**Недостатки и ошибки руководителей. Вып.1**

Оглавление

[4 склонности дурных начальников 2](#_Toc15747442)

[Обманываться рад: почему люди верят токсичным лидерам 3](#_Toc15747443)

[Вся правда о CEO: почему топ-менеджеры не уверены в себе 12](#_Toc15747444)

[Гендиректор то подавлен и молчалив, то резок и груб 13](#_Toc15747445)

[Неформальный лидер стал источником негатива 21](#_Toc15747446)

[Руководитель начал так много проектов, что рискует их завалить 24](#_Toc15747447)

[Руководитель не уверен в себе, не берется за сложные проекты 31](#_Toc15747448)

[Руководитель сыплет идеями, меняет свои мнения и решения 38](#_Toc15747449)

[Страшное дело: почему сотрудники боятся вас и кажутся «неидеальными» 45](#_Toc15747450)

[Как быть, если гендиректор ведет себя с подчиненными неуважительно, а иногда просто по-хамски? 49](#_Toc15747451)

[Вредоносные начальники 50](#_Toc15747452)

[Руководители способны довести своих подчиненных до безумия 58](#_Toc15747453)

[Вечно недовольные 68](#_Toc15747454)

[Великие лидеры знают свои недостатки 70](#_Toc15747455)

[Плохие начальники 72](#_Toc15747456)

[Почему менеджеры забывают о том, что они люди 74](#_Toc15747457)

[12 признаков плохого начальника 76](#_Toc15747458)

[Недостатки лидеров 78](#_Toc15747459)

[Никогда не делай этого! 82](#_Toc15747460)

[Почему вы принимаете плохие решения 86](#_Toc15747461)

[Основные качества плохих руководителей 88](#_Toc15747462)

[Непотизм в наше время 90](#_Toc15747463)

[**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)

# 4 склонности дурных начальников

Впрочем, этим грешат порой даже хорошие руководители. Вот как эти ошибки определить и что с ними делать

Посредственное, корыстное и токсичное начальство — не единственное препятствие, с которым сотрудники сталкиваются на работе. Даже самые лучшие менеджеры могут невольно встать на пути своих подчиненных, не осознавая этого. Вот несколько самых распространенных действий, которые подрывают производительность команды, а также советы, как их избежать.

**1. Вы руководите людьми, а не решаете проблемы**

Ваша главная ответственность как руководителя — не контролировать работу других людей. Ваши подчиненные должны спокойно выполнять свои задачи, вы же должны устранять любые препятствия, с которыми они могут столкнуться.

Руководители, которые делают наоборот, называются микроменеджерами. Часто у начальников уходят годы, чтобы понять, что они слишком контролируют своих сотрудников, и к сожалению, требуется еще несколько лет (и множество уволившихся сотрудников), чтобы исправить подход. Как отмечает Гвен Моран, требование от сотрудников отчета по любому действию добавляет «еще один уровень администрирования», что подрывает производительность и замедляет прогресс.

Эффективные менеджеры не вникают в каждую деталь того, что делают их сотрудники, особенно если они знают, что те хорошо обучены и компетентны. Вместо этого успешные менеджеры создают для сотрудников такую систему, в которой они могут работать самостоятельно, насколько это возможно.

Если вам кажется, что у вас есть склонность к микроменеджменту, начните встречаться с членами команды один на один. Спросите, с какими препятствиями они сталкиваются и какие потенциальные решения могут предложить. Конечно, может показаться, что вам легче справиться с чем-то самостоятельно, но когда вы позволяете своим подчиненным быть частью процесса, они чувствуют свою значимость. Кроме того, если они участвуют в разработке методов работы команды, то и следовать этим принципам им будет легче, а у вас будет меньше головной боли в будущем.

**2. Вы недостаточно участвуете в работе над корпоративной культурой**

Культура компании — это забота не только HR или CEO. Все руководители играют определенную роль в ее создании и поддержке. Культура в каждой конкретной команде должна отражать культуру и ценности компании в целом (при условии, что они положительны), учитывая при этом уникальную роль и состав сотрудников.

Для этого нужен определенный баланс. Например, культура отдела продаж неизбежно будет отличаться от культуры инженерной команды, но и та, и другая должны поощрять товарищество, доверие, уважение и установку на удовольствие от работы. Без этих элементов сотрудники могут чувствовать себя изолированными и лишенными поддержки. Ваша работа как менеджера подразумевает инвестиции в культуру команды, то есть вы должны установить ожидания в отношении поведения и ценностей до того, как возникнут проблемы. Также важно помогать членам команды поддерживать личные отношения — можно организовать еженедельные совместные обеды или заводить разговоры на интересные всем темы. Конечно, и единичные действия по тимбилдингу могут быть полезны, но постоянные ритуалы имеют более продолжительное воздействие.

**3. Вы поощряте работников персонально, а не коллективно**

Оценки эффективности, повышение, публичная похвала: каждое из этих действий влияет на поведение членов команды как на видимом, так и на скрытом уровне. Руководителям не нужно дожидаться отчетов по производительности, чтобы оценить работу сотрудников как персонально, так и всех вместе. Как отмечают авторы книги «Управляя неуправляемым» (Managing the Unmanageable) Мики В. Мантл и Рон Лихти, если вы «создадите правильный баланс между награждением команды и отдельных героев, у вас будет множество желающих спасать ситуацию – и небольшая в этом необходимость».

За достижения, заслуживающие внимания, хвалите публично и награждайте тем, что есть у вас в распоряжении (премиями, подарками или выходными). Отпразднуйте достижения команды всей компанией — или хотя бы в рамках отдела, организовав в рабочее время просмотр фильма, неформальное общение или поход в ресторан. Имейте в виду, что если планировать такие мероприятия в нерабочее время, то даже при благих намерениях они могут вызвать оправданное негодование среди сотрудников, у которых есть дети, или тех, кому далеко добираться до дома. Поэтому лучше организовать все в рабочие часы.

**4. Вы ставите результат превыше всего**

Результат важен, но вы не можете игнорировать, как именно ваша команда достигает своих результатов. Хорошие менеджеры отмечают позитивное поведение независимо от того, имеет ли оно какое-то измеримое следствие — например, успешное сотрудничество между коллегами и стремление помочь другим. У руководителя, который сфокусирован исключительно на проектах и результатах, в конечном итоге может сложиться командная культура, поощряющая разобщенность, высокую конкуренцию и исключительность. Не выделяйте просто цифры: отмечайте процессы и ценности, воплощенные на этом пути. Это показывает сотрудникам, что важно не только то, что они делают, но и то, как они это делают.

Награждение сотрудников за поведение, которое вы хотите поощрять, не требует больших затрат. Один известный руководитель проводит ежегодные церемонии награждения, где отмечается ценный вклад его команды. Другой просит сотрудников каждый месяц выдвигать одного из коллег на премию, также исходя из его или ее вклада в общее дело.

Но если у вас ничего не получается и вы забываете следить за этими пагубными привычками, запомните хотя бы одно правило: если сомневаетесь, просто уйдите с дороги и не мешайте людям работать.

# Обманываться рад: почему люди верят токсичным лидерам

**2018 Джеффри Пфеффер**

**От редакции.**Чем образ идеального лидера отличается от реального положения дел? Почему многие руководители не заботятся о своих подчиненных? Как избавиться от неоправданных ожиданий? Ответы на эти и другие вопросы в своей книге «Лидерство без вранья» дает эксперт в области управления, профессор Высшей школы бизнеса при Стэнфордском университете Джеффри Пфеффер. Русский перевод этой книги вышел в издательстве «Альпина Паблишер», мы публикуем главу под названием «Позаботьтесь о себе сами» о причинах и рисках веры в лидеров, которые не отстаивают интересы своих подчиненных.

Постоянный профессор одной ведущей бизнес-школы встретился с заместителем декана, чтобы обсудить результаты своей работы и повышение зарплаты в следующем году. Уточним: университеты не относятся к числу ожесточенно конкурирующих за краткосрочную прибыль организаций, особенно по сравнению с большинством компаний, ведущих бизнес. К тому же деньги, которыми переполнены богатые и престижные университеты, еще больше снижают накал страстей и межличностную конкуренцию.

Темой обсуждения были причины весьма незначительного повышения зарплаты, несмотря на неизменно высокий рейтинг профессора в преподавании и исследованиях. На это заместитель декана ответил: преподавателям бизнес-школы платят больше, чем на других факультетах университета, и, чтобы поддерживать более-менее справедливый уровень компенсации труда всего профессорско-преподавательского состава, центральная администрация университета ограничивает зарплатный бюджет бизнес-школы. Перевод: денег на повышение зарплаты не хватает. Затем заместитель декана пояснил, что бизнес-школе необходимо использовать эти ограниченные зарплатные ресурсы, чтобы удержать тех, кто наиболее важен для будущего лидерства и благополучия школы. Смысл, изложенный почти так же прямо: независимо от ваших выдающихся достижений и прежних заслуг, вы, в силу своего возраста и этапа карьеры, уже относитесь к прошлому, а не к будущему. Как и большинству организаций, этой бизнес-школе тоже нужно было инвестировать в будущее, и поэтому она распределяла дефицитные доллары соответственно.

Возможно, вы думаете, что работодатель обязан вам за прошлые заслуги и хорошую работу, но большинство работодателей не согласятся с этим. Идет ли речь о ничтожном повышении зарплаты, болезненном сокращении штатов или переходе на свободную планировку офиса в целях сокращения расходов, компании, некоммерческие организации и государственные учреждения заботятся прежде всего о своих собственных интересах, об обеспечении себе выживания и процветания. Так, старший редактор крупного издательства был уволен без предупреждения, хотя много лет определял бизнес компании и приносил своему работодателю миллионы, а, может быть, десятки или сотни миллионов долларов. Неважно. Как мы видели в предыдущей главе, несмотря на ласковые речи и благородные побуждения, лидеры заботятся о себе в первую очередь — а может быть, и во вторую, и в третью, — независимо от того, чего от них ждут. Очевидный вывод: вам следует делать то же самое.

Если вы считаете, что ваши усердный труд и усилия обязательно и всегда будут оценены, признаны и вознаграждены вашим работодателем, пора пересмотреть свою точку зрения. Если вы думаете, что существует какой-то неявный договор о том, что вы хорошо выполняете свои обязанности и проявляете лояльность, а взамен получаете вознаграждение и признание или даже работу от своего работодателя — подразумеваемую сделку или договор, — не ждите, что такие неписаные соглашения будут неукоснительно соблюдаться. Факты свидетельствуют, что компании постоянно нарушают неписаные договоры со своими работниками. Например, в одном исследовании 128 выпускников магистратуры по менеджменту опрашивали сразу же по окончании учебы, а затем два года спустя, о том, выполняют ли их работодатели обязательства, связанные с наймом. Около 55% респондентов сообщили, что подразумеваемые обещания, данные в процессе найма и впоследствии, когда они начали работать в компании, нарушались.

Этот акцент на том, «что вы можете сделать для меня в будущем?», и нарушение подразумеваемых договоренностей не ограничивается отношениями между работодателем и работниками. Когда баскетболист из Университета штата Оклахома Кайл Хардрик повредил колено, он не только погряз в медицинских счетах, ему пришлось искать деньги, чтобы заплатить за учебу в колледже, потому что его стипендия в Оклахоме не была возобновлена. Такое происходит постоянно. По данным Национальной ассоциации студенческого спорта (NCAA), хотя учебные заведения не могут отменить стипендию из-за болезни или травмы, «во многих командах есть “игроки на один год”, возобновляемые стипендии, которые школы могут не возобновлять по своему желанию». Большинство учебных заведений действительно отказываются от финансовой поддержки спортсменов, если те теряют возможность участвовать в соревнованиях, независимо от их прошлого вклада в спортивные программы университета или от того, была ли травма получена во время игры за учебное заведение. Колледжи, так же как и работодатели, тратят свои скудные ресурсы на тех, кто может помочь им добиться успеха в будущем, а, безусловно, не на тех, кто серьезно травмирован и не может вернуться в команду. И, конечно, в профессиональном спорте тоже постоянно отказываются от игроков или продают их, если владельцам кажется, что те больше не стоят своих денег, — опять же независимо от прошлых заслуг этих игроков перед командой.

Логический вывод из систематических данных и бесчисленных отдельных случаев в разных областях, от студенческого и профессионального спорта до корпораций и университетов звучит так: рассчитывать на благородное поведение и добрые чувства организаций в отношении вашего профессионального благополучия — невероятная глупость.

Ни для одного разумного человека это не должно быть новостью. Вот уже более 40 лет компании в США рассказывают своим сотрудникам, что компания обязана дать им (самое большее) интересную и сложную работу, которая поможет им оттачивать свои навыки и становиться ценными специалистами или поддерживать уже имеющиеся навыки. Компании должны помогать сотрудникам повышать квалификацию и быть готовыми конкурировать на рынке труда. Но кадровые службы и высшее руководство не устают повторять тезис, часто встречающийся в уставах компаний и правилах для сотрудников, — о том, что люди работают здесь «добровольно» и могут уволиться по любой причине или без повода. Компания не обязана сохранять за своими сотрудниками рабочие места, вне зависимости от их результативности или, если на то пошло, их прошлых заслуг и лояльности.

Конечно, из этой традиции есть несколько небольших исключений. Если вы представитель небольшой выборки людей, защищенных профсоюзным коллективным договором, у вас будет более высокая гарантия занятости и, что важнее, доступ к юридическим процедурам более высокого уровня, если ваш работодатель решит избавиться от вас или как-нибудь еще отнесется к вам несправедливо. Если вы работаете в некоторых странах Европы, еще не полностью скопировавших американские правила на рынке труда или в которых эти правила не приняты, ваши права как работника будут в определенной степени защищены. Дело с защитой от произвольного увольнения в разных штатах обстоит по-разному: например, Калифорния предоставляет несколько бо льшую защиту, чем другие штаты. Некоторые компании добровольно учредили у себя системы обеспечения справедливого и равноправного отношения к сотрудникам. Военные склонны признавать заслуги тех, кто служил с честью, а нередко и жертвовал собой. Но давайте проясним: признание военными чьих-то прошлых заслуг отчасти объясняется тем, что это дополнительный стимул для остальных идти в армию, оставаться там и вносить схожий вклад ради общего блага. Однако, даже отметив это обстоятельство, приходится признать, что и военные проводят сокращения штатов и массовые увольнения, которые вынуждают кадровых офицеров искать новые рабочие места.

В типичной производственной организации типичного работника обычно спрашивают не о том, «что вы сделали для нас в прошлом, что заслуживает компенсации», а о том, «что вы можете сделать для нас в будущем, что оправдает затраты времени и средств на то, чтобы обеспечить вам счастливое существование или просто держать вас здесь».

Такое положение вещей разумно и по большей части неизбежно. Организации, как коммерческие, так и некоммерческие, делают и, вероятно, должны делать то, что необходимо для обеспечения их устойчивости и успеха. Это подразумевает и увольнение сотрудников в любую минуту для поддержания платежеспособности компании, а иногда просто для повышения цены ее акций или в угоду инвестиционным аналитикам. Организации в основном — хотя здесь есть заметные исключения — представляют собой не то, чего многие, по-видимому, ждут от них: это не те сообщества, где люди заботятся друг о друге, обеспечивают экономическую стабильность и социальную поддержку и, возможно, даже обретают смысл и цель выполняемой работы. Конечно, некоторые организации — они представлены в списках наиболее привлекательных работодателей — именно таковы. Но не рассчитывайте, что окажетесь в одной из них. Жаль, что большинство людей по понятным причинам неохотно воспринимают эту идею.

**Почему люди верят в своих лидеров**

Несмотря на все вышесказанное, люди часто верят своим работодателям и лидерам. А это заставляет задуматься — почему?

Один ответ мы находим в написанной в 1941 г. классической книге «Бегство от свободы» Эриха Фромма. Этот психолог из Франкфурта пытался понять, почему люди добровольно принимают авторитарные режимы вроде установившегося в Германии при Гитлере. Фромм утверждал, что, когда люди освобождаются от ограничений, наложенных на них институциями или другими лицами, не все чувствуют, что эта свобода — нечто положительное. На самом деле многим она не нравится, и отсутствие неудобств несвободы становится для них неудобством. Фромм предположил, что к способам, с помощью которых люди сводят к минимуму негативные ощущения, связанные со свободой, относятся конформизм, деструктивность и авторитаризм.

Джин Липман-Блюмен, профессор Клермонтского университета, развила и расширила этот анализ в своей книге о токсичных лидерах. Она хотела понять суть кажущегося парадокса. С одной стороны, имеются многочисленные токсичные лидеры во всех сферах жизни, которые ведут свои организации к катастрофе, а с другой стороны, есть последователи, которые охотно идут за ними, сублимируя свои желания и подчиняясь самым диковинным глупостям. Примеров сколько угодно — начиная с катастрофы в Enron и заканчивая финансовым мошенничеством и кризисом в WorldCom.

Проведенный Джин Липман-Блюмен анализ того, почему люди следуют за токсичными лидерами, помогает понять, почему люди вообще ищут лидеров, надеясь, разумеется, что им достанется хороший, а не разрушитель. Один из мотивирующих факторов — это необходимость обеспечить себе стабильность. Самостоятельность кажется замечательной, пока она у вас есть, но многие хотят получить гарантии и рекомендации, связанные с принадлежностью к более крупной организации, например к той, в которой они работают и которая обеспечит хотя бы минимальное чувство спокойствия. Липман-Блюмен, отталкиваясь от подхода Фрейда, отмечает, что в детстве мы привыкли к заботе и уходу. Став взрослыми, мы можем скучать по этой заботе и поэтому готовы обращаться за помощью к другим авторитетным фигурам — например, начальникам.

Согласно Липман-Блюмен, лидеры удовлетворяют и другие потребности. Люди — существа социальные, и, чтобы сломить волю военнопленных или заключенных вообще, первым делом их изолируют от социальных контактов. Мы боимся подвергнуться остракизму, быть исключенными из группы, и это многое объясняет в поведении подростков, в том числе травлю со стороны сверстников. Нам кажется, что, присо единившись к группе с сильным лидером и став ее активным участником, мы избежим изгнания.

Липман-Блюмен также отмечает, что люди особенно благодарно реагируют на лидеров, дающих им чувство, что они особенные, что они принадлежат к элите, к группе выдающихся, необычных личностей. Конечно, это имело место в Enron — чего стоит одна только фраза «самые смышленые парни в комнате» (Фраза стала особенно популярной после выхода в свет одноименного бестселлера о крахе компании Enron в 2003 г., по которому два года спустя был снят документальный фильм «Enron: The Smartest Guys in the Room». — Прим. ред.), — но типично и для других организаций. Люди любят хорошо думать о себе — это называется мотивом самосовершенствования, — и если лидер подпитывает их индивидуальное или коллективное эго, они могут не задавать слишком много вопросов о его поведении и мотивах, поскольку греются в теплых лучах чувства своей особенности.

Наконец, люди стремятся избегать когнитивного диссонанса — двух противоречивых, противоположных по смыслу идей одновременно. Избежать этого можно путем переосмысливания одной или обеих идей, чтобы сделать их более конгруэнтными. Когнитивный диссонанс в организациях процветает. Мысль о том, что я присоединился и добровольно остался в компании, и мысль о том, что компания, где я работаю, находится под управлением какого-то некомпетентного, продажного, подлого человека, противоречат друг другу. Часто реальность моего пребывания на нынешнем месте работы трудно изменить. Гораздо легче изменить свое восприятие лидера и места работы и решить, что они на самом деле замечательные и особенные, именно поэтому было весьма разумно с моей стороны прийти сюда и здесь остаться.

О множестве способов участия людей в их собственном обмане, в том числе обмане самих себя в отношении своих лидеров и организаций, нужно писать отдельную книгу. Это жизненно важная тема. Описанная выше динамика дает хорошую основу для понимания того, почему люди доверяют лидерам, не особенно критически относясь к ним. Вряд ли они будут пристально приглядываться к тому, каковы их лидеры на самом деле.

**Риски, связанные с надеждами на благонамеренность лидера**

В субботу, 22 июня 2013 г., в одной из газет Анкориджа сообщалось, что «местные сотрудники сети магазинов мужской одежды остановили продажи… в знак протеста против внезапного увольнения основателя и председателя совета директоров сети». Да, сотрудники магазина Men’s Wearhouse в Анкоридже, штат Аляска, ушли с работы, чтобы выразить свое недовольство снятием Джорджа Циммера с должности председателя совета директоров. Сотрудники прекратили пикетирование и отправились домой, когда новый менеджмент пригрозил вызвать полицию. «Мы горячо поддерживаем Джорджа… он всегда был на нашей стороне, — сказала Тиффани Карлинг, заместитель управляющего. — …Он дал нам чувство, что мы одна семья… И, конечно, он сыграл большую роль в моей жизни»

Неудивительно, что продавцы высоко ценили Циммера и созданную им культуру. В конце концов, они работали в розничной торговле, в целом низкооплачиваемой отрасли. В 2014 г. продавцы в розничных магазинах зарабатывали лишь 60% медианной почасовой заработной платы. Кроме того, в этой сфере часто предлагается частичная занятость, и тогда рабочее время (а, следовательно, зарплата) сотрудников зависит от прихоти специальных компьютерных программ-планировщиков, которые следят, чтобы в магазине находилось не слишком много продавцов для ожидаемого числа клиентов и чтобы сотрудники не могли выработать число часов, необходимое для получения льгот. Продавцы едва сводят концы с концами, даже когда работают полный рабочий день, и это люди, от имени которых различные группы защиты интересов, такие как Fast Food Forward, борются за улучшение условий труда работы. В Men’s Wearhouse платили более высокую заработную плату, там работало меньше продавцов с частичной занятостью и предлагалось больше возможностей для обучения и продвижения по сравнению с другими розничными сетями. В свою очередь, сотрудники уходили реже, часто потому, что понимали и ценили уникальную рабочую среду, в которой они оказались.

Вскоре после ухода Циммера культура организации начала меняться таким образом, что стало понятно: теперь сотрудники не будут «на первом месте», как это было прежде. Почти без предупреждения и консультаций мир для 15 000 сотрудников Men’s Wearhouse изменился — и не к лучшему. И опять мы видим пример того, почему нет уверенности, что ответственное лицо останется ответственным, и, разумеется, нет уверенности, что на смену этому человеку придет другой с теми же ценностями и качествами.

