувствуете усталость и загруженность

При переходе на новый уровень можно легко растеряться. Одна из опасностей, которая может вас подстерегать, — это чувство усталости и загруженности.

В таком случае вам надо разобраться в делах — решить, какие задачи выполнять, какие передать кому-то другому, а от каких вообще отказаться. Распределите свое время так, словно вы собираетесь «войти в историю», советует Хиллен.

7. Вы забросили подготовку руководящих кадров

Работа успешного руководителя заключается в том, чтобы быть лидером среди лидеров. Если вы не уверены в своей нынешней команде лидеров и начинаете сомневаться в их возможностях, это еще один признак застоя.

**Реорганизуйте программы подготовки руководящих кадров и активно в них участвуйте, — советует Хиллен. — Станьте не только боссом, но и тренером, и уделяйте достаточно времени обеим обязанностям.**

# Как всегда быть в тонусе

**Как всегда быть в тонусе, работать долго и эффективно. Научитесь управлять энергией – своей и персонала**

 Павел НИКОЛАЕВ, управляющий партнер тренинговой компании «Движение», автор-разработчик тонус-менеджмента

В компании серьезная нагрузка на сотрудников, им приходится брать на себя ответственность, порой работать в условиях стресса. Об этом HR-менеджеры честно предупреждают кандидатов на собеседовании. Но подчеркивают, что есть привлекательная система поощрений, хороший соцпакет, проводятся интересные корпоративные мероприятия. И люди идут в компанию. Но потом увольняются отделами, объясняя это так: «Накопилась усталость, нет сил работать». Бенефиты не помогают.

Ведь корпоративные мероприятия, которые компания устраивает, чтобы развлечь сотрудников, не отменяют рабочих задач. И после праздников, устроенных за счет работодателя, люди снова возвращаются в трудовые будни. А значит, как и прежде, должны концентрироваться, собираться с силами и выполнять многочисленные важные задания. **Корпоративы и соцпакеты не облегчают работу.** И если и мотивируют, то ненадолго. У людей продолжает накапливаться усталость.

Справиться с этим, улучшая бенефиты и увеличивая количество корпоративных мероприятий, невозможно. Нужно решать именно ту проблему, из-за которой люди часто увольняются, – **эмоциональной и психической истощенности, нехватки сил и энергии**. Если хотите, чтобы сотрудники работали долго и стабильно эффективно, учите их сохранять энергию в течение рабочего дня, несмотря на возникающие сложности и проблемы, а также быстро восполнять ее **и восстанавливать силы**, если до этого пришлось вдруг потратить их.  
 **Ольга МУХИНА,**

Директор по персоналу и оргразвитию, член Правления компании «Промтехноком»

**Внедряйте тонус-менеджмент сначала для топ-менеджеров. Объясните им, какие личные и экономические выгоды они получат**

Именно для топов актуальнее всего проблема энергетического баланса. Если они почувствуют положительный результат, то будут заинтересованы в том, чтобы распространить тонус-менеджмент на всех сотрудников. Покажите личные, профессиональные и экономические выгоды. Руководители достигнут, наконец, work-life balance, улучшат психологический климат в организации, избегут «синдрома выгорания на работе» и потери интереса к работе сами и уберегут от этого подчиненных. А значит, в компании снизятся текучесть и расходы на подбор персонала. Сотрудники перестанут увольняться от «усталости», будут работать, не снижая продуктивность. Если же она снижается, фактически часть денег компания платит «ни за что». Ведь зарплата не меняется. А значит, поддерживать тонус сотрудников финансово выгодно.

Как это делать, я расскажу в своей статье. Предлагаю Вам свою **авторскую методику. Она подойдет и для Вас лично – ведь Директор по персоналу также работает в условиях многозадачности и стресса.** Овладев нехитрыми приемами и поняв, в чем их суть, Вы сможете обучить и сотрудников – руководителей разного уровня, а также рядовых работников. Они будут идти на работу с большим желанием и трудиться с более высокой отдачей.

**Шаг первый. Определите, насколько Вы в тонусе, хватает ли Вам сил на все дела**

Чтобы это сделать, прибегните к самооценке или, вернее, само-диагностике. **Понаблюдайте за собой, проанализируйте, насколько Вы бодры**, в силах ли сделать все, что намечаете в течение дня на работе и дома. Среди важных сигналов снижения энергии – избегание общения, «заедание» (когда находясь в стрессе, Вы едите, к примеру, сладкое), продолжительное и неконтролируемое пребывание в Интернете, а также откладывание важных задач. Есть два способа измерить уровень своей энергии. Даем их ниже.

**Способ 1. Оцените уровень своей энергии по формуле.** Итоговое значение складывается из нескольких составляющих. **Каждую составляющую оцениваем по 10-балльной шкале. Всего составляющих пять:** уровень здоровья; интерес к тому, чем занимаетесь; горизонт планирования – то будущее, а точнее –события, привязанные к определенной дате в будущем, которые представляет или планирует человек; радиус влияния на окружающих; наличие трудностей – насколько они остры и преодолимы. Выставите балл по каждой составляющей.

Скажем, за **здоровье** ставится «1», если оно плохое настолько, что пора подумать о госпитализации, а «10» – если оно отменное. Чем меньше **интереса к тому, чем человек занимается**, тем меньше баллов выставляется по этому показателю.

Единицу за **планирование** поставьте себе в том случае, если ничего не намечаете дольше, чем на неделю. Если составляете план на каждый квартал, поставьте себе три балла, на два года – семь баллов, на пять лет в деталях – 10.

Оценивая **радиус влияния**, также следуйте логике: чем большее количество людей зависит в той или иной степени от результатов Вашей деятельности, тем выше балл (ключевым является собственное ощущение, а не фактические полномочия). Скажем, если человек влияет только на себя, ставится «1», если и на близких людей – «3», на некие социальные или профессиональные группы – «7».

Только оценивая **уровень трудностей**, следуйте обратной логике: чем они сильнее, тем выше балл. Единицу ставьте в том случае, если никаких трудностей нет, и все идет как по маслу. Теперь все оценки подставьте в формулу и сделайте расчет:

где: **З** – здоровье;  
**ИД** – интерес к деятельности, которой занимаешься;  
**ГП** – горизонт планирования;  
**РВ** – радиус влияния;  
**УТ** – текущий уровень трудностей.

**Пример**

Наталья М., Директор по персоналу крупной фармацевтической компании, которую готовят к продаже иностранным инвесторам, заметила, что в последнее время делает все как-то медленнее, чем обычно, долго собирается с силами, с трудом сосредотачивается. Хотя именно сейчас, в такой важный для компании период, необходимо быть собранной и деловитой, делать все четко и быстро. HR-директор решила измерить уровень своей энергии. Для этого она предварительно оценила все ее составляющие: здоровье – семь баллов, интерес к работе – девять баллов, горизонт планирования – три балла, радиус влияния – пять баллов, уровень трудностей – пять баллов. Затем подставила цифры в формулу и получила показатель 94,5 ((7х9):2х(3х5)):5). Это довольно низкий показатель для Натальи, так как ранее он был в 1,5 раза выше (141,75). Таким образом, Директор по персоналу убедилась, что сейчас у нее снижен уровень энергии. Причем, проанализировав расчет, руководительница HR-службы выявила причину – повысился уровень трудностей. Возможно, это объясняется тем, что идет подготовка фирмы к продаже. Наталья решила выработать более спокойное отношение к этому факту, снизить эмоциональность в отношении к нему, и благодаря этому повысила уровень своей энергии, у нее появилось больше сил, которые она применяла в работе.

**Если работаете много и напряженно, делайте паузы каждые полтора-два часа**

Иначе говоря, устраивайте отдых, чтобы на смену напряжению приходило расслабление. Когда Вы делаете паузу, Вы пополняете свои энергетические баки. Прислушивайтесь к себе, включайте интуицию, и Вы поймете, когда именно надо сделать перерыв. Представьте, что Ваше тело умеет говорить. Мысленно спрашивайте его, насколько оно устало, требуется ли ему отдых. И тогда вовремя уловите сигнал, отвлечетесь ненадолго от дел и расслабитесь.

**Имейте в виду:** первый расчет по формуле Вам ничего не даст, делать выводы рано. Этот расчет станет лишь ориентиром, отправной точкой для Вас. С ним Вы будете сравнивать другие расчеты, которые сделаете позже. Постепенно, **сопоставляя показатели, рассчитанные в разное время, Вы поймете, какой показатель для Вас является нормой**.Следовательно, более низкие или более высокие показатели будут говорить о том, что уровень энергии понижен, либо, напротив, выше нормы.

**Но учтите:** у каждого человека своя норма. Для одного вполне приемлемым можно считать показатель энергичности в 70 баллов, для другого – в 320. И при таком количестве баллов первый и второй могут чувствовать себя приблизительно одинаково. Какой-либо «средней температуры по больнице» нет.

**Способ 2. Включите внутренний светофор – поймите, какой свет горит.** Проанализируйте свое душевное и физическое состояние, мысленно опишите его и определите, какому сигналу светофора оно соответствует. Можно говорить, что **горит зеленый свет**, если Вы позитивно настроены по отношению к тому, что происходит вокруг, готовы справляться с рутиной, стремитесь к общению, берете ответственность на себя и действуете, не боитесь трудностей, проявляете инициативу.

Признаками того, что на Вашем энергетическом светофоре **горит желтый свет**, являются: cнижение мотивации; стремление отложить дела на потом; поиск развлечений, не требующих затрат энергии; повышенное потребление сладкого – заедание текущих проблем (подумайте, **не часто ли Вы перекусываете булочками и пирожными с кофе**); немотивированные опоздания; восприятие рабочих задач, как сложных. Это означает, что энергии у человека недостаточно.

О том, что **тонус критически низкий (красный свет светофора)**, могут свидетельствовать следующие симптомы: глубокая неудовлетворенность жизнью, работой и/или собой; эмоциональная раздражительность или подавленность; чувство беспомощности; обострение хронических заболеваний и избегание контактов с другими людьми.

Беспокоиться стоит, если Вы поняли, что у Вас налицо симптомы желтого света светофора. Это означает, что нужно попытаться понять, почему Вы теряете больше энергии, чем производите (восстанавливаете), и исправлять положение.

**Татьяна СТЕПАНЧЕНКО,**

Директор по персоналу компании ABTODOM

**Учим HiPo-сотрудников проводить перезагрузку и восстанавливать силы, управлять эмоциями и креативно мыслить**

Это, конечно, не тонус-менеджмент в чистом виде, но некоторые элементы этой концепции перекликаются с нашей программой «Кадровый резерв». В ней участвуют управленцы и сотрудники с высоким управленческим потенциалом. На тренинге «Перезагрузка» применяются лучшие практики управления энергией на физическом уровне, и слушатели учатся восстанавливать силы. Есть еще блок занятий «Управление эмоциями. Развиваем эмоциональный интеллект». На этих занятиях сотрудники вырабатывают способность регулировать и использовать энергию эмоций, ее потенциал, который мотивирует и повышает производительность. А в ходе тренингов «Креативное мышление» наши резервисты учатся находить нестандартные решения проблем и более эффективно их преодолевать. Такое обучение дает положительные результаты, и преимущества тонус-менеджмента для нас неоспоримы.

**Шаг второй. Выясните, почему теряете больше энергии, чем способны восстановить. Поглотители сил**

Причины, из-за которых снижается тонус, Вы, возможно, сможете выявить и без всяких методик, чисто интуитивно, **проведя несложный самоанализ**. Скажем, если появились новые сложности в личной жизни или на работе, либо Вы взялись за непростой проект и мучаетесь с ним, не в силах сдвинуть его с мертвой точки, значит, уровень трудностей повысился, а, следовательно, снизилась и энергия. Или Вы все отчетливее понимаете, что занимаетесь не тем, к чему лежит душа и что приносит чувство удовлетворения. Тогда, может быть, стоит подумать о смене рода деятельности и работы? Это может избавить Вас от постоянного стресса, возникающего из-за ощущения дисгармонии (между собственным «я» и работой).

Вы быстрее и **легче выявите причины, если узнаете о поглотителях энергии.** Их достаточно много и проявляются они на четырех уровнях: физическом, интеллектуальном, эмоциональном и сущностном (перечень поглотителей на каждом уровне смотрите в таблице ниже).

**Таблица. Что приводит к снижению тонуса и потере энергии**

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровень** | **Поглотители энергии** |
| Физический | – гиподинамия – недостаток движения в течение дня– хроническое недосыпание– недостаточная физическая активность в течение дня и недели– излишнее потребление кофе или алкоголя– избыточное питание и нездоровая еда (чипсы, снеки, сладости, гамбургеры, сэндвичи) |
| Интеллектуальный | – много информации, что приводит к дефициту внимания – нет возможности глубоко сосредоточиться на отдельных вопросах– стресс из-за постоянной многозадачности– неумелое планирование времени и дел– долгое пребывание в ситуации выбора, когда сложно принять решение |
| Эмоциональный | – чувство вины или обиды– жесткая конкуренция, которая изматывает и опустошает– паническое чувство страха– нерешительность– задачи решаются как из-под палки – словно по принуждению– подавленность из-за дефицита полномочий или из-за отсутствия системы поощрения, возникает ощущение, словно результаты работы обесцениваются |
| Сущностный | – чрезмерная нагрузка, которая приводит к тому, что в свободное время не хочется ни о чем думать– усиление внутреннего критика: «Делаю не настолько хорошо, насколько нужно, а потому даже не мечтаю о лучшем»– постоянный страх – включается туннельное видение: человек готов просто механически выполнять работу, «бежать», не думая о том, куда– непонимание смысла жизни: «Зачем я просыпаюсь, зачем иду на работу, зачем вообще все это?» |

Посмотрите, какие из перечисленных поглотителей есть в Вашей жизни. Исходя из этого, сможете **наметить способы повышения энергии, поддержания себя в тонусе.** К примеру, Вы увидите, что теряете слишком много энергии на интеллектуальном уровне. Значит, надо планировать время и решать задачи по очереди.

**Обязательно выполняйте намеченное!**

Только так Вы переведете новые правила поведения в привычки (ритуалы) и сможете изменить стиль жизни, оставаться энергичным на работе и дома. Разумеется, эти новые привычки должны быть антиподами поглотителей энергии, перечисленных в таблице ниже, противоположными им по своей сути. Добивайтесь, чтобы Вы выполняли их на автомате.

**Шаг третий. Начинайте работать над тем, что мешает быть в тонусе, посмотрите правде в глаза**

Признайтесь себе, что ведете не совсем правильный образ жизни, либо ведете себя не во всем так, как надо. Скажем, слишком остро или болезненно реагируете на слова окружающих людей\*. Признав это, Вы, по сути, уже начнете работать над собой, возвращать себя в тонус. Проанализируйте, **достаточно ли Вы спите и высыпаетесь ли, а также насколько правильно Вы питаетесь, занимаетесь ли спортом.** А уделяете ли достаточно внимания коллегам и близким? Ведь тратя энергию на общение с ними, Вы ее и получаете. От них же.

**Пример**

Директор по обучению персонала крупного холдинга Валентина Г. вот уже в течение двух лет по два-три раза в месяц выезжает в командировки в регионы России, где у холдинга есть подразделения, и проводит тренинги для местных сотрудников. В принципе работа Валентине нравится. Но она стала замечать, что в последнее время родные как-то удаляются от нее, все меньше контактируют с ней. Да и на работе круг общения сужается. Директор по обучению персонала решила проанализировать, в чем дело. И получилась неприглядная картина. В командировках Валентина так выматывается (приходится ежедневно проводить по два-три тренинга), что порой чувствует себя как выжатый лимон. Возвратившись домой, только и думает, как бы отдохнуть и ничего не делать. Падает на диван перед телевизором и начинает бессмысленно смотреть в экран, переключая каналы с одного на другой. Общаться с семьей сил нет. На работе тоже лишний раз беседовать с коллегами не хочется, так как на это нужно тратить энергию. Текущие задачи стали вызывать раздражение, появилась нервозность. Но вместо того, чтобы настраивать себя на позитивный лад и стараться спокойно реагировать на поступающие задачи, шла в кафе и выпивала там чашечку кофе с булочкой, съедала двойную порцию мороженого. И так не один раз за день. Словом, Валентина осознала, что у нее красный свет на светофоре внутренней энергии и что ей пора менять образ жизни, снизить нагрузку и прийти в себя.

**Создавайте творческое напряжение, постигайте новое, чтобы работал мозг**

Так Вы пополните энергию на интеллектуальном уровне. Застой и однообразие в умственной работе снижают Ваш тонус, забирают силы.

Совершайте привычные действия не так, как всегда, решайте головоломки. Поставьте перед собой (и время от времени ставьте перед подчиненными) такие интеллектуальные задачи, которые не решить, используя давно знакомые стандартные методы. Тогда и возникнет творческое напряжение. Вы будете искать новые подходы, постигать новые знания, приобретете навыки и умения, которыми раньше не обладали. Изучайте иностранные языки, заучивайте стихи. Новизна стимулирует работу мозга и наполняет его энергией.

**Шаг четвертый. Определите цель и действуйте – меняйте свой стиль жизни и свое поведение**

Понятно, что Вы хотите снова быть бодрым и энергичным человеком. Но этого недостаточно. Более конкретно сформулируйте, в чем именно это должно выражаться. Скажем, Вы стремитесь стать более выносливым, эффективным в работе и уметь восстанавливать силы после нагрузок, а также после сложных переговоров или конфликтных ситуаций. Затем**наметьте план действий и выполняйте его. Иначе говоря, действуйте, чтобы изменить свое поведение**, свое отношение к окружающим, свои реакции на поступки других, на новые рабочие задачи.

Что именно включить в план действий? Это зависит от того, на каком из четырех уровней, перечисленных выше (физическом, интеллектуальном, эмоциональном, сущностном), происходит утечка Вашей энергии. Если, к примеру, Вы определили, что на физическом, то и действия должны быть направлены на восстановление физического тонуса. Какие конкретно? На физическом уровне энергия пополняется за счет достаточного сна и сбалансированного питания, а также двигательной активности, скажем, занятий спортом. Поэтому старайтесь высыпаться (если не каждый день, то хотя бы через день), правильно питаться (исключить такие поглотители энергии, как сладости, мучное и другие нездоровые блюда), больше двигаться. Скажем, **записаться на занятия танцами или йогой, в бассейн либо в фитнес**\*\*.

**Пример**

После того, как Сергея М. назначили руководителем проекта, он работал почти сутками. Но не испытывал никакой усталости. Проект очень нравился Сергею, кроме того, хотелось сделать его как можно лучше, получить хорошую отдачу. Азарт и увлеченность заводили молодого руководителя, наполняли его энергией. Через год появились первые результаты. Но расслабляться было рано. Нужно было еще раскрутить проект, добиться приемлемой рентабельности. И еще год молодой человек трудился, не поднимая головы. Усилия были вознаграждены сторицей – прибыль превысила плановую. Но Сергей стал замечать, что начал резко уставать. Чтобы набраться сил, требуется немало времени. За советом он обратился к HR-директору и вместе с ним проанализировал свой образ жизни и работы. Из-за того, что молодой руководитель двигается мало (работа сидячая), он потолстел, а из-за стрессов стал есть много сладкого. Врачи сказали, что у Сергея высокое давление. Иначе говоря, он стал терять физическую форму. Здоровье ухудшилось, и тонус стал снижаться, от былой энергичности осталось лишь 50 %. По совету врачей руководитель проекта изменил свой образ жизни. Прекратил пить кофе, но вместо этого стал употреблять обычную чистую воду – не меньше двух литров в день. Исключил из рациона мучное и сладкое, сделал в питании упор на продукты с низким гликемическим индексом (медленно расщепляющиеся в организме) – гречку, рис, чечевицу, морковь, цитрусовые, бобы и мясо. Записался в бассейн и начал бегать по утрам. Уже через полгода Сергей был в отменной форме и не ощущал нехватки энергии. Он смог пополнить ее на физическом уровне, устранив возникшие помехи.

**Новое поведение и стиль жизни, наполняющие Вас энергией, станут привычкой не ранее, чем через 21 день**

Так считают эксперты – психологи, HR-ы, коучи. Поэтому будьте готовы к тому, что Вам придется не менее трех недель контролировать себя и заставлять следовать новому стилю жизни и поведения. Только после этого они превратятся в привычку, и Вам станет легче. Вы будете делать все по-новому, не думая, на автомате и сможете всегда оставаться в тонусе, быстро восстанавливать энергию. Имейте в виду, что формирование новых привычек (ритуалов) проходит в четыре этапа:

**Этап 1.** Осознаю, что нужно менять образ жизни и поведение.  
**Этап 2.** Думаю по-новому, но действую пока по-старому, так как организм не может сразу перестроиться.  
**Этап 3.** Думаю по-новому и делаю по-новому.  
**Этап 4.** Делаю все на автомате – новая привычка сформирована.

**Принимайте особенности других людей и собственные без критики**

Тогда Вы сможете сохранять и легко восполнять энергию на эмоциональном уровне. Когда критикуете других или занимаетесь самокритикой, силы тратятся просто так. На негатив, которым сопровождается, как правило, осуждение себя или окружающих за какие-либо черты характера или манеры поведения.

Настраивайтесь на позитив, конструктивно смотрите на трудности, не бойтесь их, а полюбите, с интересом преодолевайте. **Не впадайте в состояние жертвы – в таком состоянии сложно находить решение проблем.** Хвалите себя за достижения, умейте принимать похвалу от других и хвалите коллег и близких за добрые и полезные дела. На работе создавайте атмосферу душевности, а не угрозы (для подчиненных), тогда сотрудники будут эффективно работать на решение поставленных задач.

**Чтобы восстановить энергию на эмоциональном уровне, используйте метод «ОРУЖИЕ»**

Это слово – на самом деле **аббревиатура, составленная из первых букв таких слов: открытость, расслабленность, умеренность, живость, игра, еще раз.** Метод помогает в том случае, если Вы эмоционально истощены. Сядьте, успокойтесь и отвлекитесь от дел, вспомните ситуацию, когда Вы были счастливы и расслаблены, не боялись будущего, пребывали в состоянии открытости миру. Затем визуализируйте это состояние, наполните его образами и картинками из той реальности, в которой, собственно, и происходила ситуация. **Восстановите ощущение позитива, живости и игры, которое наполняло Вас.** Подождите, пока Ваше тело «вспомнит» состояние, в котором пребывало в тот момент. Концентрируйтесь на своих эмоциях и ощущениях, проговаривайте про себя слово «ОРУЖИЕ». Вскоре Вы испытаете те же ощущения, что и в той ситуации. Вас наполнит энергия.

# Как научиться лучше понимать и чувствовать людей

**Как научиться лучше понимать и чувствовать людей. Развивайте в себе эмпатию, чтобы улавливать настроение других**

 Ольга ГРИГОРЬЕВА, Директор по персоналу компании «Бизнес-Инсайт»

**В компанию приняли нового заместителя гендиректора. Он отлично разбирается в бизнесе – это сразу поняли все руководители среднего и высшего звена. Тем не менее все они старались как можно реже общаться с замом. Гендиректор заметил это и попросил HR-директора разобраться, в чем дело. «У него никогда не меняется выражение лица. Он говорит все четко, но словно автомат – эмоции и чувства у него как-будто выключены. Никогда не знаешь, что у него на душе», – рассказала директор по маркетингу.**

Но особенно поразил всех такой случай: у руководительницы отдела логистики умерла мама, и молодая женщина, вся заплаканная, пришла к новому заместителю гендиректора. Она рассказала о своем горе и попросила перенести срок сдачи отчета. Заместитель сказал, что это решаемо, но сначала захотел узнать, как обстоят дела в отделе логистики, начала ли руководительница работать над отчетом, есть ли сложности. И все это говорилось с неизменным выражением лица, четким ровным голосом.

Через некоторое время этот случай обсуждали все управленцы компании, заместителя стали называть черствым человеком и обходить стороной. HR-директор рассказал обо всем этом гендиректору и констатировал, что у заместителя проблемы с эмпатией. Так называется способность человека понять внутреннее настроение другой личности, сопереживать или сочувствовать ей. Если это недостаточно развито, **возникают проблемы в коммуникациях.** Гендиректор и HR-директор решили, что надо попытаться раскрыть нового топ-менеджера, посоветовать ему развивать эмпатию и рассказать, как это делать. А когда будут результаты, научить правильно сочувствовать коллегам и подчиненным, не идентифицируя себя с ними, не идя на поводу у них и не позволяя собой манипулировать. Предварительно можно замерить уровень эмпатии с помощью экспресс-теста И. ЮСУПОВА\*.

**Ирина БЕРЕЗНИЦКАЯ,**

бизнес-тренер компании «ФИНАМ»

**Развить эмпатию не сложно. Следуйте нескольким простым правилам**

Вы будете их соблюдать, то научитесь понимать и принимать чувства других людей, принимать эффективные управленческие решения. Вот эти правила:  
– не осуждайте людей, когда общаетесь с ними;  
– прежде чем высказывать свою точку зрения, пытайтесь понять других людей;  
– не перебивайте собеседника;  
– наблюдайте за жестами, выражением лица других людей, чтобы понять их чувства;  
– стремитесь получать пояснения от людей по поводу того, какие эмоции они испытывают;  
– наблюдайте за поведением тех людей, которые, по Вашему мнению, обладают чуткостью, и пытайтесь подражать им;  
– предлагайте помощь коллегам, друзьям, членам семьи и даже незнакомым людям.

**Подсказка, что делать, кроется в природе эмпатии – в зеркальных нейронах**

Знаете, почему некоторые птицы (например, попугаи, вороны) могут имитировать чужие голоса и даже мелодии? А почему обезьяна, которой Вы показали язык, ответит Вам тем же самым? Именно потому, что у них есть так называемые зеркальные нейроны. Эти нейроны находятся в лобной и теменной областях головного мозга человека. Они фиксируют любые действия, которые выполняет сам человек и окружающие. **Нейроны, словно зеркала, отражают происходящее вокруг и передают сигналы мозгу.** Благодаря им и развивается способность подражать, уподоблять себя другому, а также сочувствовать и сопереживать, то есть эмпатия. Человек учится воспринимать и расшифровывать мимику, жесты других людей, едва заметные импульсы тела и плохо сдерживаемые порывы, реакции на чужие слова. Иначе говоря, начинает понимать, какие эмоции испытывает в данный момент другой человек, какое у него настроение и психическое состояние.

**Если эмпатия не развита, это значит, что зеркальные нейроны работают не в полную силу.** И неверно думать, что их нельзя тренировать. Любой человек **с помощью определенных упражнений может активизировать нейроны**, вводить себя в такое состояние, когда они начинают функционировать интенсивнее.

**Учитесь осознавать собственные чувства и переживания, внутреннюю мотивацию**

Тот, кто не всегда может понять, какие именно эмоции и чувства испытывает сам, тот не поймет и других людей. Поэтому рекомендуйте руководителю прислушиваться к себе, фиксировать свои настроения, ощущения, эмоции и осознавать их. Предложите два упражнения, которые абсолютно несложно использовать в течение дня.

**Упражнение 1. Перед тем, как начнется совещание или деловая встреча, сядьте, расслабьтесь и наблюдайте, что Вы чувствуете.** Можно прийти на совещание или деловую встречу на несколько минут раньше коллег. Осознав свое состояние и распознав ощущения, озвучивайте их, проговаривайте вслух, например: «Мне спокойно», «Мне не по себе», «Мне некомфортно», «Я волнуюсь, так как не знаю, какие люди пришли на деловую встречу».

**Пример**

Руководитель службы сбыта и поставок был деловым человеком, в течение дня у него возникало много разных задач. Он, как робот или машина, решал их. Возможно, из-за постоянного стресса и больших нагрузок у него постепенно выработалось чувство отрешенности от того, что происходит вокруг, появилась черствость. Мужчина осознал это случайно, когда, будучи на даче, приехал встречать жену и дочь на вокзал. На станции было много народу, и машинист электрички стал подгонять людей, объявил, что двери закрываются и поезд отправляется. Жена и дочь успели выйти, за ними вышла и бабушка, а ее внук не успел. Случайная прохожая, заметив это, стала махать руками машинисту, кричала работнику железной дороги, который вышел на перрон. А руководитель службы сбыта констатировал, что происшествие не вызвало у него никаких эмоций, он не попытался помочь застрявшему ребенку, на лице которого были испуг и растерянность. После этого случая мужчина начал работать над собой. Во время прогулки, перед совещаниями и встречами, по пути в офис он стал фиксировать свои чувства и эмоции, описывать их. Также он наблюдал за другими людьми и пытался понять, что они чувствуют в данный момент. Вскоре он стал острее чувствовать свои и чужие эмоции.

**Смотрите фильмы с психологическим сюжетом. Один из них – «Сцены из супружеской жизни»**

В этой картине Ингмара БЕРГМАНА много сцен «крупного плана», которые дают возможность наблюдать в динамике всю гамму чувств героев. Возьмите за правило смотреть, скажем, по два кинофильма в месяц не расслабленно, а именно в учебных целях. Лучше, если Вы будете смотреть фильмы с кем-то из родных или коллег, чтобы потом обсудить увиденное. Обращайте внимание на взаимодействие героев, на их конфликты и на то, как они улаживаются. Изучайте язык тела персонажей, чтобы понять, как этот язык передает их чувства. Подмечайте детали поведения и настроения киногероев. Благодаря тому, что действие происходит на экране, Вы не до конца можете погрузиться в бурю страстей и эмоций, что дает Вам возможность сохранять отстраненность и правильно тренировать навык восприимчивости.

**Упражнение 2. Задайте себе вопросы: «Если я понимаю, что со мной происходит, что дальше? Какие действия хочу совершить»?** Например, Вы чувствуете обиду и беспомощность. Это вызывает у Вас желание расплакаться. Но Вы не можете себе этого позволить (особенно, будучи в офисе). Как же тогда можно выразить свои эмоции? Оставшись наедине в своем кабинете, крикните, так сказать, выпустите пар.

Чем лучше Вы будете понимать, что Вам хочется сделать, когда Вы испытываете определенную эмоцию, тем легче осознаете, какие чувства скрываются за действиями других людей. Например, Вы четко прочувствуете: если человек разговаривает на повышенных тонах, значит, он чем-то возмущен или сильно взволнован.

**Настраивайте префронтальную кору мозга на эмпатию – откройтесь навстречу другому человеку**

Главное в том, чтобы Вы сами дали себе установку, что надо развивать в себе умение сопереживать и сочувствовать другим. **Пошлите соответствующий сигнал в мозг. Скажите себе, что эмпатия – это хорошо и полезно**. Уже сам такой посыл или сама такая установка активизируют префронтальную кору мозга, где и располагаются зеркальные нейроны, отвечающие за эмпатию, настраивают их на работу и включают механизмы, направленные на сочувствие.

Затем совместите настрой с наблюдениями за подчиненными или коллегами, с которыми Вы общаетесь. Психологически и телесно настройтесь на беседу, раскройтесь навстречу другому человеку. Сосредоточьте все свое внимание на нем, попытайтесь настроиться на одну с ним волну и понять, что он чувствует. Некоторые психологи сравнивают эмпатию с медитацией, но отличие в том, что **Вы сосредотачиваетесь не на собственном внутреннем мире (как при обычной медитации), а на чужом**. Словом, Вы должны интуитивно почувствовать, какое настроение у человека.

**Пример**

Топ-менеджер промышленного холдинга заметил, что в последнее время подчиненные словно не понимают его. Он встречается с ними, подчиненные иногда и сами приходят к нему обсудить какие-либо проблемы. Вроде бы все оговаривается, но через некоторое время топ-менеджер получает совсем не тот результат, который хотел. Выясняется, что подчиненный иначе понял, что должно быть в итоге. Руководитель высшего звена обратился за советом к HR-директору. Они вместе стали анализировать, в чем дело. И сделали такой вывод: топ-менеджер, будучи занятым человеком, общается с подчиненными очень быстро, как бы на ходу, стремясь оперативно принимать решения.

Но в рабочем угаре он не успевает настроиться на беседу с человеком, думает и о других проблемах, а потому не улавливает внутреннее состояние собеседника. Из-за этого руководитель не чувствовал, что стоит за словами подчиненного, а считывал с его слов только то, что сам хотел. Получалось, что начальник и подчиненные почти в прямом смысле разговаривали на разных языках. HR-директор посоветовал топу отгонять мысли о других делах во время общения с людьми (поставить воображаемого сторожа), пытаться подловить настроение человека и понять, с чем он пришел. Уже через два месяца топ-менеджер поблагодарил HR-директора за дельный совет. Недопонимание с подчиненными исчезло – руководитель вовремя подмечал, в чем могут быть разногласия, и делал уточнения. Количество ошибок заметно снизилось.