Подобных примеров много. Например, когда семейный бизнес Fel-Pro из Скоки, штат Иллинойс, был куплен корпорацией Federal-Mogul за $720 млн, сотрудники, привыкшие работать под началом лидера-благодетеля, который заботился о благосостоянии сотрудников, оказались в быстрорастущей компании, думающей только о рентабельности и цене акций. Культура организации стремительно изменилась. Точно так же продажа принадлежавшей семье Бэнкрофт газеты Wall Street Journal компании News Corporation Руперта Мердока коренным образом изменила атмосферу на рабочем месте, о чем свидетельствует массовый уход старых сотрудников журнала.

Реальность налогов на недвижимость, событий, касающихся ликвидности компаний, частного акционерного капитала, преобразований в открытое акционерное общество и т. д., — все это вместе говорит о том, что (за исключением компаний, полностью или частично принадлежащих сотрудникам), даже если сотрудникам на какое-то время повезло с прекрасным лидером, преемственность этого стиля руководства и культуры далеко не гарантирована. Как говорится, всякое бывает. Компании продаются, лидеры уходят на пенсию или умирают, а новые ответственные лица отличаются от прежних, особенно в своем отношении к сотрудникам. Компания SAS Institute сопротивляется тому, чтобы стать публичной компанией, потому что Джим Гуднайт, ее генеральный директор, обеспокоен влиянием акционеров на культуру компании, ориентированную на сотрудника и семью. Пока он держит все карты в руках, лояльность его работников, вероятно, оправдана, но лишь настолько, насколько они могут быть уверены, что он будет стоять у руля вечно. А они не могут быть в этом уверены. В этом не может быть уверен никто.

И дело не только в новых владельцах — даже старые, замечательные владельцы не в 100% случаев так уж прекрасны и благодетельны. В конце концов, это бизнес, и есть экономические реалии. Говард Бехар, бывший президент Starbucks International, рассказал мне в беседе на конференции «Сознательный капитализм» 6 апреля 2013 г. в Сан-Франциско, почему он покинул совет директоров компании, где проработал много лет. Во время финансового кризиса 2007 г. и в последующие годы продажи Starbucks снизились. Несмотря на то что компания оставалась прибыльной, прибыль сократилась. Поэтому компания, стремясь сохранить свою маржу и цену акций, уволила тысячи сотрудников. Не потому, что была вынуждена пойти на это для поддержания своей экономической жизнеспособности, а потому, что стремилась сохранить свои экономические показатели ценой рабочих мест многих своих сотрудников. Бехар не согласился с этим решением и с тем, что оно говорило о реальных ценностях Starbucks, поэтому подал в отставку.

На той же конференции Чип Конли, основатель невероятно успешной сети бутик-отелей Joie de Vivre Hotels, рассказал, почему продал бизнес и отошел от активного управления им после восстановления от того же экономического спада. Из-за размера сети во время кризиса было невозможно полностью изолировать операции от финансовых неприятностей — компания была слишком большой, чтобы спрятаться в какой-то защищенной нише. Поэтому в Joie de Vivre прошла большая волна увольнений. Конли было трудно пережить их, поскольку он понимал, какие эмоциональные и финансовые издержки понесут люди, потерявшие работу. По его словам, он предвидел и другие экономические циклы и не хотел бы снова пройти через опыт массовых увольнений. Поэтому он продал сеть и его ушел из повседневного гостиничного бизнеса.

Дело в том, что даже в лучших корпоративных культурах с самыми благонамеренными лидерами рабочая обстановка, включая экономическую стабильность, не всегда идеальны или постоянны. Таким образом, вера в доброту лидеров организации с их собственными программами, точками зрения и интересами глубоко опасна, даже если она свойственна очень многим.

**Личный интерес как основополагающий принцип**

Лидеры могут быть и часто бывают токсичными, заботящимися в первую очередь о себе, или благонамеренными альтруистами, но ненадежными, непостоянными в меняющихся экономических обстоятельствах. Компании больше не дают обещаний и нарушают неписаные договоренности. Что же нам делать? Мой ответ: попробуйте делать то, что на протяжении десятков лет советовали делать компании и что пропагандирует фундаментальный принцип экономики со времен Адама Смита.

Позаботьтесь о себе сами и усердно соблюдайте свои интересы в рамках организации, где вы работаете.

Как отмечал социальный психолог Дейл Миллер, существует принцип личного интереса, в чем-то схожий с принципом взаимности, но, возможно, даже более сильный и надежный. Миллер заметил, что принцип соблюдения личных интересов способен объяснить очень многое, отчасти потому, что люди полагают, что принцип личной заинтересованности работает, и вследствие этого предпринимают действия, которые превращают этот принцип в самореализующийся.

Мы знаем, что нечто является нормой, потому что, когда норма нарушается, следуют санкции, а именно это и происходит с принципом личной заинтересованности. Например, в серии из четырех экспериментов Миллер и его коллега Ребекка Ратнер обнаружили, что испытуемые ожидали отрицательной оценки своего поведения, если поддерживали акцию, в которой не были лично заинтересованы, что они удивлялись и злились, наблюдая, как другие предпринимают действия, несовместимые с интересами этих других, и что им было удобнее совершать действия во имя какой-либо громкой цели, если эта цель охарактеризована как самоценная. Хотя с научной точки зрения интересно понять, продиктовано ли поведение, основанное на личных интересах, врожденными склонностями или стремлением соответствовать социальным нормам, практические советы, вытекающие из многих исследований поведения на основе личной заинтересованности, одинаковы: предположите, что другие действуют, исходя из их собственных интересов, и вы сможете лучше прогнозировать и понимать их действия.

Некоторые из вас наверняка думают, что не все действуют исходя из собственных интересов, и это, конечно, так. Фактически в социальном поведении, описываемом в этой книге и наблюдаемом в жизни, нет ничего, что всегда, во всех случаях является верным. Есть, как я уже неоднократно отмечал, хорошие боссы, которые заботятся о благополучии других, и гуманные организации, наполненные вовлеченными и доверяющими им сотрудниками. Вопрос — в относительных пропорциях и, что касается нашей темы, в том, как изменить эти пропорции. Для этого нужно признать факты и понять, почему все так, как оно есть.

Что касается личных интересов, как заметил Адам Грант в своем бестселлере «Брать или отдавать», «дающие» — те, кто щедро тратят свое время и помогают другим — зачастую наиболее успешно создают сети взаимной поддержки и, следовательно, строят свою карьеру. Но Грант также обобщил исследования, в том числе свои собственные, и показал, что дающие есть не только среди самых успешных, но и среди наименее успешных, и дал совет, как быть щедрым и при этом не давать себя использовать. Но, что еще важнее, отметил Грант, «на рабочем месте дающие — относительно редкая порода». По этому не следует ожидать, что вас будут окружать такие люди. Более того, исследования показывают, что культура сотрудничества — вещь довольно хрупкая, равно как и сотрудничество и доверие в играх, предполагающих «дилемму заключенного» (Дилемма заключенного — фундаментальная проблема теории игр. Она заключается в том, что игроки не всегда будут сотрудничать друг с другом, даже если это в их интересах, поскольку предательство выгоднее, чем сотрудничество. — Прим. ред.). Как только индивидуалистические ценности начинают доминировать или когда люди сталкиваются с проблемами в ситуации, подобной «дилемме заключенного», восстановить доверие и сотрудничество трудно, если вообше возможно.

До сих пор я предлагал действовать в ваших собственных интересах, по сути, это самозащита, исходящая из заботы о себе и убежденности, что другие наверняка поступают так же. Но забота о собственном благе может стать эффективной парадигмой организации работы и многих других социальных установок. Позвольте предложить три таких обоснования.

Большинство людей, особенно те, кто живет в странах Запада, предпочитают в качестве формы правления демократию. США потратили уйму денег, продвигая демократию во всем мире, часто безуспешно — как, например, в большинстве стран Ближнего Востока. Да, демократия дело трудное, иногда медленное и неэффективное, и подразумевает правление посредством выборной политики, во всех хороших и плохих смыслах этой фразы. Но, как заметил Уинстон Черчилль, «утверждалось, что демократия — наихудшая форма правления, за исключением всех тех других форм, которые применялись время от времени». Демократия, по сути, предполагает, что люди сами выбирают себе лидеров, управляющих с согласия управляемых. Диктатура — это противоположность демократии, и, хотя история знает примеры просвещенных автократов, способствовавших общественному и экономическому прогрессу своих сообществ, рассчитывать, что лидер-автократ окажется больше похожим на Ли Кван Ю из Сингапура, чем на Роберта Мугабе из Зимбабве, весьма рискованно. Главное, что политэкономическая наука утверждает: избиратели в своих предпочтениях руководствуются личным рациональным интересом.

Демократия как форма правления почитается правительствами, но не организациями, где не только очень редко встречается управление с согласия управляемых (сотрудников), но столь же редко встречается управление с согласия владельцев компании (ее акционеров), если не вспоминать о немногочисленных исключениях. Юридические, бухгалтерские, консалтинговые и другие партнерские фирмы могут и иногда выбирают своих лидеров, как и некоторые крупные кооперативы вроде Мондрагонской рабочей корпорации в Испании или John Lewis Partnership в Великобритании. Но такие модели редки.

Считается, что назначению лидера больше доверяют в плане благополучия компании, чем любой форме демократического или полудемократического процесса отбора и даже устранения лидеров. Здесь есть кое-что любопытное: многие обычные люди и многие ученые-социологи полагают, что отдельные избиратели, действуя хотя бы отчасти из личных интересов, могут обеспечить лучшие результаты выборов, чем любая другая система принятия решений, и в то же время внутри экономических субъектов, которые порой превосходят размер правительств некоторых стран, пропагандируется совсем иной подход. Но, возможно, простой личный интерес — столь же разумный мотив в организациях (которые, в конце концов, во многих отношениях такие же политические субъекты), как и в электоральной политической системе.

В экономике, как и в политике, личный интерес господствует как нормативный принцип построения системы. Шотландский философ-моралист Адам Смит сформулировал принцип, часто повторяемый и в наши дни: «Не от благоволения к нам мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов». Как так получается, что, когда все экономические субъекты стремятся к лучшему для каждого из них в отдельности, производственные издержки сокращаются, производится необходимое количество товаров и услуг, а цены, в том числе зарплата работников, определяются справедливо. Конкурентные рынки требуют только того, чтобы на рынке было много участников и чтобы каждый участник энергично преследовал свои собственные интересы. Согласно экономическому анализу, такая система дает наилучшие результаты.

Конкуренцию, не только в экономике, но и во многих областях жизни, когда каждый стремится к собственному успеху, восхваляют и возводят на пьедестал. Вот типичное одобрительное высказывание, принадлежащее сталелитейному промышленнику Эндрю Карнеги: «Хотя закон конкуренции иногда мешает отдельному человеку, он оптимален для человечества, поскольку обеспечивает выживание наиболее приспособленных людей в каждой отрасли».

Как правило, в обществе конкуренция приветствуется, поскольку люди в нем стремятся к собственной выгоде. С этим соглашаются, пока дело не касается внутренних механизмов работы организаций. Оказывается, внутри компании люди должны сотрудничать, а не конкурировать друг с другом, и, что еще важнее, сотрудничать со своими лидерами (или начальниками — это менее благородный термин), добровольно подчиняясь их интересам и приказам. Было бы хорошо, если бы лидеры всегда заботились о благополучии этих людей или даже всего коллектива. Но, как мы увидели в этой книге, они часто думают о собственных интересах. Следовательно, людям нет смысла поступать иначе и не заботиться точно так же о себе.

Но, кроме лучших политических и экономических решений и результатов, у следования собственным интересам есть и третье преимущество: поощрение людей за то, что они сами заботятся о своем благополучии, помогает им воспринимать себя как полноценных взрослых людей. Когда же в людях поощряется стремление искать доброжелательных лидеров и следовать за ними — то есть доверять и верить людям, которые, будучи людьми, все равно будут совершать ошибки, — мне это кажется желанием в какой-то мере сделать из взрослых профессионалов неразумных детей.

Как мы уже видели, многие люди сами соглашаются подчиняться, поскольку стремятся стать членами определенной группы, самосовершенствоваться и обрести стабильность, чего можно добиться в результате подчинения и веры в выдающегося лидера. Но тот факт, что многие люди стремятся «убежать от свободы», не означает, что такой путь каким-либо образом выгоден им или более крупным социальным структурам, включая организации, где они работают.

Итог: если у вас есть благоприятная рабочая среда и лидер, который действительно заботится о вас, наслаждайтесь и цените момент, но не ждите, что то же самое будет происходить в другом месте или долго продлится там, где вы работаете сейчас. Мир часто несправедлив, несмотря на наши надежды и желания. Смиритесь. Думайте о себе и блюдите свои интересы. Если другие будут поступать так же, тем лучше. Если вы выработаете уверенность в себе и перестанете полагаться на мифы и истории о лидерстве, это пойдет вам на пользу, и у вас будет значительно меньше шансов столкнуться с разочарованием и неприятными последствиями для карьеры из-за того, что вы доверились ненадежным людям.

# Вся правда о CEO: почему топ-менеджеры не уверены в себе

**2018 Кати Наджипур-ШуттеДик Паттон**

CEO компаний принято считать уверенными в себе личностями. В конце концов, это одно из качеств, благодаря которому они добрались до верха карьерной лестницы. И все же иногда уверенность покидает их. Это выяснилось в результате [опроса](https://www.egonzehnder.com/ceo-study-2018/highlights) 402 CEO из 11 стран, руководящих компаниями, чей совокупный объем продаж составляет $2,6 трлн. Опрос провела наша фирма Egon Zehnder, специализирующаяся на консалтинге в области лидерства.

Респонденты анонимно сообщили, что, хотя и чувствовали себя готовыми к стратегическим и деловым аспектам своей должности, испытывали меньше уверенности относительно личных и межличностных аспектов лидерства, не менее важных для успеха.

Вот наиболее удивительные результаты нашего опроса.

• 68% признались, оглядываясь назад, что не были полностью готовы к тому, чтобы занять пост CEO.

• 50% заявили, что руководить изменениями корпоративной культуры было труднее, чем они предполагали.

• 48% сообщили, что им было сложнее найти время для себя и самоанализа, чем они рассчитывали изначально.

• 47% отметили, что развитие команды топ-менеджмента было на удивление проблематичным.

«Когда вы становитесь тем, кто принимает окончательное решение, все меняется, и к этому трудно привыкнуть», — поясняет один из участников опроса.

Результаты опроса служат сигналом того, что в процессе внутреннего поиска и развития руководителей и CEO, а также коммуникации с ними совета директоров чего-то не хватает. Действительно, среди CEO, занявших этот пост в результате повышения в той же компании, всего 28% заявили, что были совершенно готовы к нему. А среди всех респондентов всего 38% сказали, что обращались к председателю совета директоров за честной обратной связью, и всего 28% советовались с другими членами совета директоров.

Как организациям справиться с пробелами в развитии CEO? Мы предлагаем три варианта.

**1.**Подчеркивайте при планировании программ обучения руководителей высшего звена и прочих мероприятий, что успех приходит к тем, кто постоянно помнит о личностном росте. CEO следует понимать, что они должны проявлять интерес к этой теме, учиться и адаптироваться, особенно в условиях быстрых изменений.

**2.** Советам директоров необходимо работать с CEO до, во время и особенно после их назначения на должность. Если CEO не обращаются к директорам за помощью и, возможно, даже опасаются делать это, советы директоров должны быть более проактивными в отношениях с топ-менеджментом. Нужно не просто выбирать человека на должность CEO, но и предоставлять ему обратную связь и служить постоянным доверенным источником советов для него.

**3.** Необходимо лучше интегрировать в компанию как приглашенных со стороны CEO, так и получивших эту должность в результате повышения внутри. Один из удивительных результатов нашего исследования состоял в том, что CEO, назначенные из сотрудников компании, больше, чем приглашенные топ-менеджеры, выражали обеспокоенность тем, что не смогут приспособиться к новой должности и создать команду единомышленников. Возможно, это связано с тем, что им приходится руководить своими бывшими коллегами, и поэтому им нужна дополнительная помощь как изнутри компании, так и со стороны.

Мы уверены, что результаты нашего опроса станут призывом к действию. Если оставить трудности вновь назначенных CEO без внимания, их последствия выйдут за пределы личных проблем и повлияют на результаты деятельности всей компании. Акционеры и стейкхолдеры должны внимательно прислушиваться к словам CEO и помогать им достичь той степени лидерства, к которой они стремятся.

**Об авторах.** **Кати Наджипур-Шутте** и **Дик Паттон** — соруководители практики CEO в консалтинговой компании Egon Zehnder.

# Гендиректор то подавлен и молчалив, то резок и груб

**Гендиректор то подавлен и молчалив, то резок и груб. Научите его управлять эмоциями – помогите развить EQ**

**Ирина ТРИМАСКИНА,**руководитель направления «Коучинг» центра «ТренерПРОФИ»

**Проект, которым был сильно увлечен генеральный директор, не увенчался успехом. На совещании, обсуждая причины, шеф сказал топ-менеджерам: «Мы не выявили предпочтения отдельных групп потенциальных потребителей. Почему вы не заметили это и не указали мне на упущение? Как можно было проколоться на такой очевидной вещи?!» Топ-менеджеры были в недоумении: они как раз говорили об этом (и HR-директор это помнит), только тогда гендиректор их не услышал.**И конечно, дело не в том, что генеральный директор стремится переложить свою вину на кого-то. Просто когда шеф самозабвенно увлечен своей идеей, ему бесполезно говорить о наметившихся проблемах и возможных ошибках. Он либо никак не среагирует на них, либо намекнет оппоненту, что тот не проявляет нестандартного мышления. Словом, у гендиректора порой очень сильны «внутренние эмоциональные пружинки». Они мешают ему взглянуть на свои действия со стороны и адекватно оценить идею. А когда нет захватывающей идеи, на лице шефа читается отстраненность, равнодушие, внутреннее напряжение и когда с ним пытаются поговорить, видят, что его тяготят мысли, не связанные с беседой.

Понимая, что в общении с подчиненными не все гладко, возможно, гендиректор и сам спрашивал Вас как специалиста по персоналу: «Почему бывает недопонимание и напряжение? Может быть, действительно я что-то делаю не так?» И Вы понимаете, что шеф не всегда умеет управлять своими эмоциями, а потому с ним бывает сложно вести диалог. Все говорит о том, что есть проблемы с эмоциональным интеллектом – EQ (явные признаки этого см. в схеме ниже). Может быть, рискнуть намекнуть об этом гендиректору и помочь развить его эмоциональную составляющую?

**Не все ученые уверены, что EQ можно развивать**

Некоторые ученые, в числе которых психолог Джон МАЙЕР, убеждены, что повысить уровень EQ невозможно, так как это устойчивая способность: ее либо нет, либо она есть. Другая группа ученых, в том числе Даниэль ГОУЛМАН, считает, что можно развивать если не эмоциональный интеллект, то эмоциональную компетентность. Аргументом служит тот факт, что нервные пути мозга человека продолжают развиваться до 40–45 лет.

**Расскажите руководителю о составляющих эмоционального интеллекта (EQ), покажите, чего удастся достичь**

Чтобы гендиректор понял Вас, постарайтесь оперировать конкретными понятиями. Объясните, что эмоциональный интеллект – это не что-то умозрительное и непонятное, а вполне изученное явление, имеющее свою структуру. Приведите четыре составляющие EQ (см. таблицу ниже), разъясните, чего достигнет в результате руководитель. Главное: он научится лучше понимать себя, причины своего настроения, а также чувства и эмоции других людей, сможет успешнее налаживать связи с окружающими.

**Если руководитель очень чуток к словам о себе, не употребляйте сразу выражение «эмоциональный интеллект»**

Услышав в первую очередь слово «интеллект», шеф может оскорбиться или даже возмутиться. Ведь он уверен, что с интеллектом у него все хорошо. И это правда. Поэтому в начале разговора употребляйте лучше словосочетание «эмоциональная компетентность» и делайте акцент на эмоциях. Подчеркивайте, что речь идет о том, чтобы научиться управлять ими.

**Схема. Типы руководителей, которым обязательно нужно развивать эмоциональный интеллект**

**Кто автор эмоционального интеллекта?**

Считается, что термин придумали ученые Джон МАЙЕР и Питер САЛОВЕЙ. В 1990 году они опубликовали статью «Эмоциональный интеллект». В 1995 году ГОУЛМАН выпустил книгу с таким же названием («Еmotional Intelligence»). Автором аббревиатуры EQ считается Рувен БАР-ОН, хотя не все ученые это признают.

**Диаграмма. Можно ли развить эмоциональный интеллект у топ-менеджера?**

 Да  Отчасти  Нет

**Гендиректор хочет проверить себя? Предложите ему пройти тест**

Как правило, все тесты – переводные варианты зарубежных, в лучшем случае немного адаптированные для России. Если Ваш руководитель не любит длинные тесты и у него нет времени, чтобы заполнять их, то предложите ему довольно простой тест из 20 утверждений\*. Пусть он оценит каждое утверждение от одного до пяти баллов в зависимости от того, насколько оно близко ему. Тестирование выявит, насколько хорошо гендиректор владеет каждой из четырех составляющих. Есть еще опросник М. ХОЛЛА, состоящий из 30 утверждений.

Если же Ваш шеф готов более основательно протестировать свой EQ, то предложите ему, к примеру, переведенный на русский язык тест MSCEIT (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), состоящий из 141 вопроса, или Emotional Intelligence Appraisal (либо The Emotional Intelligence View 360).

Довольно простые бесплатные тесты на русском языке Вы найдете, к примеру, на сайтах [http://tests.kulichki.com](http://tests.kulichki.com/) и [http://pozdeev.ru](http://pozdeev.ru/), на английском языке – на сайте [www.Queendom.com](http://www.queendom.com/).

**Станьте коучем для шефа**

Главный инструмент коучинга, как известно, беседы, размышления, наблюдения. Вам нужно будет много общаться с шефом, оговорите это с ним заранее. Исходите из того, что первая составляющая эмоционального интеллекта – «Самосознание» – основа для всех остальных. Ее и надо развивать в первую очередь.

**Таблица. Составляющие эмоционального интеллекта**

**В беседах учите осознавать эмоции и их причину, а также депрограммировать негатив**

Психологи проводили эксперимент: у людей, пребывающих в радости или, напротив, в гневе, спрашивали, что они чувствуют, какую именно эмоцию переживают. Парадоксально, но факт: больше 85 % не могли точно назвать, что именно они чувствуют. Расскажите об этом шефу. И попросите его вслушиваться в себя. Чтобы шеф научился осознавать свои эмоции, дайте ему два задания.

Ирина БЕРЕЗНИЦКАЯ,

бизнес-тренер компании «ФИНАМ»

**Выявите, в чем именно заключается проблема с EQ. Над ней и работайте**

Если руководитель хочет эффективно управлять текущими взаимоотношениями и выстраивать новые связи, то ему нужно работать над такими компонентами EQ, как самосознание и саморегуляция. Первый помогает понимать свое настроение и эмоции, второй – перенаправлять свои разрушительные импульсы в позитив. Важно развивать и эмпатию, поскольку этот навык поможет показать, что руководитель внимателен к сотрудникам, проявляет интерес как к их профессиональным, так и к личностным достижениям. Сотрудников с высоким EQ (на любом уровне иерархии в организации) оперативно задействуйте для решения таких бизнес-задач, где требуются гибкость и дипломатичность. Таким образом Вы используете потенциал людей с выскоким EQ полностью на благо организации и получите амбициозные бизнес-результаты.

**Первое задание: завести таблицу в Excel и периодически фиксировать там свои эмоции, переживаемые в разное время.** В таблице нужно кратко описывать, как они проявляются\*\*. Благодаря этому генеральный директор займется самоанализом, будет учиться распознавать разные типы переживаний: любовь, страх, гнев, грусть, наслаждение, удивление, стыд, отвращение. А описывая их, Ваш шеф станет четче осмысливать эти эмоции. Например, эмоцию «грусть» он может описать с помощью синонимов: сожаление о чем-то, уныние, меланхолия, жалость к себе, депрессия, подавленность, чувство одиночества.

**Второе задание: искать глубинную причину эмоций.** Ваша задача – научить гендиректора понимать, почему у него появляются те или иные переживания. Тогда он сможет работать с первопричиной эмоций и благодаря этому устранять или нивелировать их, а негатив – депрограммировать. Объясните: речь идет не о той причине, которая лежит на поверхности («Злюсь, потому что меня злят подчиненные»), а о глубинной, настоящей первопричине («Злюсь, потому что подчиненные меня раздражают, а раздражают они меня потому, что я устал и мне надо отдохнуть»).

**Пример**

На совещании гендиректор грубо одергивал топ-менеджеров, которые высказывались о новом проекте, перебивал, незаслуженно критиковал. После совещания HR-директор зашел к шефу и спокойно спросил: «Что-то случилось? Почему топ-менеджеры вызывали у Вас раздражение?» Сначала гендиректор говорил, что они высказывали непрофессиональные суждения. Но в ходе разговора удалось докопаться до настоящей первопричины: топ-менеджеры критиковали его идею. В глубине души шеф воспринимает иное мнение своих подчиненных о проекте как нарушение субординации, акт неповиновения. Но такой подход неправильный. HR-директор разъяснил руководителю, что топ-менеджерам необходимо давать возможность высказываться. Иначе они перестанут проявлять инициативу и при возможности не дадут мудрого совета. Первопричина для негативных эмоций была устранена, и на следующем совещании гендиректор уже спокойнее реагировал на замечания топ-менджеров, аргументированно им возражал. Работа получилась конструктивной.

**Расскажите, что такое конфликт убеждений и как его решать**

Например, шеф знает, что обманывать плохо. Но он оказался в той ситуации, когда правду сказать нельзя. Возникает внутренний конфликт. Две мысли: «Сейчас я должен обмануть» и «Обманывать нельзя» появляются в сознании одновременно. Возникают негативные эмоции: гнев на себя и на людей, подавленность.

**Как решить конфликт:** просто осознать его и сделать трезвый выбор из двух вариантов действий. Тогда негативные эмоции будут не такими сильными.

**Пример**

Когда директор компании вернулся с переговоров, стало ясно, что он, мягко говоря, не в духе. Стал вызывать к себе руководителей подразделений и порой ни за что ни про что отчитывать их. Вечером Директор по персоналу побеседовал с шефом, спросил, как прошли переговоры, как быстро удалось добраться туда, где они проходили. И оказалось, что переговоры, хотя и были сложными и длительными, закончились позитивно. Но то, что было до этого, утром, и стало причиной раздражительности. Генеральный директор поругался с женой, затем боялся опоздать, превысил скорость и проехал на красный свет. Инспектор ГИБДД остановил его и выписал штраф. Все это вывело человека из себя. Директор по персоналу объяснил: это типичная ситуация конфликта убеждений. Надо осознать его и сделать выбор: что важнее – не опоздать на переговоры или соблюсти правила дорожного движения? Если важнее первое, тогда не надо бояться штрафа. Нужно быть готовым к общению с инспектором ГИБДД и сохранять спокойствие.

Елена СЕМЕНОВА,

Директор по персоналу компании «Информзащита»

**Одних тренингов недостаточно. Общайтесь с теми, кто Вам неприятен, ходите в оперу**

Развитие эмоционального интеллекта – процесс, как известно, длительный и непростой. Чтобы добиться прогресса, мало только посещать тренинги. Нужно работать над собой. Я бы посоветовала разнообразить свое общение – контактировать с разными типами людей, в том числе с такими, с которыми не приходится сталкиваться в бизнесе (например, с людьми творческих профессий). Хорошая тренировка: поддерживать контакт с теми, кто вызывает раздражение. Кроме того, можно участвовать в различных программах помощи: благотворительных фондах, волонтерской работе, наставничестве. Замечательно помогает… опера. Согласна, такой способ может показаться удивительным, но, как правило, опера имеет драматический сюжет, в музыке выражается вся палитра глубоких чувств и эмоций, что является своеобразным тренажером, развивающим эмпатию.

**Разберите природу страха. Его следствие – подавленность или, напротив, чрезмерная возбудимость**

Добиваться, чтобы страха и волнения не было, невозможно. Да и не нужно. Эти чувства заставляют проявлять осторожность, заранее все продумывать и тщательнее планировать каждый шаг. Благодаря этому удается избегать нежелательного развития событий или, скажем, неудач в работе. Но если эти эмоции поселятся в человеке надолго, то они уже мешают и работе, и общению с людьми. В человеке появляется подавленность либо, напротив, суетливость и истеричность, он начинает вести себя неадекватно.

**Пример**

Директор по маркетингу был доволен своей работой в инвестиционной компании, несмотря на большой объем работы. Но перешел в банк. Причина: невозможно было работать, мешал гендиректор. Он так боялся за исход новых проектов, что периодически впадал в депрессию и с унылым видом проводил совещания, молча ходил по офису в подавленном состоянии. На всех сотрудников это наводило тоску и отбивало желание работать. Временами шеф впадал в другое состояние – нездоровой активности. Он постоянно расспрашивал менеджеров о ходе проекта, требовал отчета, кричал, что беспокоится за результат, уточнял всякие мелочи. Иначе говоря, дезорганизовывал работу и не давал заниматься проектом.

**Как развивают эмоциональный интеллект в учебных центрах. Два интересных примера**

**Научный подход: познавать эмоции через события**

Тренер предлагает обучающимся вспомнить, какое яркое событие произошло в их жизни (или в работе) совсем недавно. Затем каждый должен сказать, какие эмоции при этом пережил. Далее следует задание: отобразить это настроение на бумаге с помощью абстрактного рисунка. Ничего конкретного изображать нельзя! Только линии, формы, цвета. После этого каждый «художник» передает свое произведение соседу. Тренер предлагает посмотреть внимательно на рисунок, который оказался у Вас в руках, и описать, какое настроение на нем изображено. Так проходят занятия в центрах, которые работают по классической методике эмоционального интеллекта. Например, по концепции, разработанной Тревис БРЕДБЕРРИ и Джин ГРИВЗ, которые утверждают, что EQ – это «продукт личной и социальной компетентности». И ту и другую компетенцию можно развивать с помощью специальных упражнений.

**Система СТАНИСЛАВСКОГО: сначала учимся имитировать эмоции**

Как известно, Константин СТАНИСЛАВСКИЙ считал, что нужно постичь эмоциональную природу человека и знать, как в принципе люди проявляют эмоции. Затем под руководством педагога надо научиться воспроизводить эти эмоции чисто механичеси на публике в конкретных ситуациях (даже на самом деле не испытывая их). Тогда окружающие (зрители) однозначно поймут Ваши чувства. Именно этому – воспроизведению эмоций – учат деловых людей, у которых не все гладко с EQ, в «Бизнес-Театре», созданном совместно со школой-студией МХАТ им. А. П. ЧЕХОВА. Логика простая: имитируя одну и ту же эмоцию осознанно, человек и вправду начинает испытывать ее. Для обучения подбираются специальные упражнения. Например, на первом занятии каждому человеку предлагают встать и представиться группе людей так, чтобы вызвать у них положительные эмоции.

Екатерина ВЯТКИНА,

Директор по персоналу компании Reed Elsevier Russia

**Покажите руководителю, что его эмоции не оптимальны. Практикуйте коучинг**

Если руководитель понимает важность эмоционального климата для работы в команде и осознает необходимость улучшения этого аспекта, помогите ему подобрать наиболее подходящие методы и инструменты для развития EQ. Сейчас есть книги по развитию эмоционального интеллекта, проводятся различные тренинги. По моему мнению, такую компетенцию лучше развивать с помощью коучинга – индивидуально, основываясь на особенностях конкретного человека, не навязывая принципов и подходов, а помогая человеку самостоятельно прийти к нужным выводам, изменять свои эмоциональные реакции и учиться их регулировать. Руководитель хочет улучшить взаимодействие с подчиненными, научиться управлять своими и их эмоциями? Тогда коуч должен помочь ему проанализировать нынешнюю ситуацию, выявить наиболее эффективные пути достижения желаемого результата, вдохновить руководителя идти выбранным путем и достигать цели.

**Первый способ избавиться от страха: не считать его помехой** для ответственного руководителя и учиться не бояться неудач. Пусть руководитель разумно относится к страху – как поводу все хорошо продумать и проработать, но не как к тормозу, мешающему двигаться вперед.

**Второй способ: воспользоваться рефреймингом** (приемом замещения негативных мыслей позитивными) и увидеть плюс для себя даже в случае провала: «Получу опыт, увижу ошибки и не повторю их в дальнейшем». Может быть, все не так страшно?

**Третий способ: иметь плацдарм для отступления.** Скажем, продумать, чем заниматься в случае неудачи. Например, дожимать другой проект, который уже запущен и в принципе успешен, но нуждается в совершенствовании.

**Что не следует делать, когда Вы убеждаете руководителя пойти на тренинг по EQ**

Чтобы у Вас не было соблазна применить «эффективный», на Ваш взгляд, инструмент, предлагаем список тех уловок, которые не помогли Вашим коллегам заманить руководителей на программу развития EQ:

– инициировать в компании интерес к этой теме – писать статьи во внутренних СМИ, организовывать посещение семинаров;

– предлагать прочитать книги на эти темы и дать экспертную оценку;

– применять директивные методы. Например, пригласить на беседу руководителя более высокого уровня, который бы подтвердил Вашу мысль;

– направить на обучение эмоциональному интеллекту. Шеф найдет способ этого избежать;

– жестко настаивать, убеждать. Возможно, Вам удастся убедить своего руководителя пойти на тренинг, но он будет настолько сильно сопротивляться, что обучение не пойдет на пользу;

– аргументировать тем, что на подобной программе побывал собственник бизнеса и многое приобрел.

**Ассертивность: управлять эмоциями не значит никогда не выражать недовольство**

Ассертивность значит самоутверждение, но такое, которое не отравляет жизнь и работу другим, без крика и жесткого авторитарного нажима. Если есть реальные основания для недовольства, не нужно его скрывать. Цель в другом – не впасть в ярость. **Первое правило:** дозировать свои эмоции, проявлять их уместно. **Второе** – высказывать свои убеждения открыто, спокойно и грамотно, «объяснять себя», свою логику. **Третье правило:** уметь ограничивать других, не разрешать им донимать или использовать себя.

**Используйте тест как одно из упражнений по развитию EQ**

Предложите руководителю пройти еще раз тот же тест, который Вы предлагали ему перед началом развития EQ. Уже в ходе заполнения теста гендиректор многое осмыслит. А если Вы попросите его заполнять тест периодически, через некоторое время увидите, какие навыки развиваются, а над какими надо больше работать.

**Научите начальника смеяться и улыбаться, даже когда не хочется**

Пусть эта улыбка будет неискренней, но она все равно поможет в общении с самыми разными людьми. Внешне имитируя позитивное настроение с помощью мимики и мускул лица, человек в буквальном смысле отправляет мозгу сигнал о своем эмоциональном состоянии. Окружающие в ответ тоже будут улыбаться, и общий настрой станет позитивным.

**Проповедуйте принцип: преодолевать запреты, но уметь отказываться от ненужных целей**

Внутренние запреты действовать и полноценно жить продиктованы различными страхами и социальными нормами: «Не думай, это никому не нужно», «Не высовывайся, а то хуже будет». Учите шефа действовать, доверяя своей интуиции и внутреннему «я». Но при этом предостерегайте от ненужных целей. Переоценив свои возможности, человек лишается психоэмоционального баланса. Напоминайте о правиле: «Главное внимание – главным вещам».

**Рекомендуйте принимать решения после того, как утихнут эмоции**

Генерал КУТУЗОВ говорил: «Терпение и время – вот мои воины-богатыри». Откладывая решение по тем вопросам, которые вызвали бурные эмоции, человек более трезво оценивает ситуацию и видит ее в перспективе. А значит, и решение будет более правильным.

**Три вопроса зарубежному эксперту по эмоциональному интеллекту**

**Дэвид КАРУЗО,**

доктор психологических наук, профессор кафедры психологии Йельского университета, соавтор концепции эмоционального интеллекта (EQ)

**Американский эксперт в области эмоционального интеллекта, соавтор теста MSCEIT (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) ответил на вопросы корреспондента нашего журнала. Дэвид КАРУЗО рассказал о важных мелочах, которые нужно знать HR-директору.**

**Сейчас все говорят о том, что нужно развивать эмоциональный интеллект (EQ) и как выиграет от этого бизнес. Но действительно ли всегда это необходимо?**

Нет, не всегда. Во-первых, это не нужно делать, когда человек сам по себе непрофессионален. И задача HR-а заключается в том, чтобы отличить дефицит EQ от дефицита IQ. Во-вторых, развивать эмоциональный интеллект нет смысла, когда сотрудник почти не задействует свои эмоции в работе. Он действует четко по алгоритму и инструкциям. Например, секретарь. Каждый день он задает одни и те же вопросы: «Здравствуйте, чем я могу Вам помочь?», «С кем Вы хотели бы поговорить?» Конечно, высокий EQ такому сотруднику не помешает, но отсутствие совершенно не критично. Кроме того, качественные тренинги по повышению уровня EQ – дорогое удовольствие. Поэтому проводить их стоит только для тех, кому это действительно необходимо для работы.

**А нужно ли самому HR-директору проходить обучение по EQ?**

Да, это желательно! Во-первых, если сам HR-директор будет обладать высоким уровнем эмоционального интеллекта, то это поможет ему в работе. Кроме того, он сможет развить EQ у другого человека. Во-вторых, HR лучше будет понимать, кому из сотрудников этот навык целесообразно развивать, а также разглядит тех, кто пытается выглядеть эмоционально интеллектуальным, но на самом деле таковым не является. Ведь ЕQ – это словно математическая формула, которую можно применять.

**Встречаются такие кандидаты, которые могут имитировать развитый эмоциональный интеллект? Если да, то как HR-директору разоблачить обманщика?**

Такие кандидаты встречаются. Они пытаются «управлять импрессией». Тестируемый прилагает все усилия, чтобы в Ваших глазах выглядеть эмоциональным. Если в ходе разговора у Вас возникло ощущение дискомфорта или Вы почувствовали, что что-то неладно, попробуйте переиграть хитрого соискателя. Как это сделать? Подумайте, мог ли дискомфорт возникнуть из-за обстоятельства, которое случилось до собеседования. Скажем, не было ли у Вас ссоры с близким человеком, или, возможно, Вы съели невкусный завтрак/обед. Если ничего подобного Вы не припомните, вероятно, причина дискомфорта – в неправдоподобном поведении собеседника.

# Неформальный лидер стал источником негатива

**Что предпринять, чтобы его нейтрализовать**

В службе маркетинга есть сотрудник – профессионал, харизматик, обладающий авторитетом. Вокруг него всегда люди, к нему обращаются за советом, а во время совещаний следят за его реакцией, чтобы среагировать так же. Все бы ничего, но неформальный лидер порой подговаривает сотрудников саботировать указания руководителя. Как быть? Увольнять? Но за антилидером могут уйти 2/3 сотрудников. Лучше поработать с ним, чтобы его ложка дегтя не испортила бочку меда.

**Вариант 1. Перевести на более высокую должность, негатив трансформировать в позитив**

Начну с примера. В нашей организации два года назад один архитектор выступал в роли негативного неформального лидера (антилидера). Возник вопрос: что с ним делать.

Непосредственный **руководитель архитектора не хотел терять его** и попросил HR-а понаблюдать за ним, выяснить, что является причиной его негативного поведения: характер, конфликты с коллегами, предвзятое к ним отношение или какие-то нереализованные мечты. Чтобы выяснить это, мы решили временно назначить антилидера руководителем группы архитекторов и поручили реализовать проект. Проявит сотрудник свои лидерские качества в позитивном ключе или нет? В зависимости от этого мы решим, как с ним поступить. Неформальный лидер реализовал проект за восемь месяцев, показал, что может быть настоящим лидером. В его группе сложилась дружеская творческая атмосфера.

Руководство компании приняло решение **включить руководителя группы архитекторов в кадровый резерв**. Мы обучали архитектора, развивали в нем недостающие компетенции в сфере управления, и после этого он проявил себя как настоящий руководитель-лидер. Таким образом, временный перевод и возможность реализовать проект превратили неформального лидера во вполне позитивного управленца.

Ольга ОВСЯННИКОВА,

начальник управления по персоналу УК ИФГ «БизнесСфера»

**Не рубите с плеча! Попробуйте использовать потенциал неформального лидера в интересах компании**

В моей практике часто возникали ситуации, когда руководители применяли к неформальным лидерам кардинальные меры – избавлялись от них любыми способами. Но проблему можно решить и иначе. Наделите «неформала» полномочиями руководителя в рамках проекта. Пусть сотрудник полностью отвечает за решения, которые примет. Обсуждайте с ним наиболее важные решения, интересуйтесь его мнением, находите компромиссные варианты, если Ваши взгляды с ним расходятся. Добивайтесь, чтобы сотрудник принял всю исходящую от Вас информацию, как свою собственную. В итоге он станет ее «транслятором».

**Вариант 2. Поменять рабочую ситуацию, вовлечь в бизнес-планирование и участие в совещаниях более высокого ранга**

Выведите негативного неформального лидера из зоны комфорта – переместите в непривычную для него зону деятельности. Пусть он окажется погруженным в такой процесс, в котором раньше никогда не участвовал. Наблюдайте, проявит ли сотрудник свои лидерские качества в позитиве.

**ПРИМЕР**

Главного инженера проекта, который проявлял себя как негативный лидер, мы перевели на должность начальника архитектурной мастерской. Таким образом, у него сменилось направление деятельности. К тому же мастерская находилась в тяжелой финансовой ситуации, так как не было проектных заказов. Требовалось буквально вытаскивать подразделение из ямы. Через полгода стало ясно, что с этой задачей главный инженер прекрасно справляется. А еще через некоторое время мы ввели его в состав совета директоров, чтобы он получил возможность участвовать в определении стратегических целей, решений и проявил лидерские качества в позитивном русле. Более того, мы поставили главному инженеру четкие управленческие задачи. Чтобы решить их, он проявил достоинства.

Но переводя сотрудника на другие должности, параллельно мы направляли его на обучение. Это были тренинги по лидерству, деловому общению, антикризисному управлению, финансовому анализу, принятию управленческих решений. Кроме того, мы утвердили наставником для главного инженера одного из членов совета директоров. Благодаря такому вовлечению в бизнес-стратегию и совещания наш сотрудник научился навыкам прогнозирования, выработке решений высокого стратегического уровня.

**Вариант 3. Назначьте неформального лидера наставником для молодых сотрудников. Разработайте программу контроля**

Конечно, есть риск, что неформальный лидер и после назначения на должность наставника будет настраивать новичков не на то, на что нужно. Но это крайний случай. Такого лидера Вам нужно как можно быстрее уволить. Все же нормальный человек, даже если он сам не совсем лоялен компании, будучи назначенным учителем для новых сотрудников, преображается и **пытается подавать положительный пример**.

**ПРИМЕР**

Мы выявили неформального лидера, у которого отсутствовал эмоциональный интеллект, готовность вдохновлять других, слушать и слышать коллег. Чтобы он все же начал развивать в себе эти качества, мы сделали его наставником для молодых специалистов, ввели для него работающую мотивацию, увязав доплату с результатами работы новичка – подопечного. Кроме того, мы разработали и ввели программу контроля наставничества, указали ответственных, установили сроки (образец программы см. ниже). Когда период наставничества подошел к концу, мы провели анкетирование, чтобы оценить работу наставника. Анкету заполнял сотрудник (вариант анкеты для сотрудника смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/e6a91fa0-f1fe-4498-85c5-0ae33b499164.pdf;Anketa_22.pdf)).

**Программа контроля и анализа процесса наставничества**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид контроля | Цель контроля | Ответственное лицо | Сроки выполнения |
| Текущий контроль | Оперативное отслеживание правильности и своевременности выполнения поставленных задач | Непосредственный руководитель | Ежедневно |
| Промежуточный контроль | Оценка процесса наставничества | Непосредственный руководитель, начальник отдела кадров, молодой специалист | Ежемесячно |
| Социально-психологический контроль | Обратная связь от наставника: вхождение в коллектив, впечатление от работы | Начальник отдела кадров | Ежемесячно |
| Итоговый контроль | Оценка соответствия наставника должности | Непосредственный руководитель, начальник отдела кадров, молодой специалист | За три дня до окончания процесса наставничества |

**Чтобы выявить скрытых неформальных лидеров, проведите опрос. Правильно составьте вопросы**  
 Опрос проводите анонимно. А вопросы составьте так, чтобы по ответам понять, кто в подразделениях является неформальным лидером. Например: «Расскажите, пожалуйста, к кому Вы прислушиваетесь из коллег?», «Кто Вас поддерживает в процессе работы?», «Какие качества коллеги и/или руководителя Вы оцениваете положительно, а над какими ему надо поработать?». По результатам опроса Вы поймете, как устранить негативное влияние на сотрудников.