**Оксана ДАНЦОВА,**

руководитель отдела управления персоналом группы компаний «СИАЛАВТО»

**Как можно полнее описывайте чувства коллеги, подбирайте синонимы, уточняйте, правильно ли Вы его поняли**

Например, если Ваш коллега расстроен, подберите как можно больше синонимов к слову, обозначающему это состояние. Если Вы сходу смогли привести больше четырех, то у Вас достаточно развита эмпатия. Помните, что цель эмпатии – не менять другого человека, не решать за него проблемы, а просто почувствовать его и убедиться, что Вы правильно его поняли. Прямо уточните у него: «Мне кажется, ты обиделся?», «Я чувствую, что ты очень рад этому?!». И только когда человек подтвердит, что Вы его поняли верно, принимайте решение, как реагировать на ситуацию. И еще: не отгораживайтесь и от своих эмоций. Обогащение своего «Я» собственными переживаниями со временем сделает Вас более чутким к состоянию других людей. Чем больше эмоций Вы переживаете в своей жизни, тем более опытным становитесь.

**Копируйте позы, жесты, действия других людей и поймете, что они чувствуют**

Психологи уверяют: если подметить позу, которую принял Ваш собеседник, и найти возможность повторить ее (принять такую же), то Вы испытаете то же самое, что и собеседник. Иначе говоря, Вам станет понятно, что он ощущает. Ведь психофизиологические реакции у всех людей приблизительно одинаковы, и эти реакции проявляются в определенных типичных жестах и движениях.

**Совет: наблюдайте за людьми – подчиненными, партнерами и клиентами**, с которыми проводите встречи, за родными и близкими. Отмечайте, какие жесты у них появляются в определенных ситуациях, какие позы принимают люди и что делают. Только не пытайтесь рационально анализировать язык тела! Просто повторите то, что делают другие, не включая рацио. Так Вы активизируете зеркальные перцептивно-двигательные функции Вашего мозга. Приняв ту или иную позу, фиксируйте, что чувствует Ваше тело. Те же ощущения испытывает человек, действия которого Вы скопировали.

**Поставьте себя на место подчиненного – воспринимайте его чувства и мысли**

Если, например, кто-то из подчиненных противоречит Вам, **попробуйте поставить себя на его место, понять его глубинные нужды**, особенно если речь идет о молодом и ранимом человеке. Тогда Вы получите более полную картину, которая, вероятно, умерит Ваше недовольство и злость на этого человека. Он, по всей видимости, тоже почувствует изменение Вашего настроя и сам отнесется к ситуации с большим пониманием. Следуйте двум правилам.

**Читайте японскую поэзию. Она развивает воображение, эмоции и чувства**

Японский поэт не описывает все в подробностях, не разворачивает перед нами всю панораму событий и чувств, а дает лишь намеки, предлагает читателю включить воображение и живо представить все себе, додумать, мысленно нарисовать картину и испытать определенные эмоции, пережить чувства. Это способствует развитию эмпатии. Светлана БУЛГАКОВА, психолог по образованию, бизнес-тренер нижегородского представительства «Альфа-Банка», для которой умение понять другого человека является профессиональным качеством, училась улавливать оттенки чувств с помощью японской поэзии. Судите сами, какой простор для фантазии, ассоциаций и эмоций дают, к примеру, такие строки поэта Оэ-Но ТИСАТО

Гляжу на луну,  
И тысяча тысяч в сердце  
Родится печалей.  
Пускай не ко мне одному  
Осень приходит, и все же…

**Правило 1. Следить за лицом и глазами собеседника.**Скрытые чувства человека проявляются в выражениях лица. Ваша **задача – заметить мимолетные изменения мимики**.Они отражают то, что человек на самом деле чувствует, без купюр, глубоко и серьезно. Вы сможете заметить все, если не будете отвлекаться от беседы, присутствовать в настоящем во всей полноте сознания.

**Правило 2. Анализировать поведение человека в комплексе, исходить из того, что, возможно, Вы чего-то не знаете.** Стремитесь постичь, какой душевный раздрай человек переживает и чем вызваны какие-то нетипичные для этого сотрудника манеры в поведении. Подумайте, что Вы знаете о человеке или можете достаточно уверенно предполагать. Например, факты из его личной биографии, о ситуации в семье, о темпераменте, характере, «чувствительных точках», недавних событиях в его жизни, отношениях с Вами. **Задавайте себе вопросы: «Что может он чувствовать в глубине души? Что ему от меня нужно?»** Словом, учитывайте комплекс факторов.

**Пример**

Руководитель отдела сбыта всегда был очень уравновешенным и здравомыслящим человеком, адекватно реагировал на просьбы коммерческого директора. Но в последнее время руководитель изменился. Коммерческий директор заметил: когда он разговаривает с руководителем, то как будто тот уходит в себя, иногда делает резкие жесты, воспринимает все как будто отстраненно, без былой заинтересованности, задает меньше вопросов. Коммерческий директор предположил, что подчиненного что-то гнетет, его постоянно занимают посторонние мысли. Может быть, что-то произошло в его личной жизни. Начальник поговорил с сотрудниками отдела сбыта и понял, что его подозрения были правильными: недавно у руководителя отдела сбыта ушла из дома 17-летняя дочь и просила ее не искать. Этот бунт взрослеющего отпрыска доставляет много беспокойств. Кроме того, еще до этого происшествия руководитель отдела пошел учиться в школу МВА, и теперь разрывается между работой, учебой и личной проблемой. Коммерческий директор снизил нагрузку на руководителя отдела, дав ему возможность разобраться с личными делами, упорядочить жизнь и прийти в норму. Благодаря эмпатии коммерческий директор не дал сотруднику окончательно пасть духом, поддержал его и уберег от увольнения.

**Посмотрите, как выглядит рабочее место сотрудника, и нарисуйте его портрет**

Разумеется, такое упражнение на развитие эмпатии поможет, если Вы не знаете, чье это рабочее место, и если не контактируете с его владельцем тесно. **Устройте себе краткую экскурсию по офису**, посмотрите на любое рабочее место и попытайтесь предположить, каким может быть его владелец.

**Пример**

Заместитель генерального директора обошел офис и бросил взгляд на письменный стол, на котором громоздится парочка неровных стопок бумаг, стоит красивая яркая чашка с недопитым чаем, в рамке – фото улыбающегося малыша. Рядом лежит тюбик крема для рук, а к монитору компьютера приклеено маленькое красное сердечко. Заместитель гендиректора сразу предположил, что это рабочее место принадлежит женщине, что она ценит семью, скорее всего любит детей и мужа, по натуре творческий человек (папка бумаг не выровнена), умеет быть гибкой и корректировать планы с учетом новых обстоятельств (в яркой чашке – недопитый чай). Чтобы проверить, правильны ли такие предположения, замдиректора решил ради интереса поговорить с непосредственным руководителем этой женщины и услышать его характеристику. Практически на 90 % портрет женщины, созданный топ-менеджером, совпал с тем, что рассказал ее непосредственный руководитель. Это говорит о том, что замгендиректора хорошо чувствует людей и обладает развитой эмпатией.

**Ольга ИОНОВА,**

Директор по персоналу INLINE Technologies

**Задавайте себе вопрос: хотели бы Вы оказаться на месте собеседника и получить то, что Вы ему дали**

Можно развивать эмпатию с помощью такого упражнения: встать перед зеркалом и воспроизвести мимику человека, с которым у Вас была встреча. Вспомните подробности общения и проанализируйте эмоции собеседника. Иногда это дает неожиданный эффект внутреннего отклика на переживания коллеги. Но более действенное правило – относиться к окружающим людям так, как ты хочешь, чтобы они относились к тебе. Попробуйте следовать ему, когда общаетесь с людьми, в том числе когда контакт невербальный, скажем, Вы пишете по электронной почте. Кажется, правило это слишком простое и банальное. Но вечером проанализируйте прошедший день и ответьте себе честно на вопрос: «Во всех ли ситуациях Вы бы хотели оказаться на месте Вашего собеседника и получить то, что Вы дали ему сегодня в общении?» Если Вы начинаете оправдывать некоторые свои действия, значит, Вы развиваете эмпатию.

**Займитесь физиогномикой – определяйте настроение людей по выражению их лиц**

Существуют даже бесплатные компьютерные тесты, на которых можно проверить, какой Вы физиогномист, и оттачивать мастерство считывания по выражению лиц людей. Если у Вас есть знакомый или подчиненный, умеющий делать зарисовки портретов, то **попросите его набрасывать портреты сотрудников компании, либо клиентов или партнеров**.Всматривайтесь в эти портреты и пытайтесь понять, что чувствуют изображенные на них люди.

**Пример**

Классик русской литературы Иван ТУРГЕНЕВ придумал «игру в портреты», чтобы развивать психологическую проницательность. Он рисовал пять–шесть портретов, в которых воплощал свои представления о людях различных социальных слоев и характеров, приглашал свою возлюбленную Полину ВИАРДО с ее детьми и ученицами, друзей и знакомых. Гостям писатель предлагал дать психологическую характеристику тем людям, которые были изображены на портретах. Затем он читал описания вслух и все присутствующие сравнивали их, выбирали те, которые наиболее верны. Например, персонажа с тяжелой массивной челюстью и низким лбом ВИАРДО охарактеризовала так: «Это изобретатель. Большое сердце – глубокий мыслитель, бескорыстный – материальная сторона жизни цены для него не имеет. Он почувствовал бы свою бедность, если бы обращал на это внимание. Ни в его натуре, ни в его характере нет ни капли черствости. Детски наивен – обаятельный человек».

Это описание получилось очень близко к той характеристике, которую дал человеку, изображенному на портрете, сам ТУРГЕНЕВ: «Великий человек – ни больше, ни меньше! Печальный, нелюдимый, глубокий, могучий, одинокий. Он мог бы стать народным вождем, не будь он слишком большим философом. Может быть неотразимо красноречивым – иногда вспыльчив до ярости, обычно молчалив и исполнен горечи. Большое сердце и в самой глубине души много скрытой нежности». Такая игра в портреты развивала у участников наблюдательность, способность вжиться в образ и понять другого человека.

**За границей путешествуйте не в туристическом автобусе, а вместе с местными жителями**

Наблюдайте за тем, как живут люди в других странах, пытайтесь понять, какая логика лежит в основе их поступков, как они вообще воспринимают окружающий мир и выстраивают коммуникации друг с другом. Это не постичь, если путешествовать в комфортабельном туристическом автобусе и смотреть на мир через стекло. Если же Вы будете жить жизнью не туриста, а местного жителя, Вы откроете для себя много нового. Например, узнаете, что стоит за американской улыбкой, японской вежливостью, грузинской душевностью. Школа бизнеса «Синергия» часть обучающих программ проводит в других странах. В последний раз обучение прошло в Барселоне. Это город эксцентриков: коллекционеров, архитекторов, анархистов, поваров, диджеев, маниакально стремящихся к совершенству. Барселона – открытое место. Здесь люди испытывают новые эмоции и ощущения, открывают что-то неведанное в себе, острее чувствуют окружающее, развивают эмпатию.

**Только в одиночку развивать эмпатию нельзя. Групповые упражнения выполняйте на тренинге сенситивности**

Запишитесь на тренинг. Если не хотите афишировать себя, никто не заставит Вас это сделать. Просто назовите свое имя. Фамилию, должность и название компании, где Вы работаете, можете для других посетителей не озвучивать. **Программы тренингов сенситивности**, иначе говоря, чувствительности, разрабатывают психологи. Люди, которые прошли такой тренинг, отмечают, что стали лучше чувствовать эмоциональное состояние окружающих и осознанно на него влиять, в поведении появилась раскованность и свобода. На тренингах Вы будете выполнять интересные упражнения.

**Пример**

На тренинге сенситивности участники выполняют упражнение «Передача чувства» . Все садятся в круг недалеко друг от друга, закрывают глаза. Затем тренер назначает человека, который должен передать рядом сидящему человеку какую-нибудь эмоцию или чувство без слов, только с помощью прикосновения. После этого первый участник может открыть глаза, а коллега, почувствовав прикосновение и расшифровав его, передает чувство или эмоцию дальше - следующему участнику. Повторять движения предыдущего человека не обязательно. После того как чувство передано по кругу, оно возвращается тому, кто его отправил. К этому моменту все сидят с открытыми глазами. Каждого, начиная с первого участника, спрашивают, какое чувство получил, какое отправил. В результате находят того или тех людей, из-за которых произошло искажение, и выясняют, в чем дело.

**Помните: сочувствовать – не значит, одобрять и соглашаться. Сохраняйте дистанцию!**

Это очень важный момент. Да, эмпатия – это умение примерить на себя «шкуру другого», откликнуться на его переживания. Но при этом надо сохранять некую отстраненность, удерживать собственные состояния и чувства. Наблюдайте за переживаниями другого человека со стороны, соблюдайте дистанцию, не жертвуйте собственным состоянием. Если человек испытывает отчаяние и боль, Вы, **сочувствуя ему, не должны тоже сваливаться в вязкое болото тех же самых чувств**. Психологи и врачи «присоединяются» к клиенту, понимают, что он переживает, но не начинают испытывать те же эмоции. Иначе профессиональное выгорание наступило бы уже в первые годы работы.

**Помните:** эмпатия не есть соглашательство или одобрение. Вы можете сопереживать человеку, но при этом желать, чтобы он поступал по-другому. Если будете придерживаться такой позиции, то окружающие не смогут использовать Ваше сочувствие в своих целях, манипулировать Вами, используя Вашу развитую эмпатию.

# Бен Хоровиц: Что такое хороший и плохой CEO?

И какие вопросы нужно себе задать, чтобы понять, к какой категории вы относитесь

*Партнер венчурного фонда Andreessen Horowitz Бен Хоровиц создал и успешно продал несколько крупных компаний и ведет популярный блог о лидерстве. В этом посте он рассуждает о том, как понять, хороший вы руководитель или нет.*

Нет позиции в компании важнее, чем должность генерального директора, и как следствие, ни одна другая должность не подвергается столь тщательным проверкам. Увы, весь этот анализ редко помогает самим CEO, т.к. большая часть дискуссий происходит за их спинами. Этот пост – попытка двинуться в противоположном направлении. Я опишу, как венчурная фирма Andreessen Horowitz оценивает генеральных директоров, а тем самым расскажу о своем представлении, в чем же состоит задача генерального директора.

Вот ключевые вопросы, которые мы задаем:

1. Знает ли CEO, что нужно делать?  
2. Может ли CEO добиться от компании действий, в необходимости которых уверен?  
3. Добился ли CEO желаемых результатов при адекватном наборе целей?

**Знает ли CEO, что нужно делать?**

Этот вопрос следует рассматривать как можно более широко. Знает ли CEO, что делать, во всех аспектах и на протяжении всего времени? Это касается управления персоналом, финансов, продуктовой стратегии, постановки целей, маркетинга. Определяет ли CEO на макроуровне верную стратегию для компании и понимает ли ее значение для всех деталей управления компанией?

Я оцениваю два разных аспекта понимания, чем нужно заниматься:

— Стратегия. В Andreessen Horowitz принято говорить, что в хороших компаниях история и стратегия – это одно и то же. В результате правильный результат всей работы над стратегией – это история.

— Принятие решений. На уровне деталей результат понимания, что нужно делать – это скорость и качество решений руководителя компании.

**Стратегия и история**

CEO должен задавать контекст, в рамках которого действует каждый сотрудник. Этот контекст придает смысл конкретной работе, которую выполняют люди, обеспечивает единство их интересов, обеспечивает принятие решений и мотивацию.

Хорошо структурированные цели и задачи вносят вклад в этот контекст, но они не рассказывают всей истории. Цели и задачи – это не история. История компании выходит за пределы квартальных или годовых целей и упирается в вопрос «почему». Почему я должен прийти на работу в эту компанию? Почему я должен быть взволнован возможностью поработать здесь? Почему я должен купить ваш продукт? Почему я должен инвестировать в компанию? Почему мир станет лучше вследствие существования этой компании?

Когда компания четко формулирует свою историю, контекст становится ясен для всех – сотрудников, партнеров, клиентов, инвесторов и журналистов. Когда компании не удается рассказать историю, вы слышите фразы вроде:  
— «Эти журналисты ничего не понимают».  
— «Кто ответствен за стратегию компании?»  
— «У нас прекрасная технология, но нам нужна помощь в маркетинге».

CEO не обязательно должен быть создателем концепции. И он не обязательно должен быть автором истории. Но он должен быть хранителем концепции компании и ее истории. В этом качестве CEO должен гарантировать, что компания рассказывает ясную и убедительную историю.

История компании – это не ее официальная миссия. История не должна быть лаконичной. Это история. Компании могут рассказывать ее сколь угодно долго, но они непременно должны рассказывать, и рассказывать убедительно. Компания без истории – это, как правило, компания без стратегии.

Хотите увидеть отличную историю? Прочтите 3-страничное [письмо](http://benhorowitz.files.wordpress.com/2010/05/amzn_shareholder-letter-20072.pdf), которое глава Amazon Джефф Безос написал инвесторам в 1997 году. Рассказав историю Amazon столь подробно – не в виде официальной миссии, не в виде лозунга, – Джефф добился понимания, что такое Amazon, у всех значимых людей.

**Принятие решений**

Некоторые сотрудники занимаются продуктами, некоторые – продажами, а CEO занимается решениями. Поэтому точнее всего оценивать его работу по качеству и скорости этих решений. Только те CEO принимают прекрасные решения, которые демонстрируют превосходное сочетание интеллекта, логики и смелости.

Смелость особенно важна, поскольку каждое решение, которое принимает CEO, основано на неполной информации. В момент решения CEO в целом имеет менее 10% информации, обычно представленной в корпоративных кейсах Harvard Business School. Поэтому CEO должен иметь смелость рисковать, двигая компанию в том или ином направлении, даже не зная, правильное ли это направление. Самые трудные решения (и зачастую самые важные) трудны именно потому, что они оказываются непопулярны среди важнейших групп поддержки CEO – сотрудников, инвесторов и потребителей.

У CEO никогда нет времени, чтобы собрать всю информацию, необходимую для принятия решения. За неделю CEO должен принимать сотни решений, больших и мелких. Он не может отложить всю остальную работу, чтобы собрать всеобъемлющие данные и провести обстоятельный анализ, требуемый для одного-единственного решения. Понимая это, глава компании должен последовательно и системно собирать знания в своей повседневной деятельности, чтобы в момент решения у него было как можно больше информации.

Чтобы подготовиться к принятию любых решений, CEO должен систематически собирать информацию обо всем, что может повлиять на любое принимаемое им решение. Это вопросы вроде:  
— Что могут сделать конкуренты?  
— Что возможно технически и в каких временных рамках?  
— Каковы подлинные сильные стороны организации и как максимизировать их эффект?  
— Какой финансовый риск это подразумевает?  
— Какие проблемы возникнут, учитывая нынешнюю архитектуру продукта?  
— Будут ли сотрудники воодушевлены или же расстроены этим карьерным решением?

Великие CEO строят исключительно сильные стратегии для систематического сбора нужной информации. Поиск знаний встроен во все их ежедневные действия, от совещаний с сотрудниками до встреч с клиентами, и каждый случай общения с сотрудником, клиентом, партнером, инвестором и т.д. приносит такую информацию.

**Может ли CEO добиться от компании нужных действий?**

Если глава компании рисует убедительную концепцию будущего и принимает быстрые, качественные решения, может ли он в таком случае добиться от компании исполнения этой концепции и этих решений? Первый ингредиент здесь – это лидерство. Но исполнение требует также обширного спектра операционных навыков. И чем крупнее организация, тем более разветвленным будет это дерево умений.

**Строит ли CEO команду мирового уровня?**

Глава компании отвечает за формирование управленческой команды и при этом за базовые процессы отбора и найма всех остальных сотрудников. Он должен гарантировать, что компания отбирает лучших кандидатов, и что процесс отбора высвечивает кандидатов с правильным сочетанием таланта и навыков. Это ключевой аспект управления компанией. Великие CEO постоянно оценивают собственную способность создавать отличную команду.

Важно заметить, что качество команды жестко привязано к конкретным потребностям компании и к тем задачам, которые у нее возникают в конкретный момент времени. Поэтому возможно, что управленческая команда изменится несколько раз, но при этом команда всегда будет высокого качества и не будет проблемы оттока кадров.

**Легко ли сотрудникам внести свой вклад?**

Чтобы проверить это, мне нравится спрашивать: «Насколько легко тому или иному сотруднику сделать свою работу?»

В хорошо устроенных организациях люди могут сосредоточиться на своей работе (а не на интригах и бюрократических процедурах) и быть уверенными, что если они свою работу сделают, то и для компании, и для них самих случится что-то хорошее. И напротив, в плохо управляемой организации люди тратят много времени на борьбу с внутриорганизационными барьерами и дурацкими процедурами.

Хотя это легко описать на словах, для создания хорошо управляемой организации нужно многое уметь, от проектирования организационной структуры до управления эффективностью сотрудников. Система стимулов и коммуникаций должна мотивировать каждого конкретного сотрудника. На практике очень немногие CEO получают в этом тесте пятерку.

Глава Netflix Рид Хастингс вложил массу усилий в разработку системы, которая позволяет сотрудникам быть максимально эффективными (вот его [презентация](http://ideanomics.ru/?p=290) об этой системе). Он рассказывает о том, что ценит Netflix в своих сотрудниках, как компания отбирает подходящих кандидатов, как она укрепляет эти ценности и как система развертывается по мере того, как сотрудников становится больше.

**Результаты и цели**

Сопоставляя результаты с целями, нужно убедиться, что цели поставлены правильно. CEO, который преуспевает в работе с советом директоров, может «добиться успеха», задав искусственно низкие цели. Великие CEO, которые не уделяют достаточно внимания корпоративным играм, могут «проиграть», задав планку слишком высоко. На раннем этапе развития компании постановка целей может быть процессом совершенно туманным, поскольку никто в точности не представляет себе подлинный масштаб возможностей. Поэтому первая задача, связанная с оценкой результатов – это правильно задавать цели.

Мы также должны иметь в виду, что масштабы и характер возможностей сильно зависят от компании. Руководителей следует оценивать в тех масштабах, которые задает их бизнес – а не бизнес конкурентов или других игроков.

Приняв все это во внимание, мы понимаем, что, как говорится в брошюрах паевых фондов, «прошлые результаты не гарантируют будущих результатов». Поэтому первые два критерия – знает ли CEO, что делать, и способен ли он побудить к этому компанию, – гораздо эффективнее позволяют предсказывать будущее компании.

Оценка руководителей не должна быть изощренным, темным искусством. Все люди, в том числе и сами CEO, будут добиваться большего, если они заранее будут знать, каковы критерии их оценки.

# Как помочь управленцам восполнять энергию для дела

**Как помочь управленцам восполнять энергию для дела. Выявите и устраните ее поглотители, развивайте у руководителей подразделений LQ**

Максим ФРОЛОВ, сертифицированный коуч ICF, преобразователь бизнес-команд

«Что-то не то в последнее время происходит с главным инженером. Он, как и прежде, живо откликается на новые идеи, изъявляет желание реализовывать проекты. Вроде бы у него загораются глаза, ему интересно. Но инженер стал постоянно нарушать сроки, не успевает выполнять даже те задачи, которые для него не новы. Хотя прежде справлялся с ними без проблем. Не разберетесь, в чем дело? Не пресловутое ли это профессиональное выгорание?» – сказал гендиректор одной строительной компании своему HR-директору.

Глава службы персонала стал наблюдать за тем, как главный инженер ведет себя на различных совещаниях, побеседовал с его заместителем. Тот отметил, что шеф немного сник. Уже три раза за полгода был на больничном. Как будто у него убавилось сил. После этого HR поговорил и с самим главным инженером, спросил: «Многие заметили, что Вы стали менее активны в работе. Нет ли у Вас личных проблем?» Управленец подтвердил, что и сам чувствует, как активность снизилась: «У меня столько идей в голове, но мне не хватает сил, чтобы их сформулировать и привести обоснование. Есть новые интересные проекты, я хочу их реализовать. Но не успеваю».

HR поделился информацией с гендиректором и высказал свое предположение: интерес к работе у главного инженера не пропал. Поэтому говорить о выгорании нет оснований. Просто последние два года были для компании напряженными: расширяли географию, выводили на рынок новые продукты и услуги, увеличили количество проектов вдвое. Скорее всего, инженер просто устал. У него словно снизилась жизненная энергия. На это гендиректор ответил: напряженно работал не только этот управленец, но и другие. Значит, и у них может быть аналогичная проблема. Руководитель компании попросил HR-а решить две задачи. Во-первых, выработать способ, с помощью которого можно было бы выявлять у руководителей подразделений уровень жизненной энергии. Во-вторых, предложить комплекс простых мер, как эту энергию повысить. Эти задачи автор статьи решал вместе с HR-директором.

Мы обратились к термину VQ. Это – коэффициент жизненной энергии. Его ввел профессор лидерства московской школы «СКОЛКОВО» бельгиец Пьер КАСС. По его словам, VQ – это движущая сила: чем он выше, тем больше у человека сил и желания развиваться, достигать целей. Коэффициент не стабильный показатель. Он меняется в зависимости от обстоятельств, которые происходят в жизни человека. Однако от рождения каждый обладает определенным уровнем жизненного тонуса – это потенциальный VQ. Он всегда выше, чем в текущий момент. Но их можно сблизить или даже уровнять.

Ирина ЧЕСНОВА,

психолог

Если сотруднику некомфортно на рабочем месте, он быстрее теряет энергию, становится конфликтным

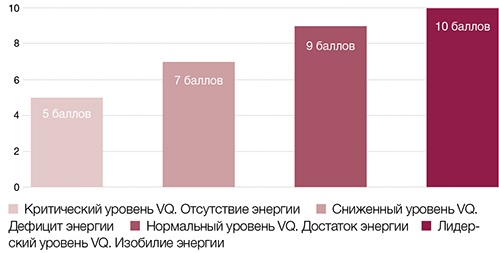
Постоянное ощущение дискомфорта приводит к тому, что человек все время теряет энергию и быстро психологически истощается. Ведь он не может расслабиться и восстановить энергию. Например, если в кабинете мало места, не хватает воздуха, постоянно присутствует много людей. Нервы у сотрудников, между тем, не железные. В итоге из-за мелочей, на которые отдохнувший человек не обратил бы внимания, работники начинают конфликтовать. Организуя офисное пространство, учитывайте, что темпераменты и потребности у всех людей разные. Тогда Вы сможете сделать так, что и у управленцев, и у сотрудников энергия будет на высоком уровне. Так Вы сохраните мир в коллективе.

**Попросите управленца субъективно определить, сколько энергии у него сейчас – на сколько баллов из 10**

Возможно, руководитель подразделения затруднится сразу определить, какому баллу соответствует его жизненная энергия сейчас. Тогда посоветуйте ему прикинуть, на сколько процентов ему удается выполнять то, что он планирует. Каждые десять процентов соответствуют 1 баллу. Например, управленец сказал, что в среднем выполняет 70 процентов от того, что намеревается. Значит, сейчас у него жизненной энергии на 7 баллов. Плохо это или хорошо?

Ответ подскажут уровни. Всего их четыре. Самый высокий первый уровень – 10 баллов. Он говорит о том, что у человека энергии в изобилии. Второй уровень – 9–8 баллов. Третий – от 7 до 5 баллов. Четвертый уровень – критический. Это значение в 5 баллов и ниже. Все уровни схематично показаны на рисунке. Подробная характеристика каждого уровня, описание, как человек ведет себя, когда у него тот или иной уровень VQ, – в таблице 1 ниже.

**Рисунок. Четыре уровня коэффициента жизненной энергии**



**Таблица 1. Четыре уровня коэффициента жизненной энергии и их характеристики**

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровень VQ** | **Характеристика** |
| Изобилие (лидерский уровень), 10 баллов | Человек на этом уровне активен, полон сил. Он горит идеей, хочет творить, развиваться. Воодушевляет окружающих, заряжает их энергией. Ему не свойственны перепады настроения, он всегда в хорошем расположении духа. Девиз: «Я хочу и могу!» |
| Достаток (нормальный уровень), 8–9 баллов | Человек физически активен, без труда справляется с текущими задачами, уверен в своих силах. В поведении преобладает позитивное настроение. Легко сходится с окружающими. В общении как отдает, так и восполняет энергию. Девиз: «Меня все устраивает» |
| Дефицит (сниженный уровень), 5–7 баллов | С трудом просыпается по утрам, нуждается в отдыхе, быстро устает. Физической активности почти нет. Быстро теряет мотивацию, если не может решить задачу. Испытывает трудности, даже когда нужно выполнить несложное задание. Не уверен в себе. Настроение чаще плохое, чем хорошее, есть признаки профессионального выгорания. Общается с окружающими, чтобы восполнить энергию. Девиз: «Я не смогу, поэтому это не для меня» |
| Критическое состояние (отсутствие энергии), 5 баллов и ниже | Апатичен. Постоянно жалуется на усталость, отдых не помогает ему восстановиться. Не может сконцентрироваться, с трудом выполняет даже простейшие задания. Плохо запоминает новую информацию. Эмоционально нестабилен. Можно заметить в его поведении первые признаки депрессии: настроение часто меняется, чаще проявляет негативные эмоции. Избегает общения, ничем не интересуется. Девиз: «Ничего не хочу» |

**Пример**

Гендиректор торговой компании заметил, что у начальника коммерческого отдела изменилось поведение. Прежде всегда активный и вовлеченный, теперь он сидит на совещаниях с отстраненным видом, отвечает невпопад. Руководитель компании попросил HR-директора узнать, в чем дело. Глава службы персонала побеседовал с начальником отдела и выяснил, что он постоянно чувствует себя подавленным. Управленец рассказал: «Я не могу справиться с простыми задачами. Иногда мне кажется, что гендиректору не нравится, как я работаю, он хочет меня уволить». HR-директор поинтересовался, почему начальник отдела начал чувствовать себя так. «Ничего не изменилось, – ответил управленец. – Разве что прибавился новый проект: мы выводим продукт в новый регион. Мне нравится работать над ним, но иногда кажется, что все валится из рук».

HR попросил руководителя коммерческого отдела оценить, на каком уровне по шкале от 1 до 10 сейчас находится его жизненная энергия. Управленец ответил, что на 6 баллов. Подозрения HR-директора, что у руководителя дефицит жизненной энергии, подтвердились.

Анна МАВРИЧЕВА,

руководитель консалтинговой компании «Грифель»

Один руководитель, когда увидел, что сотрудник устал, подарил ему сертификат в СПА. Другой увлек подчиненных танцами

В одной компании, с которой я работаю, руководитель увлекся танцами. Своим примером он вдохновил подчиненных. Теперь танцами увлекается весь коллектив. Это помогает работникам оставаться в тонусе, пополнять силы, чтобы достигать высоких результатов. В другой компании начальник одного из подразделений, если видит, что подчиненные переутомились, дарит им сертификаты в СПА. А руководитель большой сети ресторанов вывозит всех сотрудников раз в год за счет компании в горы покататься на лыжах. На свежем воздухе люди восстанавливают силы, избавляются от негатива.

**Пусть управленец укажет, до какого балла хотел бы повысить уровень своей энергии**

Попросите начальника подразделения подумать и указать балл, на уровне которого ему хотелось бы располагать энергией. Не обязательно это должен быть максимальный уровень в 10 баллов. Чтобы выполнять оптимальное количество дел, достаточно 8–9 баллов. Но и это может быть слишком высокой целью для тех, у кого энергия находится на критической отметке в 5 баллов или ниже. Тот уровень, который обозначит начальник подразделения, – это его потенциальный VQ. Иначе говоря, то количество жизненной энергии, с которым он родился и которое в идеале может сохранять всю жизнь. Но энергия снижается под влиянием внешних обстоятельств, стресса.

**Пример**

В предыдущем примере начальник коммерческого отдела по просьбе HR-а оценил свой уровень энергии и пришел к выводу, что он соответствует 6 баллам. Теперь Директор по персоналу попросил управленца обозначить, до какого балла он хотел бы поднять уровень своей энергии. Подумав, руководитель отдела обозначил – до 9 баллов. Тогда он смог бы успевать делать все, что наметил.

Марина ВОЛОСТНОВА,

HR-бизнес-партнер по обучению и развитию компании «Даймлер Рус»

Спросили сотрудников, откуда они черпают энергию. Поняли, что не от лидера

Топ-5 ответов получился таким (в порядке убывания от верхней строчки к нижней): природа, положительные эмоции окружающих, счастливые отношения с любимыми, музыка, домашние животные. Оказалось, компания и руководитель не являются источниками энергии для коллектива.

**Советуйте выделять время вечером для общения с семьей. Раз в месяц присоединять к выходным еще день**

Два-три часа, которые управленец проведет с близкими, наполнят его положительными эмоциями, восстановят энергетические резервы. Если есть возможность, пусть руководитель раз в месяц берет день отдыха до выходных и (или) после. Пусть проведет их за городом или дома с семьей. Главное условие – отвлечься от мыслей о работе. Управленец погуляет на свежем воздухе, выспится. Уровень энергии восстановится.

**Помогите руководителю подразделения понять, что мешает ему быть в тонусе. Выявите поглотители энергии**

Отметьте: если руководитель подразделения понимает, что его фактическая энергия ниже, чем потенциальная, значит, есть факторы, из-за которых он ее постоянно теряет. Их называют поглотителями энергии. Но прежде, чем говорить, что это за факторы, объясните: энергия подразделяется на четыре вида. Это: интеллектуальная, физическая, эмоциональная и сущностная. Если серьезно падает уровень одного вида, снижаются и остальные. У каждого вида энергии свои поглотители. Они – в таблице 2. Предложите управленцу изучить перечень, проанализировать свою жизнь, обозначить, какие поглотители есть у него. Это и будет первым шагом к тому, чтобы вернуть жизненный тонус.

**Таблица 2. Поглотители сил, из-за которых человек теряет энергию и тонус**

|  |  |
| --- | --- |
| **Поглотители энергии** | **Характеристика** |
| Гиподинамия, переутомление | Отбирают физическую энергию. Человек ведет малоподвижный образ жизни, недосыпает, постоянно чувствует усталость, часто раздражается. Чтобы поддерживать себя в тонусе, начинает пить много кофе, а чтобы расслабиться – алкоголь. В результате часто болеет, чувствует себя разбитым, устает еще больше |
| Неудобное рабочее место: слишком шумно, нет возможности двигаться, отдыхать | Человек теряет физическую и эмоциональную активность. Сильно раздражается, постоянно испытывает стресс. Нет возможности сосредоточиться на задаче. Не может переключиться. Сидит неудобно, что приводит к мышечным зажимам, перенапряжению. При этом не имеет возможности размяться, переключиться |
| Постоянная многозадачность | Снижает интеллектуальную энергию. Человек не может сосредоточиться на одной задаче, вынужден решать несколько дел одновременно |
| Неправильный тайм-менеджмент | Уровень интеллектуальной энергии падает. Человек не умеет планировать свое время, поэтому вынужден решать задачи в последний момент. В результате перегружается, в свободное время не хочет ничем заниматься |
| Негативные эмоции: чувство вины, обида, гнев, чрезмерные требования к самому себе, страх | Отбирают эмоциональную энергию. Человек постоянно находится в состоянии паники, испытывает тревожность. При этом или подавляет негатив, что отнимает еще больше энергии, или выпускает эмоции, что вредит и ему, и окружающим |
| Необходимость часто делать то, что не хочется | Снижает сущностную и эмоциональную энергию. В результате происходит конфликт с внутренним «я». Кроме того, человек становится нерешительным, боится действовать самостоятельно. Выполняет работу механически, не думая, зачем |
| Нет полномочий, работа не поощряется, поэтому появляется подавленность | Сотрудник считает, что его не ценят, не уважают его мнение. Ему кажется, что его работа не важна для компании. В итоге падает уровень сущностной энергии |

**Пример**

Как следует из предыдущих примеров, начальник коммерческого отдела отметил, что его фактический уровень энергии отстает от желаемого на 3 балла. HR-директор спросил: «Почему, на Ваш взгляд, Вам недостает так много энергии?» Управленец стал размышлять: «Из-за нового проекта я часто задерживаюсь на работе, чтобы успеть сделать все. И почти никогда не высыпаюсь. Кроме того, бывает очень много задач одновременно, и я не могу сосредоточиться и качественно выполнить ни одну. Наконец, замечаю, что гендиректор недоволен моей работой. Мне кажется, что он хочет меня уволить. Из-за этого я испытываю стресс. И это тоже мешает сосредотачиваться на производственных задачах». HR-директор понял, что поглощает у начальника отдела энергию: страх быть уволенным, недосып и переутомление, многозадачность.

Анна САМОЙЛЕНКО,

руководитель проекта «Графология для HR»

Уровень VQ измеряю по формуле: мотивация + цель + окружение + инструменты + свободы. Все это – энергия. Понимаю, на чем ее теряю

Каждый показатель равен единице, максимальное значение энергии – 5. Если какой-то из элементов не можете приравнять к единице, переносите его в правую часть формулы со знаком минус. Так увидите, что именно забирает энергию. Например, задача, которую Вы решаете, не содержит вызова, а Вам это важно для мотивации. Значит: –1. Цель задачи понятна: +1. Команда, с которой Вы работаете, Вам нравится: +1. Есть бюрократические проволочки, они тормозят Вас: –1. Вы можете выбирать, как и когда Вам работать: +1. В итоге формула выглядит так: цель + окружение + свободы = энергия – (мотивация + инструменты). 

**Вместе с начальником подразделения наметьте, как повысить уровень энергии**

Объясните управленцу: энергия – восполняемый ресурс. Но как его увеличить? Устранить то, что мешает, – поглотители. Они открывают каналы, по которым постоянно утекает энергия управленца, словно ее высасывают пылесосом. Если, к примеру, налицо переутомление, убедите управленца взять небольшой отпуск, чтобы хотя бы выспаться.

**Пример**

Директор по персоналу рассказал руководителю компании, чем вызвано изменение в поведении начальника коммерческого отдела – назвал поглотители (предыдущий пример). Гендиректор поговорил с начальником отдела – объяснил, что доволен его работой. Затем предложил управленцу взять несколько дней отдыха в счет отпуска. Руководитель компании отметил: «Вы сможете провести время с семьей, выспаться. От того, что Вы потратите два-три дня на себя, проект не провалится. Ведь Вы и так опережаете план». Глава отдела согласился. Через неделю он вернулся на работу с новыми силами и идеями, как можно было бы увеличить продажи в новом регионе. В результате коммерческий отдел успешно справился с задачей – реализовал проект в срок. Команду премировали.

Но как побороть гиподинамию, если работа сидячая, а времени ходить на фитнес нет. Бегать по утрам – нереально. Управленцу, который работает по 10 часов в сутки, хочется хотя бы немного подольше поспать. Значит, требуется выработать другие, более приемлемые варианты восстановления. О них и поговорим дальше.

Галина ПОГОДИНА,

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

Не требуйте от сотрудников, чтобы они восстанавливали энергию так, как нравится Вам. Рискуете натолкнуться на сопротивление

Нередко руководитель, стремясь повысить жизненную энергию у подчиненных, пытается навязать им формы отдыха, которые ближе ему. Но не все работники хотят, скажем, заниматься йогой. Возникает сопротивление. Это приводит к тому, что сотрудники тратят еще больше энергии на то, чтобы погасить негатив. Поэтому советуйте управленцу обсудить с коллективом, как они хотели бы отдыхать в течение рабочего дня. Например, мы по просьбам сотрудников создали на территории предприятия спортзал. Работники могут посещать его в удобное для них время: до и после работы, в обеденный перерыв. 

**Настаивайте, чтобы управленцы выполняли правило: ежедневно по полчаса гулять либо дремать, наслаждаться прекрасным**

В течение рабочей недели у руководителей подразделений не получается высыпаться. Это значит, их мозг не успевает отдохнуть и перезагрузиться. Поэтому краткий сон днем (20–25 минут) – не причуда, а необходимость. Мозг словно отключится на время, сбросит груз многочисленных мыслей, возникших из-за важных задач. Благодаря этому высвободится энергия. Рекомендуйте управленцам находить возможность подремать днем. Например, закрыть на ключ дверь в кабинет, поставить будильник на смартфоне и отойти ко сну. Будильник зазвонит, управленец проснется бодрым.

Если дремать в течение дня руководитель подразделения не может, пусть выделяет по 30 минут на прогулки. Такое правило установил для себя управляющий директор компании Sony в Южной Африке Мэтью ЛАНГ. Настаивайте, чтобы управленец, невзирая на важные задачи, выходил из офиса и бродил, скажем, по ближайшему парку. Так он отключается от забот, очищает голову от мыслей-паразитов. Эффект от прогулки – словно от антидепрессантов. Но чтобы получить такой эффект, просите управленца, когда он гуляет, концентрироваться на дыхании, рассматривать здания, прохожих, деревья.

Если и на прогулку выйти – проблема, советуйте управленцу в течение 30 минут общаться с прекрасным. Например, найти в интернете музыкальные произведения того стиля или тех композиторов, которые ему по душе. Это гармонизирует психические, эмоциональные и физиологические процессы в организме. Состояние стресса и напряжение ослабевают, уровень энергии повышается.

Лариса ВОРОНОВА,

директор компании «Мастерская Ларисы Вороновой» (г. Нижний Новгород)

Только физическими нагрузками высокий жизненный тонус не поддержать. Рекомендуйте восполнять свободную энергию

Свободная энергия восстанавливается, когда человек получает положительные эмоции. Поэтому просите управленцев чаще благодарить коллег и подчиненных за помощь и работу, говорить «спасибо» близким. Пусть уделяют время своему хобби, слушают музыку, играют с домашними питомцами. Советуйте общаться с людьми, у которых высокий уровень жизненной энергии. Они воодушевят руководителя, поделятся зарядом бодрости. Просите не забывать и про спорт. Свободная и физическая энергии взаимосвязаны. Поэтому невозможно получить баланс, уделяя внимание только чему-то одному.

**Призовите управленцев ограничивать многозадачность: на почту и соцсети – не больше 30 минут в конкретное время**

Рекомендуйте руководителям подразделений не просматривать почту и соцсети в режиме нон-стоп. Это мешает концентрироваться на важных задачах. Пусть управленцы выделят определенное время в течение дня, когда зайдут на страницу в соцсети, изучат новые сообщения. Руководители будут меньше отвлекаться от важных дел и тратить энергию напрасно.

**Пример**

Стив ВАННЕР, топ-менеджер консалтинговой компании E&Y, установил определенные часы, в которые открывает мессенджеры и соцсети, читает письма, – 10.15 и 20.30. Подчиненных он просит звонить, если нужна оперативная помощь или ответ. Руководитель компании «Стройремонт» Валерий МАТВЕЕВ старается пользоваться почтой как можно меньше. Он считает, что часто в чатах и мессенджерах разговор затягивается, становится непродуктивным. Поэтому предпочитает все обсуждать при личной встрече – и с клиентами, и с подчиненными. Управленец отмечает, что пользуется мессенджером, только чтобы назначить время этой встречи.

**Чтобы начальники не критиковали себя за прокрастинацию, советуйте им обманывать себя – НАЧИНАТЬ делать то, что не хочется**

Бывает, руководитель подразделения понимает, что надо выполнить задачу. Но осознает, что задача сложная, а у него нет сил, чтобы справиться с ней. В итоге он еще больше теряет энергию, так как упрекает себя за то, что откладывает работу на потом.

На этот случай рекомендуйте руководителю использовать психологическую ловушку «самообманку». Пусть скажет себе: «Я недолго позанимаюсь этой задачей, а как только надоест, брошу и перенесу ее на завтра». Так он сделает первый шаг – приступит к делу. И наверняка втянется, закончит его. Психологи утверждают, что как минимум в 70 процентах случаев так и происходит. Благодаря этому управленец перестанет винить себя и избавится от одного из поглотителей энергии – самокритики.

**Объясните начальникам отделов, что такое коэффициент LQ, и рекомендуйте развивать его**

LQ – это коэффициент любви. Такое понятие в октябре 2017 года ввел генеральный директор китайской компании Alibaba Джек МА. В более широком смысле LQ – это способность выстраивать доверительные человеческие отношения. В век обезличенного общения через гаджеты такая способность все дефицитнее. Между тем она служит каналом для восполнения энергии. Владеть ею особенно важно руководителю подразделения. Он должен уметь наладить контакт с подчиненными, найти с ними общий язык. Благодаря этому эффективность и самого управленца, и отдела в целом возрастает. Общаясь доверительно, шеф и работник свободно обмениваются энергией, восполняя ее друг у друга.

Если же начальник не в состоянии установить человеческий контакт с подчиненными, то он словно не чувствует их. Ему сложно доверять сотрудникам, он не делегирует им многое из того, что стоило бы делегировать, переутомляется. Словом, теряет энергию. Низкий LQ управленца становится каналом, по которому утекает энергия. Иначе говоря, превращается в поглотитель. Призывайте управленцев непринужденно и доверительно общаться с подчиненными, выстраивать человеческий контакт. Оснований для волнений станет меньше, энергия не будет тратиться бесцельно.

**7 вариантов аффирмаций, которые помогут восполнить энергию**

Эти аффирмации правильно сформулированы и быстрее сработают:  
– В моей карьере позитивные изменения происходят постоянно. И я принимаю их и максимально использую. Я преобразую энергию моей мечты в конкретный план!  
– Я перевожу свой потенциал в действия!  
– Я трансформирую мои действия в результаты.  
– Я исполняю мои заветные мечты. Я готов к любым трудностям на пути к ним.  
– Я заметил, что другие начинают слушать и уважать меня.  
– Я трачу больше энергии на мои цели, чем на заботы!  
– Я рассчитываю на успех в любой ситуации\*.

**Призывайте управленцев бороться с блокирующими установками – противопоставлять им аффирмации**

В сложных ситуациях у человека возникает негативный настрой, появляются так называемые блокирующие утверждения. Это особенность психики: человек заранее программирует неудачу. Просите руководителей подразделений действовать в пику этому – противопоставлять негативу аффирмации. Это позитивные фразы. Нужно повторять их. Тогда человек может настроить себя на позитивную волну, освободиться от блокирующих мыслей. Помните, героиня Ирины МУРАВЬЕВОЙ в фильме «Самая обаятельная и привлекательная» пыталась повысить уверенность в себе, повторяя по просьбе психолога фразу: «Я самая обаятельная и привлекательная. Все мужчины без ума от меня…».

Как Вы знаете, это не дало нужного эффекта. Есть причина: героиня неправильно работала с аффирмациями. Она лишь автоматически произносила фразу, а этого недостаточно. Нужно поверить в то, о чем она гласит, погрузиться в состояние, которое необходимо достичь, вести себя так, будто мечта уже осуществилась. Благодаря этому в жизни начнут происходить ожидаемые изменения.

Объясните это управленцам. Предостерегите от ошибки: строить фразу с частицей «не» и со словом «хочу». Скажем, вместо «Я хочу решить задачу в срок» нужно сказать так: «Я решаю задачи в срок». Вместо «Я не трачу время на пустяки» – «Я концентрируюсь на работе, эффективно расходую время». Пусть повторяют фразу по 2–3 раза в день в течение 10 минут. Могут записать ее на стикер и укрепить на мониторе компьютера, сделать приветственной строкой в окне загрузки. Так аффирмации начнут работать, придадут управленцам сил в начале рабочего дня. 

**Научите руководителей работать с негативными эмоциями с помощью дыхательных упражнений, визуализации**

Ни подавлять, ни выплескивать эмоции не надо. И в том и в другом случае человек теряет энергию. Чтобы избежать этого, нужно умело их гасить. Например, с помощью техники глубокого дыхания. Обучите этой технике управленцев. Пусть сядут ровно, досчитают про себя до четырех. Затем сделают глубокий вдох через нос, потом на четыре счета – выдох через рот. На вдохе просите руководителей подразделений приподнимать от пола левую ногу, на выдохе – опускать. Повторить, но поднимать правую ногу. Подчеркните: надо сделать четыре подхода для левой ноги и столько же для правой. Негативные эмоции гаснут.

Есть еще психологическая техника «три по пять», которая помогает сбросить напряжение. Если управленец чувствует, что его захлестывают эмоции, пусть назовет пять цветов, которые есть сейчас перед глазами, пять звуков, которые слышны, пять ощущений своего тела. После этого нужно хлопнуть перед своим лицом в ладоши. Это отвлекает от негатива.

**Пример**

Директор по персоналу перешел в новую компанию, глава которой – авторитарный и эмоциональный человек. Он легко теряет самообладание, срывается на подчиненных во время совещаний, отчитывает их за малейшие промахи. Большинство управленцев научились переносить это более-менее спокойно. Причем начальник отдела логистики прямо смотрит на гендиректора, порой даже улыбается. А главный бухгалтер, напротив, трясется.

После совещания HR поинтересовался у главбуха, почему он весь трясется. Тот пояснил: «Меня всего колотит от злости. Шеф постоянно придирается по пустякам. Хотя сам, когда ставит задачи, о важных вещах говорит мимоходом. Иногда мне кажется, что еще одна придирка, и я взорвусь от гнева!» Директор вспомнил о реакции начальника отдела логистики, зашел к нему и спросил: «Как Вам удается сохранять самообладание, когда гендиректор на совещаниях кричит?» Управленец поделился: «Я использую “лупу” – несложный психологический прием. Когда босс начинает говорить на повышенных тонах, я внимательно смотрю на его нос. Потом мысленно подношу к нему лупу: увеличиваю эту деталь лица и пристально рассматриваю. Зрелище забавное: нос дергается, ноздри раздуваются. У меня гнев и страх сразу исчезают». HR порекомендовал главбуху найти аналогичный прием. Управленец сначала посмеялся, но потом согласился попробовать. На следующем совещании HR заметил, что бухгалтер чувствует себя спокойнее.

Ольга ГРИГОРЬЕВА,

директор компании «Грос-консалт», психолог, психотерапевт (г. Нижний Новгород)

Определите, что Вас вдохновляет, и обращайтесь к этому, когда чувствуете, что не хватает энергии

Скажем, если Вы любите ходить по магазинам, отправляйтесь на шопинг. Даже если Вы ничего не купите, домой вернетесь с положительными эмоциями. Если Вы любите поесть, сходите в любимый ресторан и закажите там блюдо, которое нравится больше всего. Это поднимет настроение, придаст сил. Чаще бывайте в опере и на концертах, ходите в театр. Новые впечатления прибавят энергии. Если подзаряжаетесь от общения, встретьтесь с друзьями. Чаще ходите в художественные галереи, на прогулки. Доказано: наблюдая за чем-то красивым, человек дает возможность мозгу перезагрузиться, снять напряжение.

**Вопреки предубеждениям советуйте начальникам медитировать: восстановят силы, перезагрузят голову**

Заметьте: медитация – это не обязательно поза лотоса или другие сложные упражнения йоги. Есть много практик, которые можно использовать, чтобы медитировать в офисе. Разъясните руководителям подразделений: «Вы останавливаете мысли, существуете только в настоящем, избавляетесь от переживаний прошлого и страхов перед будущим. Словом, сбрасываете негатив и словно перезагружаете мозг. Это позволяет не просто сохранить, а восполнить энергию».

Расскажите, что нужно, чтобы медитировать. Во-первых, тихое помещение на 15 минут. Во-вторых, нужно сесть на стул, распрямив спину, закрыть глаза, расслабиться. В-третьих, остановить мысли, запретить себе думать о чем-либо. Будильник на телефоне известит Вас о том, что время медитации истекло (заранее поставьте время).

Если нет возможности найти укромное помещение, используйте технику британского психолога Сэнди НЬЮБИГГИНГА «Спокойный ум». Ее можно выполнять прямо на рабочем месте: коллеги и подчиненные не заметят. Смотрите на экран компьютера, но рассредоточьте взгляд. Поле зрения расширится влево и вправо. Не смотрите ни на что конкретно. Вместо этого с помощью периферийного зрения отмечайте, что находится по сторонам. Картинка будет нечеткой. Так Вы освободитесь от вороха мыслей в голове, сконцентрируетесь на важном.

**Пример**

Глава Apple Стив ДЖОБС видел в медитации источник вдохновения. Он говорил, что в состоянии медитации способен увидеть идею или решение. Сейчас в компании Apple на медитацию каждый день отводится 30 минут рабочего времени. Для этого в офисе оборудована специальная комната. В 2007 году бывший программный инженер Google, а ныне тренер по медитации Чед МЕНГ-ТАН разработал для компании 7-недельный курс – Search Inside Yourself («Ищи внутри себя»). Основа курса – медитация, осознание, самопознание. Курс очень популярен. Свободных мест на участие в программе почти нет: чтобы стать слушателем, нужно записаться за полгода и выждать очередь из сотен человек. А в Googleplex недавно построили лабиринт для медитации во время ходьбы.

В компании известной телеведущей Опры УИНФРИ Harpo Entertainment Group действует официальное правило: каждый день в 9.00 и 16.30 желающие заняться медитацией останавливают работу, закрывают глаза и на 15–20 минут погружаются в себя. Медитацию в работе используют такие компании, как Facebook, Google, Twitter, «Лаборатория Касперского».

**Иррациональный страх – сильнейший поглотитель энергии. Распишите, что случится, если то, чего боится управленец, воплотится**

Иррациональный страх возникает, когда человек боится надуманной угрозы. И энергия буквально тает на глазах. Чем выше должность, тем больше страхов. Например, директор боится провалить проект, принять неправильное решение. Подобные страхи зачастую беспочвенны. Однако то, чего управленец боится, часто с ним и происходит. Скажем, контролируя каждый шаг подчиненных, чтобы не потерять уважение и доверие, руководитель именно доверие и уважение сотрудников и теряет.

Чтобы преодолеть страх, посоветуйте управленцам написать, что случится, если все пойдет по негативному сценарию. На каждый устрашающий вариант развития событий пусть управленец смоделирует пути отступления или запасные варианты действий. Постепенно страх отступит, так как морально управленец будет готов к любой ситуации.

**Важные выводы**

1. Чтобы повысить уровень жизненной энергии, нужно устранить поглотители. Это переутомление, психологическое напряжение, негативные эмоции.
2. Меры, с помощью которых устраните поглотители энергии, просты. Главное, убедить управленцев регулярно их применять: выходить на 30 минут из офиса, медитировать, работать с негативом, перезагружать мозг.
3. Создатель китайской компании Alibaba Джек МА призывает развивать LQ – коэффициент любви, чтобы использовать мощный канал восполнения энергии – общение с близкими.

# Как принимать взвешенные решения и почти не ошибаться

**Выявляйте ловушки сознания, задавая себе контрольные вопросы**

Марина МИРОНОВА, начальник управления по работе с персоналом инвестиционной компании «Велес Капитал»

Когда случился кризис, и финансовое состояние компании ухудшилось, гендиректор поручил HR-руководителю сократить ФОТ на 18%. Аналогичную задачу тот решал во время кризиса 2008–2009 годов, когда работал в другой компании. Тогда он снизил зарплаты тем, у кого они были завышены по сравнению со среднерыночными показателями. Именно такой вариант предложил руководителю компании Директор по персоналу, и тот поддержал предложение.

HR-директор взял обзоры зарплат на рынке труда и сопоставил доходы специалистов из своей компании со среднестатистическими. Оказалось, что у некоторых специалистов в конкурирующих организациях зарплаты ниже. Исходя из этого, HR уменьшил оклады. Задача была решена: HR-расходы снизились на 20%. Однако **бизнес-показатели уже через три месяца упали на 42%**, так как маркетологи и некоторые разработчики новых товаров уволились.

Гендиректор поручил разобраться, что было сделано не так, и исправить ситуацию.

HR-директор еще раз изучил данные и понял свою ошибку. Он не учел, что в его компании, в отличие от компаний-конкурентов, больше были не только зарплаты некоторых сотрудников, но и круг их обязанностей. А значит – стоило иначе провести уменьшение окладов. Также можно было укрупнить некоторые службы, объединить отделы и высвободить управленцев, у которых довольно высокие зарплаты.

HR-директор **попал сразу в две ловушки сознания** – «недостаток данных и поверхностный подход к выработке решения», а также «доверие авторитету» (под авторитетом здесь понимаются обзоры рынка труда). Какие еще бывают ловушки сознания и как их избежать?

Татьяна СТЕПАНЧЕНКО,

директор по управлению персоналом и организационному развитию Группы компаний «САПСАН»

**Два способа избежать ловушек сознания – оппонировать себе и не оправдывать свои ошибки**

Обычно, желая что-то увидеть, мы пытаемся найти подтверждение этому и интерпретируем спорные или незначительные факты в пользу утверждений, которые соответствуют нашим ожиданиям. Чтобы не допустить этого, ищите факты, которые опровергают Ваше предположение. Таким образом, Вы объективно взглянете на ситуацию. И не оправдывайте себя за уже допущенные ошибки, не нивелируйте их значение. Разбирайтесь, что заставило сделать неверный шаг, к чему он привел. Тогда Вы не повторите ошибку. Если Вам сложно оценить свои действия, попросите сделать это того, кому доверяете.

**Суть ловушек – искажение информации и предвзятость сознания**

Скажем, у нас родилась идея, которая кажется великолепной. Мы увлеклись ею, и при этом уверены, что, реализовав ее, несомненно достигнем успеха. **Мозг начинает игнорировать информацию**, которая может подорвать нашу уверенность, и напротив, подбирает факты, которые ее подкрепляют. В итоге мы не учитываем всю важную информацию, и позже, уже воплощая идею, сталкиваемся с «непредвиденными обстоятельствами», которые просто не заметили.

Скажем, одна из самых распространенных HR-ловушек – это приписывание кандидату достоинств, которых нет. Просто потому, что он оказался похож на тот образ идеального специалиста, который мы нарисовали. Ловушки сознания заставляют нас ошибаться и **принимать неверные решения**.

Но есть способы распознать и устранить их. Нужно задавать себе и/или тем, кто вырабатывал решение, контрольные вопросы и, исходя из ответов, составлять план действий.

**Страх потери: желание избежать потерь сильнее желания что-то приобрести**

В разумных пределах страх полезен – он предупреждает об опасности. Но когда он слишком силен, то блокирует волю. Опасаясь потерь, мы становимся излишне осторожными и не приступаем к реализации вполне перспективного плана: «Как бы чего не вышло». Никто не хочет отвечать за неудачный проект. Часто чрезмерный страх потери возникает из-за того, что мы сосредотачиваемся лишь на части информации, указывающей на возможные сложности и риски.  
**Контрольные вопросы:**«Насколько серьезны риски?», «Вся ли информация учтена?».  
**​Что предпринять:** соберите всю информацию, имеющую отношение к решению, которое Вы приняли, всесторонне проанализируйте его. Определите, какой риск допустим. Если выгоды перекрывают риски, действуйте.

**Эффект известности: прошлый удачный опыт переносим в сегодняшние реалии. Рассмотрите не меньше 3 примеров!**

Вы и/или подчиненные вспоминаете, как успешно действовали в прошлом в аналогичной ситуации, и намерены действовать так же. Вы полагаете, что сегодняшняя ситуация идентична тем, что были раньше, и надеетесь повторить успех. Но далеко не всегда он повторяется, и тот метод, который сработал раньше в других условиях, оказывается не таким же действенным сегодня, в новых обстоятельствах.

**Контрольный вопрос:** «Прошлая ситуация, когда метод сработал, и сегодняшняя – идентичны?». Найдите 10 отличий.

**Что предпринять:** найдите в Интернете или вспомните как минимум три примера, когда использовался тот же метод, который Вам помог. Оцените, всегда ли он срабатывал успешно. Если нет, то это сигнал, что Ваше решение может быть ошибочным, а сам способ не универсален. Иногда он может не сработать. Проанализируйте, насколько отличаются обстоятельства, которые сложились в прошлом, когда метод сработал, от тех обстоятельств, которые есть сейчас.

**ПРИМЕР**

В крупное книжное издательство с более чем 70-летней историей пришел новый HR-директор. Недавно в издательстве сменился и гендиректор. Его не устраивало, как работали сотрудники. Они приходили в удобное им время, собрать их на совещание было сложно. Еще сложнее было получить от руководителей подразделений отчеты о конкретных планах и результатах работы. Поэтому гендиректор попросил HR-а ввести четкие регламенты работы и инструкции для сотрудников. Задача совсем не испугала Директора по персоналу. Он уже не раз делал подобное в других компаниях, поэтому решил использовать знакомый отработанный алгоритм.

HR создал комиссию, пригласив туда заместителей гендиректора и руководителей некоторых подразделений. Комиссия написала новые правила работы, пересмотрела функционал сотрудников, внесла изменения в перечень должностных обязанностей. После этого Директор по персоналу организовал в каждом отделе презентацию изменений и разъяснил сотрудникам, зачем они нужны.

Вопреки ожиданиям, сотрудники (в большинстве своем пожилые люди) приняли новшества без возражений. Но через полгода оказалось, что регламенты они молча игнорируют. При этом 30% сотрудников уволились, а качество работы остальных ухудшилось.

Репутация HR-директора была подорвана. Позже он понял, в чем причина неудачи. Он не учел особенностей работы новой компании. В издательствах работа творческая, и заставлять людей каждый день отсиживать 9 часов в офисе, – ошибка. Достаточно было ввести обязательные присутственные дни и установить правила свободного графика. Но Директор по персоналу опрометчиво применил те же методы работы, что использовал на предыдущих местах работы – в производственных компаниях. Однако там другая специфика, и в издательстве методы не сработали.

Анна ХАСИНА,

бизнес-тренер, старший эксперт компании «Технологии и Решения»

**Ловушки сознания легко возникают там, где есть недоверие между сотрудниками**

Например, гендиректор хочет подписать выгодный контракт и злится, что его помощник слишком тщательно проверяет информацию о компании-партнере. А помощник ворчит, что шеф слишком торопится и рискует. Нам легко попасть в ловушку сознания и допустить ошибку, если нет доверия между коллегами, подчиненным и руководителем. Формируйте доверие в команде. Каждый должен понимать, что его партнер действует во благо компании, и не нужно его излишне контролировать. Тогда сильные стороны одного компенсируют слабые стороны другого, и в результате получается синергетический эффект. Ловушек сознания и ошибок удастся избежать.

**Ошибка мотивации: принимаем решение ради того, чтобы получить личные выгоды**

Люди не всегда осознают, что добиваются личной выгоды, вырабатывая решение. Иногда они верят, что действуют бескорыстно, а на самом деле преследуют свои интересы.

**Личная выгода – это не только деньги**, но и возможность показать себя и свои способности, повысить статус, получить больше полномочий или продвижение по службе. Само по себе это не страшно, если человек стремится, решив проблему, получить какой-то навар. Но только в том случае, если это не единственный мотив и если сотрудник в своих действиях руководствуется прежде всего желанием решить бизнес-задачу и учитывает множество факторов.

**Контрольные вопросы:** «Стал бы я поддерживать это решение, если бы его предложил кто-то другой?», «Какие ощущения я испытаю, если не получу за решение никакой награды?», «Какие выгоды получу я, а какие – компания?»

**Что предпринять:** выявите, в чем пересекаются Ваши интересы и интересы компании, каких целей Вы в основном достигнете – целей компании или личных. Если только личных, это плохо. Решение, скорее всего, выработано под влиянием корыстных интересов. Не принимайте его и измените так, чтобы соотношение интересов было в пользу компании.

**ПРИМЕР**

В компании упали продажи, и гендиректор создал комиссию, чтобы выяснить причину и найти способ исправить ситуацию (увеличить прибыль). В комиссию включен и HR-директор. Он посоветовал привлечь к работе коммерческого директора и лучших sales-менеджеров. Они предложили решение проблемы – пересмотреть ценовую политику. Некоторые виды продукции, якобы, слишком дорогие, поэтому лучшие торговые агенты и покупатели ушли к конкурентам (у них цены ниже). Компания потеряла серьезные контракты.

Такое предложение насторожило HR-а. Ведь sales-менеджеры не представили других вариантов решения, не попытались выработать идеи программ целевого маркетинга для тех потребительских сегментов, в которых компания вне конкуренции.