**Вариант 4. Назначьте неформального лидера и. о. руководителя, пока тот отсутствует**

Скажем, глава службы ушел в отпуск, уехал в командировку или заболел. На это время и назначьте негативного неформального лидера исполнять обязанности начальника. Благодаря этому Вы увидите, **действительно ли он безнадежно негативно настроен** по отношению к компании (как правило, в присутствии своего начальника неформальные лидеры побаиваются проявлять свои лидерские качества!), оцените его управленческий потенциал, увидите, как его воспринимает коллектив. Это позволит Вам составить представление о том, хочет ли и умеет ли сотрудник руководить, можно ли в будущем повысить его на постоянной основе.

Словом, временное замещение станет своеобразным испытанием для сотрудника, а **Вы при этом ничем не рискуете:** если даже неформальный лидер не справится, вскоре вернется действующий руководитель, и все встанет на круги своя. Если окажется, что сотрудника подчиненные воспринимают положительно, но ему не хватает определенных навыков, то направьте его на обучение.

Временное замещение должности – хороший способ проверить неформальных лидеров. Допустим, сегодня Вы назначите на управленческую должность ИВАНОВА, но он проявит себя негативно. А в следующий раз в роли руководителя побудет СИДОРОВ и проявит себя очень позитивно.

Сергей ПРОФАТИЛОВ,

генеральный директор и управляющий партнер компании GLOBALPAS

**Руководителю нужно пообщаться с каждым подчиненным один на один и перетянуть на свою сторону**

Пусть руководитель подразделения во время беседы один на один с подчиненным узнает, какую позицию или точку зрения сформировал у сотрудников негативный неформальный лидер, чем она кажется привлекательной, почему ее считают убедительной. Затем в ходе беседы руководитель опровергает эту неверную точку зрения и формирует у каждого подчиненного верную. В результате сотрудники перейдут на сторону формального лидера – руководителя. Кроме того, постарайтесь свести к минимуму общение сотрудников с неформальным лидером. Тогда он не сможет влиять на них.

**Вариант 5. Предложите неформальному лидеру дробную карьеру**

Суть в том, чтобы делать из неформального лидера полноценного руководителя поэтапно. Предложите ему **более высокую должность, но пока без подчиненных**. Поручите реализовать проект. Так Вы оцените, как неформальный лидер проявит себя, определите его проблемные зоны, наметите пути развития. Вероятно, что негативные проявления в поведении неформального лидера Вам удастся нейтрализовать.

Есть плюсы и для неформального лидера – он постепенно **подготовится к смене своего статуса, к новой вышестоящей должности** и плавно войдет в роль. А члены коллектива свыкнутся с мыслью, что у них будет новый руководитель, причем из бывших коллег.

**Вариант 6. Загрузите неформального лидера ответственной работой**

Порекомендуйте непосредственному руководителю лидера поставить ему четкие задачи, обозначить сроки, в которые их надо решить, и требовать эти сроки соблюдать. Тогда сотрудник будет занят делом, ему станет некогда отвлекаться от работы. Негативное влияние на коллег удастся снизить.

**Вариант 7. Сделайте лидера союзником руководителя**

Посоветуйте непосредственному руководителю сотрудника, пользующегося авторитетом, наладить контакт с ним, подружиться. Пусть время от времени ходит с ним на обед, **приглашает выпить чашку кофе** и поговорить по душам. Будет не лишне, если руководитель станет время от времени **просить совета у неформального лидера**, показав таким образом его значимость, ценность его опыта, а также то, что он участвует в выработке управленческих решений. Пусть руководитель иногда интересуется, как дела у самого неформального лидера и у его коллег, **делегирует ему часть своих полномочий**. Руководитель должен помнить о том, что именно неформальный лидер является источником информации для сотрудников. Через него можно транслировать выверенную и правильно поданную информацию.

# Руководитель начал так много проектов, что рискует их завалить

**Хотя живет на работе. Научите его отказываться от лишних целей**

**Татьяна ДАНИЛЕНКО,**директор по работе с персоналом группы компаний «Пятый Океан»

**Руководство рекламной компании сразу заметило сотрудника, который выдавал необычные идеи, и стало поручать ему важные и крупные проекты. Карьера этого таланта развивалась стремительно – через два года он стал топ-менеджером. Количество проектов, которые он вел, росло как снежный ком. Как только требовалось что-то разработать с нуля, собственник и гендиректор сразу обращались к таланту: «Сможешь сделать?» И он брался за дело. Но однажды сорвал сроки почти по всем проектам.**Да и сами проекты оказались весьма сырыми. Заказчики выразили недовольство, компания снизила цену за свои услуги и все переделала. Так что случилось? Талант «выгорел» или просто скомпрометировал себя? Поручать важные проекты ему больше нельзя? HR-директор и гендиректор стали разбираться, в чем дело, и удивились: топ-менеджер занимался разработкой одновременно 12 новых и крупных проектов! Выполнить такое качественно и в короткий срок невозможно чисто физически. И хваленой креативности талантливого менеджера на все просто не хватило. В результате оказались недоделанными практически все проекты – как крупные и наиболее важные и критичные для компании, так и мелкие.

Самое главное в этой ситуации то, что **сотрудника никто сверх меры и не нагружал**. Первые лица компании лишь интересовались, сможет ли он взяться за работу, так как понимали, что будет лучше, если именно он сделает ее. Но если бы менеджер признался, что уже занят многочисленными срочными проектами, то, возможно, их поручили бы другим сотрудникам. Ведь гендиректор не фиксирует, сколько задач у креативщика.

Получается, он **сам нагрузил себя, соглашаясь на новые проекты**. В любом случае история, приключившаяся с талантливым и перспективным руководителем, весьма поучительная. Она показывает, как можно потерпеть фиаско, не умея отказываться от лишних целей. Как уберечь от подобного сценария себя и топ-менеджеров компании? Чтобы ответить, надо выявить причины, а затем планировать, как их устранить.

**Уильям ШЕКСПИР прожил недолго, так как перегружал себя многочисленными проектами**

Под проектами понимается, конечно же, именно литературная работа. «Энергия Уилла была неиссякаема, как и замыслы его пьес… Уилл был так занят, что редко находил время, чтобы навестить свою семью», – говорится в книге «William Shakespeare: The Master Playwright». Знаменитый драматург прожил 52 года, и за свою короткую жизнь написал 36 пьес – в среднем две пьесы в год, что по тем временам, учитывая отсутствие компьютерных технологий, весьма немало. Современники и друзья ШЕКСПИРА считали, что его раннему уходу из жизни способствовал его трудоголизм.

**Причина 1. Боязнь показаться слабым управленцем и/или непрофессионалом**

Когда собственник компании подходит к топ-менеджеру и интересуется, сможет ли он выполнить какое-либо задание, топ-менеджер воспринимает это (и совершенно справедливо!) как проявление доверия к себе, а также как завуалированный, мягко выраженный приказ. И не может отказаться, так как расценивает отказ как проявление слабости. И профессиональной, и управленческой. **«Я талантливый управленец, я не могу пасовать перед трудностями и отказываться от проектов!»** – думает менеджер. В итоге он становится заложником собственного тщеславия: стремясь постоянно показывать себя лишь с положительной стороны, беспроигрышным новатором и опытным стартапером, **рискует подпортить свою репутацию**, оказавшись заваленным лишними целями и не справившись со всеми задачами.

**Как устранить причину.** Напомните топ-менеджеру, что **успех проекта – это работа, выполненная качественно и в срок**. Чтобы сохранить репутацию и авторитет, надо уметь отметать то, что этой репутации вредит. Ведь, набрав массу проектов и завалив их, сотрудник потеряет доверие руководства и лишится авторитета у коллег. Поэтому, отказываясь от лишних целей сейчас, сотрудник будет выглядеть сильным (а не слабым) в перспективе. Кроме того, чтобы говорить «нет», тоже нужно быть сильным. Причем чем раньше сотрудник скажет, что нереально выполнить проект, тем лучше для общего дела\*. Руководитель сможет перераспределить задачи.

**Причина 2. Ложное представление, что хороший заработок и самореализация – залог счастья**

Людям, придерживающимся такого принципа, кажется, будто все в жизни сложится и счастье приложится, если будет главное – карьера и достаток. Но это не всегда так. **Достижения и самореализация в профессиональном плане совсем не означают, что автоматически повезет и в личной жизни.** Более того, если профессиональные цели доминируют и заполняют всю жизнь человека, ему некогда достигать другие цели – личные.

**Пример**

Елена М., 45 лет, директор по маркетингу крупного производственно-торгового холдинга, еще после института сделала ставку на карьеру. И построила ее. Сейчас в холдинге многое зависит от нее. Если она заболеет и окажется в больнице, провалятся важные переговоры, не будут заключены важные сделки. Женщина понимает это, осознает, какую роль играет в компании. Но недавно она поняла: ее как директора по маркетингу, случись что-то непредсказуемое, все равно найдут кем заменить. И компания продолжит работать. А что останется Елене? У нее нет своих детей и вряд ли будут. Впереди – не молодость. Женщина поняла, что всю жизнь бежала как ослик за морковкой, полагая, что статус на работе, признание сделают ее счастливой. Но это оказалось заблуждением. Теперь она жалеет, что все подчинила работе и не сумела соблюсти баланс целей – личных и профессиональных.  
 **Марина КУЛАКОВСКАЯ,**

директор по управлению и развитию персонала группы компаний «ТЭТРА Электрик»

**Оцените каждую свою цель по значимости и времени на ее достижение. Нет ли противоречия?**

Сначала рассчитайте, сколько месяцев или лет потребуется, чтобы достичь каждую цель. Затем подумайте, насколько важна каждая цель для Вас, что Вы получите, когда решите задачу. Проранжируйте цели, оценив каждую по значимости. Теперь по этим двум показателям – времени и значимости – сформулируйте список долгосрочных и краткосрочных задач, соотнесите их количество и важность. Желательно, чтобы краткосрочных целей было не более трех–пяти. Раздробите каждую цель на промежуточные подцели и обозначьте их, например, так: 1.1, 1.2, 1.3. Станет ясно, какие цели в приоритете, что реально достичь в ближайшей перспективе, а что – нет, согласуются ли они между собой, есть ли в них похожие звенья, не противоречат ли они друг другу. Вы поймете, какие цели надо классифицировать как лишние, и отказаться от них.  
 **Как устранить причину.** Если перефразировать известное изречение «Жизнь следует прожить так, чтобы не было мучительно больно за целенаправленно прожитые годы» и задуматься над формами целеполагания, то можно увидеть: человек многого достиг, а радости от жизни нет. **Поговорите с сотрудником, спросите, каким он видит себя через 10–20 лет**, попросите задуматься, что для него по-настоящему ценно в жизни. Он может сказать Вам, к примеру, что хотел бы быть свободным и много путешествовать или жить в загородном доме с семьей. Тогда спросите его, как он думает, **сможет ли он жить в ладу с семьей, если не видит ее**, пропадая на работе и выполняя задания, которые сам же на себя и взвалил? А если семьи нет, то сможет ли убежденный трудоголик создать ее? Сможет ли он путешествовать, если привык все время проводить на работе? Приведите пример, показывающий, как полезно порой отказываться от лишних целей.

**Пример**

Анна К. когда-то начала свой бизнес – открыла салон красоты. Поначалу приходилось много работать, в том числе в зале, – делать прически (в прошлом женщина – парикмахер-стилист). Дело пошло, Анна наработала опыт и вскоре открыла еще один салон. С ним тоже все удачно сложилось. Закон бизнеса – вкладывай деньги и зарабатывай больше. Следуя ему, женщина открыла за год еще четыре салона, а вскоре наметилась очень удачная возможность обзавестись и пятым. Но Анна заметила, что, зарабатывая деньги, совсем не видит мужа и сына. Он любит больше отца, чем ее. Близкие, казалось, махнули на Анну рукой и, не надеясь, что она сможет выныривать из омута бизнеса и уделять им внимание, научились проводить время без нее.

Женщина почувствовала, что теряет контакт с родными. Подумав, Анна решила вопреки законам бизнеса не открывать очередной салон. На другие салоны она нашла управляющих, которые ей отчитывались, изредка конт-ролировала, как идут дела, и стала больше времени проводить с семьей. Она, конечно, упустила часть прибыли, но не пожалела об этом, так как почувствовала себя женщиной и матерью, смогла вновь испытать счастье.  
 **Юлия КРИЖЕВИЧ,**

директор компании Morgan Hunt (г. Санкт-Петербург)

**Лишние цели мешают выдавать достойный результат, так как противоречат правилу «80 на 20»**

Суть правила: 20 % усилий дают 80 % результата. Значит, задача управленца состоит в том, чтобы определить те 20 % задач, которые дадут максимально возможный результат. Именно на них и стоит тратить силы, а другие – лишние цели. Например, те задачи, которые нет смысла решать. Есть еще такие, которые в принципе и можно решить. Но надо ли? Ведь Вы потратите много времени на не столь важные дела. Значит, эти задачи тоже лишние. Поручите их либо одному из своих подчиненных, тем самым подверг-нув его проверке на проф-пригодность. Либо разбейте проект на несколько мелких поручений и раздайте их нескольким сотрудникам отдела. Могут выручить аутсорсеры и фрилансеры. К примеру, они в состоянии организовать разовое мероприятие для сотрудников или внедрить новый сервис. И лишних целей у Вас не будет.  
 **Причина 3. Уверенность, что чем больше проектов, тем лучше, либо неумение выделять главное**

Такое бывает в компаниях, где о работе топ-менеджеров судят по количеству придуманных и организованных ими акций либо проектов, которые были поручены сверху. Правда, другой критерий – успешность акций и отдача от проектов – тоже не отменяется. И если экономический эффект от проектов невысок, то такой показатель работы как количество проектов это не компенсирует. Реноме топ-менеджера все равно может пострадать.

**Как устранить причину.** Напомните байку про МИКЕЛАНДЖЕЛО, которого спросили однажды, как ему удалось создать очередную шедевральную скульптуру. Мастер ответил: «Ничего сложного. Я просто отсек все лишнее». Посоветуйте сотруднику учиться выделять главное из множества дел.

Есть три простых способа, с помощью которых можно научиться выявлять ненужные цели и задачи и отказываться от них. **Первый способ: мысленно разделить все рабочее время на три части.** И затем посмотрите, сколько Вы успели бы сделать, если бы у Вас была только треть времени. А сколько, если бы располагали двумя третями? Одну треть обязательно отведите на непредвиденные дела, то есть ничего не планируйте. Благодаря этому станет ясно, какая нагрузка будет оптимальной.

**Второй способ: выписать все цели** (личностные, профессиональные, социальные) на листок бумаги и проранжировать их, выстроить по приоритетам. Так Вы увидите, что наиболее важно, а что – нет.

**Третий способ:** обратиться к мудрости предков. Есть **притча о маленьком мальчике, который заблудился в лесу**. Чтобы найти дорогу, он забрался на самое высокое дерево и увидел, куда идти. Мысленно представьте, что Вы делаете то же самое и сверху, слегка отстраненно, смотрите на все свои проекты и дела. Сверху видно все, поэтому Вы легко отделите наиболее масштабные от менее актуальных, а также поймете, от чего можно отказаться.

**Возникает вопрос: как поступать с проектами, которые Вы сочтете лишними** и ненужными в данный момент? Есть три варианта. **Первый: отдать другим**. Если, предположим, получить и реализовать проект – это престижно и разные подразделения компании бьются за право заняться им, то просто уступите его коллегам. Они еще будут благодарны Вам – ведь **Вы, по сути, дали людям возможность проявить себя.**

**Второй вариант:** просто **отказаться от лишних целей**, если они обладают низкой важностью для Вас и для компании. Прямо скажите, что не сможете заняться проектом, так как загружены другими и не в состоянии выполнить их качественно.

**Третий вариант: архивируйте цели**, отправьте некоторые из них на хранение. Например, положите описание проекта в пластиковые файлы или сохраните (в электронном виде) на флешке.

**Не верьте человеку, если он говорит, что очень много работает ради денег**

Хотя звучит это очень убедительно и конкретно, например: «Хочу накопить на Jaguar и загородный дом» либо «Зарабатываю на учебу ребенка в престижном зарубежном университете». Так легко поверить в такие веские и реальные доводы! Но не следует это делать на 100 %. Как правило, конкретные цели – это лишь овеществленные проявления внутренних установок человека. А они не лежат на поверхности. Вполне возможно, человеку важен не столько сам дом, сколько возможность доказать себе, что он не хуже других и крепко стоит на ногах, поверить в собственную состоятельность и благополучие. Возможно, за этим стоит неуверенность в завтрашнем дне или в крепости отношений с близкими, друзьями, коллегами и человек хочет таким образом доказать себе обратное. Словом, зарабатывание денег – это лишь маска, а где-то глубоко в душе человека скрыта истинная причина.

**Причина 4. Страх потерять должность, работу**

Обычно такой страх **силен у тех руководителей, которые неуверенно чувствуют себя вне работы, в социуме** и чрезмерно дорожат своей должностью и положением в компании. Нередко работа – это самое ценное, что есть в жизни у такого руководителя. Поэтому он боится потерять свое место и рассуждает примерно так: «Я смогу избежать риска остаться без своей должности, если буду много работать. Тогда руководство будет меня ценить и ему не придет в голову заменить меня кем-то другим». Это выливается в **перфекционизм – желание все делать идеально, все «вылизать»**. Кроме того, руководитель берет себе все больше проектов. В итоге он работает с утра до ночи, но никому от этого не лучше. Рано или поздно произойдет сбой.

**Пример**

Игорь, 35 лет, партнер аудиторской компании, с детства примерял на себя роль хищника, который должен хитростью и силой вырвать успех для себя у других людей. Мужчина уверен, что без успеха, карьеры и власти он – никто. Он строил интриги, шел по головам, правда, при этом одержимо работал. Игорь брался за самые сложные задачи, взваливал на себя массу заказов. Главная цель – заработать много денег. Он все глубже погружался в тонкости налогообложения вообще и конкретных фирм-заказчиков в частности, вникал во все детали, чтобы избежать ошибок. И вот он получил много денег и осуществил свою давнюю мечту – купил красный Porsche.

Но радость продолжалась недолго. Он понял, что у него нет друзей, да он и сам никому не верит, думает, что все действуют, как он, и готовы его отовсюду вытеснять. Кроме того, он заметил, что в погоне за деньгами стал упускать нечто масштабное и все больше интересных проектов уходят к другим партнерам. И однажды ему стало страшно. Он испугался, что утратит свое положение, что его обойдут другие. Эффективность Игоря на работе снизилась, он ушел из компании и пристрастился к алкоголю.

**Как устранить эту причину.** Психологи советуют в таком случае **повернуться лицом к своему страху**, признать, что поражение возможно. Психологически (а не в действиях) отказаться от своей цели – владеть ситуацией и исключить риск, что тебя кто-нибудь подсидит, обойдет на повороте. Тогда человек успокоится и станет более уверенно себя вести, и как ни парадоксально, быстрее достигнет эту самую цель. Никому и в голову не придет его вытеснять, убирать с должности. Такой постулат понравится управленцу!

Чтобы добиться этого, посоветуйте руководителю сказать себе примерно следующее: «Да, я понимаю, что я несовершенен. Я не Бог и не могу контролировать этот мир. Я понимаю, что могу не справиться, иногда выглядеть глупо и нелепо. Я не идеален и имею право на промах». Нужно **признать за собой право на ошибку**. Тогда появится более трезвый подход к выбору целей.

Кроме того, любому человеку стоит подумать и знать, **чем именно он может заняться, если потеряет работу**,какие навыки у него есть, в какой профессии он будет чувствовать себя уверенно, захочет ли продолжать развиваться в этой же области. Словом, быть готовым к переменам в карьере.

**Мария ДВОРМАН,**

Директор по персоналу Adecco Group Russia

**Чтобы избавить себя от ненужных целей, проверьте их по системе SMART**

Для этого сначала запишите на бумаге как свои личные цели, так и профессиональные. Затем определите для себя две-три основные задачи на среднесрочный период (3-5 лет). И примените к каждой задаче систему SMART. Каждая буква этой аббревиатуры обозначает название критерия качества цели. S (specific) гласит, что каждая цель должна быть описана как конкретный результат. М (measurable) – цель должна быть измеримой с помощью стандартных процедур измерения. A (assignable) – цель должна быть неслучайной, жизненно необходимой для организации. R (realistic) – цель должна быть в принципе достижимой. Т (time related) – цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения. Подумайте о своих сильных и слабых сторонах, о том, чего Вам не хватает для достижения целей.  
 **Причина 5. Желание компенсировать комплексы, уйти от проблем в личной жизни**

Предположим, в детстве топ-менеджер был слабым и робким ребенком. Не таким, как другие мальчики и девочки, поэтому его считали хлюпиком, не от мира сего. Одноклассники вечно шутили над ним или даже издевались, представители противоположного пола не обращали внимания. Взрослея, такой человек думал: **«Вот я Вам докажу! Буду работать и многого добьюсь! Вы мне еще будете завидовать!»** И он буквально впрягается в работу, посвящает ей все свое время и все силы, чтобы доказать, что на многое способен. Таким образом он пытается компенсировать или, говоря языком психологов, **«вытеснить» комплексы, сформировавшиеся в детстве**. А крах в карьере – самый ужасный сценарий, так как в этом случае человек боится потерять заработанное мнимое уважение друзей, знакомых, коллег и подчиненных.

Приблизительно также – вопреки обстоятельствам, назло всем – действует и человек, у которого есть проблемы в личной жизни: разлад с близкими людьми, развод со второй половиной, потеря родителя, нежелание заниматься воспитанием детей… **Чтобы уйти от мрачных мыслей и забыться, человек начинает усиленно работать**,доводит себя до изнеможения, порой вредит своему здоровью. Такие люди становятся трудоголиками поневоле: сначала много работают вынужденно, затем входят во вкус и им уже нравится отдавать все силы компании (стадии развития трудоголизма смотрите в схеме).

**Как устранить причину.** Искоренить комплексы, прекратить идти на поводу у них может только сам человек. Но кто-то, например Вы как HR-директор можете помочь ему в этом. Предложите начать с **осмысления своих комплексов (их причин) и изображения на бумаге** того, что может стать символом этих комплексов (метод Зигмунда ФРЕЙДА). Например, тех людей, чьи поступки и суждения обижали человека в детстве. Причем сделать это надо **в стиле карикатуры**, гиперболизировав определенные черты. Пусть управленец подумает, на кого похож тот или иной его обидчик из детства – на собаку, бегемота или жирафа. Так и надо рисовать его – в образе животного. Если обидчик носил очки, изобразите их на жирафе. Можно также написать на давних недругов скабрезные стишки или вылепить их фигуры из пластилина. Это позволит успокоиться и начать относиться к своим комплексам как к чему-то несерьезному, к надуманной проблеме.