HR-директор спрашивал sales-менеджеров: «А вы понимаете, что снижение цен приведет к обострению конкуренции? Вы просчитывали то, как могут повести себя конкуренты? Не возникнет ценовой войны?». На это представители антикризисной группы возражали, утверждая, что все просчитали и никаких рисков не возникнет.

Директор по персоналу задумался, почему менеджеры по продажам предложили только одно решение и дружно настаивают на нем? Нет ли тут их искренней личной заинтересованности? Предположение подтвердилось: у sales-менеджеров комиссионные увязаны с количеством заключенных сделок и с общим доходом от продаж. Если снизятся цены, то сделок будет больше, комиссионные специалистов по продажам возрастут.

HR указал на это обстоятельство членам комиссии, и она отклонила предложение специалистов по продажам, попросила их представить еще как минимум два варианта решения.

Лия ЛУГОВАЯ,

HR-бизнес-партнер агентства «Смарт Персонал»

**Чтобы избежать ловушки «собственное мнение», не окружайте себя только теми людьми, которые всегда с Вами согласны**

Бывает, что мы принимаем решения, основываясь только на собственном мнении («Я – профессионал!»), игнорируя аргументы людей, не согласных с нашей точкой зрения. Ответьте честно себе на вопрос: «Зачем я хочу принять такое решение? Ради тщеславия или чтобы не признавать, что мое мнение ошибочно?». Обратитесь к стороннему независимому специалисту или эксперту, попросите его проанализировать Ваше решение и найти в нем недостатки. Истина все же дороже! И не окружайте себя людьми, которые все время с Вами соглашаются. Иначе никто не предупредит Вас о возможной ошибке.

**Излишний оптимизм или идеализм: есть данные, что решение приведет к нужному результату? Действуем!**

Это следствие некоего легкомыслия или поверхностного осмысления действительности (идеализма, отсутствия здоровой критичности). Вы (или Ваши подчиненные) предложили нечто, что кажется очень креативным, интересным и обещающим высокую прибыль. Вы сразу верите, что так и будет: **вроде бы все очевидно и говорит о том, что успех гарантирован**. Возникает уверенность: решение правильное, нужно срочно его применять. Почему?

Интуитивное мышление формирует на основе ярких данных, бросающихся в глаза, радужную картину (казалось бы, логичную и завершенную) и преподносит ее как реальное отражение действительности. Но в этой картинке есть скрытые пробелы, которые свидетельствуют о возможных проблемах. Не пытаясь их обнаружить, Вы отрицаете неудачу.

**Контрольные вопросы:** «Знаете ли Вы, как получены данные и как сделаны оптимистичные заключения?», «Вы уверены, что они точны и на них можно полагаться всегда?» Найдите пять недостатков решения и две альтернативы.

**Что предпринять:** перестаньте фиксироваться на цифрах, которые привели Вас к первоначальному решению, переключитесь на другие данные или поищите их. Посмотрите заключения других экспертов. Изучите опыт конкурентов: какие результаты получили они, используя тот же метод, который хотите использовать Вы для достижения успеха.

Добивайтесь, чтобы Вы и эксперты, подчиненные посмотрели на свои ожидания и допущения под другим углом. **Представьте себя в роли критика** и пройдитесь по цепочке рассуждений еще раз. Найдите логические ошибки и слишком оптимистичные допущения, зафиксируйте и устраните.

**ПРИМЕР**

В крупной торговой компании уволился коммерческий директор. Новому руководство сразу поставило задачу – увеличить объем продаж за полгода на 20%. Новичок тут же представил простой, жесткий, но эффективный план: стимулировать личное соперничество между sales-менеджерами, повысив им личные планы продаж, составляя публичные рейтинги и введя прогрессирующий – в зависимости от результатов продаж – бонус. Для не выполняющих план – установить понижающий коэффициент к заработной плате.

HR-директора такой план насторожил. Казалось, он основан на упрощенном подходе к решению задачи, хотя и выглядит логично. Ведь у личной конкуренции есть плюсы, но если она очень сильна, это вредит работе. Сейчас менеджеры помогают друг другу, делятся информацией, поддерживают новичков. Но если усилить личную конкуренцию, это все уйдет. Начнется соперничество. Отдельные менеджеры повысят продажи, но у большинства сотрудников они снизятся, и в целом результаты могут ухудшиться.

Гендиректор прислушался к словам HR-директора и попросил коммерческого директора вместе с HR-ом сначала измерить нагрузку каждого продавца, собрать все нужные данные. Планы поднимать только тем, у кого нагрузка невысокая. И подумать, как можно повысить продажи с помощью организационных мер. Скажем, провести реструктуризацию, перестроить работу подразделения и перераспределить обязанности.

Через месяц выработали план: разбить менеджеров на группы по 5–6 человек, регулярно менять их состав и ввести три вида бонусов – за личные результаты, за показатели группы и всего подразделения. Это стимулировало каждого достигать и высоких личных результатов, и думать об общекомандном показателе. Через три месяца продажи пошли вверх. Гендиректор отметил, что удалось избежать ошибки, связанной с упрощенным подходом к проблеме.

**Личная привязанность: Вы влюбились в решение, и сознание подбирает аргументы в его пользу**

**Действительно ли худший сценарий самый плохой?**

Это нужно выяснить, чтобы понять, действительно ли перед Вами две крайности – худший и лучший сценарии развития событий – после решения, которое Вы примете. Словом, получаете ли Вы полную и объективную картину возможных последствий. Поэтому обязательно убедитесь, на самом ли деле сценарий наихудший. Ведь это важнее, чем проанализировать оптимистичный сценарий, так как нужно оценить возможные потери. Задайте себе вопросы: «На чем основан сценарий?», «Может ли быть хуже, чем спрогнозировано?». Если на последний вопрос Вы ответите положительно, это означает, что есть лукавство и стремление смягчить ситуацию. А значит, велик риск принять необъективное решение.

Такое происходит, если работая над идеей Вы увлеклись ею, и она Вас (а не Вы ее) стала вдохновлять. В какой-то момент Вы начали воспринимать поиск решения как чистое творчество, а себя как художника, создающего шедевр. А шедевры, как известно, их творцы воспринимают очень эмоционально – как совершенство, в котором не нужно ничего менять.

**Контрольные вопросы:** «Чем мне дорога моя идея?», «Как бы я повел себя, если бы кто-то сказал, что предлагаемое мной решение несостоятельно?». Если, отвечая на первый вопрос, Вы говорите в основном о чем-то эмоциональном, а рациональные доводы почти не приводите, а на второй вопрос реагируете почти агрессивно, Вы явно попались в ловушку «личная привязанность». Ваше сознание начинает автоматически подбирать аргументы в пользу решения, в которое Вы, по сути, влюблены, преуменьшает издержки.

**Что предпринять:** отложите решение, отвлекитесь. Дождитесь, пока эмоции, которые Вы испытываете к нему, утихнут, а чувство личной привязанности уйдет. Тогда Вы сможете посмотреть на свою идею отстраненно, трезво оценить ее, написать список рисков, выработать еще минимум два варианта решения и найти для каждого «за» и «против».

**Групповое мышление: никто не сомневается в обоснованности и состоятельности идеи**

Эта ловушка часто возникает в ситуациях, когда начальник навязывает решение подчиненным. В итоге даже несогласные выступают «за» либо поддаются мнению большинства.

**Контрольные вопросы:** «Какие разногласия возникали в ходе обсуждения проблемы и поиска решения?», «Кто конкретно и с чем именно был не согласен?».

**Что предпринять:** поговорите отдельно с каждым участником группы и в доверительной беседе выведайте, что он думает о предложенном решении, какие альтернативные мнения высказывались другими. Уделите особое внимание позиции сотрудников, которые не согласились с мнением большинства. Воспитывайте в коллективе правильное отношение к возражениям: пусть они воспринимаются не как повод для конфликта, а как часть процедуры по принятию решения.

Татьяна ОЗЕРЕЦКАЯ,

HR-консультант компании «1001 HR»

**В ловушку сознания легко попасть в состоянии цейтнота и стресса. Переключитесь на пять минут перед тем, как принять решение**

Сейчас мы составляем HR-бюджет. В кризис это очень непросто. Может возникнуть желание решить задачу, как раньше. Это быстрее и проще. Либо подстраховаться и заложить цифры с запасом. В ситуациях неопределенности, цейтнота и стресса можно попасть в ловушку сознания. Чтобы избежать этого, изложите свои сомнения письменно и проанализируйте их. Определите, в каком часу у Вас обычно интеллектуальный подъем, и принимайте сложные решения в это время. Несмотря на срочность, переключитесь минут на пять, успокойтесь: выпейте чаю, умойтесь холодной водой, прогуляйтесь на улице.

**Решение для галочки: сотрудники относятся к задачам отстраненно, не верят в себя**

Они полагают: нужно что-то предложить, показать, что решение выработано, применить его, изобразить активность и рабочее рвение. А что будет дальше, не важно. Как правило, сотрудники, которые относятся к работе отстраненно, а к производственным проблемам как к неважным и второстепенным, не хотят брать на себя ответственность. Они не верят в то, что могут влиять на ситуацию.

В итоге высказывают плохо проработанное предложение, реализовав которое можно не просто не избавиться от проблемы, но и столкнуться с новыми.

**Контрольный вопрос:** «Вы бы вложили свои деньги, чтобы реализовать свое решение?». Обоснуйте ответ.

**Что предпринять:** используйте методику «premortem» психолога Гэри КЛЕЙНА. Представьте (или предложите сделать это сотрудникам), что после того, как было реализовано решение, прошел год (загляните в будущее). Предположите, как мог развиваться проект, что удалось, а что нет. Теперь подумайте: если через год снова принимать такое решение, какие данные понадобились бы, чтобы не ошибиться. Затем спросите: «Можно ли получить эти данные сейчас?».

Это позволит проверить, обладали ли Вы или подчиненные всей нужной информацией, была ли она полной, надежной. Наконец, это поможет избежать эффекта отсутствия воображения – «что вижу сейчас, то и есть». Так Вы превратите решение для галочки в рабочее решение.

**Эффект нимба: если авторитет сказал, так и будет. Даже если он авторитет в другой сфере**

Суть в том, что мы часто безоговорочно доверяем мнениям или заключениям авторитетов и, исходя из них, принимаем решение. Не собираем никаких данных, не анализируем обстоятельства, не убеждаемся, что мнение правильное.

Имейте в виду: **в роли авторитета может выступать не только человек** (эксперт, ученый), но и компания, событие, которое произошло в другой организации и вывело ее в лидеры рынка. А Вы хотите повторить этот опыт и бессознательно его копируете (описание разновидностей авторитета и ловушки, а также их причины см. в таблице 1 ниже).

**Таблица 1. Три вида «авторитетов» и ловушки сознания, возникающие в связи с каждым из них**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Авторитет | Ловушка сознания | Причина ловушки |
| Узкий специалист-эксперт, к которому Вы обратились за консультацией | Переоценка чужой компетентности, недооценка своей | Желание переложить на другого часть ответственности |
| Успешный специалист, чьи удачные решения Вы пытаетесь реализовать | Эффект нимба или ореола | Подсознательное наивное убеждение, что внутренняя энергия успешного человека проникает во все, с чем он связан. А значит, если воспроизвести его опыт, то можно прикоснуться к чужой энергии успеха и впитать ее в себя |
| Собственный удачный опыт, связанный с решением похожих проблем в прошлом | Рецепт успеха | Уверенность в том, что существует универсальный рецепт, использование которого автоматически приводит к успеху |

**Контрольные вопросы:** «Мнение авторитета действительно обосновано и продумано?», «Является авторитет признанным гуру в этом конкретном вопросе?», «Какими данными можно подтвердить или опровергнуть его заключение?».

**Что предпринять:** проверьте, насколько состоятельно авторитетное мнение. Соберите информацию о том, что предлагает авторитет, всесторонне ее проанализируйте. Соберите аргументы «за» и «против». Часто мы считаем: если человек успешен в одном, то он успешен во всем. Это не так. Узнайте мнение других экспертов, а предложенные аргументы рассмотрите максимально критично, цепляйтесь к мелочам.

**ПРИМЕР**

VIP-клиенты стали жаловаться на плохое обслуживание. Гендиректор попросил HR-директора организовать обучение для сотрудников front-office. Глава службы персонала разработал программу, включавшую тренинг по общению с клиентами премиум-класса, и решил привлечь лучшего тренера. Выбор пал на бизнес-коуча Михаила Л. Он был широко разрекламирован в Интернете, некоторые знакомые HR-ы хорошо о нем отзывались. При встрече он произвел впечатление. Чем-то похож на итальянского певца Лучано ПАВАРОТТИ, источает уверенность, обладает магнетизмом и харизмой. HR сразу предложил Михаилу провести тренинг в своей компании.

Sales-менеджеры были в восторге от занятий. Через неделю Директор по персоналу провел опрос, чтобы выяснить, что слушатели вынесли из тренинга, какие новые инструменты будут применять в работе с VIP-клиентами. Опрос показал, что слушатели не смогли назвать и двух практически полезных приемов.

HR стал выяснять, в чем дело. Оказалось, тренер давал мало практики, в основном красиво рассуждал о том, что за люди – VIP-клиенты. Это напоминало театр одного актера. HR-директор собрал отзывы о работе раскрученного бизнес-коуча, его тренингах по коммуникациям и обнаружил, что немало компаний были недовольны им. Кроме того, всплыла информация, что конек тренера не коммуникации и продажи, а организация бизнес-процессов.

HR понял, что попал в ловушку «эффект нимба или ореола»: поддался обаянию и статусу бизнес-коуча, решил, что он все сделает прекрасно, и не уточнял информацию о нем и его тренингах.

**Чтобы определить, не попали ли Вы в ловушку сознания, заполните специальный опросник**

В опроснике приводятся утверждения. Нужно отметить степень согласия с каждым из них. Варианты такие: «полностью согласен»; «скорее согласен, чем не согласен», «затрудняюсь ответить»; «скорее не согласен, чем согласен»; «совершенно не согласен». Старайтесь долго не обдумывать ответ.

На то, что Вы попали в ловушку сознания, укажет ответ «полностью согласен». И еще: обратите внимание на утверждения, на которые захочется ответить «совершенно не согласен». Возможно, это **защитная реакция отрицания** (фрагмент опросника см. в таблице 2 ниже).

**Таблица 2. Опросник для выявления основных ловушек сознания (фрагмент)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждение | Полностью согласен | Скорее согласен, чем не согласен | Затрудняюсь ответить | Скорее не согласен, чем согласен | Совершенно не согласен | Ловушка |
| Данное решение выгодно в первую очередь мне, а не компании |  |  |  |  | V | Концентрация на личной выгоде |
| Разрабатывая решение, я очень увлекся процессом. Я чувствую, что эмоционально привязался к своей идее. Не хочу его менять | V |  |  |  |  | Личная привязанность |
| Разрабатывая решение, я иногда испытывал сомнения в его правильности, но не стал обращать на них внимание |  |  |  | V |  | Усталость и безразличие |
| Вывод | Высока вероятность, что сотруднику свойственно чрезмерно увлекаться задачами, которые ему интересны. В глубине души он сознает, что это не всегда правильно и может навредить компании, но он гонит от себя эту мысль | | | | | |

**Важные выводы**

1. Универсальный совет, как избежать ловушек сознания: не стройте решение на одном удачном примере, собирайте разные данные, всесторонне анализируйте ситуацию.
2. Создайте несколько сценариев развития ситуации после того, как примете решение. И один из них должен быть максимально пессимистичным. Это позволит создать полную картину последствий.
3. Если есть риск не получить того результата, который необходим, не поддавайтесь страху потери. Лучше проанализируйте риски, определите, насколько их превышают выгоды. Установите, какой риск считать допустимым.

# Как сформировать из топ-менеджеров сплоченную и эффективную команду.

**Выявите, что мешает, создавайте условия по методу GAIN**

Павел БЕЗРУЧКО, управляющий партнер компании "ЭКОПСИ Консалтинг"

Недавно гендиректор крупной производственной компании попросил нас поработать с топ-менеджерами и сформировать сплоченную команду. Предприятие – финансово успешное, каждый из 16 руководителей – профессионал. Но руководитель компании полагал, что **люди слишком замыкаются на своих функциональных направлениях**, не видят общих целей. Если бы топы научились формулировать их и сообща достигать, компания могла бы добиться большего.

Я спросил: «Вам точно нужна команда?». И напомнил определение: «Это группа людей, взаимодействующих между собой ради достижения общей цели». У управленцев с частными, функциональными целями обычно все в порядке. Но если нет общей цели, говорить о команде бессмысленно.

Генеральный директор ответил, что команда нужна. Рынок усложняется, ресурсы дорожают, нужно сформулировать яркие цели, встряхнуть топов и заставить их двигаться быстрее. И мы начали проект. Расскажу, что мы сделали.

Сергей ПАРХОМЕНКО,

HR-консультант управляющей компании «Старт»

**Четыре причины, почему не складывается команда. Устраните их!**

**1.** Управленцы конкурируют друг с другом. Просите гендиректора четко разделить их зоны ответственности, изменить систему KPI и оценки работы.  
**2.** Опыт, знания и взгляды руководителей различаются. Обучайте их стратегическому планированию, маркетингу, методам управления персоналом.  
**3.** Руководители не умеют договариваться. Разрушайте барьеры, мешающие коммуницировать, развивайте у управленцев умение проводить совещания, переговоры, принимать решения в группе.  
**4.** Нет эмоциональной сплоченности, идентификации себя с командой. Проводите тимбилдинги, корпоративные мероприятия, ставьте менеджерам общие задачи, развивайте у гендиректора лидерские качества.

**Как правило, в некомандном поведении виноваты не сами управленцы**

Наша компания много лет исследует управленческие команды, занимается их оценкой и развитием. В принципе ничто не мешает топ-менеджерам стать командой. Они психически здоровы, нацелены на успех, умеют общаться и сотрудничать. Но почему же им не всегда удается работать сообща? Часто виновата **система, которая провоцирует некомандное поведение**. И многое зависит от первого лица. Поэтому, формируя команду, мы часто начинаем работать именно с руководителем компании. Рассмотрим далее, как именно.

**4 условия, которые нужно создать, чтобы сформировалась команда: суть системы GAIN**

Наш опыт показывает, что для появления команды нужны четыре условия. Мы оформили их в метод GAIN (с англ. gain – усиление, прирост, выигрыш). За каждой буквой этой аббревиатуры – слово из английского языка со своим прямым и/или метафорическим значением.

**Первая буква G – начальная буква слова goals.** Оно обозначает первое условие появления команды – общие цели, разделяемые участниками. Если целей нет либо они только декларируются, команда не сложится. Если же цели есть, управленцы будут работать сообща и выполнять их. Сами цели формулируйте так, чтобы они соответствовали ожиданиям приоритетных стейкхолдеров, одинаково понимались и разделялись всеми членами команды.

**Вторая буква А – alignment.** Это правильно распределенные и согласованные полномочия и зоны ответственности членов команды. Иными словами, каждый из них должен ясно понимать, что он вправе требовать от коллег и что обязан давать им, чтобы достичь общекомандных целей.

**ПРИМЕР**

Для финансового директора согласовали и установили следующие полномочия в рамках команды: он может диктовать правила в том, что касается бюджета и распределения финансов, требовать их соблюдения. Ведь глава финансового департамента проводит внутренний аудит и бюджетный контроль всех подразделений. В то же время финансовый директор обязан по запросу топ-менеджеров консультировать их, помогать им решать финансовые вопросы. Следовательно, топы вправе просить его о такой услуге.

**Третья буква в аббревиатуре I – individuals.** Так мы обозначили требования к роли каждого члена управленческой команды. Важно выяснить, знает ли он эти требования и соответствует ли им. А требования такие: обладать необходимыми компетенциями, иметь нужный масштаб мышления, соответствующий должности, быть вовлеченным.

**В крупных компаниях сложнее формировать топ-команду не потому, что больше руководителей. Особая роль гендиректора!**

Люди, которые в крупных организациях выросли до уровня руководителя высшего звена, не готовы к командной работе. У них развитое эго, толстая броня и большие клыки. Слабаков здесь нет – мягкие, позитивные интеллигентные сотрудники не становятся топ-менеджерами, их «съедают» по дороге наверх. Соответственно, чем крупнее компания, тем больше наверху хищников. А создать из группы хищников команду – задача очень сложная. Такое возможно, если выполнить ряд условий. На первом этапе первое лицо компании должно стать самым грозным хищником. Тогда его будут слушать. А потом он может смягчать нрав и уступать позицию. Словом, ограничивать свою власть.

**Четвертая буква N – norms. Это общие нормы, принципы и правила взаимодействия в команде.** Члены команды должны понимать, что с коллегами можно и нужно договариваться, что они будут следовать правилам, не подведут и не подставят. Нормы должны существовать в явном виде. Иначе говоря, их нужно проговорить или прописать в форме инструкции или перечня запретов (см. в схеме ниже). А члены команды должны следовать им.

**Схема. Как управленцам компании запрещено вести себя. Цель – сохранить команду**



**Просим топов сформулировать, что, по их мнению, является общими целями. Оцениваем, есть ли условия по GAIN**

Каждый участник команды по своему усмотрению выделяет и формулирует одну-три командные цели. По сути, мы провели опрос топ-менеджеров. Ответы проанализировали и сделали выводы, созданы ли в компании условия для формирования команды, предусмотренные системой GAIN.

**Есть два вида лидерства. Но только один приводит к созданию команды**

Первый вид – индивидуальный. Если управленцу свойственен такой тип лидерства, он опирается только на свои знания и умения, все вопросы решает сам и никому не доверяет. Такой руководитель сможет сформировать настоящую команду, только если изменит стиль управления. Но захотят ли что-то менять подчиненные? Второй вид лидерства – групповой. Руководитель, которому близок такой тип, доверяет сотрудникам и может на них положиться, обсуждает с ними все вопросы и коллективно принимает решения. Он считает: группа всегда больше, чем количество отдельно взятых ее участников. Такой лидер легко и быстро формирует сплоченную и эффективную команду.

Во-первых, выяснили, как часто цели, сформулированные топами, совпадают. Если члены команды понимают цели одинаково, **индекс схожести** будет равен 100% (хороший показатель начинается с 65%). Просто подсчитываем, сколько раз цели совпадали, и считаем, какой процент составляет это количество от общего числа опрошенных руководителей.

**ПРИМЕР**

В опросе приняли участие 15 топ-менеджеров. Их попросили сформулировать три общих цели. Результаты неприятно удивили гендиректора. Он думал, что менеджеры понимают общие цели, просто им не хватает масштаба и смелости. Но оказалось, у членов команды вообще нет общих ориентиров. Кто-то общей целью считал получение прибыли, кто-то писал о выполнении производственных планов, отсутствии брака или вообще о вещах, которые целями не являются (целью можно считать, скажем, стремление быть всегда профессионально и личностно эффективными). К сожалению, цели, которые сформулировали топы, совпали только в пяти опросниках. Индекс схожести составил лишь 33% ((5 : 15) × 100 (%)).

Кроме того, мы попросили топ-менеджеров ответить еще на несколько вопросов. В частности: «Какую роль в команде играете Вы и другие топы (приведите примеры)?», «Как можете влиять на общий результат?», «Как можете и должны взаимодействовать друг с другом?». Из ответов следовало, что управленцы нечетко представляют, какова роль каждого, в чем ее отличие от других, как высоко развиты те или иные компетенции у коллег. Словом, с условиями командообразования, обозначенными буквами «A» и «I», есть проблемы. Обнаружились они и в том, что касается четвертого условия по GAIN, – в нормах.

**ПРИМЕР**

Чтобы оценить, как обстоят дела с нормами в компании, мы включили в анкету такие вопросы: «Можете ли Вы надеяться на то, что коллеги-топ-менеджеры Вам помогут, если у Вас возникнет сложная ситуация?», «Вы обсуждаете производственные вопросы с другими управленцами?», «Как Вы взаимодействуете, когда появляются проблемы, затрагивающие и возглавляемые Вами подразделения, и другие, подконтрольные Вашим коллегам?», «Вы обсуждаете острые вопросы на совещаниях?». В анкетах (анонимных) топы отмечали, что в компании не принято публично обсуждать острые вопросы. Обычно их решают кулуарно. На совещаниях никто не высказывается по «чужим темам». Это гендиректор объяснил так: люди проявляют уважение друг к другу. Мы возразили: подобные правила поведения – тормоз для развития компании. Чтобы решать крупные вопросы сообща, не нужно бояться залезать на «чужую поляну», то есть открыто обсуждать работу каждого.

**Покажите гендиректору возможные варианты взаимодействия в команде. Плохие и хорошие**

Всего вариантов – четыре. Каждый располагается в одной из сфер, которые образуются в зоне пересечения двух осей. Одна из осей показывает **уровень честности** во взаимоотношениях управленцев, другая – **степень уважения**. В зависимости от сочетания этих качеств – честность и уважение – образуются особые формы командной работы. Мы подобрали для них названия, отражающие их суть (см. диаграмму на поле справа).



Так, **«интриганы»** – это группы, в которых люди не уважают друг друга, поступают нечестно, они постоянно на ножах. Но при этом открыто не спорят, а ведут подковерные войны.

Команды, где участники ведут себя уважительно, но нечестно, я называю **«балет»**. Это тоже плохой вариант. По-настоящему острые и важные проблемы здесь не обсуждают либо игнорируют. Именно такой тип взаимодействия управленцев сложился в компании, о которой говорится в статье.

**Идеальный вариант** – честные и при этом уважительные отношения, когда люди открыты и ведут конструктивный диалог. Такая атмосфера – редкость в управленческих командах. Чтобы ее создать, нужны специальные усилия.

**«Драчуны»** – такой тип команды, в которой установились честные, но неуважительные отношения. Это мой любимый тип. На совещаниях в таких командах по-настоящему интересно. Иногда возникают конфликты, появляются взаимные обвинения. На мой взгляд, это более продуктивные отношения, чем «интриганство» или «балет».

Представьте все эти формы командных отношений гендиректору и объясните: нужно определить тип отношений в компании, чтобы двигаться дальше. Станет понятно, что не так и над чем надо работать.

**Сразу предупредите топов и гендиректора: чтобы сформировать команду, придется ущемлять свой индивидуализм**

Доведите до руководителей, что иногда придется ставить в приоритет общую цель, а свою частную отодвигать на второй план, ради общих норм ограничивать собственное эго. Например, топ-менеджеры договорились не перебивать друг друга на совещаниях, не давать быстрых ответов на сложные вопросы, не опаздывать. Если гендиректор требует выполнения этих правил от других, но не от себя, остальные члены команды тоже перестают им следовать. Если же руководитель компании сам следует нужной модели поведения, соблюдает нормы и ограничивает свой эгоцентризм, обуздывает бойцовские инстинкты, у него есть шанс создать полноценную команду.

**Присутствуем на совещаниях топ-менеджеров и определяем тип их взаимодействия**

Наблюдайте, насколько откровенно и открыто высказываются управленцы на совещаниях у гендиректора, спорят ли, вступают ли в легкие конфликты, думают ли о том, чтобы найти оптимальные варианты решения и выполнить задачу как можно лучше. Вы увидите, насколько люди честны и насколько уважительно относятся друг к другу. И в итоге поймете, какой тип командного взаимодействия (из описанных выше четырех) принят в компании среди руководителей.

**ПРИМЕР**

На совещаниях у гендиректора производственной компании было заметно, что участники избегают острых углов, общие проблемы не обсуждают. Ранее в своих анкетах они написали: «Мы всегда откладываем болезненные вопросы», «Мы почти не принимаем совместных решений, а если и делаем это, то очень медленно». В неформальных беседах топы признались, что называют совещания «Театр “Картонный балет”». И действительно, такое командное поведение управленцев подпадает под тип «балет». Люди демонстрируют уважение друг к другу, но честности в их отношениях недостает. Причем на страже порядка стоит сам гендиректор. Он гасил любые дискуссии, считая это чем-то недопустимым. Но в таком случае бесполезно ждать от команды искрометности, горения и идей.

**Объясняем гендиректору, в чем проблема, и проводим стратегическую сессию**

**Управленец переходит к командной работе в четыре этапа. Для каждого этапа – свой вопрос**

**1.** **Пассивная**. Руководители подразделений слышали о том, что надо бы работать на общие цели, но ничего не предпринимают, ждут, станет ли лучше. Просите управленца ответить на вопрос: «А что могу сделать лично я?».  
**2.** **Активизация**. Люди пытаются извлечь выгоду для себя. На этой стадии руководитель должен спрашивать себя: «Что из всего этого я смогу вынести для себя?».  
**3.** **Топ-менеджеры начинают помогать друг другу.**А главное – получают удовольствие от этого. Пусть задают себе вопрос: «Что я могу сделать для других?».  
**4.Управленцы осознают, что работать в команде интересно.** Взаимодействие углубляется и расширяется. Вопрос, на который они должны ответить: «Что мы можем сделать все вместе?».

Скажите руководителю компании: чтобы команда стала искрометной, нужен кислород. Иначе говоря, честность (уважение при этом сохраняется на высоком уровне). Требуется дать людям возможность совместно принимать сложные решения и **допускать разумный градус конфликта**, побуждающий выдвигать альтернативные предложения. Не стоит беспокоиться только о том, чтобы сохранять статус-кво.

Чтобы расшевелить команду, организуйте и проведите для топ-менеджеров двухдневную стратегическую сессию, в ходе которой они сформулируют общие цели. Это будет первый шаг к эффективному командному взаимодействию.

**ПРИМЕР**

В начале стратегической сессии топ-менеджерам объявили, что нужно выработать одну общую для всех бизнес-цель. Предложения были разными – от слишком неконкретных и банальных (повысить эффективность труда) до чрезмерно узких и нетривиальных (превратить отстающих подчиненных в креативных передовиков). Но требовалась именно бизнес-цель. И за два дня сессии руководители все же выработали ее. Сформулировали так: «Вывести на рынок новый продукт, который потенциально способен перевернуть весь бизнес компании». Причем решили сделать это как можно оперативнее – не за семь лет (по стандартным расчетам), а за три года. Каждый из топов взял на себя повышенные обязательства. Например, финдиректор обязался подготовить все расчеты по бюджету, привлечь ресурсы. Юристы обещали получить патенты на продукт, производственники – построить новый цех.

**Вносим общую цель в KPI, определяем вес нового показателя**

Ни одна договоренность не реализует себя сама. Людей должно что-то подталкивать к цели. Таким стимулирующим фактором традиционно является KPI. Поэтому сделайте общую цель одним из ключевых показателей эффективности.

К примеру, вот формулировка KPI для финансового директора: «Работа по выводу нового продукта на рынок: расчет бюджета, привлечение денежных средств, контроль за их использованием, устранение рисков убытков». Конечно, у такого KPI должен быть вес. Он определяет, насколько показатель эффективности влияет на размер бонуса. **Установить вес лучше также в результате коллективного обсуждения.** Соберите топов и попросите высказаться, насколько важен KPI по общей цели, какова его значимость в системе ключевых показателей. Пусть аргументируют. Такое обсуждение также станет командообразующим мероприятием.

**ПРИМЕР**

Обсуждая, какой вес установить для KPI, который можно назвать «Общая цель», топы начали спорить. И это уже была революция для них. Ведь прежде невозможно было представить, чтобы на собраниях участники высказывались по-разному об одном и том же, отстаивали свою точку зрения. В итоге договорились, что вес общего для всех KPI, связанного с выведением на рынок нового продукта, составит 40%. А обсуждать ход проекта решили раз в квартал.

**Прописываем новые нормы поведения**

Они должны узаконить право всех управленцев высказывать свое мнение и дискутировать. Но обязанности тоже нужно закрепить. Например, выслушивать другого и пытаться понять, искать компромисс, поддерживать в командной работе.

**ПРИМЕР**

Когда топ-менеджеры коллективно вырабатывали нормы поведения, стали спорить даже о том, можно ли повышать голос и использовать нецензурные выражения во время дискуссий. В итоге «крепкое словцо» запретили. В числе новых правил общения и командной работы оказалось и такое – «открыто ставить и обсуждать острые вопросы». Кроме того, решили, что на каждом совещании кто-то из управленцев (по очереди) будет наблюдать за активностью участников и заполнять чек-лист. После этот наблюдатель даст всем обратную связь. В ходе диалога удавалось выяснять, почему руководители вели себя так или иначе – активно дискутировали или молчали. Скажем, один топ-менеджер не видел смысла в споре, а потому устранился. Другой побоялся, что его точку зрения коллеги не воспримут, настолько она была оппозиционной. Но все присутствующие заверили, что это ложный страх. Чем больше необычных идей, тем лучше и оригинальнее может быть решение.

**Резюме**

Компания сейчас придерживается своего трехлетнего плана. Гендиректор доволен тем, как топы решают общие задачи. Они стали видеть и осознавать не только цели своих подразделений и направлений, но и общий результат. Климат внутри команды существенно изменился, люди ведут себя более открыто, у них появилось чувство единства.

Важные выводы

1. Понять, почему не складывается команда, можно, посетив совещание у гендиректора. Если он гасит дискуссии, а топы высказываются неискренне, проблема в этом.
2. Сильная команда появляется там, где отношения построены на честности и уважении. А любой участник может указать другому на ошибку открыто, но по-доброму.
3. Чтобы создать команду, попросите топов выработать общую цель, сделайте ее одним из KPI, пропишите нормы поведения, разрешающие открыто высказываться. Все, включая гендиректора, должны ограничить свое эго.

# Кого из руководителей отделов назначить на топовую должность

**Выясните с помощью методики «7 вопросов» Михаэля БИРКЕНБИЛЯ**

Этот HR-эксперт советует каждый день в 11.30 – 12.00 проводить собеседование с одним из руководителей отдела, которых в принципе можно назначить на более высокую должность. Потом сходить с ним на обед. В итоге собеседование продлится как минимум два часа, но время пройдет незаметно и Вы лучше узнаете претендента. Задайте в ходе беседы семь вопросов, чтобы выявить его управленческий потенциал и человеческие качества. Какие именно?

**Вопрос 1. Человек живет прошлыми заслугами или нацелен на активные действия в будущем**

Выявить это поможет простой вопрос: «Я ознакомился с вашим личным делом и информацией, которая там приводится. Но не могли бы Вы коротко **рассказать, что делали после того, как закончили школу?**». Не столь важно, что конкретно будет говорить человек, гораздо важнее как. Если он застрянет на рассказе о прошлом, а к настоящему едва подберется, не говоря уже о будущем, это не очень хороший знак. Скорее всего, человек сосредоточен на прошлых заслугах.

**ПРИМЕР**

В числе претендентов на должность заместителя коммерческого директора значился руководитель отдела продаж. HR-директор пригласил управленца на беседу и задал ему пару вопросов-кейсов из теста для sales-менеджеров. Управленец отвечал уверенно и грамотно. Значит, решил Директор по персоналу, его профессиональные компетенции на высоте. Но надо выяснить, есть ли у него задатки лидера. Глава службы персонала попросил руководителя отдела рассказать, чем он занимался с момента окончания школы и до прихода в компанию. Управленец очень четко, тезисно изложил свои прошлые заслуги, а потом добавил: «Но предстоит еще много сделать в будущем!». Такое заявление Директор по персоналу расценил как то, что человек нацелен на будущее, и поставил ему плюс за такой ответ. Но предстояло задать еще и другие вопросы.

**Вопрос «Какое поведение или какие качества других людей Вас раздражают?» поможет вскрыть «тень» человека**

Иначе говоря, выявить его скрытые качества, которые словно дремлют внутри, но могут проявиться в ответственные моменты. Например, если ваш собеседник говорит, что его раздражает нечестность других, то, скорее всего, он и сам может быть неискренним и в определенных ситуациях способен обмануть. Тот, кого выводят из себя люди, нарушающие правила, общепринятые нормы, сам обладает криминальными наклонностями. Человек, который клеймит других за «бесстыдное сексуальное поведение», вероятно, имеет сильное половое влечение и вынужден его подавлять. Если же собеседник сообщает Вам, что его бесят богачи и люди, обладающие высоким статусом, скорее всего, он страдает комплексом неполноценности.

**Вопрос 2. Способен ли руководитель отдела ставить себе цели и достигать их**

Чтобы выяснить это, спросите: «Как бы Вы распланировали свою работу на месяц, если бы получили новую должность?». Допустим, отвечая на этот вопрос, сотрудник повторяет фразу: «Дождусь конкретных указаний вышестоящего руководства». Это говорит о том, что управленец **склонен ждать указаний сверху**. Не исключено, что он не хочет брать на себя ответственность. А это не лучшее качество для лидера.

**Вопрос 3. Готов ли управленец мотивировать и развивать сотрудников, чтобы добиваться высоких результатов**

Задайте вопрос-кейс: «С уровнем подготовки и квалификации персонала – всегда проблема. С одной стороны, много тех, кто ищет работу. С другой стороны, среди них мало тех, у кого есть нужный опыт и знания. Поэтому приходится выдавать достойные бизнес-результаты с людьми, у которых недостаточная квалификация. Как Вы смотрите на эту проблему?». Слушайте, как и что говорит руководитель, и оценивайте, во-первых, волнует ли эта проблема управленца, и насколько глубоко. Во-вторых, настроен ли он самостоятельно обучать подчиненных, мотивировать их. Словом, **получать от людей среднего уровня отдачу выше среднего**. Если нет, то вряд ли такого менеджера стоит повышать.

**ПРИМЕР**

Когда HR-директор за обедом заговорил с руководителем отдела продаж о проблеме с кадрами, тот рассказал, как однажды нестандартно решил задачу по поиску логистов и специалистов по сбыту. Он обратился в обучающий центр МЧС с просьбой рассказать, как действовать рабочим складских помещений, если там произойдет ЧП. Центр МЧС провел семинар для сотрудников. А в неофициальных беседах руководитель узнал, что не все выпускники центра устраиваются работать в МЧС, так как не хватает мест. Управленцу пришла мысль – попробовать выпускников центра в качестве сотрудников отдела продаж. Для них организовали обучение и взяли их на работу. Бывшие учащиеся центра МЧС не подвели – оказались хорошими sales-менеджерами. «А то, что надо всех обучать, это уже аксиома», – добавил руководитель отдела. Из разговора HR сделал вывод, что управленец и понимает проблему с кадрами, и предпринимает усилия, чтобы ее решать, и готов обучать новичков.

**Вопрос 4. Умеет ли сотрудник оценивать важность задач и расставлять приоритеты**

Спросите его: «Какие задачи в своей сегодняшней работе Вы считаете главными?». По ответу Вы опять же узнаете, как человек планирует свою работу, обдумывает ли задачи, оценивает ли их важность. Кроме того, поймете, способен ли он расставлять приоритеты или же берется за все, что кажется срочным, а другие дела автоматически откладывает.

**Правильно начните беседу с руководителями отделов, чтобы они не сидели словно кол проглотив**

Ведь каждый руководитель, направляясь на беседу с Вами, внутренне напряжен, так как хочет занять более высокую должность. Диафрагма у человека скована, дыхание становится сбивчивым. Чтобы устранить излишнее напряжение, начинайте собеседование такими словами: «Юрий Иванович, этот разговор ни к чему не обязывает ни Вас, ни меня, и уж тем более ничем не грозит Вам. Вы в любом случае сможете продолжать работать в компании на прежней должности. Цель нашей беседы – понять, подходите ли Вы для более высокой позиции и подходит ли она Вам. Я отвечу на любые ваши вопросы. Считаете Вы такой подход оптимальным?». Как правило, собеседники отвечают утвердительно и чувствуют себя менее скованно.

**Вопрос 5. Поддерживают ли управленца дома в том, что связано с его работой**

От этого также зависит, насколько эффективно будет работать человек. К примеру, если сотруднику приходится часто ездить в командировки, а жена недовольна этим, то вскоре и он начнет **думать о смене работы, станет хуже выполнять свои обязанности**. Спросите собеседника: «Если бы Вас повысили в должности и увеличили степень ответственности, как к этому отнеслись бы ваши родные?». Если человек скажет: «Когда речь идет о моей работе, я сам все решаю», это означает, что отношения в его семье не самые доверительные. Если же управленец ответит: «Мои жена и родители полностью поддерживают мои планы», значит, семья – на его стороне.

**Вопрос 6. Насколько полноценной жизнью живет руководитель отдела**

Понять это можно, задав такой вопрос: «Находите ли Вы время, чтобы заниматься чем-то для души, тем, что не связано с работой?». Если человек отвечает: «Нет, все мои интересы увязаны с работой», скорее всего, у него ограниченная жизнь. От такого человека **сложно ждать интересных нестандартных идей**. Хорошо, если управленец расскажет о каком-то своем увлечении, объяснит, чем оно его привлекает.

**Вопрос 7. Обладает ли сотрудник личностной зрелостью, способен ли признавать ошибки**

Спросите: «Вы допускали промахи в жизни и в работе? Как правило, все люди делают ошибки». Если руководитель ответит: «Нет, я не допускал серьезных промахов» или «Не могу вспомнить случаев», скорее всего, **он обманывает**. Причем не только Вас, но и себя. Если же ваш собеседник ответит, к примеру, так: «Конечно, у меня тоже были промахи. Но ошибки – единственный действенный способ накопить опыт», то можно говорить о том, что перед Вами зрелый человек, способный признавать свои ошибки.

# На новом месте работы сразу заслужила уважение гендиректора

**На новом месте работы сразу заслужила уважение гендиректора, но другим женщинам-топам это не нравится. Как себя вести?**

*Недавно я перешла в фармацевтическую компанию. Гендиректор включил меня в Совет директоров. В нем, кроме генерального директора, все женщины. Они работают в компании 15 лет, занимают позиции топ-менеджеров, и, как я теперь понимаю, привыкли действовать взвешенно, неторопливо и основательно. А я пришла из динамичной компании, в которой принято мыслить четко, взвешивать все за и против, быстро принимать решения и тут же их воплощать. Поначалу я так же вела себя и на новом месте работы. Вероятно, гендиректору это понравилось, и теперь он часто советуется со мной по разным вопросам, просит высказывать свое мнение на совещаниях. Но у других членов совета директоров это вызывает раздражение. Скажите, как правильно действовать в подобной ситуации, чтобы не стать жертвой заговора?  
Екатерина П., заместитель генерального директора по персоналу (г. Москва)*

Не думайте, что причина антипатии топ-менеджеров только лично в Вас. Новичок в коллективе – это «мистер Икс», который, по мнению коллег, **нарушает установившийся баланс и общее спокойствие**. И реакция топ-менеджеров (тем более женщин!) вполне нормальная.

Но их, скорее всего, задевает и Ваше поведение. Например, что Вы вникаете в бизнес-процессы, пытаетесь понять, кого в первую очередь нужно развивать, как мотивировать сотрудников. Если у Вас с ними есть разница в возрасте, то у них, не исключено, вызывает неудовольствие и то, что Вы моложе. Словом, причины могут быть разные. Дам несколько советов, как не стать жертвой заговора и не доводить до конфликта.

Во-первых, удостоверьтесь, что **Ваше поведение согласуется с намерениями гендиректора**. Действительно ли он готов изменить стиль работы топ-менеджеров? Вспомните, что говорил Вам руководитель компании, когда приглашал на работу. Если он твердо заявлял, что хочет изменить стратегию, значит, Вы можете рассчитывать на его поддержку. Если же намерение гендиректора не столь твердо, то он может не поддержать Вас, когда против Вас дружно выступят топы.

Во-вторых, понаблюдайте за старожилами, оцените, как они высказываются на совещаниях. Обратите внимание, выслушивает ли гендиректор альтернативные идеи или все решает сам. Подмечайте, каковы устои, и поймете, как себя вести. **Возможно, Вам стоит пока сбавить темп.**

В-третьих, выявите топ-менеджера, который настраивает против Вас других. Предложите этой даме вместе пообедать, чтобы установить контакт. Расспросите, какие неписаные правила и порядки установились в компании, узнавайте, чем занимается коллега, чтобы составить мнение о ее опыте и знаниях, выразить уважение, подчеркнуть ее значимость.

Если коллеги станут **демонстрировать свою неприязнь во время совещаний**, прямо скажите: «Мне показалось, что в последнее время мои взаимоотношения в коллективе стали очень напряженными. Я что-то сделала не так?». Выслушайте коллег, скорректируйте, если необходимо, свое поведение. Вскоре топы убедятся, что Вы пришли с миром.

**На пост заместителя гендиректора приходит мой бывший шеф, с которым я когда-то не очень приятно рассталась. К чему готовиться?**

*Недавно гендиректор попросил меня встретить и провести к нему кандидата на должность его заместителя. Заодно и посмотреть на него, поговорить с ним хотя бы немного. Я с удовольствием согласилась. Но сильно удивилась: кандидатом оказался мой бывший руководитель – генеральный директор компании, в которой я работала несколько лет назад. Вероятно, в кризис он лишился места работы. Все бы ничего, но наши взаимоотношения с бывшим шефом были небезоблачными. Он авторитарный руководитель, предпочитает жестко давить на людей, не взвешивать за и против. Я же не приемлю такого стиля общения руководства. Есть другие способы мотивации и управления. Без унижения людей. Подскажите, какую линию поведения выбрать, чтобы избежать новых трений с бывшим шефом. Ведь мне придется с ним взаимодействовать.  
Наталья П., Директор по персоналу (г. Казань)*

Судя по тому, что Вы рассказали, гендиректор еще не принял окончательное решение, принимать Вашего бывшего шефа на работу или нет. Поэтому волноваться пока преждевременно. Сосредоточьтесь на задаче, которую поставил Вам руководитель. **Взгляните на знакомого Вам человека как на незнакомого кандидата** – отстраненно и непредвзято. Наверняка у гендиректора уже сложилось представление о нем, и руководитель компании хочет услышать от Вас подтверждение либо опровержение того, что думает он. Поэтому, во-первых, не оценивайте стиль управления бывшего шефа. Во-вторых, не думайте о негативных эмоциях, которые Вы испытывали раньше. А гендиректору скажите о сильных сторонах кандидата и его минусах. Поинтересуйтесь, почему руководитель делает ставку именно на этого соискателя.

Если гендиректор выразит твердое намерение взять на работу Вашего бывшего шефа, то возможны **два варианта развития событий**: либо новому управленцу придется приспосабливаться к порядкам компании, либо наоборот – компания должна будет изменить стиль работы, чтобы метод управления нового топа смотрелся гармонично. Разберитесь, какой вариант наиболее вероятен.

Возможно, руководитель компании выразит надежду, что новый заместитель воспримет стиль управления, принятый у вас. Объясните гендиректору: любому человеку сложно преодолеть себя. Поэтому, скорее всего, Вам и другим топам придется подстраиваться под нового зама.

Если так и произойдет, придерживайтесь таких правил. Во-первых, **не показывайте свою слабость** – всегда держите лицо. Во-вторых, на резкие высказывания заместителя в Ваш адрес отвечайте четко: «Извините, но в этой компании не принято разговаривать в таком тоне. Прошу высказывать свои претензии в другой форме». Если Ваш бывший шеф – холерик по натуре (такие люди часто используют авторитарный стиль), используйте такой прием: в момент, когда у него бушуют эмоции, **выйдите из кабинета или положите трубку**. Тогда он не сможет выплеснуть негатив на Вас.

Конечно, можно попытаться помочь управленцу-заму изменить стиль руководства. Если этого пожелает гендиректор, **проведите с новым управленцем коуч-сессии** сами или наймите стороннего коуча. Показывайте новому заму, что меняется в его поведении, чтобы он понимал: прогресс есть. Но если прогресса не будет, не тратьте время на борьбу с тем, кто не может договориться сам с собой. Иначе в глазах Вашего руководителя Вы будете слабым профессионалом.

# Чтобы лучшие качества руководителя не навредили ему

**Не дайте им превратиться в деструкторы и разрушить карьеру**

**Елена ЖУЛАНОВА,**Директор по персоналу кадрового холдинга АНКОР

**Когда из компании ушел генеральный директор, на его место назначили главного инженера. Раньше на своем участке он принимал взвешенные решения, и деньги, вкладываемые в технические проекты, окупались. Прошло полтора года. Собственники были разочарованы: прибыль компании снизилась, новых проектов почти нет, пятеро талантливых руководителей покинули компанию. Значит, новый гендиректор делает что-то не так. HR-директору поручили выяснить, в чем дело.**

Он встретился с теми ключевыми сотрудниками, которые уволились из компании, и расспросил, что их заставило уйти. Они все объяснили: новый гендиректор не дал хода ни одной идее, предложенной ими, хотя требовал представить всесторонние обоснования того, что каждую из них стоит воплощать. Причем приблизительными расчетами шеф не ограничивался, а просил новые факты, цифры, аналитику. Но и после того как ворох бумаг давали руководителю, он не решался запускать проекты.

Получалось, что **ключевые сотрудники постоянно тратили силы и энергию не на созидательную работу, а на бесконечные просчеты рисков и возможной рентабельности**, на построение графиков и сбор мнений аналитиков. Утопая в рутине, креативно мыслящие сотрудники уже плохо ориентировались в тенденциях на рынке, не чувствовали его запросы. Стало понятно: такое личностное качество как осмотрительность помогало руководителю быть эффективным на должности главного инженера. Но на позиции гендиректора оно стало вредить, то есть проявилось как деструктор. Выход? Научиться удерживать свои качества-деструкторы под контролем, чтобы не разрушить карьеру и избежать краха.

**Сергей ТИХОНОВ,**

Директор по персоналу компании «МегаФон Ритейл»

Научите руководителя замечать, что он не хочет признавать свои ошибки и нести ответственность за свои решения

Такой деструктор распространен среди управленцев, особенно если они длительное время занимают одну и ту же должность. Многие со временем утрачивают способность объективно оценивать свою деятельность и воспринимают реальность в искаженном виде. Рано или поздно это обязательно скажется на работе и возрастет риск реализации неэффективных проектов. Для управленцев важно распознавать в себе такие тенденции. Развивайте руководителей, рекомендуйте полезную бизнес-литературу, обучающие программы, коуч-сессии. Сила руководителя в словах, сказанных сотрудникам: «Коллеги, мое решение было не совсем верным, я предлагаю вместе определить новое направление нашей работы…» Часто ли вы слышите подобные слова у себя в организации? Пусть руководитель задаст себе этот вопрос и честно ответит на него.

**Желание сделать самый правильный шаг: сверхосторожность, тормозящая бизнес**

Именно этот деструктор помешал быть эффективным руководителю, о котором говорилось выше. Когда осторожность проявляется не ситуативно (что полезно), а постоянно и всюду, это мешает принимать решения.

**Причина:** руководитель боится сделать неверный поступок и угодить в пропасть. Но он приближает катастрофу постепенно, по час-тям. Ведь **в бизнесе порой требуется оперативно принимать решения, обладая минимумом фактов.**

**Пример**

Генеральный директор компании Motorola Крис ГЭЛВИН вполне профессионален, сообразителен, предприимчив, грамотно делится ответственностью с подчиненными, пользуется их уважением. Но когда надо быстро принять важное решение, он начинает колебаться и требовать себе массу дополнительных сведений и фактов. Все только и делают, что ищут все новые и новые факты, теряя общее понимание проблемы и возможностей для ее решения. Когда из компании ушли ключевые менеджеры, Крис не месяцами, а годами (!) искал им замену. Приближенные порой отваживаются сказать ему о том, что он очень медлителен. Но ГЭЛВИН отвечает: «Я принимал бы решения быстро, если бы у меня были ответы на все вопросы. Надо проанализировать данные, подождать и посмотреть». Но промедление в цифровых технологиях – это проигрыш. Недавно Motorola сократила 26 000 сотрудников.

**Как диагностировать сверхосторожность?** Пусть руководитель спросит себя: нет ли у него привычки снова и снова анализировать одну и ту же проблему. Если есть, пусть объяснит, зачем он это делает. Если боится ошибиться, то можно подозревать сверхосторожность. Могут быть и другие симптомы (см. таблицу ниже).

**Как преодолеть сверхосторожность.** Во-первых, **учите руководителя принимать решения в разумные сроки**. Составьте список дел или проблем, которые требуется решить, выделите один-два ключевых и установите для каждого срок. Именно к этому сроку просите принять решение. Во-вторых, **чтобы погасить страх провала, сосредотачивайте руководителя на прежних успехах**. Это покажет: чего-то добиться можно, если использовать открывающиеся возможности (как это было в прошлом). Успокойте: каждый имеет право на ошибку. В-третьих, **просите иногда делать что-то необычное, чтобы преодолевать страх перед неизвестностью**. Например, если руководитель все время ездит на работу одной и той же дорогой, пусть сменит маршрут. Раньше не вступал в спор на совещаниях? Пусть сделает это, наконец! Словом, просите его перестать быть узником собственного опыта. В-четвертых, **побудите руководителя признать: он боится, что события будут развиваться наихудшим образом**. Признав это, человек фактически посмотрит в глаза своим страхам и лишит их силы над собой.

**В разумных пределах эксцентричность помогает быть успешным**

Тед ТЕРНЕР из AOL Time Warner, Ричард ХЬЮБЕР из компании Aetna, Генри Росс ПЕРО из Perot Systems, Билл ГЕЙТС из Microsoft – эти люди все делали по-своему, проявляли нестандартные подходы к решению проблем и достигали неимоверных высот в бизнесе. Являясь, безусловно, эксцентричными руководителями, они умели разглядеть на рынке те ниши, которые не заполнены другими, и извлекать из этого прибыль. В чем секрет? В способности обнаруживать у привычных явлений скрытые возможности. А эксцентричность не выходила за допустимые нормы и не за-тмевала другие ценные качества руководителя.

**Уверенность превращается в самоуверенность. И руководитель ошибается**

Потому что утрачивает способность критически оценивать свои решения. Он думает, что его мнение всегда самое правильное, появляется слепая вера в беспроигрышность своих решений. Если подчиненные иногда и показывают, что идея не так хороша или недостаточно проработана, начальник игнорирует эти сигналы и исходит из постулата: «Я прав, остальные ошибаются». Однажды руководитель принимает решение, которое стоит ему карьеры.

**Пример**

Пока с компанией Enron было все в порядке, инвесторы и работники предпочитали не замечать, что генеральный директор Джеффри СКИЛЛИНГ бывает слишком самонадеянным. Например, в своих выступлениях на конференциях и в интервью журналистам СКИЛЛИНГ заявлял, что цена на акции компании возрастет на 200 %, а компании-конкуренты вроде ExxonMobil будут выглядеть на фоне Enron второстепенными игроками. В вестибюле компании по поручению генерального директора повесили транспарант, на котором было написано, что Enron – мировой лидер. Для персонала гендиректор проводил аттестации с весьма недвусмысленным названием: «Выстраиваем всех по способностям и до кого не доходит, как надо работать, – под зад!» Самоуверенность гендиректора достигла неимоверных размеров и он счел возможным фальсифицировать отчетность, чтобы скрыть убытки компании и заставить инвесторов продолжать вкладывать средства в ее развитие. Вскоре Enron обанкротилась, а Джеффри СКИЛЛИНГ сел в тюрьму на 24 года.

**Таблица. Симптомы, указывающие на то, что у руководителя есть такой деструктор, как сверхосторожность**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характерная черта** | **Как проявляется в поведении** | **Чем вредна для бизнеса** |
| Синдром «хорошего парня» | Чуткость, дружелюбие, забота о компании и ее сотрудниках, нежелание совершить ошибку, которая навредит акционерам и работникам | Промедление в принятии решений, боязнь риска |
| Нежелание увольнять кого бы то ни было | Руководитель находит бесчисленные оправдания, чтобы не расставаться с сотрудником: «У него больше плюсов, чем минусов», «У него большой потенциал», «Он верен компании и был с ней с самого первого дня ее основания» | Человек боится плохих последствий – высокой текучести, падения морального духа, ухудшения имиджа компании на рынке. Результат: растет количество непродуктивных сотрудников, формируется балласт |
| Вместо реальных решений и проектов – суета вокруг мелких дел, не связанных с настоящими рисками | Начальник создает новые комитеты и фонды, реформирует уже существующие, просит составлять различные графики, делать цифровые расчеты | Сотрудники тратят энергию не на крупные проекты, а на мелкие дела, а также на то, что не будет реализовано |
| Стремление спрятаться за завесу нейтральности и не выражать свое мнение | На совещаниях руководитель стремится держаться в тени и не высказывать свою точку зрения, старается выглядеть мудрым, взвешивая все за и против | В компании не хватает четких указаний руководителя, сотрудники дезориентированы, порой просто растерянны |

**Элис ЧАМРАДОВА,**

HR-директор Nutricia Россия и Казахстан

Взгляните на качества-деструкторы с другой стороны – как на важные подсказки нам

Не всегда качества-«деструкторы» – это что-то плохое. Ведь они подсказывают нам, что надо сделать, чтобы достичь внутреннего равновесия. Например, Вы возвращаетесь с работы с мыслями о том, как хорошо проведете вечер в кругу семьи. Но, оказавшись дома, начинаете раздражаться из-за того, что Ваши домочадцы как-то не так себя ведут. Другой пример: Вы проводите для коллег презентацию проекта. На ее подготовку Вы потратили много времени и усилий. Коллеги высказывают Вам конструктивные замечания, но Вы чувствуете обиду и разочарование. О чем сигнализируют эти чувства-деструкторы? О том, что Вы не получили того, чего хотели. Значит, надо изменить поведение. Попросите домашних давать Вам 10 минут побыть наедине с собой, когда приходите с работы. А на коллег не обижайтесь. Не ждите от них признания своих заслуг, сами поощрите себя за проделанную работу.

**Что воспринимать как симптом самоуверенности?** Отрицательные ответы на четыре вопроса, которые Вы зададите руководителю или себе (если хотите проверить себя).

**Вопрос 1: «Когда Вы получаете от других людей новую информацию, то пытаетесь понять ее?»** К сожалению, обычно успешные руководители подгоняют новую информацию под собственную точку зрения, так как уверены в правильности своего решения уже до того, как выслушают коллег или подчиненных.

**Вопрос 2: «Вы приветствуете изменения и нововведения в компании не только на словах, но и на деле?»** Часто в реальной работе руководитель втихомолку сопротивляется изменениям: «Я сам знаю, что и как надо делать».

**Вопрос 3: «Берете ли Вы на себя ответственность за неудачи или за ошибки?»** Самоуверенные лидеры предпочитают перекладывать вину на других – на высших уровнях компании это легко сделать. Либо придумывают массу объективных причин, из-за которых якобы не удалось успешно реализовать проект.

**Пример**

В крупной аудиторской компании Анна Ф. вошла в состав высшего руководства. Но уже через год руководитель компании заметил, что руководительница склонна винить в неудачах кого угодно, но только не себя. Если проект не удался у одного подразделения, подчиненного ей, она говорила, что недоработало другое подразделение, которое она также курирует. К руководителю этого якобы «виноватого» подразделения топ-менеджер начинала придираться по мелочам, чтобы выставить его виноватым. Кроме того, беседуя с руководителями подразделений, Анна позволяла себе назидательные интонации, словно учительница, читающая нравоучение ученикам, а на совещаниях с сотрудниками решительно отвергала их идеи, если они не соответствовали ее точке зрения. Поэтому чаще всего на таких совещаниях подчиненные умолкали. Постепенно Анна теряла уважение и доверие коллег, несколько ценных кадров перешли в другие подразделения компании. Анне стало трудно не только запускать новые проекты, но и поддерживать старые. Она ушла из компании.

**Вопрос 4: «Видите ли Вы свои недостатки и признаете ли, что не всемогущи и не всеведущи?»**Если руководитель считает, что все делает прекрасно, значит он слеп к своим недостаткам. Это опасно: человек пытается принимать решения даже в тех областях, в которых не является специалистом.

**Как, заметив самоуверенность, обуздать ее.** Примите несколько мер. **Мера 1:** пусть руководитель найдет в компании беспристрастного правдолюбца и попросит его рассказать, как подчиненные воспринимают управленца со стороны. **Мера 2:** определить, думает ли управленец, что только с ним компания придет к прекрасному будущему. Если думает, налицо излишняя самоуверенность. **Мера 3:**убедите, что неожиданные препятствия и небольшие неудачи – это лишь повод остановиться и сделать шаг назад, выявить и устранить причины. **Мера 4:** скажите, что самонадеянность убивает в людях желание давать управленцу ценную информацию. Ведь он берет лишь то, что выгодно ему. И люди даже не пытаются донести до него реальные факты.

**Сергей НОВОСАД,**

Директор по персоналу и организационному развитию группы «Разгуляй»

Не боритесь с деструктивными качествами, а развивайте то, что Вас внутренне мотивирует

Иначе говоря, укрепляйте свои сильные аутентичные качества, основанные на подлинных ценностях. Ведь деструктивные привычки появляются, когда ослабевают настоящие мотивы. Нужно созидать самого себя, а не воевать с самим собой. В противном случае возникнет парадоксальная ситуация: чем сильнее Вы боретесь с деструктивными качествами, тем сильнее сопротивление изменениям внутри Вас. Поэтому сначала осознайте, что для Вас лично, а не для социума, является деструктивным. Возможно, понадобится помощь опытного коуча. Затем сосредоточьтесь на своих внутренних мотиваторах. Это Ваши главные ресурсы. Укрепляя и усиливая их, Вы заберете энергию у негативных проявлений своей личности, и они могут словно раствориться. Даже не придется бороться с ними.

**Все внимание мелочам во вред целому: деструктор «перфекционизм»**

Такой руководитель направляет всю свою энергию, скажем на изменение политики предоставления отпусков, на выбор дизайна для вестибюля с ресепшеном вместо того, чтобы использовать свои полномочия для масштабных преобразований в компании.

**Пример**

Диана К. вошла в состав совета директоров компании Mattel. Когда ей представляли новый вариант дизайна продукции, она изучала его неделю, вникала во все тонкости характеристик и выдавала много своих предложений по дизайну, которые почти не отличались друг от друга. Две недели Диана подбирала картины в корпоративную приемную, не чуралась участвовать в составлении меню в столовой, а позже издала приказ, в котором прописала, какое расстояние должно быть между открытыми занавесками на окнах офиса. Затем дама требовала, чтобы приказ выполнялся с точностью до запятой, отчитывая нарушителей. Из-за мелочных придирок начальницы атмосфера была непростая. Сотрудники ее отдела были вышколены, исправно составляли отчеты, но не выдавали креативных идей. Вскоре ее вывели из совета директоров.

**Как понять, не проявляется ли перфекционизм в качестве деструктора?** Протестируйте руководителя, попросив отметить, соответствует ли каждое из восьми утверждений (образец теста см. ниже) его убеждениям. Если на шесть-семь утверждений – ответ «Да», явно следует насторожиться.

**Что сделать, чтобы уменьшить вред от перфекционизма.** Помогут простые приемы. **Прием 1:**осознать, что управленец страдает из-за перфекционизма: переутомление, упущенные возможности, низкая эффективность подчиненных. События в бизнесе, на рынке, в жизни компании все чаще застают руководителя врасплох, хотя другим они кажутся предсказуемыми. Сотрудники демотивированы, так как начальник не делегирует им полномочия.

**Прием 2:** учить смиряться с несовершенством в менее важных проектах, принимать его как норму, а всю обстоятельность направлять на самые важные проекты. **Прием 3:** описать обычное поведение руководителя в типичной ситуации, а затем предложить ему смоделировать новый стиль поведения. Тогда станет ясно, как действия управленца отражаются на его результативности, что теряют его подчиненные, как страдает компания.

**Излишняя самонадеянность приводит руководителей в тюрьму**

Деннис КОЗЛОВСКИ, возглавлявший Tyco International, в 2005 году, приговорен судом к тюремному заключению за то, что начислил себе премию в 81 млн долларов. Бывший председатель совета директоров и гендиректор компании Qwest Communications International получил несколько лет тюрьмы за использование инсайдерской информации, позволившей ему обогатиться на торговле акциями компании.

**Быть не таким как все и всегда в центре внимания: эксцентричность и мелодраматичность**

От руководителя ждут, что он будет заметной фигурой, что он умеет говорить и выступать перед публикой, привлекать внимание клиентов и партнеров и зарабатывать авторитет. Стремясь соответствовать этому, человек так увлекается, что превращается в актера либо в фейерверк, из-за которого случается пожар.