Но это еще не все, что нужно сделать, чтобы расстаться с прошлым. Попросите управленца **написать концепцию своего нового поведения и образа жизни**. Пусть он изменит свой распорядок дня, меню, заведет новые хобби, то есть сосредоточится на будущем. Самое сложное – постепенно привыкнуть к новому стилю и образу жизни. Напоминайте управленцу, чтобы он каждый день напоминал себе: «Я не живу, как раньше, я живу по-новому, я уделяю себе время и не беру на себя лишнего в работе».

Если у человека недопонимание в семье, бесполезно пытаться резко вернуть его туда, заставить уделять больше времени общению с родными и близкими. Поэтому просите его о другом – **выделять больше времени для себя лично**. Но не для того, чтобы пассивно проводить это время, снова и снова возвращаясь к мрачным размышлениям, а занимать себя, уделять больше времени, к примеру, своим хобби. Для этого требуется отказываться от лишних целей на работе. Подчеркивайте, что управленец должен любить себя.

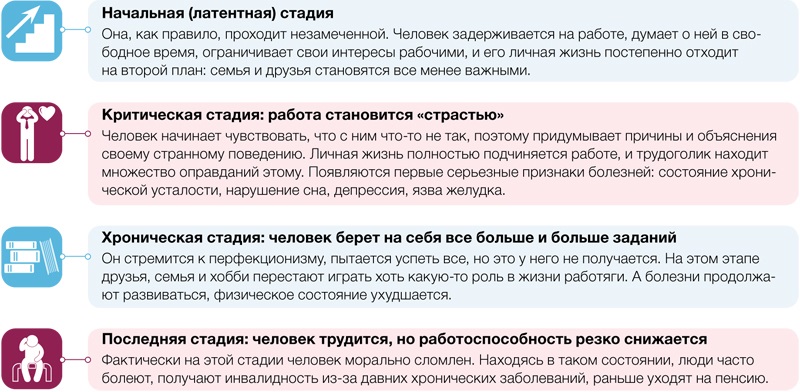
**Экстремальный способ избавиться от лишних целей – составить эпитафию на себя**

Автором этого метода можно считать бизнес-тренера Глеба АРХАНГЕЛЬСКОГО. Он сам рассказал, как открыл его: «Однажды на тренинге между участниками загорелся спор, сколько времени тратить на работу и на семью. И в пылу полемики один из оппонентов вдруг нарисовал на доске надгробие и подписал: “Здесь лежит человек, сэкономивший для фирмы 30 тысяч баксов”. Последовала немая сцена и переосмысление стереотипов». Если Вы попробуете составить эпитафию на себя, то взглянете на свою жизнь «с высоты птичьего полета» и поймете, что может быть написано о Вас, исходя из того образа жизни, который Вы ведете.

**Пример**

Когда у Елены П., руководительницы службы рекламы в мебельном холдинге, умерла мама, Елена стала мрачной и до глубокой ночи задерживалась на работе. Женщина словно решила выполнить все проекты, которые только возможно. Генеральный директор заметил это и попросил HR-директора подумать, как можно вернуть человека к жизни и не дать впасть в депрессию. Директор по персоналу предложил установить ограничения на количество проектов в месяц – директивно запретить делать больше, брать на себя лишние цели. Кроме того, из разговора с руководительницей отдела глава HR-службы выяснил, что она увлекается индийской философией, давно хотела заняться йогой. Поэтому с одобрения гендиректора компания приобрела для Елены абонемент на занятия йогой на год, а также путевку в индийский город Бомбей в школу, где занятия ведут истинные духовные гуру. Это помогло топ-менеджеру встряхнуться, выработать правильное отношение к личной драме и прекратить измождать себя работой.

**Схема. Стадии трудоголизма и их признаки**



# Руководитель не уверен в себе, не берется за сложные проекты

**Хотя способен на многое. Помогите ему повысить самооценку**

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

В IT-компанию обратился крупный перспективный клиент. Он сделал серьезный и нестандартный заказ – разработать навигационную программу для речных судов. Задача необычная, но интересная. HR-директор, коммерческий директор и руководитель компании вместе просмотрели штатное расписание, проанализировали результаты работы подразделений и специалистов, выбрали наиболее эффективных сотрудников и сформировали предварительный состав команды, которая займется реализацией проекта. Однако один из них, руководитель отдела, отказался. Он твердил: «Нет, я не смогу, **у меня нет нужного опыта и знаний**. Кроме того, я очень волнуюсь, когда не укладываюсь в срок». Пришлось формировать проектную команду без него.

Через год в компании решили сформировать многоуровневый кадровый резерв. И среди наиболее перспективных сотрудников, которым предложили пройти оценку перед включением в состав резервистов, оказался тот же руководитель отдела. Он снова ответил отказом: «Что Вы, я до топ-менеджера никогда не дорасту! Я по натуре не такой властный и напористый, как топы!» Узнав об очередном отказе управленца от предложения развиваться, гендиректор предположил, что тот просто инертный человек, который не любит, когда в работе что-то меняется. Или он **просто не хочет напрягаться, а потому от всего отказывается**. Руководитель компании попросил HR-директора разобраться, в чем дело. Ведь никаких оснований для неуверенности в себе у сотрудника, по идее, нет. В отделе, который он возглавляет, почти нет текучести, KPI выполняются, атмосфера в коллективе нормальная. Да и в личной жизни руководителя отдела нет проблем: есть жена, ребенок.

Побеседовав с управленцем, HR-директор понял, что дело не в его нежелании напрягаться. Он действительно считает, что неспособен реализовать серьезный проект. В разговоре управленец **вспоминал свои жизненные неудачи и упущенные шансы**, уверял, что ему не везет. Про близких он сказал, что им просто удобно быть рядом с ним, так как они пользуются его слабостями. А любить его особо не за что. Руководитель все время горбится, скован в движениях. Все это в совокупности дает основания предполагать, что у человека заниженная самооценка. Услышав об этом, гендиректор тут же сказал HR-у: «А попытайтесь ему самооценку поднять!»

Татьяна ПАКЛИНСКАЯ,

начальник отдела подбора и развития персонала Балтийского завода – Судостроение

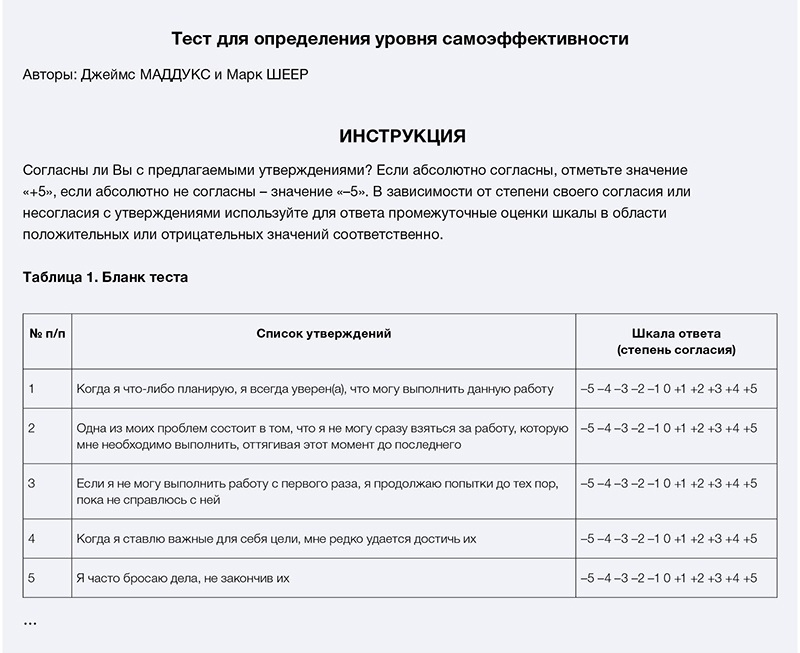
**Неуверенность в себе – проявление комплекса «гадкого утенка». 5 советов, как с ним бороться**

Во-первых, начинайте работать над собой, если чувствуете, что Вас часто «обходят», не ценят, не замечают. Во-вторых, выпишите Ваши реальные победы в хронологическом порядке. В-третьих, если боитесь высказывать свое мнение, сделайте это несколько раз в самых «страшных» местах. Например, читая доклад на конференции. В-четвертых, пишите статьи для профессионального журнала. Вы будете получать положительные отзывы, которые повысят самооценку. В-пятых, если не умеете писать статьи, выступать перед публикой, пройдите специальные тренинги. Но самое главное – чаще хвалите себя.

**Действительно ли самооценка занижена и в чем именно? Определите с помощью теста МАДДУКСА и ШЕЕРА**

Найдите повод, чтобы попросить сотрудника пройти этот тест. Например, скажите, что это стандартная процедура ежегодной оценки сотрудников. Тест американских психологов Джеймса МАДДУКСА и Марка ШЕЕРА позволит понять, во-первых, действительно ли у руководителя отдела есть проблема с самооценкой. Во-вторых, в чем именно, в какой сфере она проявляется – в профессиональной (неудачи в работе, иногда мнимые) или коммуникативной (сотрудник считает себя неинтересным и непопулярным среди коллег).

В зависимости от результата Вы будете строить дальнейшую работу. Может быть, Вам придется доказывать сотруднику, что **он успешный профессионал** и способен на большее. Либо упирать на другое: что **окружающие его уважают**, он пользуется у них авторитетом (Инструкция и бланк Теста определения уровня самоэффективности Джеймса МАДДУКСА и Марка ШЕЕРА ниже).

  
[Скачать полностью](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/e543f3a7-fdb8-4bdd-ac22-6d96d60abc5b.pdf;Test_sanoeffektiv.pdf)

В тесте 23 готовых утверждения. Например: «Я часто бросаю дела, не закончив их». Попросите управленца указать напротив каждого утверждения «да» или «нет». При этом степень согласия или, напротив, несогласия оценить по пятибалльной шкале. Технологию подсчета результатов и их интерпретации Вы прочитаете в инструкции. Нас интересует прежде всего, что отметил сотрудник по утверждениям с 1-го по 17-е, а затем с 18-го по 23-е. Если по пунктам 1–17 общая сумма баллов меньше, чем « – 7», значит, у управленца **занижена самооценка в профессиональной сфере**(среднее значение для россиян +30). А если по пунктам 18–23 сумма меньше значения «+7» (среднее +8), значит, самооценка низкая в области коммуникаций.

Марина ГАЛУШКИНА,

Директор по персоналу компании «Атардо»

**Помогите руководителю почувствовать себя экспертом, пиарьте его достижения, пресекайте попытки обесценить его роль**

Если в жизни управленца давно не было «ситуаций успеха», организуйте их. Во-первых, давайте руководителю возможность почувствовать профессионализм и статус. Приглашайте его выступать в роли эксперта. Во-вторых, регулярно и аккуратно напоминайте ему, что он играет ведущую роль в решении многих вопросов. В-третьих, пиарьте достижения руководителя и его подразделения. В-четвертых, жестко, вплоть до увольнения виновных, пресекайте любые попытки обесценить его роль. В-пятых, давайте руководителю обратную связь, сообщайте, в чем он лучший. В-шестых, создавайте ситуации, когда гендиректор публично признает заслуги управленца.

**Попросите управленца рассказать Вам о ярких событиях, которые были в его жизни. Заведите «Дневник успеха»**

Побеседуйте с руководителем подразделения и попросите его рассказать Вам о таких событиях, которые произошли раньше в его жизни и которыми он гордится. Это могут быть как события из сугубо профессиональной сферы, так и из личной жизни. Вспоминая о решительных поступках, которые он когда-то совершил, **управленец возвращает себе веру в свои силы**, понимает, что он на многое способен. Повторяйте фразы, которые произносит руководитель, рассказывая о себе, проговаривайте суть событий. Это нужно делать! Человек услышит то, что сам рассказывал, из уст другого человека (из Ваших) и лучше осознает информацию. Кроме того, обязательно **запишите каждое событие**, о котором рассказал Ваш собеседник, обозначив месяц и год, когда оно произошло. Похвалите управленца, а потом скажите, что этот список событий станет первым листом «Дневника успеха», который Вы заводите сейчас, во время разговора, вместе. Но в дальнейшем вести его будет сам руководитель.

**ПРИМЕР**

В event-агентстве на позиции креативного директора уже семь лет работает мужчина 35 лет. В последнее время, однако, он почти не предлагает ничего креативного. Кроме того, он больше не берется за масштабные проекты, хотя раньше не боялся реализовывать дерзкие идеи, привлекая к проекту массу звезд как политического, так и музыкального, театрального олимпа. Директор агентства, женщина 37 лет, попросила HR-директора «что-нибудь сделать с этим увольнем, чтобы расшевелить. Иначе я его уволю». И добавила: «Возможно, его сильно подкосило то, что от него два года назад ушла жена, и я несколько раз отстраняла его от работы над серьезными проектами». Зная суровый нрав руководительницы event-агентства и ее способности довлеть, Директор по персоналу легко признал, что женщина может стать причиной снижения самооценки. Пообщавшись с креативным директором, HR-директор понял, что у него действительно занижена самооценка. Он не верит в себя, в свои силы.

Глава службы персонала предложил мужчине вспомнить о своих прошлых достижениях. Оказалось, ему есть чем гордиться. Он рос в многодетной семье в провинциальном городе, но сумел сам поступить в столичный вуз. Был в армии, участвовал в реальных боевых действиях на Кавказе. Затем судьба свела его с видным бизнесменом, который взял его на работу в крупную фирму, занимавшуюся разработкой месторождений углеводородов. Словом, путь, достойный уважения. HR-директор вместе со своим собеседником, креативным директором, завел «Дневник успеха». Туда и записали все прошлые достижения. Директор по персоналу попросил подопечного регулярно открывать дневник, просматривать прошлые достижения и записывать новые, сегодняшние. Пусть не такие масштабные и яркие, но все равно приятные. Изредка HR контролировал, делает ли это креативный директор, порой буквально заставлял заполнять дневник. Уже через полгода в настрое управленца начал происходить перелом. Человек стал вести себя более уверенно, активно, у него появился блеск в глазах. А еще через два месяца он придумал интересный масштабный проект и удачно его реализовал.

**Имейте в виду:** первое время Вам придется буквально заставлять руководителя подразделения вести «Дневник успеха». Но это необходимо, чтобы у человека выработалась привычка заполнять дневник и чтобы он научился поддерживать свою самооценку на высоком уровне. Потренируйте сотрудника, покажите, как заполнять «Дневник успеха» (см. в таблице 1 ниже). **Научите находить достижения** – даже мелкие – в повседневной жизни. Вместе с управленцем проанализируйте его работу и достигнутые результаты. Правило такое: активно вести дневник нужно минимум 3–4 недели, причем заполнять его ежедневно. Пусть руководитель выбирает для этого такое время, когда у него еще есть силы и ему некуда спешить.

**Таблица 1. Как заполнять «Дневник успеха»**

*Дата: 2 сентября 2015 года*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Успех | Польза | Прогресс, результат | Следующее действие |
| 1 | Удачно провел итоговое собрание отдела | Появился командный дух, которого нам не хватало | Разработан план по более тесному общению коллектива вне работы | Организовать с помощником работу по планированию неформального общения |
| 2 | Полчаса поднимался пешком по лестнице | Это полезно для здоровья и поможет мне похудеть | Добавить пару «блинов» к штанге | Поговорить, чтобы мне назначили персонального тренера |
| 3 | Отлично поговорили «по душам» с сыном и вместе сделали уроки | Это помогло нам сблизиться и лучше понять друг друга | Повторить послезавтра | Заглянуть в календарь и понять, что сделать, чтобы регулярно находить на это время |
| 4 | Написал служебную записку шефу | Нам нужно, наконец, обсудить бюджет отдела на следующий квартал | Утвердить нужные мне расходы | Составить презентацию, сделать расчеты и прогнозы, убедить шефа, что расходы оправданы |

Юлия САХАРОВА,

генеральный директор компании «ИМПЕРИЯ КАДРОВ»

**Иногда самооценку руководителя приходится буквально взращивать, постоянно показывая ему, как он хорош**

Такое было в моей практике. Управленец упорно отказывался от повышения, ссылаясь на нехватку знаний, опыта, интуиции. Пришлось не один месяц его переубеждать. Я стала спрашивать у него совета по ведению бизнеса и работе с персоналом, постоянно подчеркивала, как много он знает, инициировала его выступления на специализированных форумах и конференциях, показывала позитивные отзывы подчиненных и коллег. Затем предложила пройти внешнее обучение и оценить управленческие навыки с помощью теста. В итоге я своего добилась. Мне помогало то, что руководитель сам захотел измениться.

**Создавайте для управленца «ситуации успеха», попросите об этом же вышестоящего руководителя**

Находите, за что похвалить управленца, и хвалите. Отмечайте его вклад в работу компании, **просите у него совета**, подчеркивая его профессионализм, интересуйтесь его делами. Предлагайте выступать на конференциях от компании, проводить мастер-классы для новичков. Только в этом случае к человеку начнет возвращаться вера в себя и, соответственно, подниматься самооценка. Попросите и вышестоящего руководителя быть внимательнее к подчиненному – управленцу уровнем ниже. Ведь между похвалой сотрудника и его эффективностью есть прямая зависимость.

**Руководитель привык сравнивать себя с более успешными людьми? Научите его делать это конструктивно**

Это значит, руководитель, глядя на них, не должен корить себя: «У меня так никогда не получится!». Пусть лучше задаст себе вопрос: «Чему я мог бы научиться у своего кумира? И чему научить его?» Благодаря этому управленец рационализирует проблему и перестанет переживать. Порекомендуйте ему изучить биографию этого известного человека и узнать, какую цену он заплатил за свой успех, чего у него нет, что есть у руководителя. Например, семьи, близких друзей. После этого пусть управленец спросит себя, нужна ли ему такая «цена успеха»?

**Сотруднику кажется, что все вокруг замечают его сомнения и волнения. Расскажите ему о синдроме хрустального шара**

Этот синдром открыла американский психолог и семейный психотерапевт Вирджиния САТИР. Суть в том, что человеку кажется, будто окружающие люди видят его насквозь – как хрустальный шар. Все его мысли, переживания, сомнения. Видят и делают выводы, что он неуверенный в себе человек. Будучи подверженным такому синдрому, управленец **начинает стесняться самого себя**, стремится скрыть свое истинное «я» от других. И этим только вредит себе, снижает свою самооценку.

Убедите собеседника, что он не прав. Ведь он не хрустальный шар, чтобы быть прозрачным. А значит, окружаюшие люди могут судить о нем лишь по общим внешним признакам, на которые он, к тому же, может сам сознательно влиять. Например, на свой внешний вид, на поведение, на манеру разговора. Для наглядности, приведите пример, который покажет управленцу, в чем именно он заблуждается и как в его случае проявляется синдром хрустального шара.

**ПРИМЕР**

Анна – Директор по персоналу торговой компании – встретилась в кафе со своим старым знакомым Михаилом. Он сказал, что его недавно назначили на должность HR-директора и поручили управлять HR-службой. Но так как у него нет такого опыта, он часто волнуется, правильно ли он действует. Более того, ему кажется, что его неуверенность замечают подчиненные, шепчутся об этом.

Анна же утверждала, что никто не может видеть, что происходит внутри другого человека. И предложила провести небольшой эксперимент. Она сказал Михаилу: «Мне, например, сейчас кажется, что я не очень хорошо выгляжу, и это меня нервирует. Ты замечаешь это и понимаешь, в чем дело?» «Нет! – ответил Михаил. – Но допускаю, что, может быть, тебя раздражает, что ты одела не то платье?» Анна улыбнулась и сказала: «Вот, видишь, ты не угадал. Цвет моих волос! Я неудачно покрасилась – получила не совсем тот оттенок».

Михаил согласился, что нельзя видеть человека насквозь. Анна рассказала знакомому про синдром хрустального шара. И посоветовала: «Всякий раз, когда тебе кажется, будто окружающие «видят тебя насквозь», напоминай себе: «Я не хрустальный шар». Никто не видит, что у меня внутри». Через две недели Михаил позвонил Анне и поблагодарил за совет. Он помог мужчине поверить в себя.

**У поколения Y самооценку часто снижают… соцсети**

Связано это с тем, что в соцсетях все стараются показать себя счастливыми и успешными – вывешивают красивые фотографии, рассказывают о своих достижениях, истинность которых невозможно проверить. Но при этом всячески скрывают проблемы, которые у них есть – как и у всех людей. Находясь в постоянном кругу таких «красивых и успешных» виртуальных собеседников, многие молодые люди воспринимают их некритично и начинают чувствовать себя на их фоне «серыми мышами». Естественно, это пагубно сказывается на их самооценке.

**Борьба с излишней самокритичностью: фиксировать негативные мысли и вытеснять их позитивными**

Излишняя самокритичность и склонность мыслить негативно подрывают самооценку. Чтобы исправить это, нужно создавать негативным мыслям альтернативу – позитивные умозаключения. И вытеснять ими негатив. Как именно это сделать, рассказала Татьяна БЕЛОУСОВА, Директор по персоналу коммуникационного агентства COMUNICA.

**Составьте таблицу** (ее еще называют часто матрицей), в которой будете фиксировать деструктивные мысли (таблица 2 ниже). Попросите руководителя записывать в нее мысли, отличающиеся излишней самокритичностью, а также обстоятельства, при которых они возникли, время, возникающие при этом чувства и последовавшие за этим действия. Каждый фактор – в свой столбец. Лучше всего делать это тогда, **когда появляется чувство собственной несостоятельности**. Из всех примеров проявления несостоятельности пусть управленец выбирает самые показательные. Все это требуется довести до автоматизма.

**Таблица 2. Шапка матрицы для работы по вытеснению негативных мыслей позитивными**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Время/место | Обстоятельства (что Вы делали, когда вдруг почувствовали дискомфорт?) | Эмоции и ощущения (грусть, злость, вина. Оцените каждый пункт по интенсивности: от 1 до 10 баллов) | Самокритика (о чем именно Вы думали в тот момент, когда почувствовали дискомфорт – фразы, образы, абстракции. Насколько Вы им доверяете (оцениваем по шкале от 1 до 10 баллов)) | Самоуни- чижение (какие действия спровоцировала Ваша самокритика?) | Альтернативный (позитивный) взгляд (составьте другое впечатление от данной ситуации. Оцените степень доверия ему: от 1 до 10 баллов) | Последствия (1. Когда Вы нашли позитивную альтернативу своим негативным мыслям, изменилось ли Ваше состояние: 0–10 баллов? 2. Стали ли Вы меньше доверять своим старым негативным мыслям: от 0 до 100 баллов? 3. Как вы можете проверить свои новые идеи: план действий, эксперименты?) |

Через некоторое время, когда записей накопится достаточно много, вместе с руководителем просмотрите их и постарайтесь выявить повторяющиеся негативные мысли, а также сопутствующие им состояния и поступки. После этого пусть управленец подвергает свои негативные мысли сомнению и учится **формировать альтернативные (позитивные) взгляды** на те же ситуации, которые раньше он оценивал негативно.

Альтернативные взгляды тоже нужно записывать в соответствующий столбец. И следующая задача руководителя – наблюдать за собой и записывать, какие изменения с ним стали происходить после того, как он научился формировать позитивные мысли. Изменения тоже фиксируются в таблице, в ее последнем столбце.

**ПРИМЕР**

Во многих европейских и американских компаниях давно сложилась система психологической поддержки сотрудников. К наиболее популярным способам относится похвала за хорошо выполненную работу. При этом отмечаются конкретные действия специалистов, которые вызывают восхищение – даже если речь идет о выполнении ежедневных рутинных обязанностей. Поздравления по различным поводам (имеются в виду семейные, личные или общественные праздники), демонстрация интереса к тому, как складывается жизнь сотрудника вне работы, разрешение работать по индивидуальному графику, небольшие личные знаки внимания со стороны руководства, регулярные слова благодарности.

Конечно, руководитель сотрудника, которому нужно повысить самооценку, вряд ли сможет использовать все варианты похвалы, перечисленные в примере. Поэтому предложите ему упрощенную схему действий: хвалить подчиненного за результаты работы, выходящие за рамки должностных обязанностей или превышающие запланированные показатели, за оригинальные идеи и решения, за общую деловую и творческую активность.

**Важные выводы**

1. Не всегда для заниженной самооценки есть реальные основания. Иногда человек просто воспринимает себя субъективно и неверно оценивает реакцию других людей на свои действия.
2. Заниженная самооценка часто возникает в детстве, впоследствии ее можно скорректировать, фиксируя негативные мысли и вытесняя их позитивными.
3. Чтобы самооценка у человека выросла, говорите ему о его способностях, чаще хвалите, вспоминайте достижения, которыми он может гордиться, дайте почувствовать себя экспертом.

# Руководитель сыплет идеями, меняет свои мнения и решения

**Как упорядочить его действия и устранить у подчиненных ощущение неразберихи**

 Екатерина ТИХВИНСКАЯ, Директор по персоналу и общим вопросам компании «Упонор Рус»

Когда подбирали нового руководителя отдела маркетинга, то привлек внимание кандидат, который для любой задачи предлагал массу решений. По всему было видно, что человек креативный, а именно такой и нужен. Его пригласили на работу. Спустя три месяца в HR-службу стали приходить сотрудники отдела маркетинга – кто с заявлением об уходе, кто с просьбой перевести в другое подразделение. Стало ясно, что отдел маркетинга, довольно успешно работавший прежде, просто разваливается.

Беседа с сотрудниками лишь подтвердила собственные предположения HR-директора. Руководитель оказался слишком креативным. **Свои идеи он выдает постоянно, спонтанно, причем часто они противоречат друг другу.** И этот процесс никак не контролируется, не упорядочивается. **Подчиненные не понимают, что в итоге надо делать, а что нет.** Они жаловались: «Обсудим идею, разработаем документацию, начинаем работать. А через две недели начальник говорит, что, может быть, надо было по-другому, лучше так и вот так. Спрашивается: что делать нам с его меняющимися, как флюгер, мнениями и решениями?!» Люди чувствуют себя, мягко говоря, неуютно. Часто они дезориентированы, у них **появляется ощущение неразберихи и запутанности**. Им приходится работать в условиях сопротивления руководству. Надо принимать меры! Понятно, что такое качество, как креативность, – врожденное свойство личности (правое полушарие мозга работает активнее, чем левое). «Урезать» его в человеке невозможно. Но можно сгладить острые углы, внести больше порядка в работу руководителя и его отдела.

**Инна АЛЕКСЕЕВА,**

генеральный директор компании «PR Partner»

**Рекомендую метод «Приоритет-30», прием «А шеф подружки моей подружки» и еще два инструмента**

Суть метода «Приоритет-30» в том, что сотрудник просит руководителя ежемесячно расставлять приоритеты и устанавливать сроки для выполнения задач. Если задания продолжают поступать, пусть подчиненный попросит снять некоторые из них. Прием «А вот шеф подружки моей подружки» заключается в следующем: работник рассказывает руководителю историю о том, что начальник знакомой или знакомого заваливает ее/его креативными задачами. Затем спрашивает совета: «Как быть моему знакомому?» Возможно, руководитель поймет намек – пересмотрит свое поведение. Есть еще майнд-менеджмент или ментальные карты: самая запутанная информация представляется в виде простых и понятных схем типа «дерево». Посмотрите, насколько оно разветвленное. А тренинг по тайм-менеджменту от Глеба АРХАНГЕЛЬСКОГО научит руководителя расставлять приоритеты – для себя и подчиненных.

**Объясните руководителю: подчиненные уходят, так как прилагают пустые усилия, а их психика работает на пределе**

Но сначала подчеркните, что понимаете: выдавая идеи, он хочет сделать как лучше. И, возможно, надеется, что подчиненные сами отфильтруют их, поймут, какая лучше, и будут ее реализовывать. Однако он забывает: **сотрудники склонны рассматривать все предложения руководителя как приказ.** Поэтому воспринимают его идею о новом решении старой проблемы как сигнал к тому, чтобы все переделать.

Появляется ощущение нестабильности и нервозности. Психика сотрудников постоянно возбуждена, они пребывают в стрессе. **Возникает явление, которое психологи называют «пустые усилия».** Не желая услышать упрек в бездействии, работники взваливают на себя огромный объем работы – пытаются воплощать одновременно несколько идей руководителя. Но делают это, опять же, в жуткой психологической нагрузке. Между тем если бы тот же объем работы выполнялся в нормальной обстановке (когда задачи ставятся более прозрачно и планомерно), эта психическая нагрузка могла бы быть в разы ниже! Получается, **люди затрачивают много психической энергии без пользы**. От этого быстро устают и увольняются.

**Пример**

У бухгалтера Людмилы П. появился новый начальник. Мужчине все время приходят новые идеи, как сэкономить и угодить руководителю фирмы. Он прибегает к Людмиле, высказывает новую идею и всем своим видом указывает на необходимость ее срочного исполнения. Утром он зашел, чтобы обсудить, как снизить НДС. В середине дня он уже придумал, как минимизировать отчисления в основные внебюджетные фонды. А вечером потребовал придумать, как меньше заплатить налога на прибыль. И Людмила берется сразу за три задачи, решает их одновременно – продумывает, как и что лучше сделать, переоформляет множество финансовых документов. При этом страшен не сам объем работы, а душевное состояние Людмилы: она постоянно сильно нервничает в ожидании новых идей шефа, и это ожидание выматывает ее больше, чем само выполнение поставленных задач. Ведь в принципе ту же работу женщина могла бы выполнить без лишних волнений, если бы руководитель заранее и спокойно обозначил, что и к какому сроку надо сделать. Когда же это делается спонтанно и суетливо, возникают пустые усилия – психические силы затрачиваются зря. Устав от постоянных стрессов, бухгалтер уволилась из компании.

**Смена мнений и подходов к решению задач выглядит как неуверенность руководителя**

Подчиненные думают: постоянная смена подходов к решению одной и той же задачи, «фонтанирование» идеями означает, что начальник **сам боится провала, не уверен в себе.** Даже если причины иные, выглядит это именно так. Сотрудники начинают нервничать, постепенно снижается их доверие к руководителю, нарастают негатив и скепсис, падает производительность. Люди просто разбегаются. Расскажите об этом слишком креативному руководителю. Возможно, осознание факта, что в глазах подчиненных он выгдядит не столько креативным, сколько неуверенным, заденет его и заставит изменить свой стиль руководства.

**Светлана КРУГЛОВА,**

старший HR-менеджер компании PWC

**Найти для креативного руководителя зама по операционным вопросам – идеальное решение**

Руководитель креативный? Компании повезло. Ведь на смену эпохе информации уже приходит эпоха творчества, а отличительные признаки успешных организаций – творческий подход, направленность на инновации и поиск нестандартных решений. Однако слишком креативный руководитель может создавать проблемы своей спонтанностью и неумением довести дело до конца. Идеальное решение – это найти для него зама по операционным вопросам. Это должен быть практичный, структурный и «приземленный» в хорошем смысле слова человек. У Дона КИХОТА должен быть Санчо ПАНСА. У ХОЛМСА – ВАТСОН. Тогда руководитель будет разрабатывать стратегию, фонтанировать идеями, вдохновлять людей, а его заместитель – заниматься тактикой, следить за порядком, бюджетом и претворять идеи в жизнь.

**Попросите подчиненных подсчитать, сколько идей выдал начальник, и посмотрите, много ли реализовано**

При этом необходимо подсчитать количество идей, выданных за короткий срок, скажем, за неделю. А количество реализованных – посмотреть за более длительный срок: за квартал или за полгода (в зависимости от сложности идей и возможных сроков их воплощения). Сопоставьте эти данные. Наверняка между ними будет пропасть, которая покажет, что **реализовать хотя бы малую часть всего, что предлагает руководитель, очень сложно**. Покажите эти цифры ему.

Напомните принцип бизнеса: «Лучше меньше идей, но реализованных, чем много, но в воздухе». Ведь можно хвататься за множество прекрасных идей, но в итоге получить нулевой результат. Лучше браться за меньшее количество проектов, но довести их до конца. И есть еще один бизнес-принцип: **«Принял решение – выполняй! Даже если оно, возможно, не самое лучшее».** Словом, менять основную идею проекта, усовершенствовать ее и по ходу работы заменять одни методы работы другими – нельзя.

**Пример**

Подчиненные составили список из 20 идей, полученных от руководителя за неделю и озвученных как перспективные и подлежащие исполнению. Пять из них приходились на одну задачу. Затем HR-директор запросил информацию о числе завершенных проектов подразделения – за последние полгода. Их оказалось три. Стало ясно, что реализовать 20 идей невозможно физически, даже если пять из них касаются одного проекта. Эти цифры HR-директор привел руководителю-креативщику. Тот согласился, что его требования нереальны. Кроме того, глава службы персонала показал с помощью простой схемы, почему не стоит менять методы работы, когда она уже началась. Процесс работы над проектом он представил в виде дерева – ветви символизировали, что и как делает каждый сотрудник, исходя из задач руководителя (он ассоциировался со стволом). Ситуации, когда руководитель высказывал новую идею по реализации проекта, HR-директор обозначал так: перечеркивал первое дерево и рисовал рядом второе. Потом перечеркнул второе и нарисовал третье. И так пять раз.

Затем спросил: «Можно ли при таком подходе быстро реализовать идею?» Начальник подразделения согласился, что нельзя. Тогда HR-директор подвел его к выводу: меньше идей – лучше результаты работы подразделения.

**Людмила МОСИНА,**

директор Института психогенетики

**Руководителю советуйте записывать свои идеи, рисовать к ним ассоциации, а сотрудникам – получать «клеймо» на идею**

Под клеймом Ицхак АДИЗЕС в своей книге «Развитие лидеров» понимал то, что руководитель окончательно утвердил идею и дал указание ее воплощать. Иначе он может заявить, что не давал конкретных указаний, а сотрудник проявил самоуправство. И формально начальник будет прав. Но если у руководителя есть сотрудники, способные «схватывать все на лету», можно считать, что ему повезло. Он может лишь отслеживать общую картину работы, а исполнители спокойно воплотят его идеи. Если же их слишком много и руководитель хочет упорядочить их, то посоветуйте ему, во-первых, записывать идеи (лучше на бумагу), прежде чем представить их подчиненным. Во-вторых, рисовать ключевое слово к каждой идее и ассоциации этому слову, создать интеллектуальную карту. Так из множества «сырых» идей может сложиться одна довольно интересная и серьезная.

**Посоветуйте заносить идеи в банк, оценивать позже и не требовать воплощения сразу**

Ведь в тот момент, когда идеи у руководителя только появляются, они окрашены яркими эмоциями и переживаниями. Их нельзя оценить объективно, они кажутся сверхценными и очень перспективными, а значит, их надо немедля выполнять. Однако **через некоторое время, когда эмоции улягутся, может оказаться, что идея – не ценная, а «пустышка»**. И сотрудники, ринувшиеся воплощать ее, потратили время и силы зря. Напомните, что подчиненным компания платит зарплату. Получается, за напрасную работу. Порекомендуйте начальнику подразделения всегда соблюдать правило: сначала идеи заносятся в банк, а **через три – пять дней анализируются уже на «холодную голову».** Скорее всего, он сам увидит, что лишь малая часть спонтанных идей заслуживает более пристального внимания. Посоветуйте назначить кого-либо из подчиненных записывать идеи и складывать в банк. Это может быть обычная папка на сервере компании, где хранятся файлы с кратким наименованием идей и описанием их сути.

**Руководитель требует действий и не дает указаний. Покажите, как трудно сотрудникам**

Разыграйте с руководителем подразделения небольшую сценку и покажите с ее помощью, как он высказывает свои соображения сотрудникам, как формулирует указания, как побуждает их к действию. Очень часто указания звучат слишком обобщенно, неконкретно и вызывают у подчиненных чувство растерянности и неясности. Сформулируйте для руководителя аналогичные абстрактные указания и спросите, как бы он стал их исполнять.

**Пример**

Один из увольняющихся сотрудников рассказывал HR-директору про своего руководителя следующее: размышляя о ходе работы над проектом, тот мог сказать: «Я подумал вчера: мы мало используем ресурсы Интернета! Надо действовать, что пребывать-то во вчерашнем дне?!» И это о проекте, уже наполовину готовом. Сотрудники были в растерянности и не понимали, как им поступить. Переделать все, что уже было сделано? Принять слова шефа к сведению и стараться применять в дальнейшем? А если меры надо принимать, то кто и что должен делать, как именно использовать Интернет-ресурсы? Беседуя с руководителем подразделения, HR-директор напомнил этот его призыв и продемонстрировал, как сотрудники могли его трактовать. Например, создать Интернет-магазин. Либо автоматизировать некоторые процессы в проекте. Либо запустить баннерную рекламу. Либо рекламировать продукт через он-лайн-игры. И самый главный вопрос – кто этим должен был заниматься? Реализация любого варианта требовала привлечения узких специалистов (например, программистов разного профиля), бюджета для оплаты их работы. Выслушав это, руководитель подразделения признал, что неточно сформулировал задачу, поскольку сам смутно представляет, как можно было использовать Интернет-ресурсы. Разумеется, в такой ситуации подчиненные не могли ничего предпринять.

**Креативность – враг порядка! Из-за нее капитан ВРУНГЕЛЬ чуть не лишился собственного судна**

Капитан ВРУНГЕЛЬ (главный герой повести Андрея НЕКРАСОВА и одноименного мультфильма «Приключения капитана Врунгеля») был натурой поэтической и иногда выражался образно, изобретая собственные креативные словосочетания. И однажды он дал команду своему старшему помощнику ЛОМУ до блеска надраить медные части судна, «чтобы огнем горело». Помощник же, исходя из того, что на флоте все приказы командира выполняются точно и без раздумий, начал действовать. ЛОМ отличался огромной физической силой, а также абсолютной преданностью капитану, а потому драил медные покрытия так, что они раскалились и подожгли деревянный пол. Когда, почувствовав запах дыма, испуганный капитан выскочил из каюты на палубу, та уже полыхала в двух местах. Пришлось срочно тушить. Но старший помощник избежал наказания, так как просто дословно воспринял команду капитана.

**Заметьте: хватаясь за идею, руководитель плохо обдумывает ее и рискует ошибиться**

Начиная новый проект, нужно все взвесить, оценить риски, проверить конкурентные предложения. Но **руководитель так влюблен в свою идею, что слепо верит в успех. Это повышает вероятность ошибки**. Она может дорого обойтись руководителю и даже разрушить его карьеру. Донесите эту мысль до него.

**Пример**

Михаил Г. возглавляет отдел продаж небольшой компании, продающей стройматериалы, включая пенопласт. Однажды он узнал, что некоторые дачники добавляют в глинистую почву обычный крошеный пенопласт в качестве разрыхлителя. Руководителю отдела понравилась эта идея, и он решил продавать крошеный пенопласт сельскохозяйственным компаниям. Рекламщики получили указание готовить листовки и проспекты, sales-менеджеры – обзванивать сельскохозяйственные компании, финансисты – искать деньги на покупку измельчителя и зарплату новым работникам. Возражений Михаил не принимал. Но через две недели один из менеджеров по продажам наткнулся на эксперта-почвоведа и услышал: технология применения пенопласта – устарела. Для тех же целей давно используют пластиковую пыль – продукт нового поколения. Проект был остановлен. Когда топ-менеджер устроил «разбор полетов», выяснилось, что Михаил на радостях повел себя как дилетант и не проанализировал заранее ситуацию на рынке.

**Возьмите прагматичного и спокойного зама на роль «педанта» по Рэймонду БЕЛБИНУ**

Рассудительный и рациональный «педант» нивелирует креативность начальника, выступит в роли буфера между ним и рядовыми сотрудниками. Его задача – **анализировать креативные идеи руководителя, систематизировать их и принимать решение о воплощении,** выбирать способ донесения информации до сотрудников, разрабатывать проекты. На должность зама может подойти как сотрудник компании, так и сторонний человек. Но желательно – проверенный, способный справиться с потоком креатива начальника. Именно такого сотрудника **психолог Рэймонд БЕЛБИН называет «педантом» (completer finisher)**. Это один из девяти типов сотрудников, которые выделял в любой команде психолог.

**Пример**

Беседуя с руководителем подразделения, который постоянно сыпал идеями и соображениями «как это лучше сделать», HR-директор прямо спросил: «Был ли на прежнем месте Вашей работы какой-либо человек, которому Вы доверяли и который помогал сглаживать Ваш чрезмерный креатив, отбирал из множества идей ту, что можно реализовать?» Руководитель отдела прямо ответил: «Да, был. Это помощница Галина, строгая и прагматичная, умеющая сохранять спокойствие в любой ситуации». Оказалось, что Галина полностью компенсировала управленческие недостатки шефа, отбирала пригодные идеи, спокойно обсуждала их с сотрудниками подразделения. HR-директор предложил пригласить Галину на должность помощника руководителя отдела, и вскоре она появилась в компании. Старый дуэт успешно заработал на новом месте. Жалобы прекратились, результаты улучшились.

**БЕЛБИН выделил еще восемь ролей в команде**: генератор идей (plant), исследователь ресурсов (resource investigator), координатор (coordinator), шейпер (shaper), аналитик – стратег (monitor – evaluator), душа команды (team worker), реализатор (implementer), специалист (specialist). В Великобритании почти 70 % промышленных предприятий и государственных организаций используют методику Рэймонда БЕЛБИНА для формирования команд\*.

Подскажите руководителю, что в его отделе каждый сотрудник должен выполнять одну из этих ролей. Сам начальник не исключение. Подчеркните: **он должен выполнять одну, максимум, две роли – генератора идей и исследователя ресурсов**. Остальные функции надо поделить между другими сотрудниками. Если он не уверен, что достаточно хорошо их знает, используйте тест.

**Наталья ДЕРЕВЯННЫХ,**

Директор по персоналу «Института стволовых клеток человека»

**Если зам не полагается, найдите помощника, который – полная противоположность руководителя**

Этот помощник должен быть совсем не раздражающим и уравновешенным, в отличие от руководителя, и ответственным. Кроме того, он должен уметь назначать и проводить встречи, готовить необходимые документы, фиксировать и упорядочивать креативные наработки, которые у шефа бьют фонтаном. Это поможет сгладить поведение руководителя. Без помощника это вряд ли удастся. Не секрет, что творческие люди сильно сопротивляются любому призыву к планомерности, аккуратности и дисциплине. Даже если вы обеспечите его кучей ежедневников и напоминалок, не факт, что он станет пунктуальным и будет вовремя приходить на встречи, начинать планерки и контролировать работу подчиненных.

**Попросите руководителя ранжировать идеи, используя матрицу ЭЙЗЕНХАУЭРА**

Для этого посоветуйте начальнику отдела оценивать свои идеи используя **два ключевых вопроса: «Зачем?» и «Как?»**. Первый вопрос позволяет понять, какая цель будет достигнута при реализации идеи, и какие ожидаются потери, если реализовать идею не удастся? Второй вопрос позволяет осознать, какими будут методы работы и затраты, необходимые для воплощения идеи. Исходя из этого – стоит ли за нее браться.

Порекомендуйте руководителю, ответившему себе на эти вопросы, **разделить все идеи и задачи на четыре типа: А** – надо выполнять срочно, **Б** – нет высокой срочности, но и откладывать в долгий ящик не надо, определить сроки и дать поручение конкретным сотрудникам, **В** – поручить кому-либо из подчиненных разработать проект без спешки, **Г** – воздержаться от выполнения задачи (воплощения идеи). Первые две категории – А и Б – означают, что это важные проекты, вторые две – В и Г – что менее важные.

**Поясните:** используя эту матрицу, **руководитель научится определять приоритеты**, грамотнее ставить подчиненным задачи.

**Учите сотрудников относиться к начальнику как к учителю. Терпение – плата за учебу**

Во-первых, скажите, что начальник тоже человек и имеет право на недостатки. В данном случае это склонность все время менять мнение, спонтанно выдавать противоречивые идеи. Но **объясните: возможно, таким образом руководитель отдела пытается найти наиболее верное решение** или самую подходящую идею. Во-вторых, **заметьте подчиненным:** если человека назначили руководителем подобного направления, то у него должно быть много положительных качеств и умений. Пусть сотрудники наблюдают за ним, сосредотачиваются на его сильных качествах и учатся. А поскольку руководителями становятся, как правило, после испытаний и закалки, пусть и сотрудники посмотрят на свою работу как на испытание, которое разовьет в них новые качества.

**ГИТЛЕР любил «креативить», отчасти поэтому и проиграл**

Адольфу ГИТЛЕРУ нравилось строить глобальные планы, а в рутинные вопросы он вникать не любил. Зачастую грубо обрывал своих генералов, доказывавших, что «не все так просто» с исполнением его великих замыслов. Итог был печален (для него). Так, накануне одного из важнейших сражений на территории СССР, когда немецкая армия попыталась захватить Кавказские нефтяные месторождения, начались перебои с поставками горючего для танков. Подвела плохая логистика. Немецкие танки простаивали сутками без горючего. ГИТЛЕР проиграл эту битву. А вскоре – и войну.