**Пример**

Генеральный директор рекламного агентства Боб Н. мог несколько дней буквально жить в кабинете, порой даже не принимая душ, не меняя одежду и заказывая еду с доставкой в офис. Боб просил всех, чтобы его называли Бобичетом, потому что такое имя якобы пробуждает в нем творческое начало. Все эти причуды гендиректора сотрудники старались не замечать, так как он выдавал очень яркие идеи, порой блистательные, и компания зарабатывала много денег. Кроме того, Боб умел заражать всех своим оптимизмом, описывать любой проект так, что хотелось немедля его реализовывать. Но со временем компания стала сдавать позиции и ее владельцы уволили Боба. Почему? Им надоела мелодраматичность директора – необходимость смотреть один и тот же акт пьесы в его исполнении. Идеи и соображения сотрудников гендиректор постоянно игнорировал. Кроме того, пространные и напичканные шуточками речи иногда оставляли чувство растерянности у подчиненных – сказано много, а что делать, не понятно. И наконец, отчитывая руководителей отделов, Боб мог назвать кого-нибудь мразью, отпускать обидные замечания в адрес женщин.

**Четыре способа обуздать мелодраматичность и эксцентричность**

**Способ 1:** записать выступление на видеокамеру и проанализировать его. Если сотрудники не решаются выступить на совещаниях со свежими идеями, это значит, что руководитель не дает им проявить инициативу.

**Способ 2:** собрать вокруг руководителя людей, которые способны воплощать его идеи.

**Способ 3:** слушать других и прислушиваться к себе. Рекомендуйте руководителю «приглушить звук», дать другим возможность внести свой вклад.

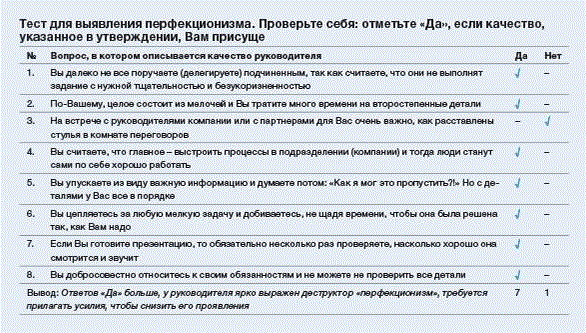
**Способ 4:** записывать намерения и полученные результаты. Это позволит руководителю сверить то, чего он хотел, с тем, что он реально сделал, осознать разрыв и изменить поведение.

**Симптомы мелодраматичности и эксцентричности. Симптом 1: неумение сосредотачиваться на главном, расставлять приоритеты и давать четкие указания сотрудникам.** Рассуждения начальника о важности каждого проекта сбивают людей с толку, они не знают, за что им браться в первую очередь, каковы приоритеты.

**Симптом 2: привычка действовать в одиночку и неумение развивать людей.** Вокруг эксцентриков создается особое силовое поле, которое выталкивает других, ведь им надо выразиться самим.

**Симптом 3: совещания превращаются в цирковые выступления, а руководителя не воспринимают всерьез.** Ушлые подчиненные начинают вести себя так, как шеф: много говорят, выдвигают неожиданные и экзальтированные идеи. Так создается ощущение, что многое делается. Сам начальник из-за неумения доводить дело до конца становится мишенью для шуток.

**Симптом 4: нереальные обещания.** Руководитель умеет произвести впечатление и вызвать доверие, быстро обзаводится приверженцами. Ведь он так убедительно говорит, что одолеет конкурента и получит поддержку у партнеров. Но однажды лидер нарушит свои обязательства, и подчиненные разочаруются.



**Руководитель – авторитарный, управляет жестко и теряет сотрудников.**

**Помогите ему сгладить недостатки в стиле управления**

**Наталья РУБАНОВА,**начальник отдела управления персоналом компании «МАСТЕРТЕЛ»

**В проектном отделе компании всегда была высокой текучесть кадров. Увольняющиеся сотрудники жаловались, что руководитель отдела – слишком жесткий и сурово обходится с ними. Но HR-директор не вмешивался, так как подразделение работало эффективно и выполняло план. Однако за последние две недели 40% сотрудников отдела подали заявления об увольнении. Положение стало критическим. Больше медлить было нельзя.**

Когда HR-директор рассказал генеральному директору о сложившейся ситуации, тот спросил: «Ну и что делать? Увольнять начальника-диктатора?» Директор по персоналу сказал, что торопиться с этим не стоит, надо проанализировать ситуацию.

Выяснилось, что начальник проектного отдела – редкий специалист. Кроме того, не все сотрудники отзываются о нем только отрицательно. Некоторые **отмечают, что он всегда дает четкие указания, смело берет ответственность на себя в сложных ситуациях, ни на кого не сваливает вину за неудачи. Молодежь утверждает, что он хороший наставник и учитель**. Получается, к жесткому и четкому начальнику хорошо относятся начинающие сотрудники (пока учатся). Но потом им хочется больше свободы, ответственности и уважения. Начальник же по-прежнему продолжает сурово диктовать им, уже профессионалам, как и что делать, и не желает менять стиль общения.

Решили поступить так: установить срок, за который он должен скорректировать стиль своего поведения и управления, исправить ситуацию. Иначе **будут приняты меры – понижение в должности или увольнение**. А HR-директор поможет начальнику отдела сгладить острые углы директивного управления.

**Екатерина КУЗЬМИНА**,

Директор по персоналу компании «НТК форклифт»

**Посоветуйте подчиненным не перечить руководителю, а высказывать свое мнение в процессе работы**

Призовите сотрудников к терпению. Свои предложения пусть доносят не тогда, когда шеф дает указания, а позже – когда поручение выполняется. Попросите сотрудников спокойнее относиться к строгой субординации. А если надо обсудить личные инициативы, пусть подходят к этому постепенно. Обратите внимание: хотя авторитарный руководитель непрост в общении, единолично принимает решения, акцентируется в первую очередь на работе, у него есть много положительных качеств. Им стоит поучиться. Например, целеустремленности, независимости от мелких обстоятельств, способности принимать смелые и амбициозные решения. Благодаря этим особенностям личности он – управленец.

**Обсудите сначала ситуацию с гендиректором. Пусть он поручит Вам поговорить с руководителем подразделения**

Это необходимо на тот случай, если руководитель подразделения начнет уклоняться от разговора («Мне некогда, полно дел») или грубо отказываться («А кто Вы такая/такой, чтобы меня поучать?!»). И если метод убеждения не поможет, Вы используете главный козырь – санкцию на разговор дал генеральный директор.

Чтобы получить разрешение от гендиректора, подготовьте аргументы, покажите, что **получит компания, если поработать с руководителем-диктатором и смягчить негативные проявления его характера**,которые мешают и ему, и его подчиненным[\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=324123" \l "%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B01_1).

**Пример**

Описывая плюсы и минусы директивного стиля управления, HR-директор рассказал руководителю компании о недавнем конкурсе на лучшую идею кодекса чести компании. Самые интересные предложения поступали из тех отделов и служб, где руководители достаточно демократичные и умеют совмещать требовательность и уважение к подчиненным. Затем Директор по персоналу указал конкретные преимущества, которые получит компания, если удастся смягчить диктаторский стиль руководителя подразделения:

– подчиненные прекратят пребывать в состоянии стресса, раскрепостятся и будут лучше относиться к работе и компании. Ее имидж улучшится;  
– люди станут высказывать идеи и предложения, что позволит улучшить работу, повысить показатели;  
– улучшится климат в подразделении, подчиненных не нужно будет постоянно контролировать, они станут более инициативными и ответственными;  
– в отсутствие руководителя сотрудники не будут формально относиться к обязанностям, рассуждая: «А что я? Мое дело маленькое!»

Гендиректор согласился с доводами и дал разрешение приступить к работе.

**Посыл беседы – «Как можно улучшить работу подразделения». Затем – переход к проблеме**

**Посочувствуйте авторитарному руководителю. Отметьте, какой большой вклад он вносит в развитие компании**. Скажите, что видите, как ему тяжело. В том числе и с «избалованными» сотрудниками: «Слова не скажи – сразу увольняются».

Так руководитель подразделения успокоится, его сопротивление снизится. Но затем переходите к делу. Спросите, в чем, с его точки зрения, проблема. И постепенно, с помощью наводящих вопросов, **подведите к мысли, что дело в его жесткости и категоричности, неумении слушать и слышать других**.

**Ирина ПОДЛЕСНЫХ,**

руководитель кадровой службы «Агентства Надзора за Качеством»

**Покажите директивному руководителю масштабы его негативного влияния**

Возможно, руководитель не осознает, что создает неблагоприятную обстановку в коллективе. Дайте ему обратную связь от сотрудников. Проведите анонимный опрос и продемонстрируйте результаты. Исполь-зуйте методику Владимира ЗАХАРОВА «Определение стиля руководства трудовым коллективом» (см. тест на сайте [**www.HR-director.ru/files**](https://hr-director.ru/files)).

**Начальник не осознает проблему – покажите отзывы увольняющихся, результаты опроса**

Информацию **возьмите из анкет, которые заполняют сотрудники, покидающие компанию**. В анкетах есть вопросы о том, что нужно доработать в компании, по каким причинам люди уходят.

Если у Вас нет таких анкет, сделайте их и дайте заполнить сотрудникам, которые увольняются из подразделения, где начальник – диктатор. Приведите выдержки из выходных интервью.

**Если потребуется, проведите в компании опрос для определения лояльности сотрудников.**Включите в анкеты вопросы об условиях работы, о негативных факторах. Собрав бланки с ответами, найдите те, которые заполнялись сотрудниками подразделения, управляемого жестким начальником. Посмотрите, что люди указали в качестве негативных факторов. Наверняка там будут нужные для Вас данные. Предъявите их руководителю подразделения. И далее поговорите, как можно изменить ситуацию.

**Советуйте использовать метод ситуационного управления**

Скажите прямо, что всегда действовать одинаково недальновидно. Это указывает на **отсутствие достаточной гибкости у руководителя**. А он, напротив, должен быть весьма гибким! Гораздо больше пользы можно получить, действуя по ситуации. Наряду со стратегическим, используя оперативное управление. Его же называют «ситуационное управление» (от лат. situatio – положение).

**Пример**

HR-директор на примере показал директивному руководителю, что значит управлять ситуационно. Он рассказал, что во время авралов тот же коммерческий директор управляет директивно и жестко – дает указания и требует, чтобы подчиненные неукоснительно их выполняли. Объясняет: «Сейчас ситуация экстренная. Все подразделение должно действовать быстро и слаженно!» Но когда нет авралов и надо найти приемлемое решение, коммерческий директор собирает совещание и мягким голосом говорит: «Создалась небольшая проблема. Я не могу в одиночку найти хорошее решение. Помогите мне, пожалуйста, в этом». И сотрудники помогают, начинают высказывать самые разные варианты, коммерческий директор все фиксирует, анализирует, комментирует. В итоге у него появляются очень оригинальные решения. Даже тогда, когда ситуация кажется безвыходной.

**Покажите, что слушать подчиненных полезно. Используйте для этого прием «метафора»**

Метафоры – истории с намеком. Чаще отвлеченные, порой с образным параллелизмом (когда герои-животные символизируют те или иные человеческие характеры), но связанные с реальными жизненными ситуациями. **Метафоры хороши тем, что помогают человеку изменить свое поведение, посмотреть на себя со стороны.** Как правило, в конце метафоры есть намек на решение.

**Пример**

Желая показать руководителю-диктатору, что подчиненных нужно слушать, так как они могут дать весьма дельные советы, HR-директор рассказал сказку. Жил-был когда-то сокол. Решил поселиться в лесу. Нашел дерево себе под стать – самую высокую сосну. Только сел на ветку, как из-под земли высунулся крот. «Не строй здесь гнездо, – сказал он, – плохое это дерево». Сокол от него отмахнулся: «Убирайся, крот, тварь подземная. Не тебе мне указывать. Я под облаками летаю, сверху все вижу. Нет в этом лесу дерева лучше». Крот ничего не ответил и уполз в нору. Сокол свил гнездо, а в лесу началась буря. Деревья скрипели и к земле пригибались, но стояли, а сосна – огромная и могучая – вдруг затрещала и рухнула. Гнездо сокола развалилось. Самого его ветвями покалечило. Кончилась буря, вышло солнце. Высунулся из-под земли крот и сказал соколу: «Не послушал ты меня, а я тебя предупреждал. Я под землей ползаю, много вижу – чего тебе не видно. Знал я, что у этой сосны корни сгнили и стоять ей оставалось до первого сильного ветра».

**Диана ДМИТРИЕВА,**

Директор по персоналу Free Lines

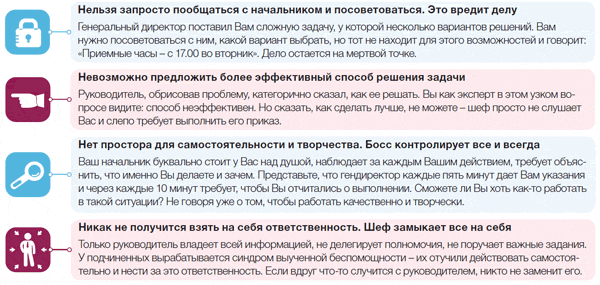
**Помогите подчиненным разглядеть положительные качества в руководителе. Деловая игра**

Часто подчиненные, недолюбливая авторитарного руководителя, начинают искать в нем только негатив. От этого напряжение во взаимоотношениях с ним только нарастает. Покажите сотрудникам, что у их руководителя есть и положительные качества. Скажем, умение четко действовать в критических ситуациях, предприимчивость. Для этого организуйте совместное мероприятие, где все будут равны: игру в мафию, квест или тимбилдинг. Разделите сотрудников на две группы. Первая – те, которых лучше стимулируют четкие указания и конкретные санкции за неисполнение. Вторая – высокопрофессиональные специалисты, не нуждающиеся в постоянных указаниях и контроле. Делегируйте им ряд полномочий и изредка контролируйте. Это позволит сохранить наиболее ценных сотрудников и уменьшить число тех, кто настроен негативно к руководителю.

**«А представьте: гендиректор контролирует каждый Ваш шаг!» Опишите такие ситуации**

Это нужно для того, чтобы авторитарный руководитель смог поставить себя на место собственных сотрудников. Для этого моделируйте и **описывайте ситуации, аналогичные тем, которые создает для своих подчиненных начальник-диктатор**. Только для него в роли начальника будет гендиректор. И просите руководителя подразделения оценить ситуации, высказаться о них. Примеры таких ситуаций смотрите ниже.

**Схема. Простые ситуации, которые Вы опишете руководителю-диктатору, чтобы показать ему, чем плох его стиль управления**



**Руководитель вспыльчив? Советуйте ему гасить агрессию, воздействуя на себя физически**

Каким бы взрывным характером не обладал руководитель, у него есть пара секунд, когда он принимает решение – дать волю гневу или нет. В эти секунды начальник и может себя останавливать. Пусть тормозит вспышки гнева маленьким болевым воздействием на себя. Скажем, незаметно сжимает в руке колючий пластиковый шарик для массажа ладоней. Это будет своеобразным наказанием за грубость и излишнюю эмоциональность. Затем выработается рефлекс, и вспышки гнева подчиненные будут наблюдать все реже.

**«И что мне делать?» Предложите конкретный совет, а не пространное рассуждение**

Как человеку дела руководителю-диктатору нужны конкретные советы, как себя вести. Предложите ему присматриваться к подчиненным, применять разные стили поведения, отпускать вожжи. Скажем, если раньше были запрещены переговоры между подчиненными во время работы, то теперь их стоит разрешить. Напомните, что те же **тренеры в футболе приветствуют неформальное общение между игроками**. Это сплачивает команду и идет на пользу в игре. Но **отпускать вожжи надо постепенно**.

**Пример**

Когда-то руководитель отдела разработок новых продуктов в банке ввел для своих сотрудников штрафы за минутное опоздание. Это привело ко всеобщей неприязни к нему и высокой текучести в подразделении. Штраф, по логике, нужно было отменить и заменить другим наказанием. Но делать этого сразу не стоило, чтобы не подорвать дисциплину. HR-директор предложил два варианта переходных мер. Увеличить допустимое время опоздания (например – до 15 минут). Либо штрафовать сотрудника после того, как накопятся несколько опозданий в месяц или в квартал. В конце месяца или квартала накопленные опоздания «сгорают».

# Как дружить с подчиненными, но оставаться боссом

2018

«Забудьте про шутки на тему гендера, религии или политики. Они уничтожат ваше имя хорошего начальника». Строить отношения с сотрудниками нужно с учетом сразу нескольких нюансов.

отрудники не любят начальников-грубиянов и равнодушных лидеров. Но как излучать дружелюбие и при этом оставаться лидером? Специалист по диджитал-маркетингу и предприниматель Джон Ли Кларк [**дал**](https://medium.com/swlh/become-everyones-favorite-boss-ffea7ad38b2d) несколько советов.

**Не навязывайте свою дружбу**

Никто не любит навязанные отношения, потому что чаще всего они просто не работают. Если не получается общаться с подчиненными дружелюбно естественным образом, стоит оставить эти попытки, потому что притворство вызовет только негатив.

В первые же дни на новой должности стоит придерживаться профессиональной и лидерской позиции. Ваша работа в том, чтобы быть отличным боссом, без хороших отношений с командой это вряд ли получится.

**Адекватно воспринимайте критику**

Человек не может быть прав всегда. Иногда вы можете что-то упустить, пока занимаетесь менеджментом и выполнением прочих обязанностей, так что реагировать на критику нужно разумно и спокойно.

Дайте своим сотрудникам возможность критиковать ваши решения и объясните им, в каком формате это лучше делать. Люди зачастую не решаются выражать свои сомнения по поводу действий босса, даже если их призывают это делать, потому что не верят, что их мнение может на что-то повлиять.

Не принимайте критику на личный счет — лучше поблагодарите сотрудников за оставленные отзывы, задайте уточняющие вопросы, если что-то непонятно, и объясните план ваших дальнейших действий, которые вы предпримите с учетом критики.

**Слушайте и объясняйте**

Вы — лидер, который должен все контролировать, но сделать это будет невозможно, если не потратить время на усвоение информации обо всем. Призывайте ваших сотрудников задавать вопросы и старайтесь объяснять все непонятные моменты.

**Дарите нужные подарки**

Халяву любят все, но это не значит, что сотрудники будут рады чему угодно. Дайте им что-то важное и запоминающееся.

Чтобы найти идеальный подарок, нужно сначала провести небольшое исследование. Узнайте, что интересует ваших сотрудников и с чем им нужно помочь. Затем определите, какую трудность вы можете решить самым комфортным образом. Не забудьте оформить подарок в корпоративных цветах. Необязательно тратить на него много денег — главное, чтобы подарок решал проблему.

**Просите об услугах**

Людям важны не только деньги, порой люди чувствуют дискомфорт, если не видят своего вклада в общее дело. Заставьте своих работников чувствовать себя кусочками единого пазла, попросите их об одолжении, которое будет не сложным, но и не слишком простым.

Услуга, о которой вы попросите, не должна входить в основные обязанности сотрудника, так что важно подчеркнуть, что он не должен тратить на нее слишком много времени.

**Держите сотрудников в курсе всех дел**

Сотрудники, которые в курсе целей компании, будут выполнять задачи наперед, чтобы обязательно их добиться. Рассказывайте подчиненным о текущих проектах и хвалите тех, кто уже много сделал для их реализации.

**Поощряйте обучение**

Покажите, что вы понимаете, что мало кто не допускает ошибок в первый день, неделю или месяц работы и что вы готовы помочь сотрудникам стать лучше.

Чтобы избежать фатальных для компании ошибок, передавайте самые важные дела проверенным сотрудникам. Важно постепенно увеличивать нагрузку, чтобы новички успевали набраться опыта.

**Не ставьте сотрудников в неловкое положение**

Постарайтесь избегать публичного выражения критики в адрес сотрудников. Если кто-то не справляется, уделяйте ему больше внимания, поясните какие-то моменты работы.

Если вы публично выставите сотрудника в негативном свете, ему захочется опровергнуть ваше мнение, что часто приводит только к большим проблемам.

**Распределяйте задачи комфортным образом**

Многим людям со временем наскучивает работа. Это происходит потому, что во многих компаниях на первое место ставится результат, а не процесс работы. Поэтому через какое-то время эффективность работников начинает падать. Вспомните: разве ваше хобби хоть раз становилось скучным?

Сделайте так, чтобы сотрудники выполняли те задачи, которые максимально отвечают их интересам.

**Поддерживайте тесные рабочие отношения внутри команды**

Если вы стараетесь улучшить отношения между сотрудниками, то ваша команда обязательно вас полюбит. Неконтролируемые рабочие отношения могут быстро стать токсичными, поэтому вы с самого начала должны строить их правильно.

Сотрудники, чьи навыки пересекаются друг с другом, должны работать в паре. Не стоит назначать на выполнение одного задания двух людей с огромным эго. Небольшие объединения внутри команды помогают компенсировать нехватку конкретных навыков у некоторых людей.

Помните, что рабочие отношения тоже нельзя навязывать. Если они не работают, попробуйте сделать перестановку — вносите изменения до тех пор, пока не добьетесь нужного результата.

**Будьте честным**

Реклама 08

Не давайте обещаний, которые не сможете сдержать. Ваши с сотрудниками взгляды на курс развития компании могут отличаться, но вы не должны давать им неоправданных надежд.

**Будьте лидером**

Все зависит от того, как вы управляете компанией, поэтому если вы хотите создать дружелюбную атмосферу в своей фирме, это должно быть видно.

Постарайтесь избегать шуток, которые могут кого-то задеть, например, на тему гендера, религии и политики.

# Семь сюрпризов для новоиспеченного босса

**Майкл Портер Джей Лорш Нитин Нория**

Нести ответственность за судьбу всей компании и при этом не контролировать факторы, от которых эта судьба зависит… Обладать самыми большими полномочиями в организации и знать, что их применение может быть чревато серьезными неприятностями… Работа не сахар, скажете вы. И с вами согласится любой генеральный директор.

Ситуация довольно неожиданная, не правда ли? Неожиданной она оказывается и для руководителя, который впервые занимает директорское кресло. Казалось бы, человек достиг заветной цели, вершины своей карьеры! Но тут-то он и осознает, что работа гендиректора совсем не такова, какой он ее себе представлял.

Времени недостаточно. Информации не хватает. Работы непочатый край. Появляются новые обязанности. Меняются отношения с коллегами. Новоиспеченный гендиректор делает удивительное открытие: чем больше у него власти, тем труднее ею воспользоваться.

Мы выявили семь типичных проблем, с которыми обычно сталкиваются на новом месте генеральные директора (см. «Семинар для начинающих гендиректоров»). От того, насколько быстро они поймут суть этих проблем и научатся с ними справляться, во многом зависит их будущий успех на новом поприще.

**СЕМИНАР ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ГЕНДИРЕКТОРОВ**

*Несколько лет назад* мы организовали в Гарвардской школе бизнеса семинар для руководителей публичных компаний с годовым доходом не менее $1 млрд. Каждого слушателя мы приглашаем персонально — это позволяет наилучшим образом подобрать состав группы. Обычно в семинаре занимается около десятка гендиректоров, которые работают в самых разных отраслях. Они либо только что приступили к исполнению своих обязанностей, либо должны сделать это в ближайшее время. К настоящему моменту в нашем семинаре уже приняли участие около полусотни гендиректоров, в том числе ведущих мировых компаний — Applied Materials, BellSouth, Cadbury Schweppes, Caterpillar, Lloyds TSB, Lowe's, Novartis, Schlumberger, UPS, Walgreens и др. Недавно участники первых семинаров собрались снова, чтобы обсудить некоторые итоги своего пребывания во главе компании и наметить планы дальнейших преобразований.  
*Прежде чем сформировать семинарскую группу*, мы просим каждого участника ответить на вопросы о его стратегии, отношениях с советом директоров, ближайших и перспективных задачах. Затем мы отводим два дня на обсуждение всех выявленных проблем.  
*Как правило*, в первый день мы просим участников вообразить следующую ситуацию: они завершают свою работу в компании и им необходимо подготовить прощальную речь. Следующий день мы посвящаем дискуссиям по конкретным проблемам, стоящим перед слушателями семинара. Занятия проводятся в форме дискуссий, и у каждого участника есть возможность рассказать о своем опыте и трудностях.  
*Семь проблем*, которые стали темой этой статьи, постоянно упоминаются участниками семинара. Приведенные примеры мы взяли из их рассказов.

**Сюрприз первый: вы не управляете компанией**

Пост генерального директора обычно занимают люди, которые прежде возглавляли крупные подразделения или работали на должности уровня управляющего директора. Они, как правило, умеют управлять бизнесом, и перспектива стать главой компании кажется им заманчивой. Но, получив такую возможность, они вскоре понимают, что собственно руководство бизнесом — лишь малая часть их обязанностей. Примечателен рассказ гендиректора производственной компании со Среднего Запада — слушателя семинара для начинающих руководителей компаний, который мы ведем в Гарвардской школе бизнеса.

«Представьте себе, что вы проработали в компании 37 лет, можно сказать, всю жизнь. Вы всей душой преданы фирме и дорожите отношениями с коллегами. Назначение на пост гендиректора — один из самых торжественных моментов в жизни. Многие годы вы предвкушали это событие, и желанный миг наконец настал.

Прошло несколько месяцев. У вас в ежедневнике нет ни одной свободной строчки: аналитики хотят знать ваше мнение, журналисты жаждут взять у вас интервью… Ко всем встречам нужно серьезно готовиться (никогда ведь заранее не знаешь, о чем тебя спросят), а на это уходит невероятно много времени. А еще поездки в Вашингтон — приходится теперь рассказывать политикам, как важно ваше производство, разъяснять сложные детали технологии. Вас, конечно, уже пригласили в несколько советов директоров, а благотворительные фонды, которые вы давно поддерживаете, мечтают видеть вас у себя в правлении. И вас буквально рвут на куски: всем нужны только вы!

Но от руководства компанией отвлекает не только вся эта внешняя суета: количество и разнообразие требований, предъявляемых к вам в самой организации, тоже поражает воображение. Прежде вы могли с гордостью заявить, что управляете всеми подразделениями компании в своем регионе, знаете в лицо почти всех сотрудников, сами беседуете с заказчиками — короче говоря, «держите руку на пульсе». Увы, те времена ушли безвозвратно!

О том чтобы досконально изучить работу всех отделений компании во всех регионах, теперь нечего и говорить. Вас не покидает ощущение, что вы плохо представляете себе повседневную жизнь компании и, что еще хуже, теряете профессиональные навыки».

Почти каждый гендиректор постоянно работает в условиях цейтнота. Драгоценное время уходит на общение с акционерами и аналитиками, членами совета директоров и представителями отраслевых ассоциаций, политиками и журналистами. Если гендиректор пришел со стороны, он вынужден изучать незнакомый бизнес и вникать в дела компании, а на это нужно немало времени.

Если он «из своих», то трудно и ему, правда, по другой причине: очень непросто переключиться с оперативной работы на дела более высокого ранга, научиться мыслить масштабнее. Многие испытывают даже что-то вроде чувства утраты оттого, что больше не занимаются реальными проблемами своего бизнеса.

Один участник нашего семинара — он работал в компании долгие годы и занимал разные руководящие должности — признался, что на посту генерального директора чувствует себя новичком, которому нужно все начинать с нуля: осваивать новые методы управления и заново выстраивать отношения с коллегами.

Мы попросили слушателей семинара оценить, как они справляются со своими нынешними обязанностями. В частности, нас интересовало, готовы ли они работать с фондовым рынком и взаимодействовать с советом директоров; каково им постоянно находиться в центре внимания — уверенно ли они себя чувствуют в этой роли; есть ли у них возможность и умение сформировать команду топ-менеджеров. Из ответов явствует, что многим трудно играть сразу две роли: быть и руководителем, и «лицом» компании.

Осознав, сколь важны и обширны его внешние обязанности, гендиректор обнаруживает, что уже не отвечает за управление компанией и порой даже не знает, что в ней происходит. Он просто не сможет контролировать каждого сотрудника большой организации, даже если будет работать по 20 часов в сутки. Не зная, что именно делают его подчиненные, он начинает чувствовать себя неуверенно.

Один участник нашего семинара вспоминал, насколько странной и неприятной была для него мысль, что отныне он должен полагаться на других в вопросах, которые раньше превосходно решал своими силами. Дело осложнялось тем, что ему приходилось осваивать совершенно непривычные обязанности — общаться с инвесторами, улаживать проблемы с регулирующими органами и т.д.

Разумеется, последнее слово в таких вопросах, как наем и увольнение сотрудников, кадровые перестановки и вознаграждения, формально всегда остается за гендиректором, но реально решения чаще всего принимают другие — те, кто отвечает за оперативное руководство.

Итак, хотя гендиректор и несет ответственность за успешную деятельность предприятия, сам он уже не участвует в подготовке всех жизненно необходимых для этого решений. Прежде он воздействовал на события напрямую — теперь большей частью опосредованно. Его главная задача — формулировать четкую, понятную всем сотрудникам корпоративную стратегию, создавать структуры, способствующие эффективной работе компании, налаживать процедуры управления, информирования и вознаграждения. Он также отвечает за подбор команды топ-менеджеров, руководит ее работой и заботится о сохранении корпоративных ценностей.

**Сюрприз второй: отдавать приказы оказывается накладно**

В любой организации гендиректор наделен самой большой властью. Но если он будет руководить в жестком, авторитарном стиле, используя в качестве инструментов управления приказы и запреты, ему придется нелегко: совершенно очевидно, что в таком случае ему придется в полной мере испытать на себе противодействие и неприязнь коллег и подчиненных.

Отменяя решение топ-менеджера, гендиректор не только обижает его и наносит чувствительный удар по его авторитету, но и деморализует всех остальных сотрудников. Более того: если гендиректору приходится корректировать решения своих ближайших сподвижников, значит, в компании неверно выстроены и система стратегического планирования, и основные бизнес-процессы. При правильной постановке дела на подпись руководителю поступают только те предложения, которые он уже одобрил. Готовя заявку или бизнес-план, сотрудники должны заранее устранить все потенциально спорные места и обсуждать с гендиректором только ключевые моменты. Забавный парадокс: злоупотребляя приказами, гендиректор урезает свои реальные полномочия, впустую тратит энергию — не только свою, но и всей компании — и тормозит развитие бизнеса.

Прямо пользоваться властными полномочиями следует избирательно и очень осторожно — только если это действительно диктуется соображениями стратегического характера. Лучше всего, если гендиректор будет применять данную ему власть опосредованно: разъясняя стратегию, создавая новые и отлаживая старые процедуры и т.п. Один из слушателей нашего семинара рассказал, как он усвоил этот принцип и какую цену ему пришлось заплатить за науку. Вскоре после того как он вступил в должность, его попросили утвердить программу продвижения на рынок нового продукта. Ее разрабатывали больше года; команду возглавлял начальник подразделения, выпустившего продукт. Были расписаны все рекламные мероприятия, подготовлены промоматериалы, налажены каналы распространения и продаж и назначены ответственные исполнители. Недоставало лишь визы гендиректора. Процедуру утверждения разработчики считали простой формальностью.

Но гендиректор смотрел на дело иначе: по его мнению, предложенные рекламные ходы безнадежно устарели. Он потребовал немедленно все переделать и отложил реализацию программы — до тех пор пока не увидит удовлетворяющий его результат. Фактически это означало, что нужно искать новое рекламное агентство. Сотрудники, считал гендиректор, поймут его правильно и однозначно воспримут его решение — как сигнал, что настала пора перемен. Он и не подозревал, что подчиненные увидят в его поступке совсем иной смысл.

Новость о том, что новый начальник зарубил рекламную кампанию, мгновенно разнеслась по организации. Вскоре в его расписании не осталось ни одной свободной минуты, а у дверей его кабинета выстроилась длинная очередь : менеджеры все как один жаждали утвердить свои проекты. Кто-то спешил получить одобрение новых капитальных затрат, у кого-то были проблемы с кадровыми перестановками, кому-то нужно было подтвердить готовность компании провести конференцию для клиентов. После истории с отменой рекламной кампании никто уже не был уверен, что правильно понимает намерения и ожидания гендиректора, поэтому все хотели заранее заручиться его согласием. Гендиректор не справлялся с потоком посетителей, не успевал вовремя принимать необходимые решения. Над компанией нависла серьезная угроза...

Поначалу гендиректор не сознавал, какие последствия может иметь его придирчивость. В той компании, в которой он раньше работал, он всегда обсуждал и прорабатывал с подчиненными все детали проектов. Он любил такую коллективную работу — считал, что она дает ему возможность лишний раз объяснить сотрудникам свое видение перспектив компании. Прозрение наступило через месяц, когда руководитель, чей план был столь неожиданно отвергнут, подал заявление об уходе. Это был весьма неприятный сюрприз. Хотя гендиректор и забраковал рекламную инициативу, в целом работа группы произвела на него довольно благоприятное впечатление. Ему и в голову не пришло, что своим решением он ставит под сомнение компетентность начальника подразделения. Но сделанного не воротишь: несмотря на все уговоры, подчиненный проявил твердость и в компании не остался.