**Посоветуйте подчиненным записывать указания шефа и спрашивать, что делать раньше, а что позже**

Пусть они приучают его расставлять приоритеты. Записывая все идеи и задания, сотрудник будет всегда помнить о поставленных ранее задачах. И, получив очередное указание, он сможет спросить руководителя, что и в каком порядке следует выполнять. Или сказать: «Выполняя новую задачу, я не успею реализовать Вашу предыдущую идею. Как быть?» Так **сотрудник вовлечет начальника в планирование работы. Босс примерит перечень дел на себя, оценит, насколько реалистично все выполнить**. И, вполне возможно, отменит задание, оценив его как менее важное.

Дайте еще один совет сотрудникам: **не бросайтесь сразу выполнять поручение шефа**, сделайте паузу в два –три дня. Вполне возможно, завтра задание станет уже не актуальным.

# Страшное дело: почему сотрудники боятся вас и кажутся «неидеальными»

**2018 Вячеслав Таранов**

Какой руководитель не мечтает о том, чтобы сотрудники брали на себя больше ответственности, проявляли инициативу и работали без принуждения? Именно так мы представляем себе идеальную команду. Но реальность заставляет нас смириться с тем, что идеальных людей не бывает, а значит, не бывает и идеальных команд. Поэтому многие руководители, выбирая между кнутом и пряником, выбирают кнут в качестве наиболее подходящего способа мотивации неидеальных сотрудников.

Никколо Макиавелли, исследуя методы управления людьми, написал в своем труде «Государь»: «Гораздо вернее внушить страх, чем быть любимым. Люди меньше боятся обидеть человека, который внушал им любовь, чем того, кто действовал страхом. Ведь любовь держится узами благодарности, но эти узы рвутся при каждом удобном для них случае. Страх же основан на боязни, которая не покидает тебя никогда». Но с XVI века отношение людей к страху сильно поменялось. Во второй половине XX века в Европе и Америке потеря работы перестала быть вопросом жизни и смерти. Значит, стало меньше поводов бояться начальственного гнева.

Однако верных последователей Макиавелли, культивирующих в подчиненных чувство страха и вины, более чем достаточно. Многие боссы пытаются развить в людях чувство ответственности именно при помощи внушения возможности наказания за умышленную или случайную ошибку. «Мои люди по-другому не понимают! Им самим ничего не нужно!» — слышим мы от руководителей разных уровней. И они, как ни странно, правы. Их сотрудники действительно разучились самостоятельно принимать решения и отвечать за них. Люди всегда оправдывают наши ожидания. Что с высокой долей вероятности произойдет с ребенком, которому родители каждый день твердят, что он ни на что не годится и ничего путного из него не выйдет? Совершенно верно, скорее всего, он будет жить по предложенному ему сценарию. Исключения, разумеется, случаются, но они только подтверждают общее правило.

Несколько лет назад мне довелось проводить мозговой штурм для команды руководителей одного подмосковного предприятия, где я исполнял обязанности заместителя генерального директора. Исполнительный директор, подполковник в отставке, был сторонником традиционной и проверенной, в его понимании, системы управления. Открывая сессию, он сказал примерно следующее: «Сейчас Вячеслав проведет с вами мозговой штурм. Если честно, у меня большие сомнения по поводу эффективности этого мероприятия. Если вы в течение года ничего толкового не смогли предложить, то и сегодня я особого результата не жду. Но, как говорится, надежда умирает последней, так что давайте попробуем. Только одна просьба — не предлагайте всякую ерунду». Надо ли говорить о том, что мозговой штурм был обречен на провал. А вот повторная сессия, которую мы провели в отсутствие исполнительного директора, дала отличные результаты. Что мы для этого сделали? Ничего особенного. Просто дали руководителям понять, что мы в них верим и не нужно бояться сказать что-то не так.

Культура страха, присущая многим компаниям, убивает внутреннюю ответственность сотрудников и формирует низкую вовлеченность. Человек хочет чувствовать себя свободным, знать, что ему доверяют, и тогда будут созданы условия для реализации его потенциала. Звучит это красиво, не правда ли? А вот теперь начинается самое интересное. Я провел исследование, опросив 120 руководителей разного уровня из 7 компаний, как российских, так и международных. Первый вопрос был сформулирован так: «Какие условия способствуют максимальной эффективности вашей работы? Вариант А — доверие, свобода, ответственность. Вариант Б — жесткий контроль сверху, страх наказания при ненадлежащем выполнении задания». 95% руководителей выбрали ответ А. Но это и неудивительно. Я бы тоже так ответил. А вот второй вопрос дал неожиданные результаты. Звучал он так: «Какие условия способствуют максимальной эффективности работы ваших подчиненных? Вариант А — доверие, свобода, ответственность. Вариант Б — жесткий контроль сверху, страх наказания». 52% выбрали вариант Б! В комментариях к ответу чаще всего фигурировали следующие доводы: «Им еще не хватает опыта; у них не такой высокий уровень осознанности; они так привыкли и не могут по-другому; если их не контролировать, они вообще перестанут работать». Когда я задал эти вопросы их подчиненным, у которых, в свою очередь, есть свои сотрудники, результат повторился почти в точности. И эти руководители тоже хотели свободы для себя, но при этом многие считали своих подчиненных недостойными доверия. «Демократия им ни к чему!» — эта формулировка в том или ином виде звучала чаще других.

Проведя не один десяток интервью с руководителями на тему страха и ответственности, я нашел следующее объяснение этому феномену: мы склонны переоценивать свой уровень осознанности и недооценивать ее развитие у других, особенно у подчиненных. Мы стараемся их контролировать всегда и во всем. Это резко снижает уровень внутренней ответственности. Если каждый день контролировать выполнение домашнего задания ребенком, он имеет шанс не стать самостоятельным до выпуска из университета. Ведь ответственность за результат домашней работы родители добровольно принимают на себя. Школьник лишь следует их указаниям. Примерно такую же картину мы наблюдаем в офисе. Чем больше контроля и директивных указаний, тем меньше самостоятельности и инициативы. Сотрудник ждет указаний и задает вопросы, без ответа на которые он и не думает приступать к выполнению задания. Это перекладывание ответственности за следующий шаг было [описано Уильямом Онкеном-младшим в HBR](https://hbr-russia.ru/karera/upravlenie-vremenem/a10080) еще в 1974 году. Комфортна такая ситуация сотруднику? Конечно! Пребывание в детской позиции подконтрольного существа позволяет работать под воздействием стимулов внешней ответственности (responsibility) и не развивать ответственность внутреннюю (accountability). Как только внешнее давление ослабевает, можно расслабиться. Внутренняя, или, как ее часто называют, персональная ответственность исключает возможность работать спустя рукава даже в отсутствие внешнего контроля. Несомненно, есть люди, которые при любых обстоятельствах выполняют работу качественно. Большая часть из нас именно к этой категории себя и относит. Но проведите опрос руководителей на тему количества таких сотрудников у них в командах. Какой ответ вы получите? Мой опыт общения с менеджерами говорит о том, что подавляющее число из них считает, что сотрудников с высоким уровнем внутренней ответственности в их командах гораздо меньше половины. И именно этот факт, по словам руководителей, заставляет их прибегать к использованию арсенала инструментов контроля и наказания.

Таким образом, мы наблюдаем своеобразный замкнутый круг: «У моих сотрудников низкий уровень внутренней ответственности — я их жестко контролирую — в компании формируется культура страха — уровень внутренней ответственности сотрудников не растет».

Как же проявляется культура страха в организациях? Опыт изучения предприятий из различных отраслей бизнеса и органов государственного управления показал, что чаще других в организациях с сильно развитой культурой страха присутствуют следующие признаки в разной степени их проявления:

**1.** **Сотрудники боятся высказывать свое мнение при руководстве.** Проще, а главное, безопаснее промолчать или согласиться, чем навлечь на себя гнев босса-громовержца. В результате руководитель принимает большую часть решений практически самостоятельно при общем внешнем одобрении. Так как от ошибки не застрахован даже самый мудрый вождь, отсутствие открытого обсуждения важных решений делает компанию уязвимой. Бытует распространенное мнение, что такая модель характерна в первую очередь для российских компаний. Не совсем так. Маргарет Хеффернан в своем выступлении на конференции TED приводит результаты исследования, согласно которому более 85% должностных лиц в Европе и в Америке подтвердили, что они испытывают затруднение в высказывании собственного мнения при обсуждении сложных рабочих вопросов.

**2. Сотрудники постоянно ожидают негативную обратную связь от руководителя.**Это вызывает у них чувство тревоги и незащищенности.

**3.** **Обратная связь предоставляется только сверху вниз и чаще всего носит оценочный характер.** Как ни странно, многие руководители не выбирают выражения при предоставлении обратной связи, которую они с сарказмом называют «развивающей». Обратная связь руководителю дается исключительно в виде дифирамбов по случаю Нового Года и дня рождения. Лесть, хоть и неявно, приветствуется. Для поощрения такой модели поведения сотрудников ее достаточно просто принимать.

**4.** **Сотрудников хвалят крайне редко или не хвалят вообще.** На обучающих сессиях для руководителей я часто задаю вопрос: «Кто из вас регулярно хвалит и благодарит своих сотрудников за усердную работу?». Руки, как правило, поднимают около 70—80% аудитории. Второй вопрос звучит так: «Кого из вас регулярно хвалят и благодарят ваши руководители?». Только 10—15% участников программы отвечают положительно на этот вопрос. В чем здесь дело? Мы часто думаем, что хвалим и благодарим людей, но они не воспринимают наши слова как искреннее признание их вклада. «Спасибо» для них скорее не благодарность, а элементарная вежливость. Но руководитель, который не получает обратной связи, этого не видит. Мне в этом плане очень повезло. 10 лет назад подчиненные сказали мне, что они не чувствуют признания и благодарности от меня. Для меня это было открытием и поводом пересмотреть взаимоотношения с сотрудниками.

**5.** **Значительная дистанция власти.** Это наиболее характерно для компаний с большим количеством уровней управления. Статус руководителя всячески подчеркивается. Вы никогда не увидите босса с подносом в столовой, где питаются все сотрудники. Вокруг руководителя создается ореол недоступности, при том что сам он заявляет: «Да ладно вам, я простой парень! Двери моего кабинета всегда открыты!». Но желающих записаться на прием без особого приглашения находится немного. Субординация в таких компаниях нередко приобретает черты поклонения.

**6.** **Руководитель недостаточно четко формулирует свои ожидания**, и сотрудникам кажется, что оценка их работы в большей степени зависит от личного отношения или настроения босса.

**7.** **Сотрудники не разделяют видение компании.**Они не привержены цели, их основной мотив — избегание наказания. Поставленные задачи выполняются не потому, что они являются важными для членов команды, а исключительно для того, чтобы угодить руководителю.

**8.** **Ценности компании носят декларативный характер.** Руководитель своим примером не демонстрирует приверженности заявленным принципам, закрепляя политику двойных стандартов. Сами ценности вызывают у сотрудников явный скепсис. На одном предприятии на мой вопрос о том, что такое для них ценности компании, сотрудники ответили так: «Это то, что написано на плакатах в коридоре. К реальной жизни это отношения не имеет». Фальшь в коммуникации создает ощущение несправедливости и небезопасности.

**9.** **Каждый шаг сотрудника контролируется.** Все пишут бесконечные отчеты, руководитель лично перепроверяет даже мелкие детали. Работники не чувствуют доверия со стороны руководства. Начальники, в свою очередь, не доверяют подчиненным. Часто звучит фраза: «Хочешь, чтобы было сделано хорошо, сделай сам!». Надо ли говорить, что после таких слов не может не появиться сомнение в профпригодности менеджера?

**10.** **Сотрудники считают, что от них ничего не зависит.** И это самое печальное, ведь именно на осознании собственной возможности влиять на события в своей жизни, в компании, в обществе и основывается внутренняя ответственность человека. Ощущение беспомощности и несамостоятельности меняет людей. Отчасти поэтому мы регулярно наблюдаем низкий уровень текучки в компаниях с развитой культурой страха. Люди просто сидят на своих местах и не хотят принимать решений.

Бороться с культурой страха в компаниях не так просто. Это система, которая прочно укоренилась в сознании как руководителей, так и подчиненных. Многие компании добились хороших результатов и привычно функционируют, эксплуатируя культуру страха. Парадоксально, но сотрудников часто устраивает низкий уровень внутренней ответственности. Они часто не представляют, как можно действовать самостоятельно и самому отвечать за все, что происходит. Это как в песне Высоцкого: «Мне вчера дали свободу. Что я с ней делать буду?». При этом все сейчас говорят о новых требованиях к вовлеченности сотрудников, их инновационности. И, следуя этому тренду, руководители декларируют желание избавиться от культуры страха в компании, при этом на самом деле не спешат что-то менять.

Так можно ли победить культуру страха в организации? Я далек от мысли, что в любой компании можно от нее избавиться на 100%. Но многолетняя практика работы с разными командами показала, что фактор страха можно сократить или свести к минимуму. Но для этого, разумеется, нужна политическая воля руководства.

Первое, и самое главное — необходимо честно продиагностировать, в какой степени культура страха присутствует в организации. Для этого можно использовать список признаков, приведенный выше. И дальше начинается долгая и сложная работа, которая неизбежно будет сталкиваться с сопротивлением на разных уровнях управления. Но если вы решили делать ставку на развитие внутренней ответственности подчиненных, а не на страх, то этот путь нужно будет пройти вместе со всей командой.

**Напоследок несколько советов руководителям по преодолению культуры страха:**

проведите с командой серьезный откровенный разговор о присутствии страха в рабочем процессе;

проясните, насколько сотрудники понимают и разделяют общую цель, что им принесет ее достижение;

узнайте, насколько четко сотрудники представляют себе свои роли и ваши ожидания от них;

повышайте уровень внутренней ответственности сотрудников, демонстрируя доверие;

сместите акцент с контролирующих мероприятий в сторону поддерживающих;

поощряйте самостоятельность членов команды;

развивайте в команде культуру двусторонней безоценочной обратной связи.

**Об авторе.** Вячеслав Таранов — консультант в области развития лидеров и команд, основатель компании The Carpe Diem.

# Как быть, если гендиректор ведет себя с подчиненными неуважительно, а иногда просто по-хамски?

*Недавно перешла на новую работу. И сразу бросилось в глаза отношение гендиректора к подчиненным. Кажется, что он считает их второсортными людьми. Чуть что не так, может нахамить и даже оскорбить. Когда я робко заметила, что, наверное, не стоит так уж распекать сотрудников, он ответил: «Ничего им не сделается. Во-первых, пусть не халтурят и слушают то, что им говорят. Во-вторых, сейчас кризис, никуда не денутся, стерпят. А Вы не смейте мне делать замечания. Обойдусь без Ваших советов». Но я вижу, что люди действительно терпят, на работу идут без желания, работают кое-как. У компании плохой HR-бренд. Подскажите, как мне убедить шефа не оскорблять и не унижать людей? Он еще довольно молод – ему 34 года.  
Юлиана С. Руководитель службы персонала (г. Уфа).*

Первое, что нужно решить – хотите ли Вы здесь работать? Ведь таких руководителей невозможно изменить. У этого типа людей часто большие проблемы с самооценкой, и они пытаются поднять ее за счет других. Если решите остаться, будьте готовы терпеть своего шефа, приспосабливаться, не вестись на его провокации, а главное – учить этому своих коллег. Есть несколько способов свести негатив к минимуму.

**Во-первых:** в трудные моменты напоминайте себе: не Вы виноваты в грубом поведении начальника. Повторяйте «мантру от Карлсона»: «Спокойствие! Только спокойствие!..».

**Во-вторых:** помните, что начальник не имеет что-то лично против Вас и Ваших коллег. Он просто такой человек, и те фразы, которые Вас коробят, он считает нормальными.

**В-третьих:** по-максимуму сведите общение с начальником-грубияном к переписке и разговорам по телефону.

**В-четвертых:** при личном общении с шефом ведите себя как опытный слуга сварливого господина: демонстрируйте расторопность и исполнительность, будьте вежливы и спокойны, никогда не отвечайте грубостью на грубость, не советуйте и не делайте замечаний, на обвинения отвечайте коротко и обтекаемо: «Я переделаю. Я уточню это в письме по электронной почте. Прошу дать дополнительное время».

**В-пятых:** выполняйте свои обязанности как можно лучше и четче, чтобы к Вам трудно было придраться.

По своему опыту скажу: работать с таким начальником – не пожелаешь и врагу. Но постепенно его отношение к Вам может улучшиться. Если, конечно, Вы продержитесь долго и будете играть по его правилам. Он начнет Вас ценить (по-своему), а хамить будет немного меньше. В его поведении появятся новые особенности, похожие на проявления уважения. Например, просьбы дать совет или обратную связь.

Так, один мой босс стал поручать мне писать его публичные обращения к персоналу и даже спрашивать, как люди отреагировали на очередное «очень бурное совещание». Постепенно наши отношения настолько наладились, что я смогла решать с ним любые проблемы. Но, скажу честно, искать подходы к шефу было сложно. Подумайте: нужно ли это Вам?

**Стоит ли искать сочувствия и поддержки у подчиненного?**

*Я руковожу крупным HR-отделом, в нем 15 сотрудников. Работа Директора по персоналу довольно сложная и нервная. Приходится балансировать между интересами сотрудников и руководства, бизнес-задачами и законом. Я тоже человек, и иногда мне хочется кому-то поплакаться в жилетку. И недавно я после работы пожаловался на жизнь одному из подчиненных, с которым у меня сложились конструктивные профессиональные взаимоотношения. Предложил выпить по бокалу вина, поговорить и поделился своими переживаниями. Подчиненный все выслушал, посочувствовал мне и дал дельные советы. Но я сомневаюсь, правильно ли поступил, открывшись подчиненному? Не обернет ли он это в свою пользу? Не перестанет ли меня уважать, видеть сильную личность и руководителя?  
Игорь П., HR-директор (г. Москва)*

На мой взгляд, Вы поступили неправильно. Причем допустили две конкретных ошибки.

**Первая ошибка:** нарушили важное правило управления: «близость – дистанционность». Дело в том, что нельзя давать подчиненному повод думать, будто Вы с ним наравне. Он должен понимать, что на работе Вы всегда – ведущий, а он – ведомый, даже если в чем-то Вас превосходит.

**Вторая ошибка:** Вы предложили подчиненному именно «выпить по бокалу вина» – а не «выйти покурить» или «вместе попить кофе». Такое действие легко истолковать как приглашение к завязыванию дружеских или романтических отношений (если сотрудник другого пола), и какой будет его реакция – неизвестно. Человек может встревожиться, возмутиться или принять якобы предложенную «игру на сближение», а потом обидеться, что Вы ее не продолжаете. Или – хуже того – использовать информацию о Вашей встрече как повод для сплетен или инструмент для манипуляции.

Что же делать? **Во-первых:** постарайтесь временно увеличить психологическую дистанцию между Вами и сотрудником. Добавьте деловитости и чуть-чуть «холодка». Это не испортит отношения. А если нужно будет снова добавить в них «душевности», Вы легко это сделаете.

**Во-вторых:** поработайте над некоторыми своими управленческими компетенциями. В первую очередь, с самооценкой и стрессоустойчивостью. На мой взгляд, их нужно повысить. Если Вы это сделаете, то у Вас появится чувство самодостаточности и исчезнет потребность в особенно тесных дружеских отношениях с подчиненными. Тогда Вы начнете работать над созданием благоприятной рабочей атмосферы не в личных интересах, а в интересах бизнеса.

# Вредоносные начальники

**2014 Манфред Кетс де Врис**

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

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

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

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

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

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

**Нарциссизм**

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

**Как распознать патологию**

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

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

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

**Коучинг нарцисса**

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

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

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

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

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

**Маниакально-депрессивный психоз**

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

**Как распознать патологию**

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

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

**Коучинг руководителя с миниакально-депрессивным синдромом**

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

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

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

**Пассивно-агрессивное ­расстройство личности**

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

**Как распознать патологию**

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

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

**Коучинг руководителя**

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

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

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

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

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

**Алекситимия**

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

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

**Как распознать патологию**

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

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

**Коучинг алекситимиков**

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

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

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

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

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

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

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

# Руководители способны довести своих подчиненных до безумия

**2015**|**Манфред Кетс де Врис**

*Статья вышла в июльском номере Harvard Business Review за 1979 год. Это была первая публикация ныне всемирно признанного ученого-экономиста и психоаналитика Манфреда Кетс де Вриса в HBR. За годы, прошедшие с момента выхода, она не утратила своей актуальности и заняла достойное место в списке трудов, посвященных «токсичному лидерству».*

Все мы слышали о леденящих кровь событиях, произошедших на Гайане: о «преподобном» Джиме Джонсе и массовом самоубийстве в Джонстауне (Речь идет о массовом самоубийстве членов секты «Храм народов», произошедшем 18 ноября 1978 года. В результате акции погибло 909 человек. — Прим.ред.). Финал этой трагедии заставил всех задуматься: как могло случиться, что столько людей до такой степени поверили одному человеку, что ради него лишили себя жизни? Это страшная и в то же время завораживающая история. Отчасти наш интерес к ней можно объяснить тем, что каждый из нас в какой-то мере осознает опасность потерять рассудок из-за другого человека. Чрезмерная зависимость от другого — состояние, которое обычно проходит с возрастом, однако, когда зависимость обоюдная и подкрепляется окружением, вырваться из нее порой бывает попросту невозможно. В некоторых компаниях также могут существовать условия для возникновения пагубной зависимости, и последствия этого опасны как для всех причастных к ней лиц, так и для самих организаций. Автор этой статьи описывает феномен «парной мании» и в его контексте рассматривает то, что мы обычно называем моделями эксцентричного поведения личности в организации.

У менеджеров, как и у других людей, бывают странности. Порой своими причудами они способны довести подчиненных до белого каления. И тем не менее сотрудники обычно терпеливо относятся к выходкам своего босса, поскольку в целом считают его стиль руководства вполне приемлемым, а во многих случаях даже превосходным. Но как быть подчиненным, когда начальник настолько своенравен, что ни о каком нормальном руководстве не может быть и речи?

Как руководитель Эдгар Гувер на многих производил впечатление непредсказуемого тирана, наводившего ужас на своих подчиненных таким количеством правил и предписаний, что их соблюдение становилось практически невозможным. Агенты могли оказаться «в ссылке» в отдаленных офисах ФБР по самым фантастическим причинам. Гувер считал свое руководство непогрешимым, а любое несогласие расценивал как измену. Малейшая прихоть директора ФБР была законом для его подчиненных.