Осмыслив этот урок, гендиректор назначил совещание с участием всех топ-менеджеров. Он сказал, что полностью доверяет своим помощникам и ни в коем случае не желает подрывать их авторитет, что решение о приостановке маркетинговой инициативы было поспешным и неверным — нельзя было принимать его, не ознакомив компанию со своим пониманием новой стратегии.

Затем он сообщил, какие направления, по его мнению, требуют стратегического реформирования, и подчеркнул, что в дальнейшей работе рассчитывает на помощь всех сотрудников. Гендиректор определил вопросы, по которым хотел бы советоваться с подчиненными, а также те, которые полностью оставлял на усмотрение своих менеджеров. На совещании была сформирована специальная группа — ей предстояло отладить основные управленческие процедуры (планирование, составление бюджета, оценку качества работы и ее эффективности, запуск новых продуктов и пр.) и, в частности, с самого начала привлечь гендиректора к этой работе. После того эпохального совещания гендиректор весь год следил за тем, чтобы все сотрудники, и прежде всего топ-менеджеры, вовремя получали полную информацию обо всех его идеях и планах.

Рассказчик сделал совершенно правильный вывод: в большинстве случаев не следует отменять принятые подчиненными решения, тем более если они уже прошли все стадии согласования.

Впредь о качестве управления гендиректор судил очень просто: если ему на подпись приносят решение, которое он однозначно одобряет, значит, в компании все в порядке; если приходится приостановить проект, значит, в корпоративной системе управления произошел сбой и она работает неэффективно, а стало быть, как это ни грустно, виноват он сам — не смог внятно изложить сотрудникам свое понимание стратегии и бизнес-принципов.

Понятно, что любой новоиспеченный генеральный директор хочет показать, «кто в доме хозяин». Но отдавать прямые приказы, а тем более зачеркивать уже проделанную сотрудниками работу — явно не самый удачный путь для достижения этих целей. Гораздо лучше привлечь топ-менеджеров к рассмотрению действительно важных вопросов и выработать общие критерии для оценки принимаемых решений. Такие обсуждения, кстати, хорошо проводить в неформальной обстановке.

Словом, задача гендиректора — изложить свои принципы и убедить менеджеров в том, что он доверяет им, полагается на них и готов разделить с ними власть и ответственность. По-настоящему сильный руководитель предоставляет широкие полномочия своим подчиненным.

**Сюрприз третий: что происходит в компании, вы не знаете**

Генеральные директора обычно понимают, что не в состоянии контролировать каждую мелочь в жизни компании, но почему-то считают, что всегда будут иметь всю необходимую для работы информацию. Их и правда заваливают всевозможными данными, но среди этого изобилия оказывается на удивление мало действительно надежной информации. Подчиненные фильтруют все сведения, предназначенные для главного, иногда из лучших побуждений, а иногда — и нет. Особенно трудно получить достоверную информацию гендиректору-новичку. Сотрудники, до сих пор общавшиеся с ним на равных или по крайней мере неформально, теперь держатся настороженно. Никто не горит желанием сообщить новому начальнику плохую новость, и каждый как может старается приукрасить свои достоинства и преувеличить свою значимость.

Весьма поучительный пример привел один слушатель нашего семинара. Его компания участвовала в совместном предприятии, дела которого долгое время шли неудовлетворительно: доходы оставались на низком уровне, затраты постоянно росли.

Чтобы понять, в чем дело, гендиректор попросил топ-менеджеров своей компании, управляющих совместным предприятием, подготовить отчет. Их объяснения оказались не оригинальными: всю вину менеджеры возлагали на партнеров по СП. Поняв, что расспросы «своих» ни к чему не приведут, гендиректор решил поговорить с менеджерами компании-партнера, причем напрямую не связанными с СП. Эти люди назвали совершенно иные причины неудач, и многие их соображения выглядели весьма правдоподобно. Проблема, как выяснилось, состояла в том, что обе стороны плохо понимали цели СП. В конце концов компания, возглавляемая нашим рассказчиком, вышла из СП, хотя и понесла при этом убытки.

Позже, обдумывая случившееся, гендиректор пришел к выводу, что в действиях его менеджеров не было злого умысла. У них сработал естественный инстинкт самосохранения. Даже те, кто понимал серьезность ситуации, не заговаривали об этом, опасаясь, что человека, принесшего дурную весть, не ждет ничего хорошего. К тому же менеджеры отлично справлялись со своими прямыми обязанностями, а проблема заключалась в нечеткости и противоречивости целей СП. Больше всего гендиректора поразил тот факт, что информацию об истинном положении дел в своей организации он смог получить лишь на стороне.

Гендиректору непросто найти надежные источники информации в своей компании, не ставя в неловкое положение подчиненных: они могут решить, что начальник действует в обход потому, что не доверяет им. Многие участники семинара пытались решить эту проблему, проводя разного рода неформальные мероприятия. Один из них рассказал, что раз в неделю приглашает на обед 10—12 сотрудников. Прийти, в принципе, может любой желающий независимо от должности и подразделения. Есть только одно ограничение: руководитель не должен участвовать в мероприятии вместе со своими непосредственными подчиненными. Понятно, что и в неформальных условиях не все будут полностью откровенны. И все же в такой обстановке люди чувствуют себя более раскованно, и тут можно услышать интересные мнения и полезные предложения.

Для некоторых начинающих гендиректоров очень важно получать информацию из первых рук — от непосредственных исполнителей. К примеру, глава одной высокотехнологичной компании предпочитает узнавать о состоянии проектов от самих разработчиков. Он никогда никому заранее не сообщает, когда произойдет очередное «хождение в народ», и руководителям проектов такие сюрпризы, конечно, не слишком нравятся.

По словам другого участника семинара, когда топ-менеджеры пытаются отговорить его от бесед с подчиненными, он воспринимает это как тревожный сигнал: что-то в компании не в порядке. Он также отметил, что нужно регулярно обсуждать рабочие проблемы с рядовыми сотрудниками — только тогда от этого выйдет толк: люди будут относиться к встрече с самым главным начальником как к обыденной рабочей ситуации и будут уверены, что их откровенность не выйдет им боком.

Многие участники семинара говорили о том, что часто получают полезную, «неотфильтрованную» информацию от людей посторонних — клиентов, руководителей из других компаний, партнеров по отраслевым ассоциациям. Почти все генеральные директора в своем рабочем графике отводят время на такие беседы. По их мнению, полезны также консультации независимых экспертов — уж они-то точно не боятся говорить правду и критиковать главу компании.

**Сюрприз четвертый: каждый ваш шаг — сигнал**

Как правило, новый руководитель понимает, что в подведомственной ему организации все внимательно следят за его действиями. Но он, скорее всего, не представляет, насколько дотошно и пристрастно сотрудники обсуждают каждый его шаг. Любые незначительные, случайные слова и поступки немедленно получают широчайшую огласку и часто превратно истолковываются. Все сотрудники знают вкусы и привычки начальника. Один гендиректор вспоминал, как, покупая новый автомобиль, тщательно выбирал модель: он отлично знал, что вскоре вся автостоянка перед их офисом будет заполнена точно такими же машинами.

Назначение нового руководителя — уже само по себе важный знак. Все строят догадки и прогнозы, обсуждают факты биографии и карьеры нового начальника, порой далекие от реальности. К примеру, когда крупная британская компания впервые в своей истории пригласила на должность гендиректора менеджера из США, многие с тревогой ждали, что «заокеанский варвар» примется ломать вековые традиции почтенной фирмы. Подобные сигналы поступают еще до того, как новый генеральный директор хоть что-нибудь успеет сделать.

Начав работать, он обнаруживает, что уже не может в беседе с подчиненными позволить себе размышлять вслух. Ведь они могут любую, даже самую «сырую» идею или непродуманную до конца мысль воспринять как руководство к действию, а самый невинный, заданный без всякой задней мысли вопрос проинтерпретировать как знак недоверия. Словом, гендиректор чувствует себя так, словно рядом с ним постоянно работает микрофон, иногда искажающий его слова. Интересное наблюдение сделал еще один участник семинара: оказалось, что подчиненные то и дело упоминают его имя, желая придать вес своим словам. «А вот Фрэнк говорит...» — это очень убедительный аргумент, даже если Фрэнк ничего подобного и не говорил.

Первый человек компании должен понять — и как можно быстрее, — как именно сотрудники воспринимают его слова и поступки и насколько искажается их смысл. Только так ему удастся наладить взаимопонимание с коллегами и добиться того, чтобы в его словах не искали какой-то иной смысл.

Показателен пример компании, расположенной на юго-востоке США. В отличие от многих других фирм региона она избежала классовых исков, связанных с проблемой расовой дискриминации. Сотрудникам компании строго предписывалось следовать корпоративному кодексу поведения; в частности, он запрещает применять символику, которая может оскорбить чувства чернокожих граждан. Однажды в местной газете появилась информация о том, что один из руководителей компании предлагал в качестве элемента оформления корпоративных материалов использовать флаг Конфедерации южных штатов, под которым когда-то воевали сторонники рабства. Узнав об этом, гендиректор немедленно уволил нарушителя корпоративного кодекса: своим поступком он хотел показать, что пропаганда такого рода несовместима с политикой компании и будет всегда решительно пресекаться.

Еще один пример привел гендиректор крупной транспортной компании. Как-то раз, инспектируя свое предприятие, он заметил, что в одном вагоне отключена противопожарная система, и тут же распорядился тщательно проверить все остальные вагоны. Кроме того, было начато расследование причин этого нарушения — чтобы предотвратить повторение ошибки. Тем самым гендиректор однозначно дал понять персоналу и всем заинтересованным лицам за пределами компании, что безопасность потребителей и сотрудников для него — высший приоритет, и никакие компромиссы в этом вопросе совершенно недопустимы.

Самое сложное — говорить на языке, понятном и «своим», и «чужим». Скажем, решение о выделении проблемного предприятия в самостоятельную компанию может вызвать одобрение Уолл-стрит, но повергнуть в шок сотрудников. Очень важно в такой ситуации — говорить не только понятно, но и правдиво.

И наконец, все слова и поступки гендиректора должны быть последовательными. Посылать простые и ясные «сообщения», иллюстрируя их запоминающимися примерами, — лучший способ овладеть нелегким искусством деловой коммуникации.

**Сюрприз пятый: главный в компании не вы**

Вступив в должность, некоторые генеральные директора полагают, что достигли вершины власти. Вскоре, однако, выясняется, что все не так просто. Хотя гендиректор и стоит на высшей ступени корпоративной иерархии, он подотчетен совету директоров. Совет принял гендиректора на работу и может уволить его с поста. Кроме того, совет вправе оценивать его деятельность, определять размеры вознаграждения, одобрять или отвергать его стратегию и многими другими способами вмешиваться в его работу. Сегодня — после принятия новых законов, регулирующих норм и различных судебных решений — генеральные директора стали больше зависеть от совета директоров. И даже если у гендиректора складываются хорошие отношения с советом, взаимодействие с ним все равно отнимает у него довольно много времени и сил.

Парадоксально, но как раз в тот момент, когда генеральный директор, казалось бы, избавился от необходимости согласовывать свои действия с начальством, выясняется, что нужно отчитываться и теперь, но уже не перед одним начальником, а перед всеми членами совета. Среди них, возможно, есть и так называемый лид-директор, задача которого — создавать противовес власти гендиректора. Совет директоров, как правило, состоит из опытных и неглупых людей, но они не всегда хорошо разбираются в тонкостях бизнеса компании. Поэтому гендиректору и другим топ-менеджерам приходится постоянно информировать совет директоров о положении дел в компании и в отрасли.

У нового гендиректора обычно нет достаточного опыта взаимодействия с советом директоров. Даже если он прежде работал в компании, его контакты с членами совета наверняка были редкими и краткими. Теперь, чтобы завоевать их доверие, ему приходится уделять больше времени общению с ними.

Особая деликатность требуется в тех случаях, когда бывший гендиректор остается в совете директоров — часто в роли его председателя. У этого человека сложились свои отношения с членами совета: они вместе принимали стратегические решения и несли ответственность за деятельность компании. Если новый ее глава намерен пересмотреть эти решения, ему будет очень трудно работать с советом. Наш опыт показывает, что присутствие в совете сразу двух гендиректоров — прежнего и нынешнего — никогда до добра не доводит.

Взаимоотношения между советом и главой компании наглядно иллюстрируются следующим примером. Новый гендиректор вступил в должность после того, как совет директоров уволил его предшественника вместе со всей командой топ-менеджеров. Компания переживала нелегкие времена: Комиссия по ценным бумагам и биржам начала расследование ее деятельности, средства массовой информации анализировали каждый шаг руководства, клиенты разбегались, сотрудники совершенно пали духом. Гендиректор решил срочно осуществить реформы: ввести новую систему финансовой отчетности, сформировать команду руководителей, а затем и изменить стратегию. Однако вскоре стало ясно, что совет директоров, опасаясь повторения прежних ошибок, намерен жестко контролировать дела компании и деятельность гендиректора.

Делать «резкие движения» в таких условиях было невозможно: чтобы завоевать доверие членов совета и убедить их в правильности нового курса, гендиректор должен был сначала провести подготовительную работу. На это ушло гораздо больше времени, чем он ожидал, но конечный результат того стоил: члены совета директоров поверили в нового руководителя и предоставили ему свободу действий. Этот случай подтверждает общее правило: в конечном итоге высшая власть в компании принадлежит совету директоров, а не гендиректору.

Он должен относиться к членам совета не как к друзьям или соратникам (хотя между ними часто складываются теплые доверительные отношения), а как к начальникам, перед которыми несет личную ответственность за деятельность компании. Если гендиректор будет действительно открыт для диалога и сотрудничества, то у него будет больше шансов получить поддержку совета.

**Сюрприз шестой: нравиться акционерам — не главное**

Часто руководители-новички полагают, что их основная задача — блюсти интересы акционеров. И действительно, в последние годы повышение акционерной стоимости считалось одной из важнейших корпоративных целей.

На самом деле не обязательно всегда и во всем нравиться инвесторам: акционеры, как, впрочем, и аналитики, слишком часто одобряют действия, которые снижают конкурентоспособность компаний. В США акция пребывает в одних руках в среднем меньше года: акционеры приходят и уходят, и понятно, что судьба компании заботит их лишь это короткое время. Аналитиков, в свою очередь, интересуют прежде всего показатели покупок и продаж, они ценят динамику, рыночные тенденции и сделки, а не долгосрочные цели. Короче говоря, и акционеров, и аналитиков занимают лишь краткосрочные перспективы. А задача гендиректора — обеспечить последовательный и долгосрочный рост экономической мощи компании.

Инвесторы и аналитики иногда оказывают на руководство воздействие не просто сильное, но по-настоящему разрушительное. Показательный пример привел участник нашего семинара. В какой-то момент он пошел на поводу у акционеров и согласился продать крупное подразделение. Аналитики приветствовали этот шаг, положительно оценив его краткосрочный эффект. Однако в стратегическом отношении потеря подразделения нанесла компании значительный урон: вместе с проданным бизнесом ушли и очень ценные клиенты, от которых зависел рост других подразделений.

Чтобы не сбиться со стратегического курса и не потерять из вида долгосрочную перспективу, гендиректору нужен активный, хорошо информированный совет директоров. В этом убедился слушатель нашего семинара, который стал гендиректором крупной розничной сети в очень трудное для нее время. Компания действовала на зрелом рынке в период серьезного экономического спада и противостояла очень грозному конкуренту — Wal-Mart. Дела шли неважно, и перед руководителем стояла задача вернуть компании былой успех. Вместе с советом директоров глава компании выработал новую стратегию, нацеленную на увеличение доли рынка. Все работали не покладая рук, и через полгода показатели стали улучшаться. Совет директоров был очень доволен, сотрудники воспрянули духом. Однако среди аналитиков по-прежнему преобладали «медвежьи» настроения: стратегия казалась им недостаточно динамичной. Гендиректор потратил много времени, пытаясь убедить скептиков в своей правоте, но все было напрасно. Он понял, что аналитики ждут резкого подъема и совершенно не заботятся о его последствиях для дальнейшего развития компании. «В какой-то момент вы вдруг понимаете, что вам наплевать на мнение аналитиков», — заключил наш рассказчик.

Разрабатывая корпоративную стратегию, руководитель должен ориентироваться не на акционеров и аналитиков, а на концепции, благодаря которым компания получит весомые конкурентные преимущества и укрепит основы своего бизнеса. Его важнейшая задача — грамотно подать свою стратегию и сформировать у аналитиков и инвесторов благоприятное представление о компании.

Правда, не следует надеяться, что стратегия будет сразу же принята на ура. Скорее всего, гендиректору придется не раз излагать и отстаивать свою позицию и давать необходимые комментарии. Но если он построит разумную стратегию и четко сформулирует ее, то в конце концов сможет привлечь преданных акционеров — тех, кто, купив акции, не будет поспешно их продавать, потому что верит в долгосрочную перспективу компании.

**Сюрприз седьмой: вы такой же человек, как и все**

Слишком часто мы смотрим на генеральных директоров корпораций как на эдаких непобедимых суперменов из голливудских фильмов. Между тем у них, как и у всех прочих людей, есть свои слабости, а их возможности не безграничны. Однако сверхуважительное, а иногда и подобострастное отношение окружающих не позволяет гендиректору трезво оценивать самого себя. Многие наши слушатели рассказывали, что им приходится постоянно контролировать себя, чтобы избавиться от ощущения собственной значительности, всемогущества и непогрешимости. Впрочем, постепенно любой гендиректор убеждается, что ему подвластно отнюдь не все и что его новая должность изматывает и физически, и психологически гораздо больше, чем прежняя работа.

Новоиспеченному гендиректору обычно кажется, что приемлемый баланс между личной жизнью и работой найти не так уж трудно. Но это одна из самых сложных проблем. «Ты видишь, что баланса достичь невозможно, — жалуется участник семинара. — Можно лишь находить не слишком приятные компромиссы». И дело не только в дефиците времени: достоянием общественности становятся такие подробности личной жизни генеральных директоров компаний, которые

обычно не предают огласке. Один наш слушатель вспоминал, что испытал весьма неприятные ощущения, когда его пятнадцатилетняя дочь положила перед ним газету с заметкой о его зарплате. Кроме того, почти все участники семинара отмечают, что изменение их социального статуса заметно отразилось на отношениях с близкими людьми — друзьями и родными.

Нас удивило также, что, едва вступив в должность, многие генеральные директора сразу же начинают думать о масштабных свершениях. Иногда желание оставить яркий след в истории полезно для достижения долгосрочных целей, но иногда — толкает руководителя на безрассудные шаги и бессмысленные преобразования. Скажем, гендиректор может, поддавшись искушению, увеличить размеры компании в три раза, хотя чаще всего такая стратегия приводит к падению прибыльности.

Чтобы избежать перегибов, начинающий гендиректор должен ставить сам себе строгие ограничения, сдерживать опрометчивые порывы и придирчиво анализировать каждое свое решение и каждый свой шаг. Ему необходимо прислушиваться к чужому мнению и брать в советчики людей, которые не боятся говорить правду. Желательно также, чтобы и совет директоров контролировал склонного слишком увлекаться руководителя.

Как показывает опыт, гендиректору обязательно нужно постоянно общаться за пределами своей организации — с родными, соседями, друзьями, — иначе работа будет поглощать все его время, а это опасно. Многие находят спасительную отдушину в общественной деятельности, занятиях спортом, семейном отдыхе.

**Выводы**

Мы предлагаем несколько советов, которые помогут начинающему гендиректору справиться с неприятными проблемами, подстерегающими его на новом месте.

Во-первых, гендиректору не следует сосредоточиваться на повседневной работе компании и учиться управлять деятельностью всей организации. Но такая смена ракурса дается очень нелегко. («Несмотря на все свои полномочия, я поначалу чувствовал себя самым бесполезным человеком в компании!» — сказал один из участников семинара.) Кроме того, гендиректор должен руководить, избегая прямых указаний: формируя стратегию и доводя ее суть до сотрудников, доби-

ваясь внедрения эффективных бизнес-процессов, подбирая и обучая ключевых сотрудников. Это создаст в компании условия, при которых подчиненные смогут сами принимать решения. В то же время всеми своими словами и действиями он должен выстраивать корпоративную культуру и собственным примером показывать верность провозглашенным принципам.

Во-вторых, гендиректор должен понимать, что никакая должность сама по себе не дает ему права на лидерство и не гарантирует преданности сотрудников. Он должен ежедневно и ежечасно отстаивать свое право руководить людьми. Как только действия гендиректора начинают расходиться с декларируемыми им принципами и ценностями компании, его власть в глазах подчиненных сразу же становится незаконной.

То же самое случается, если люди видят, что личные интересы для генерального директора важнее интересов компании. Лидер должен понимать: для успеха компании нужно, чтобы подчиненные действовали добровольно и свободно, руководствуясь искренней преданностью, энтузиазмом, интересом к своей работе, а не принуждением и исходящими сверху приказами. И если гендиректор шел к своей должности, используя обычные рычаги управления, то для работы на новом посту этих инструментов уже будет явно недостаточно.

И в-третьих, гендиректор должен следить за тем, чтобы работа не поглощала целиком все его время и силы. Пусть другие думают, что глава компании всемогущ, на самом деле он всего лишь человек. Подавив в себе человеческую сущность, он рискует утратить и человеческое, и профессиональное взаимопонимание со своей командой и провалить доверенное ему дело.

Чтобы обеспечить долгосрочное процветание своей компании, гендиректор должен реалистически оценивать ситуацию и оптимально совмещать профессиональные обязанности и личные интересы.

**ЛОВУШКИ ДЛЯ ГЕНДИРЕКТОРА**

Здесь мы перечисляем основные проблемы, с которыми сталкиваются начинающие руководители компаний, и некоторые признаки, позволяющие заключить, что проблема требует особого внимания.

**Вы не управляете компанией**

Тревожные признаки:

* Вы уделяете слишком много времени обсуждению тактических вопросов.
* Вы слишком часто ловите себя на мысли, что вам ни на что не хватает времени.

**Отдавать приказы оказывается накладно**

Тревожные признаки:

* Из-за вас замедляется процесс принятия решений.
* Прежде чем принять решение, подчиненные стремятся заручиться вашим одобрением.
* Подчиненные пытаются придать вес своим словам, необоснованно ссылаясь на вас.

**Что происходит в компании, вы не знаете**

Тревожные признаки:

* Вы то и дело узнаете вещи, которые вас удивляют.
* Вы узнаете о событиях лишь после того, как они произошли.
* Сведения о проблемах и конфликтах поступают к вам не напрямую, а в виде слухов.

**Каждый ваш шаг — сигнал**

Тревожные признаки:

* Подчиненные рассказывают о вас истории, искажая факты.
* Окружающие стараются угадать ваши предпочтения.

**Главный в компании — не вы**

Тревожные признаки:

* Вы не понимаете, каковы ваши отношения с советом директоров.
* У вас нет четкого представления о разграничении функций членов совета директоров и руководителей компании.
* На заседаниях совета заслушиваются отчеты лишь о результатах работы и решениях руководства.

**Нравиться акционерам — не главное**

Тревожные признаки:

* Руководители и члены совета судят об эффективности работы по курсу акций.
* Аналитики, не разбирающиеся в вашем бизнесе, поддерживают решения, способные повредить компании.
* Мотивация менеджеров слишком тесно связана с котировкой акций.

**Вы такой же человек, как и все**

Тревожные признаки:

* В своих интервью вы больше говорите о себе, чем о компании.
* Ваш жизненный уровень заметно превосходит уровень других топ-менеджеров компании.

Практически вся ваша деятельность связана с компанией.

# Кто вы — лидер или менеджер?

**Ответьте на эти 7 вопросов**

Несколько важных отличий.

*Билл Мерфи — журналист и предприниматель, автор Inc.*

В некоторых организациях менеджером может стать практически любой, если он отрабатывает свои часы и умеет нравиться вышестоящему начальству. Но быть менеджером еще не значит быть лидером. Вот несколько главных отличий.

**1. Настоящий лидер умеет привязывать повседневную работу к большим целям. Менеджер сосредоточен лишь на краткосрочных достижениях.**

Легко попасть в ловушку срочных дел. Многие менеджеры тратят свою энергию на повседневную рутину, мучают подчиненных из-за недостижения краткосрочных целей, невзирая на долгосрочную значимость их работы. Настоящего лидера не интересует бюрократия. Для него важно то, что по-настоящему важно для компании.

**2. Настоящий лидер видит в людях людей. Менеджер — лишь должности.**

Если вы поймали себя на том, что упоминаете должности своих сотрудников столь же часто, сколь и их имена, берегитесь. Настоящий лидер воспринимает людей индивидуально и в целом, старается понять их сильные и слабые стороны, цели и интересы.

**3. Настоящий лидер стремится завоевать уважение. Менеджер хочет нравиться.**

Большие лидеры — далеко не всегда самые приятные люди. Они понимают, что в конечном счете их задача — заставить людей делать то, что им делать не очень хочется, чтобы добиться более значимых целей. Многие менеджеры, однако, хотят просто нравиться людям или убеждают себя, что им все равно. Настоящие лидеры знают, что теплые отношения с людьми важны, но также что порой приходится жертвовать краткосрочным расположением людей ради уважения в будущем.

**4. Лидер в восторге, когда члены его команды добиваются чего-то стоящего. Менеджер чувствует угрозу.**

Менеджер, по большому счету, добился немногого — бюрократической роли. Но если она для него — все, то страх потерять ее может быть удушающим. И в этом случае, когда член команды перерастает свою роль, менеджер начинает бояться, что его затмят.

Настоящий лидер гордится достижениями коллег и понимает, что признак хорошего руководителя — это не умение плодить последователей, а способность воспитывать новых лидеров.

**5. Лидер честен и открыт, тем самым делая людей сильнее. Менеджер делится информацией в крохотных дозах, будто это стоит ему денег.**

Лидер понимает, что при прочих равных прозрачность показывает уважение к команде и помогает ей хорошо работать. Менеджер, однако, боится, что когда он делится информацией, он теряет рычаги влияния. Поэтому он не открывает карт до последнего и тем самым портит результаты своей же команде.

**6. Лидер понимает, что когда команда чего-то не добилась, это его ответственность. Менеджер винит команду.**

Все опять-таки сводится к страху. Многим менеджерам не удается добиться чьего-то уважения, поэтому они постоянно боятся потерять власть. Если команда не достигает своих целей, менеджер боится потерять свою позицию в корпоративной иерархии.

Лидер же понимает, что по какой бы причине команда ни потерпела неудачу, вина лежит на нем. Даже если он считает, что непосредственной причиной провала стал тот или иной сотрудник, он берет вину на себя и подталкивает команду к более достойной игре.

**7. Лидера волнуют прежде всего результаты. Менеджера — процессы.**

В некоторых организациях менеджерские позиции так и устроены — чтобы защищать процессы, а не чтобы давать сотрудникам возможности. Но если вы читаете это, то, скорее всего, такая роль не для вас. Кому нужны эти процессы, когда есть достойный результат?

Такой подход относит вас к меньшинству руководителей. Настоящий лидер считает, что главное — изобретательность, и что всегда проще попросить прощения, чем добиваться разрешения.

# Карьеру делают эгоисты и нарциссы

Хороший лидер должен к тому же умело всех обманывать

2018

«Помните: карьеру строите не вы, а другие люди. Связи по-прежнему значат больше, чем результаты работы». Джеффри Пфеффер, профессор Высшей школы бизнеса, — о современном мире офисов и корпораций.

Джеффри Пфеффер, один из крупнейших специалистов по менеджменту, [**рассказал**](https://www.rbc.ru/business/17/07/2018/5b4c5d109a7947286f6fca12?from=center_3) РБК, почему модная сейчас индустрия лидерства совершенно бесполезна, зачем руководителю быть самовлюбленным вруном и как работа все чаще убивает людей даже в развитых странах. Главное из его интервью — в нашем материале.

**Лидер компании должен быть совсем не таким, каким рисуют идеального руководителя большинство книг по менеджменту. Обычно в них пишут: лидер должен быть честным с сотрудниками и партнерами, искренне выражать свои чувства, думать не о себе, а о том, что нужно подчиненным. Эти советы от людей из какого-то параллельного мира. Хороший лидер должен обманывать сотрудников. И не только их — ложь полезна в разговоре с инвесторами и работе с потребителями.**

— В том мире, в котором мы живем, лидер ни в коем случае не должен искренне выражать свои чувства просто потому, что он то и дело чувствует страх, неуверенность, непонимание ситуации, раздражение. Нет, лидер именно должен играть некую роль: излучать энергию, вселять в подчиненных уверенность, что он хорошо знает, куда движется компания. Вспомните Стива Джобса: он постоянно транслировал подчиненным и потребителям не ту картину, которая в действительности была в Apple на тот момент, а ту, которую он хотел видеть в компании. Сооснователь Intel Эндрю Гроув говорил: «Постоянно нужно вести себя, будто знаешь, что нужно делать, даже если это не так».

— Люди в компаниях тянутся к тем, кто ведет себя так, будто находится в свете софитов. Людям нужен кто-то, кто поведет их к успеху и славе. С этой точки зрения нарцисс — лучший лидер, чем скромный руководитель: его влияние на подчиненных выше.

**Следует помнить: твою карьеру строишь не ты, а другие люди. Связи по-прежнему значат больше, чем результаты работы. Лучший способ завоевать доверие сильных мира сего — это льстить им, напоказ восхищаться тем, какие они и чего добились. Люди очень падки до лести.**

— Карьеру в компаниях делают эгоисты, которые «копают под себя», хотим мы этого или нет. Это реальность. Но если вы хотите построить систему, при которой в компаниях возвышаются скромные и склонные к самопожертвованию люди, это вполне возможно. Да, мы ничего не можем сделать с нашей врожденной наклонностью симпатизировать самовлюбленным людям, но мы вполне можем применять в компаниях метод подбора и продвижения персонала. Тесты и опросы коллег, в отличие от стандартных интервью, позволяют оценивать сотрудника на основе его реальных достижений и навыков. Проблема в том, что подавляющее большинство компаний об этом даже не задумывалось.  
  
— Авторитарному лидеру легче добиваться своих целей, но тут многое зависит от ситуации на рынке труда. Если в той сфере, где работает компания, много вакантных рабочих мест, сотрудники начнут уходить от «босса из ада». Но тут важно и другое: насколько таланты самого такого босса компенсируют то, как он обращается с людьми. Стив Джобс ведь тоже выдавил из Apple многих способных людей, но его собственные таланты с лихвой компенсировали эту ситуацию.

— Многие из авторов бестселлеров о лидерстве не являются специалистами по вопросам управления компаниями: они стали известными, произнося зажигательные речи на конференциях TED. У директоров и менеджеров компаний есть спрос на вдохновляющие истории успеха, и индустрия лидерства поставляет их в изобилии.

**Большинство этих историй — просто красивые сказки, не имеющие ничего общего с реальностью. Индустрия лидерства совершенно бесполезна.**

— Есть два способа вернуть индустрии лидерства ее изначальный смысл. Во-первых, распрощаться с «листами счастья», где опрашивается, насколько сотрудник доволен тем, как его обучают, а использовать только серьезные критерии — отслеживать, как меняется его эффективность и вовлеченность. А второе — привлекать в эту индустрию гораздо больше ученых и меньше способных авторов психологического чтива.

— Для меня самое большое открытие последних лет в том, насколько слабо компании заботятся о здоровье сотрудников. Если посчитать, сколько людей в США умирают от стресса, а затем — для какого процента из них основным источником стресса была их работа, мы поймем, что рабочее место сейчас — примерно пятая по важности причина смерти людей. Она убивает больше, чем, скажем, болезни почек. И компании никак не пытаются с этим справиться — они даже не осознают эту проблему.

**Когда-то компании смогли резко снизить смертность от несчастных случаев, улучшив технику безопасности. Теперь мы должны сделать безопаснее психологическую атмосферу.**

— Одна из главных проблем — то, что в компаниях слишком много говорунов и очень мало людей, которые знают, как добиться важного для бизнеса результата. Заполучить таких людей, мотивировать их — очень сложная задача. Чаще бизнес лишь провозглашает, как важны ему люди, но переваливает на сотрудников бремя любых трудностей, при первых признаках экономического кризиса, а иногда и без какого-либо кризиса урезая зарплаты и не повышая зарплаты, в случае если финансовые показатели растут.

**В большинстве стран доля национального дохода, которая приходится на прибыль владельцев компаний и зарплаты топ-менеджеров, год от года растет, а доля дохода на рядовых работников, напротив, снижается. Это очень настораживающая тенденция.**

# Что такое харизма настоящего лидера

[Розабет Мосс Кантер](http://hbr-russia.ru/blogs/675/) 2015

Те новые бизнес-лидеры и многообещающие предприниматели, на которых я готова была бы сделать ставку, имеют одну общую черту: харизму. Много харизмы.

«Пол Ли» (имя вымышленное) прекрасно умеет убедительно представлять свое видение и завоевывать доверие. Неиссякаемый интерес к людям превратил его в великолепного коммуникатора, он за полчаса чартерного рейса успевает обзавестись новыми друзьями. Его отношения с потенциальными инвесторами и известными лицами в спорте и сфере развлечений основаны на личном шарме и готовности оказывать персональные услуги — например, добыть детям билеты на матч или тут же, позвонив по мобильному телефону, свести с нужным человеком. Его обаяние проистекает не из увлекательных монологов, а из умения слушать: сначала он внимательно выслушает, а затем вовлекает человека в тот вид деятельности, который, судя по его рассказу, ему наиболее близок. Он уволился из известной компании, а уже два года спустя построил свой мини-концерн с отделениями в Нью-Йорке и Лос-Анджелесе. Он привлекает деньги, поддержку знаменитостей, пожертвования на благотворительность, он все время находит новых приверженцев и умеет их сохранять.

Бизнес-модель Ли предполагает создание основной маркетинговой компании, вокруг которой организуются спутниковые стартапы — они вправе использовать возможности основной материнской компании, чтобы реализовать свой потенциал. Его модель лидерства предполагает, что каждый человек в организации должен чувствовать себя особенным и его индивидуальные потребности должны быть удовлетворены, но в то же время все должны также работать вместе и черпать силы в своем единстве. На благотворительных мероприятиях, которые супруги Ли проводят в поддержку нескольких опекаемых ими фондов, он приглашает гендиректоров, своих школьных друзей и известных рок-музыкантов. Компания Ли привлекательна для всех, потому что это мир приветливый и дружелюбный. Здесь не чувствуется ни соперничества, ни вражды (хотя я догадываюсь, в каком черном свете он мог бы выставить конкурента, если бы захотел).

Харизма не равна искусству оратора или набору избитых приемов. Ли вовсе не искусный говорун или выдающийся писатель. И в харизме всегда присутствует какая-то суть — Ли должен давать результат и он его дает, потому что умеет вовлечь в работу самых правильных людей, и они в свою очередь зовут лучших. Он еще только начинает самостоятельную карьеру в качестве частного предпринимателя, но люди ему верят — точнее, верят в собранные им команды, а это он делает, притягивая лучших специалистов как магнитом. Такой магнетизм и есть харизма.

Последнее время значение харизмы стали преуменьшать. Гуру по психологии лидерства ныне отвергают саму теорию «великого мужа» (женщин среди бизнес-лидеров все еще настолько мало, что так и не сложилась теория «выдающийся женщины»). Подчеркивается важность мультилидерства, умения следовать намеченной цели, распределять полномочия, работать в команде.

Разумеется, ни один человек не может преуспеть в одиночку. Даже «ходящие по воде» (этот тип лидеров — один из самых любимых, о них вы можете прочесть в моей книге «Уверенность») на самом деле ступают по камням, то есть имеют твердую систему поддержки. Правда и то, что понятие «харизма» имеет религиозную окраску — представляется слепая вера, с какой люди следуют за вожаком в смертельную ловушку или же полагаются на нового гендиректора, который чудом спасет разваливающуюся компанию. Но не стоит впадать и в другую крайность, вовсе отбрасывая фактор личной привлекательности, которая помогает человеку стать подлинным лидером.

Так и президентские выборы критиковали за то, что рекламируется в большей степени личность, чем какая-то программа. Социальные психологи стали разделять факторы личной привлекательности и компетентности, как будто они несовместимы. В пору выборов параметр личного обаяния непременно замеряется, но эксперты склонны высмеивать значимость этого фактора: мол, не собутыльника же себе подбираем! А я предпочту отстаивать другую крайность: нужно при прочих равных выбирать наиболее харизматического кандидата, потому что лидер, способный очаровать избирателей и вовлечь нас в движение, где каждый предстает в лучшем виде — такой лидер и на высшем посту сумеет чего-нибудь да добиться. И Билл Клинтон, и Рональд Рейган сполна обладали харизмой. Помощников такой лидер себе найдет, но умение строить отношения никому не делегируешь.

Некоторые люди, вроде президента Клинтона или моего молодого друга Ли, обладают харизмой от природы, однако многие ее элементы можно в себе развить — например, искренний интерес к людям. Умение выслушивать чужие проблемы и мечты и помогать людям достигать желаемого. Обращаться с каждым, как с особенным, заслуживающим внимания собеседником. Помнить детали из биографии каждого своего стейкхолдера.

В современном бурном мире предпринимательство подчас превращается в новую религию, панацею для экономики и средство установить мир на всей Земле. Это сравнение с религией не столь уж натянуто — инновации и бизнес всегда опираются в том числе и на веру. Вот почему венчурные капиталисты советуют ставить на лидера, а не на идею. Харизма нередко оказывается главным фактором на пути к успеху.

**РОЗАБЕТ МОСС КАНТЕР**

*Профессор Гарвардской школы бизнеса.*

# Природный дар: 6 качеств настоящего лидера

На первый взгляд лидер и руководитель — одно и то же, но на самом деле разница огромна

Я придерживаюсь мнения, что с талантом лидера надо родиться. Руководителем же, напротив, может стать каждый, кто имеет мотивацию и сильную внутреннюю дисциплину. Да, есть масса программ, которые учат лидерству, но на выходе человек получает лишь некоторые навыки управления людьми. Потому что очень велика роль внутреннего стрежня и личных качеств, которые сложно форматировать тренингами.

Всегда было интересно сравнить ключевые качества лидера и руководителя. На первый взгляд кажется, что они одинаковы, просто названы разными словами. Но если вдуматься, разница огромна — такая же, как между руководителем и лидером.

**Способность рисковать/способность «организовать принятие решений»**

Лидер умеет работать с рисками и не отказывается от идеи из-за неопределенностей. Например, перед лидером стоит вопрос: запустить новое фармацевтическое производство в России или ограничиться контрактным производством. Лидер грамотно оцифрует все риски или хотя бы те, которые можно просчитать, и докажет, что компания в случае запуска производства получит возможность стать лидером рынка. Руководитель проанализирует ситуацию и обязательно организует принятие решения, собрав совет директоров для этого случая.

**Самоирония/чувство юмора**

Это своего рода проявление эмоционального интеллекта. Легко шутить над окружающими. Но совсем немногие умеют посмотреть на себя со стороны, еще меньше — признать свои ошибки прилюдно, и только единицы — сделать это в позитивной манере, не посыпая при этом голову пеплом. К примеру, если проигран тендер, руководитель, как правило, собирает своих подчиненных, чтобы указать на их ошибки, при этом может пошутить по поводу чужих недоработок. Лидер же в ироничной форме проанализирует те ошибки, которые он сам допустил, а когда дойдет время до разбора полетов команды, у сотрудников уже не будет страха и напряжения. Без самоиронии вообще сложно управлять людьми, а тем более и мотивировать. Потому что личный пример по-прежнему производит неизгладимое впечатление на команду.  Руководителю же будет достаточно чувства юмора для разрядки сложных конфликтных ситуаций.

**Умение заряжать команду/умение общаться**

Часто слышу, что время харизматичных лидеров в прошлом. Может быть, где-то в Европе это так, но не в России. Если ты не умеешь зажигать, за тобой не то что не пойдут подчиненные, они даже не услышат задач. И дело здесь не в ораторских способностях, а в умении вкладывать энергию в свои слова. Для лидера способность «энергизировать» людей и пространство необходима как воздух, а вот руководителю нужно уметь общаться: слушать и правильно слышать, грамотно презентовать свои идеи.

**Умение управлять сложными проектами/умение делегировать**

Лидер сам должен уметь управлять сложными проектами. При управлении проектом есть возможность выступить в роли «играющего тренера», который сам ведет проект, делясь при этом своей экспертизой с командой. Руководитель, как правило, должен уметь грамотно распределить роли сотрудников в проекте и спокойно делегировать задачи. Например, нужно подобрать большое количество персонала на новый завод эффективнее. Лидер на начальном этапе грамотно выстроит коммуникацию на всех уровнях проекта, которая станет залогом успеха. Руководитель же соберет отдел персонала и распределит роли и зоны ответственности, что не гарантирует необходимого вовлечения линейных менеджеров на старте проекта.

**Умение работать в матрице/умение ставить задачу**

Еще одна способность лидера — умение работать в матричной структуре, которая сейчас доминирует в крупных и средних компаниях. Мы привыкли работать в структурах с вертикальным подчинением: руководитель управляет своими прямыми подчиненными. Матричная структура подразумевает совместную работу  по функциям или проектам. То есть кроме прямого руководителя появляется еще и матричный, с которым нужно работать в рамках проекта или функции (закупки, продажи и т. д.). Например, запускается проект по аутсорсингу контактных центров в пяти европейских странах, и назначен ответственный из России. В каждой стране свои рыночные условия, разная экспертиза в выстраивании бизнес-процессов контактных центров. Что сделает сначала лидер: потратит время, чтобы понять мотивацию участников проекта, и постарается вовлечь их в проект по-настоящему, а не формально. Обычный руководитель напишет формальное письмо с приглашением на общий звонок, где будет анонсирован план проекта.

**Способность мечтать/амбициозность**

Много нужно современному лидеру, но скажу честно, есть одна материя совершенно необходимая — способность мечтать и заражать других своими мечтами. Именно мечты все время заводят наш внутренний мотор на движение вперед. Например, лидер мечтает создать гаджет, чтобы сделать жизнь миллионов людей более комфортной, он объединяет вкруг себя людей мечтой, которую разделяет каждый член команды. Руководитель будет вести проект по запуску нового продукта, скрупулезно отслеживая все сроки, не поощряя новые идеи, которые могут вызвать сбой сроков, потому что им руководит амбиция получения повышения по службе как можно скорее.

Наталья Курантова

# Ядовитая харизма: почему слишком харизматичные лидеры погубят вас и себя

Дэн Чампа 2017

В большинстве случаев харизма — необходимое качество в работе гендиректора. Многие прилагают немало усилий для ее развития. Когда сотрудники следуют за лидером, который заражает всех своим видением, это повышает шансы на успех — особенно в тех случаях, когда перед организацией стоит задача внедрить инновации и начать работать намного эффективнее обычного.

Но у харизмы есть и темная сторона, которая способна выжать из организации все соки. Если позволить ей разрастись, лидер становится неэффективным — неспособным мотивировать других и вести за собой компанию.

Часто понятие «харизма» трактуется неверно. Этот термин стал популярным в 1960-е годы с легкой руки историка Артура Шлезингера. Когда это слово стали употреблять повсеместно, он жаловался, что оно свелось к «модному синониму к “геройству” или даже просто “популярности “». Харизму стали спрягать и в хвост и в гриву во время и после Второй мировой войны, когда это понятие использовали для описания Франклина Рузвельта и Уинстона Черчилля… но не менее часто ее приписывали и Адольфу Гитлеру, и Бенито Муссолини. Социолог Макс Вебер определял харизматическую организацию как такую, которая существует не благодаря правовой структуре или сильной традиции, но из-за личного притяжения человека, стоящего у ее руля. Вот почему слово «харизматический» часто употребляется в связи с описанием динамики различных культов.

До определенной степени наличие притягательного лидера (человека, за которым пойдут люди) весьма полезно для организации, которой предстоит пройти через значительные изменения. Харизматичные лидеры умеют убедительно донести видение, вдохновляя последователей. Также они безошибочно «считывают» обстановку и чувствуют потребности слушающих, что помогает им сформулировать свое послание так, чтобы оно оказывало наибольшее влияние. Харизматичные лидеры — прекрасные рассказчики, истории которых буквально оживают благодаря символизму и метафорам.

Но харизматичное руководство — это больше, чем просто набор техник для привлечения последователей. Гораздо важнее, чтобы оно было укоренено в поведении лидера, которое бы свидетельствовало: он глубоко верит в дело и возможности организации, полон оптимизма, а также готов идти на риск и жертвы ради превращения видения в реальность. Часто последователи настолько восхищаются харизмой лидера, что активно стараются развивать в себе отличительные черты своего кумира.

Но харизма может стать скользкой дорожкой. Со временем лояльность поклонников рождает негативные изменения в поведении руководителя. Лидеру необходимо быть начеку, чтобы заметить первые признаки этих перемен, причем это гораздо легче сказать, чем сделать.

Харизма меняется с положительной на отрицательную в пять этапов.

Первый этап характеризуется тем, что сотрудники начинают замечать: лидеру не нравится, когда ему задают вопросы. Последователи могут начать жаловаться, что вождь стал смотреть на всех сверху вниз и вести себя так, будто умнее него никого и быть не может.

Второй этап логически вытекает из первого: чувствуя снижение спроса на сомнения и обратную связь, последователи начинают заниматься самоцензурой, задают меньше вопросов и перестают играть роль адвоката дьявола. Вот как сказал об этом один участник событий: «Последний раз, когда я стал спорить, он привел кучу причин, почему я не прав, и я почувствовал себя дураком. Больше не буду высовываться». Вместо того, чтобы приветствовать разные мнения, харизматичный лидер хочет видеть в своем окружении только тех, кто говорит «да».

По мере того, как лидер все менее готов слышать что-либо, кроме хвалы и восхищения, он переходит на третий этап: негативный цикл, когда комплименты и поддакивания приводят к излишней уверенности в себе. В этой фазе у руководителя появляется альтернативное чувство реальности и стойкое игнорирование свидетельств собственной неправоты. В то время как первая и вторая фазы в основном касаются признания со стороны последователей, третья фаза включает в себя явственное изменение в поведении лидера.

Если ничего не сделать на данном этапе, он переходит в четвертый. Поскольку теперь какое-либо значение имеют лишь мнения и действия вождя, поклонники все меньше готовы проявлять активность. Они ждут указаний и становятся пассивными. Принятие решений замедляется. Прекращается командная работа, собрания из возможности для совместных решений и обсуждения становятся местом, где вождь объявляет остальным, что каждому из них делать. В подобной ситуации лидеры жалуются: «Если я хочу, чтобы что-нибудь было сделано хорошо, я должен сделать это сам». Поскольку последователи все больше разочаровываются, эта стадия заканчивается ростом текучки кадров.

Пятый этап характеризуется тем, что люди продолжают следовать за лидером, выполняя лишь необходимые внешние действия, но их энтузиазм катастрофически падает. Они все еще слышат, чего хочет босс, и подчиняются ему, но всякое рвение исчезает, поскольку они не чувствуют себя реальными участниками событий. В конце концов они перестают слушать и становятся циниками. Творческий дух и производительность труда снижаются. То, что раньше было общим, коллективным видением, становится лишь видением лидера. Он чувствует отсутствие поддержки, а последователи — отстраненность от лидера.

Что же необходимо знать руководителям, чтобы предотвратить такое скатывание по наклонной плоскости? Во-первых, харизматическое лидерство настолько же соблазнительно для руководителей, как и для подчиненных, причем чем лучше у руководителя получается, тем проще не заметить признаки нездоровья. Во-вторых, взаимоотношения между лидером и последователями — весьма тонкая материя, требующая постоянного «ухода». Если обе стороны пускают их на самотек, скользкая дорожка приведет к поведению, которое разрушит уже достигнутый успех. В-третьих, хотя за поддержание взаимоотношений отвечают и лидер, и поклонники, у первого гораздо больше возможностей повлиять на результат. Если он не дает обратной связи и не поощряет свободный обмен мнениями, последователи скорее уступят, чем будут бороться. В-четвертых, у скользкой дорожки есть несколько точек, в которых отрицательные последствия можно повернуть вспять, но, если их проигнорировать, инерция наберет силу и остановить развитие станет невозможно. Дальнейшее падение разрушит и лидера, и организацию.

Поскольку каждая ситуация уникальна, не существует шагов, которые непременно помогут избежать или найти решение проблемы. Однако есть две области, на которых лидерам, особенно харизматичным, стоит сосредоточиться. Одна касается организационной культуры, а другая — их самих и их стиля руководства.

Скатывание по скользкой дорожке станет менее вероятным, если культура компании подразумевает открытую коммуникацию, включая анализ как успехов, так и просчетов. Компании следует использовать обсуждение стратегических и кадровых вопросов, чтобы обеспечить соответствие между стратегией и людьми, которые будут ее реализовывать. Обратная связь должна стать нормой — ей нужно учить, ее нужно поощрять и приветствовать.

Главное для лидера — рефлексия и самодисциплина. По сути, рефлексия — это вера в то, что каждый его шаг «фиксируется на камеру», и восприятие себя глазами окружающих. Лидеру следует научиться слушать других людей: это могут быть члены совета директоров и непосредственные подчиненные.

Кроме того, следует заняться профилактикой стресса. В зависимости от потребностей и личности лидера она может включать в себя изменения на уровне организационной структуры или персонала, реструктуризацию административной системы в целях экономии времени, привлечение доверенных лиц, которые будут выступать в роли независимых советников. Также руководителю нужно следить за своим общим самочувствием — например, с помощью программы тренировок или медитации.

Харизма, если она основана на глубокой убежденности в коллективном успехе, может помочь руководителю быть весьма эффективным, а организации — процветать даже в тяжелые времена. Но чтобы избежать темной стороны харизмы, лидер должен уделять внимание корпоративной культуре, рефлексии, самодисциплине и (что, наверное, самое важное) проявлять смирение, которое поможет ему по-настоящему слушать и слышать.

Об авторе: Дэн Чампа — бывший гендиректор, советник топ-менеджеров и членов советов директоров, автор пяти книг, в том числе «Transitions at the Top:

# «Не хочу быть CFO»

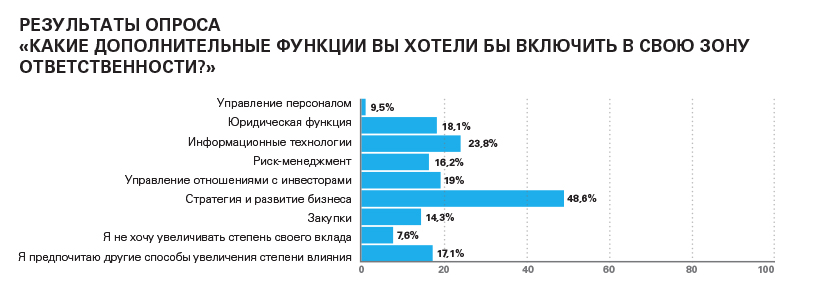
Ксения Попова 2017

Международная компания по поиску топ-менеджеров Odgers Berndtson провела обширное исследование, целью которого было выяснить, как меняется функция финансового директора (CFO) под действием внешних факторов. Мы постарались найти ответы на следующие вопросы. Какие задачи решают СFO в настоящее время? C какими функциями в компании сращивается традиционный функционал финансового директора? В чем, по мнению профессионалов, заключается карьерный рост CFO? Какие профессионалы сегодня востребованы на позиции CFO, если искать ответ на этот вопрос сквозь призму видения самих финансистов? Проведенное исследование  было разнонаправленным и позволило рассмотреть ситуацию с ролью CFO под самыми разными углами зрения. Диаграммы, представленные в тексте, иллюстрируют полученные в результате опроса данные.

**Баланс как основа успеха**

Следует отметить, что у финансового и генерального директора разное отношение к бизнесу. Различия между этими должностями базисные, они входят в понимание самой сути позиций CFO и CEO. Генеральный директор отвечает за развитие бизнеса, он больше склонен рисковать, в круг его задач входит поиск новых точек роста для компании. CFO, напротив, оценивает риски, отвечает за стабильность бизнеса. Он выступает противовесом по отношению к CEO и борется в первую очередь за финансовую устойчивость компании. CFO выполняет роль благоразумного ограничителя для коммерческого департамента и генерального директора.

Традиционное распределение ролей в бизнесе подразумевает, что основные стратегические решения ложатся на плечи CEO, а CFO берут на себя операционные задачи. Но в сегодняшних бизнес-реалиях финансисты видят необходимость выходить за рамки своего традиционного функционала. На вопрос исследования «Какие дополнительные функции вы хотели бы включить в свою зону ответственности?» почти половина респондентов ответила, выбрав пункт «Стратегия и развитие бизнеса».



**Эпоха перемен**

Перед CFO сегодня стоит целый ряд новых вызовов. В первую очередь это ухудшение общей экономической ситуации и инвестиционного климата, колебание курса валют. Перечисленные внешние факторы оказывают значительное влияние на работу компаний и обостряют ситуацию внутри.

Новая реальность поставила финансового директора в центр бизнеса и отвела ему особую роль –  обеспечить выживание и устойчивость компании. Акционеры и генеральные директора ожидают от него не только профессиональных знаний и умений, но и хотят, чтобы финансовый директор стал бизнес-партнером и агентом прогрессивных изменений. От CFO ждут бизнес-хватки, лидерства и умения налаживать отношения как внутри компании, так и вовне.

Основываясь на ответах респондентов, можно сказать, что финансовые директора по-прежнему ставят на первое место традиционный функционал: эффективное управление затратами, оптимизацию бизнес-процессов и обеспечение финансовой устойчивости компании. Круг обязанностей расширяется за счет вовлечения финансистов в работу других функций: юридической службы (66,4%), HR-проектов (46,7%), маркетинга (22,4%) и сферы ИТ (65,4%). Аналитики отмечают, что в крупных компаниях численностью от 5000 человек вовлеченность CFO в ИТ-проекты может достигать 81%.



**Больше чем CFO**

Исследование, помимо прочего, ставит вопрос о том, где грань, до которой можно меняться, оставаясь при этом CFO? Ответ на этот вопрос отчасти лежит в общих экономических причинах, влияние которых ощущает так или иначе весь российский топ-менеджмент. Тем не менее не слишком  дружелюбная внешняя  среда дает больше возможностей именно для СФО. Обстоятельства трансформируют функционал финансовых директоров, который в текущей ситуации заметно усложнился, и в итоге приводят к их серьезному профессиональному росту. При этом сами финансовые директора хотят быть не просто операционистами. Они готовы выходить за рамки финансовой функции и активно сотрудничать с другими подразделениями.



Наиболее часто встречающийся сценарий развития карьеры: CFO «обрастает» нефинансовыми функциями и становится операционным директором компании. Если же к этим функциям добавляется еще коммерческая часть, то, по сути, мы имеем дело с «рождением» генерального директора.

**Неожиданное открытие**

Одним из интересных открытий исследования стал тот факт, что CFO в меньшей степени хотят стать в будущем генеральным директором компании, а в большей степени интересуются карьерным ростом в рамках позиции финансового директора. При этом они хотели бы увеличить зону своей ответственности и влияния, перейдя в компанию с большим объемом бизнеса.

На пути у желания возглавить бизнес сами финансисты отмечают у себя недостаток в первую очередь стратегического видения (35,9%) и индустриального кругозора (40,8%). Но самое интересное, что большинство (59,2%) просто не хочет брать на себя роль первого лица и становиться СЕО.



**Время осуществлять свои амбиции**

Часть опрошенных финансовых директоров все же рассматривает для себя возможность перейти с позиции СFO на позицию CEO. Ситуация уникальна: у CFO сегодня есть реальные шансы утвердить собственные лидерские позиции, и, выйдя за периметр чисто финансовой функции,  стать генеральным директором. Сделать это сегодня, в турбулентных условиях рынка, можно с меньшими затратами энергии, чем несколько лет назад, и, возможно, легче, чем в обозримом будущем.

Опираясь на результаты исследования, можно выделить три ключевые компетенции, которые важно развивать СFO на пути к CEO. Во-первых, это лидерские качества, харизма и умение повести за собой команду. Во-вторых, знание сектора и индустриальный кругозор. В-третьих, стратегическое видение. «Сегодня успешные CFO должны мыслить стратегически, отвечать за операционную стабильность компании и действовать на опережение, — говорит Патрик Пичетт, бывший CFO Google. — Они должны уметь оказывать влияние на широкий круг лиц, принимающих решения, общаться прямолинейно и убедительно».

**Об авторе:** Ксения Попова — старший консультант практики «Финансовые услуги» Odgers Berndtson.

# Зачем они это делают: уходят из топ-менеджеров в предприниматели

Надежда Румак, автор Inc.

Всего пять лет назад почти 90% российских менеджеров были готовы бросить все и уйти из устойчивой компании в стартап. Кризис изменил ситуацию: топы увольняются реже, а работа на дядю становится только привлекательнее, — компании говорят о намерениях расширять штат. Набравшись опыта, на пике карьеры крутые специалисты хотят активнее влиять на свой доход, а не зависеть от решений совета директоров, с которыми они зачастую не согласны. Бывшие топ-менеджеры, ставшие стартаперами, рассказали Inc., как достигли потолка в своих компаниях, какие пути к отступлению готовили и почему для предпринимателя крепкое здоровье и нервы важнее, чем для менеджера.

Причина №1. Потолок в росте и развитии

Михаил Ушаков основатель стартапа Forksy Где работал раньше PR-директор Яндекса

Мне было 27, я был PR-директором крупнейшей и лучшей интернет-компании России — и это был своего рода «потолок». В Яндексе к тому времени было достаточно умных людей на высоких должностях, и расти дальше там было просто некуда. Никто не предложил бы мне там, скажем, должность директора по продуктам — она уже была давно и хорошо занята. А мне хотелось не только быть рупором чужих идей, но и превращать свои собственные идеи в массовые сервисы. Делать это в рамках крупной компании хоть и безопасно, но неинтересно и невыгодно. Поэтому в 2009 году я уволился и занялся своим проектом — «Метабар». Забавно, что в 2014 его, уже как прибыльный и растущий бизнес, купил именно Яндекс. Такого в исходных планах совсем не было.

Решение заняться собственными стартапами, без преувеличения, лучшее в моей жизни. Результат, принадлежащий тебе, приносит гораздо больше как финансовой, так и эмоциональной отдачи, чем работа за зарплату. А сложность достижения этого результата привлекает в твою команду потрясающих людей, зачастую вообще недоступных для найма в крупные компании (многие хорошие специалисты не готовы работать в крупных компаниях: влияния на результат там меньше, а деятельности, не связанной с их профессией, — внутренней отчетности, постоянных встреч и пр. — в несколько раз больше).

Причина №2. Независимость

Леонид Довладбегян совладелец сети интим-бутиков LoveZona, зооцентров Petz.ru и владелец PR-агентства LED agency Где работал раньше топ-менеджер сети «220 Вольт»

Мы не сошлись во мнении с акционерами по вопросу, в каком направлении компания должна развиваться дальше, и я не хотел участвовать в том, с чем не согласен. Кроме того, не хотелось, чтобы мое финансовое благополучие зависело от компании, в которой последнее слово не у меня. Мне был 31 год, хотелось жить своим умом, а не чужим. В момент ухода из компании «220 Вольт» у меня было три бизнес-проекта параллельно, потом появились еще два.

Я понимал, что не хочу в 40 лет ходить по кабинетам и заниматься развитием чужого бизнеса. В Санкт-Петербурге я в профессиональном отношении добился всего, чего мог. В Москву переезжать не хотелось. В компаниях из госсектора я себя не вижу, мне это не интересно. Сейчас я сам управляю собственной жизнью, бизнесом и финансами, а из дополнительных бонусов – играю в гольф, когда хочу.

Причина №3. Влияние на большой рынок

Геннадий Дикалов сооснователь компании «МиниМи Петс» Где работал раньше директор по маркетингу и PR Мицубиси Моторс Рус

Я ушел с топ-менеджерской позиции ради собственного бизнеса по двум причинам: хотел заработать денег и получить возможность изменить рынок, оставить свой отпечаток в истории через настоящую инновацию. Конечно, я не жалею, что занялся своим бизнесом. Хотя он развивается медленней, чем я планировал, — это отличная жизненная и профессиональная школа.

Причина №4. Возможность использовать накопленные знания и опыт

Леонид Николаев CEO GET-N-POST Где работал раньше руководитель проекта Рассылки@Mail.Ru

Я был руководителем проекта в Mail.Ru Group, но в 2013 году компания этот проект закрыла. В сервисе рассылок к тому моменту я отработал более 10 лет, и было очень жаль не воспользоваться полученными знаниями и опытом. Поэтому я открыл собственную компанию.

На старт проекта понадобилось 2,5 месяца — GET-N-POST появился в марте 2014 года. Можно сказать, заниматься стартапом было единственным шансом для меня. Но если есть возможность не идти в бизнес, я считаю, лучше не идти. Предприниматель, особенно если на нем ключевые процессы бизнеса и технологий, вынужден работать 48 часов внутри одних суток и быть настолько многозадачным, что для этого необходимы крепкое здоровье и нервы. Как ни делегируй, сколько людей ни возьми, если ты в роли руководителя, будешь загружен всё время.

Причина №5. Стать лучшим в своей сфере и найти единомышленников

Владимир Марголин владелец, управляющий директор в Brainrus Где работал раньше

управляющий интернет-активами «Газпром-медиа»

Я более 15 лет работаю в сфере маркетинга, рекламы и продаж в медиаиндустрии и приобрёл опыт в компаниях ТВ3, Видео Интернешнл, Ivi.ru, а затем в «Газпром-медиа». Три года назад, после ухода Михаила Лесина (бывший руководитель холдинга «Газпром-медиа», бывший министр печати России — Inc.) стратегия медиахолдинга изменилась, а я решил уйти в собственный проект: открыл компанию в сфере современных технологий маркетинга и рекламы. Мы представили в России технологию по созданию и управлению интерактивной видеорекламой.

Я пошел вперед — к проектам, которые меня интересовали. Это принципиально другая энергия, эмоции, мотивация. Главный вызов — это найти единомышленников, которые видят разницу между «ходить на работу» и «делать общее дело».

Причина №6. Возможность воплощать собственные идеи

Иван Панченко сооснователь Postgres Professional Где работал раньше технический директор социальной сети «Мой Мир»

Строго говоря, топ-менеджерской моя позиция в Mail.Ru не была. «Мой мир» — не самый большой, но прибыльный проект — попал ко мне в ужасном состоянии, заспамленный и морально устаревший. Думаю, мне удалось вытащить его из болота, по-крайней мере, технологически. Но рамки проекта были слишком узкие и в 2015 году я решил вместе со своими друзьями основать компанию Postgres Professional, покинув Mail.Ru Group и отказавшись еще от одного выгодного предложения по-настоящему топ-менеджерской позиции. Мне захотелось иметь больше возможностей для реализации своих идей и представлений. Своим решением доволен. Хорошее, важное для людей дело делается, бизнес развивается, перспективы хорошие, кругозор растет, много новых, интересных людей вокруг.

Причина №7. Развитие собственного дела

Владимир Волошин сооснователь международных соревнований по триатлону IRONSTAR и Фестиваля бега ROSA RUN Где работал раньше менеджер по маркетингу William Grant & Sons Distillers

Любая корпоративная жизнь рано или поздно заканчивается. На уровне наёмных менеджеров я редко встречал людей возраста 45+, если это не акционеры. Нужно заглянуть в будущее и оценить перспективы роста: есть ли место для тебя в корпорации или ты будешь вынужден ее покинуть? Если чувствуете, что теряете время — единственный ресурс, который невозможно восполнить, — нужно действовать.

Я ушел в собственный и партнерский бизнес. В 2014 году создал консалтинговое агентство Newman Business Consulting, а в 2016 трансформировал его в агентство по спортивному маркетингу Newman Sport & Business Consulting. К уходу готовился. В 2013 году приобрел франшизу детских центров раннего развития «Бэби-клуб».

Выход из корпоративной практики — не манна небесная, а серьезное решение. Если хочешь чего-то добиться, надо быть готовым работать без выходных. Сначала увеличится стресс, а потом уже доход. Год за три уходит.

[**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) |  |