Например, виновный рисковал навлечь на себя его гнев за попытку уклониться от участия в «программе по борьбе с ожирением», а его личные шоферы, по слухам, должны были избегать левых поворотов (говорят, Гувер однажды столкнулся с другим автомобилем при попытке повернуть налево).

Самый тривиальный и незначительный приказ обретал повышенную важность, если он исходил от Гувера. Даже когда смысл распоряжения был не ясен, подчиненные все равно должны были предпринимать попытки его выполнить, ведь всем было известно, что несерьезное отношение к приказам грозит большими неприятностями. Подобное «усердие» со стороны членов организации часто приводило к тому, что распоряжения начинали «жить» своей собственной жизнью. В основе гуверовского руководства лежало раболепное подчинение правилам (или его видимость), а также статистические показатели — такие, как денежная величина штрафов, количество обвинительных приговоров или пойманных преступников. И если эти цифры не росли, у подчиненных начинались проблемы.

Естественно, те из агентов, кто признал всемогущество своего директора, имели больше шансов на успех. Чтобы обеспечить соответствие всем требованиям, в местные офисы ФБР направлялись инспектора для выявления нарушений (малоизвестных или неясных правил и инструкций). Если возглавлявший данный офис специальный агент находился в опале, «несоблюдение правил» непременно обнаруживалось. Очевидно, если инспектор не находил никаких нарушений, его собственное будущее в ФБР было под угрозой, поскольку в этом случае он сам мог стать опальным. Участие в такого рода нелепых мероприятиях часто было просто неизбежно для выживания в организации Гувера. Во многом подобные странные действия воспринимались агентами как обычные процессы и исполнялись с твердой уверенностью в их справедливости.

ФБР при Гувере, Третий Рейх при Гитлере и недавнее массовое самоубийство на Гайане — это знаменитые исторические примеры того, что может случиться с подчиненными, если их лидеры потеряют связь с реальностью. Однако эффекты чрезмерной зависимости встречаются и в менее известных и примечательных историях.

Президент компании по производству одежды упрямо не желал признавать тот факт, что его фирма теряет прибыль. За два месяца до полного банкротства он обсуждал на собрании некие несуществующие приказы, разработку новых станков и создание инновационных продуктов. Все эти преобразования были призваны полностью исправить ситуацию и улучшить положение компании на рынке. При этом руководитель предпочел игнорировать катастрофическое соотношение прибыли и убытков, неэффективное производство и слабые продажи, объясняя все проблемы происками конкурентов и даже прямым саботажем. Он убедил своих менеджеров, что грядущие перемены непременно позволят фирме выбраться из ямы, в которую она угодила, причем в самый кратчайший срок.

К сожалению, все его «великолепные» идеи были совершенно оторваны от реальности. Несмотря на то что он был основным автором этих фантазий, его ближайшее окружение не только принимало в них активное участие, но и всячески поощряло его неразумные идеи и действия. Подчиненный, который осмелился выразить свое недоверие подобной политике, был подвергнут всеобщему презрению и остракизму и оказался на грани увольнения. В небольшой, но замкнутой в себе группе управленцев упорно сохранялась вера в то, что все наладится. Чудесные перемены не за горами. Сказка закончилась только тогда, когда компания была передана под внешнее управление банка.

В этих двух историях поразительно то, насколько легко нерациональные поступки и необычные модели поведения передаются от их инициатора к его приближенным. Те, в свою очередь, не только принимают в них активное участие, но и усиливают, и расширяют их действие. Обострение ситуации происходит в тех случаях, когда участники пытаются решить проблемы в условиях постоянно ухудшающейся обстановки. Однако этим они только усугубляют положение и в результате все больше и больше отрываются от действительности. Они предпочитают замыкаться на собственном комфорте и не терпят посторонних мнений, поскольку видят в них угрозу существующему положению дел и узости собственных взглядов.

Из этих двух примеров становится ясно, насколько «заразным» может быть поведение руководителя и насколько оно разрушительно для подчиненных и организации в целом. В случае с Гувером агенты своим раболепием лишь потворствовали его порочному поведению. Лишь очень немногие из его подчиненных отказывались принимать участие в инициированных им абсурдных мероприятиях. Вероятно, отчасти этому способствовали задачи и специфика этой конкретной организации. Как бы то ни было, многие приспособились к его требованиям, а некоторые на самом деле верили, что все действия начальника оправданы и важны. Во втором примере мы также наблюдаем процесс психического заражения от руководителя подчиненным.

В книгах по психиатрии тема «психического заражения» затрагивается постоянно. Рассматриваемый нами психический процесс воздействия, который обычно протекает на фоне некоего группового отрыва от реальности, широко известен под термином «парная мания» (folie à deux). Несмотря на то что парной манией принято описывать серьезные нарушения взаимоотношений между двумя людьми, мы дадим данному психологическому процессу более широкое определение, что поможет нам понять взаимодействие топ-менеджеров и их последователей в организациях.

Чтобы получить представление о так называемом эксцентричном стиле руководства, необходимо рассмотреть в контексте парной мании эмоционально заряженные взаимоотношения между руководителем и подчиненным, характерной особенностью которых является неспособность воспринимать реальность. В результате можно обнаружить, что этот феномен в той или иной степени регулярно возникает в организациях и, следовательно, его можно считать опасностью, напрямую связанной с руководящей работой.

Топ-менеджерам нельзя недооценивать то влияние, которое они оказывают на организацию. Руководитель должен понимать, что у каждого человека есть потребность иметь цель и это одно из главных человеческих качеств. И многие подчиненные из-за нее способны пожертвовать объективным взглядом на действительность. Они поддержат даже нелепые решения без каких-либо возражений и попыток критического анализа.

Для того чтобы сохранить эту зависимость, руководители совместно с подчиненными создают закрытое сообщество, теряя связь с реальным положением дел на рынке. Тем самым они наносят существенный вред работе компании. В то же время этот феномен бывает трудно распознать, когда восприятие действительности не полностью нарушено. Однако, учитывая негативные последствия этого явления, оно требует самого пристального внимания, даже если его действие ограничено. Я проанализирую этот аспект лидерства в надежде, что мои изыскания помогут управленцам диагностировать и предупреждать его возможные пагубные эффекты.

**Динамика парной мании**

Мы выяснили, что для парной мании характерны заразные и иррациональные модели поведения. Попробуем разобраться, каким образом они возникают в организациях.

Предположим, что некий топ-менеджер испытывает постоянный стресс от пребывания на своем высоком посту. В попытке совладать с головокружением, вызванным ощущением власти и контроля над всем происходящем, а также с давлением бизнес-среды, он постепенно теряет связь с реальностью. К тому же благодаря исходящей от него харизме он привлек на руководящие посты людей с неудовлетворенной потребностью зависимости от более сильного. Или же сам корпоративный климат мог заново пробудить в них эти дремавшие потребности.

В любом случае эти управленцы за время работы в организации могли обрести зависимость от этого лидера. Это состояние, каким бы мощным оно ни было, не сразу вытесняет все прочие поведенческие модели. Каким же образом оно в конце концов превращается в парную манию? Когда лидер и его подчиненные начинают зависеть друг от друга в условиях дефицита внешних источников удовлетворения, их абсолютную взаимную преданность можно уже считать симптоматичной.

В какой-то момент лидера начинают одолевать нелепые идеи (и это не всегда осознанный процесс), одна из которых заключается в том, что его подчиненные хотят воспользоваться им в своих интересах. Подобные мысли обычно являются реакцией на некое событие, вызывающее ассоциации с прошлым негативным опытом. В результате он начинает испытывать некоторую враждебность по отношению к своему окружению. В то же время у него возникает чувство вины за свое антагонистическое отношение, поскольку выражения преданности его подчиненных удовлетворяет его собственную зависимость, в которой он так долго испытывал потребность.

Поэтому, несмотря на тлеющее недовольство, руководитель совершенно не желает разрывать связь со своими подчиненными. Ему удалось наладить с ними близкие отношения, которых, вероятно, у него в жизни не так много. В итоге, чтобы защитить себя от собственных проявлений враждебности по отношению к своим сотрудникам, он начинает приписывать ее другим людям.

Ближайших помощников он освобождает от ответственности за свои чувства — во всем виноваты «другие». Вина этих «других» может принимать совершенно различные формы, в конечном счете охватывая все, что не так с компанией. Теперь лидеру как инициатору процесса требуется, чтобы подчиненные поддерживали его нелепые идеи и действия. Эта поддержка ему необходима, поскольку она является его защитой от собственной враждебности. И самое главное: без нее он может утратить чувство единства со своими людьми. Ему кажется, что из этой ситуации есть только один выход — принудить их к соучастию в этом абсурде.

Если подчиненный сопротивляется, руководитель начинает проявлять к нему открытую неприязнь, ведь в его представлении он становится одним из «других», то есть врагов. Естественно, для подчиненного это оборачивается повышенным уровнем тревожности. Он стоит на распутье: с одной стороны, он может вызвать гнев этого топ-менеджера и потерять зависимость, в которой он испытывает потребность, а с другой — утратить объективное восприятие реальности.

Во многих случаях данный психический конфликт разрешается так: подчиненный поддается психологическому ультиматуму и «присоединяется к агрессору». Таким образом он удовлетворяет свою потребность в зависимости и отводит от себя гнев руководителя. Разрыв с инициатором конфликта воспринимается как гораздо более явная и чувствительная потеря, чем утрата реальности.

Солидаризация с агрессором обычно подразумевает участие в его или ее параноидных фантазиях. Эти совместные мании, как правило, приближены к области вероятного и основаны на случившихся в прошлом событиях или неких общих ожиданиях. Учитывая, что обвинения содержат в себе рациональное зерно, отличить правду от заблуждений в этом процессе очень и очень сложно.

Участвуя в подобных фантазиях, подчиненные сохраняют источник удовлетворения своих потребностей в зависимости, снижают уровень тревожности и вины, а также направляют свой гнев на внешние цели. Этот процесс зеркальный: поступки инициатора находят отражение в его подчиненных и наоборот. Таким образом участники оберегают свой союз от распада.

Попробуем детально рассмотреть эти явления.

**Попадание в ловушку**

Парная мания — одна из потенциальных опасностей в работе управленца, которую зачастую не воспринимают всерьез. Заразные модели поведения нередко считают побочным продуктом диктаторского стиля менеджмента.

Вспомним, например, поведение и поступки Генри Форда, который в свое время не только заслужил славу гениального инженера-механика, но также и филантропа — при нем зарплата рабочих на предприятии увеличилась до $5 в день. Но общественное мнение о нем изменилось, и причиной этому стали его же собственные сомнительные действия. Если в глазах публики его выходки выглядели смехотворными, то работникам Ford Motor Company было совершенно не до смеха. Его деспотизм и постоянный поиск врагов все больше и больше отражались на работе автоконцерна. Он выступал против банкиров с Уолл-стрит, профсоюзов и евреев, считая, что все они мешают ему быть полноправным хозяином своей компании и хотят воспрепятствовать его грандиозным планам (таким, например, как плавание на корабле «Оскар-II» в качестве посланника мира, попытка остановить Первую мировую войну и стать сенатором).

Возможно, в какой-то момент его взгляды (например, касающиеся профсоюзов) имели под собой определенные, не лишенные смысла основания, однако со временем он совершенно утратил всякую связь с реальностью. Отношения Форда со своими заместителями — Либолдом, Соренсеном и в особенности Беннеттом — можно рассматривать в контексте парной мании. Беннетт и его приспешники при поддержке людей из криминального мира Детройта создали в компании систему запугивания, у истоков которой стоял сам Генри Форд.

Менеджеры, не разделявшие взглядов Форда и его ближайших замов, подлежали увольнению. Model T, которая принесла успех компании, в конце концов стала для нее обузой. Несмотря на это, Генри Форд, которого поддерживало ближайшее окружение, продолжал придерживаться своей первоначальной стратегии дешевого массового автомобиля и даже предлагал установить запрет на модификацию модели. Только в 1927 году, уступив огромную долю рынка General Motors, Форд согласился на смену модельного ряда. К тому времени Model T выпускалась уже 19 лет.

Этот пример показывает нам, насколько заразным бывает поведение гендиректора фирмы, а также как изначально верный подход со временем начинает вредить организации, порой даже приближая ее к банкротству. Подчиненные Форда во всем потворствовали его поведению. Хотя сейчас сложно сказать, кто из них просто приспосабливался, а кто искренне верил в его идеи и действия.

Существуют и более свежие примеры. Так, управляющий одного удаленного горно-обогатительного комбината решил, что головной офис хочет закрыть его объект. Эта мысль пришла ему в голову, когда высшее руководство решило по-новому контролировать работу предприятия, а постоянные визиты «сверху» только укрепили его подозрения. Он сообщил об этом своим подчиненным, и те, в свою очередь, приняли его слова за чистую монету. Несмотря на то что показатели выработки были высокими, среди персонала комбината начал зреть заговор. В итоге управляющий вместе со своими людьми стали завышать показатели, чтобы представить деятельность предприятия в лучшем свете. Только проверка внутреннего аудитора из центрального офиса позволила выявить нарушения отчетности.

Тем не менее во многих случаях остается открытым важный вопрос. Можно ли говорить о поведении подчиненных в контексте парной мании или же оно продиктовано простым желанием приспособиться к эксцентричному стилю руководства? В следующем примере как раз показательно проявление уступчивости.

Руководитель подразделения одной компании по производству станков имел привычку рассказывать всем гостям организации, а также на встречах отраслевого сообщества о новой технологии производства, которая применяется на его заводах. В рекламных поездках за рубежом он всегда пытался достичь соглашения о ее лицензировании. И иногда ему это удавалось. Однако, несмотря на то что фирма производила высококачественную продукцию, в самой технологии не было ничего уникального. На самом деле большинство конкурентов пользовалось похожими, а порой и более продвинутыми решениями. И хотя многие подчиненные были хорошо осведомлены о реальном положении дел, никто не хотел опровергать его заблуждения. Соглашаться было проще, чем возражать.

Стоит также отметить, что даже простая уступчивость с течением времени может привести к большей сплоченности, что в конечном счете закончится активным участием в иррациональных действиях. Эти примеры также подчеркивают некоторые свойства парной мании — такие, как относительная изоляция действующих лиц от внешнего мира, их тесные взаимоотношения друг с другом, наличие доминирующего участника и появление абсурдных идей.

**Поиск виноватых**

Общение, содержащее элементы парной мании, может способствовать образованию сообществ заговорщиков, которые развивают и поддерживают в организации мифы и фантазии, зачастую лишь отдаленно относящиеся к реальной ситуации. Для некоторых из этих групп в подобных случаях общие цели и стратегии компании становятся менее значимыми, чем некие тактические соображения. Чем больше энергии поглощают разнообразные иррациональные идеи, тем меньше конкретные поступки согласуются с доступной информацией.

Члены этих групп, похоже, живут в черно-белом мире, в котором не существует компромиссов и терпимости к другим точкам зрения. Каждый вынужден выбирать, на чьей он стороне. Кроме того, в этом мире приходится постоянно быть начеку, поскольку очень просто самому стать мишенью враждебных действий. В подобных организациях основным мотивом деятельности становится поиск виноватых. Этот процесс направлен не только против отдельных личностей внутри компании, но и против правительства, профсоюзов, конкурентов, поставщиков, покупателей и обществ потребителей. Продуманные и разумные программы искажаются и становятся гротескными пародиями на самих себя. Например, сильные стороны организации, такие как забота об окружающей среде, могут превратиться в постоянную оборону от предстоящих атак.

Подобные сообщества заговорщиков часто охватывают отделы и подразделения в организациях. В таких случаях участники ревностно охраняют сферу своей ответственности, подчиняясь господствующему в их группе территориальному инстинкту. Установление зон ответственности между департаментами может привести к ссорам и разногласиям. Обращение за помощью в другие отделы воспринимается как проявление слабости и даже как измена.

Например, в одной крупной компании — производителе электроники вице-президенту по развитию производства стало казаться, что двое его коллег — вице-президент по исследованиям и вице-президент по производству — хотят от него избавиться. Он заподозрил их в том, что они пытаются ликвидировать его отдел и за счет этого расширить функции своих подразделений. Он неустанно говорил о своих опасениях с подчиненными, ожидая от них подтверждения его тревог. При этом всех несогласных с его точкой зрения он увольнял или переводил в другие подразделения. Постепенно его помощники поверили его заявлениям. В отделе начал преобладать «осадный» настрой, что привело к сильной сплоченности в коллективе.

Взаимоотношения этого отдела с сотрудниками других подразделений стали натянутыми. Малейшие разногласия между департаментами превращались в открытую войну. Общие совещания стали трибуной для обвинений в утаивании информации, неточности данных и вторжении в чужую зону ответственности. Кроме того, из-за постоянных жалоб вице-президента на качество материалов и на задержки в поставках ухудшились его отношения со многими поставщиками. (Проверка, проведенная позже новым вице-президентом, выявила, что большая часть этих обвинений не имела под собой никаких оснований.)

В конце концов менеджеры других отделов начали избегать контактов с сотрудниками департамента развития производства и этим только усилили подозрения внутри этой группы. Со временем другие отделы выработали свои информационные системы, для того чтобы прекратить всякие сношения с людьми из «осажденного» подразделения. В итоге отдел развития производства из-за неверных фактических данных допустил ряд ошибок при формировании бюджета и в результате гендиректор фирмы перевел вице-президента курировать другое направление и реорганизовал весь его отдел.

Этот пример показывает, как из-за чрезмерного антагонизма и подозрительности люди сужают свои представления о целях и приоритетах организации и оказываются в позиции тотальной обороны и контроля. Подобные модели поведения могут раздробить организацию, если нет механизмов, уравновешивающих их влияние. Очевидно, что сотрудники начнут использовать друг против друга правила и процедуры, участвовать в заговорах и злоупотреблять другими приемами подковерной игры. В таких условиях совместная работа станет невозможной, а приоритеты исказятся.

Там, куда проникают элементы парной мании, конфликты душат нормальную деятельность, творческий подход не приветствуется, а господствующим отношением становится недоверие. Вместо того чтобы действовать разумно, менеджеры отказываются решать срочные проблемы или же сразу начинают искать виноватых. Страх охватывает всю организацию. По мере того как цели и средства становятся все менее различимы, компания начинает плыть по течению, постепенно теряя ориентир на выработанные когда-то корпоративные задачи и стратегии.

**Опасности, которые подстерегают предпринимателей**

Из-за высокой напряженности и близости отношений, свойственных закрытым группам, сфера предпринимательства особенно подвержена поведенческим моделям парной мании. Во многих случаях бизнесмены начинают свое дело для того, чтобы преодолеть чувство зависимости, беспомощности и страха быть отвергнутым. Для этого они занимают противоположную по характеру позицию — готовности к финансовым и психологическим рискам. Кроме того, начинающий предприниматель может испытывать повышенную потребность в успехе, контроле и власти, а также придавать большое значение своей независимости.

Обычно отношения предпринимателя к своему бизнесу характеризуются высокой степенью вовлеченности и конфликтности. Компания занимает важное место в его жизни. Часто эмоциональная привязанность такого рода может вылиться в кризис роста и преемственности, усугубленный проявлениями парной мании, как показано в следующем примере.

Основатель и президент одного среднего размера предприятия по производству электроники часто заявлял, что его бизнес нуждается в более грамотном управлении. Он любил повторять, что стадия стартапа для его фирмы закончилась, пришло время реорганизовать компанию, произвести IPO и разработать план смены власти. С этой целью он стал лично набирать персонал из выпускников различных бизнес-школ. Его харизма и стремление к грамотному управлению привлекли множество специалистов с дипломом MBA. Однако наплыв образованных профессионалов вскоре сменился их оттоком, после того как они осознали, насколько трудно приспособиться к требованиям президента компании.

Под видом того, что коллектив для него является «одной большой семьей», основатель стал вмешиваться в личную и семейную жизнь своих подчиненных. Ответственные участки работы, которые он обещал отдать на откуп новым специалистам, оказались размытыми с точки зрения полномочий, из-за чего часто случались неудачи. Карьерный рост напрямую зависел от отношений с президентом, подчинения его прихотям и готовности принимать участие в иррациональных поведенческих моделях. Ценой сопротивления было изгнание в отдаленные офисы продаж. В итоге компания сильно пострадала от подобного руководства, однако сам большой босс в падении продаж и доходов обвинил вмешательство государства, козни профсоюзов, а также саботаж со стороны отдельных сотрудников.

Сбор и накопление сведений о сотрудниках, фаворитизм, непоследовательность в принятии правил и в целом создание обстановки неопределенности в организации — обычные явления для мира бизнеса. Так как выживание компании действительно зависит от ее основателя, многих подчиненных легко склонить к поддержке даже неразумных поступков своего руководителя. Те, кто не желает этого делать, уходят, остаются приспособленцы и люди, подверженные парной мании.

Этот феномен, возможно, объясняет, почему во многих частных компаниях не удается вырастить сильную прослойку менеджеров среднего звена. В ситуациях парной мании специалисты, которые все еще остаются в компании, тратят свою энергию на внутренние распри и поддержку иррационального поведения и идей своего босса. Еще хуже ситуация обстоит там, где работают члены семьи предпринимателя и динамика семейных и корпоративных отношений тесно переплетена.

**Как справиться с парной манией**

Как совладать с парной манией, если эта модель поведения начала проявляться в организации? Каким образом менеджерам можно выбраться из этого порочного круга? Как им распознать симптомы корпоративной болезни?

Прежде чем я начну рассказывать о шагах, которые следует предпринять управленцам, хочу подчеркнуть, что не все аспекты парной мании нежелательны для организации. Как я уже отмечал ранее, межличностные процессы, которые могут привести к парной мании, в своей начальной фазе могут помочь создать слаженный коллектив, сплотить людей вокруг целей и стратегии компании и даже установить эффективный механизм наблюдения за конъюнктурой рынка. К сожалению, межличностные отношения, которые в своей экстремальной форме превращаются в парную манию, в долгосрочной перспективе представляют угрозу для деятельности организации и даже для ее выживания.

Чтобы остановить распространение парной мании, на первом этапе необходимо научиться определять ее симптомы в людях и организациях.

**1. Присмотритесь к своим менеджерам.** Руководители, способные стать инициаторами подобного поведения, обычно отличаются некими характерными личностными особенностями. Например, они могут казаться очень обаятельными и уметь располагать к себе людей. Возможно, именно эти качества изначально лежали в основе их личной привлекательности. Однако, если приглядеться, станет понятно, что за красивым фасадом зачастую скрываются тщеславие, высокомерие, показная самоуверенность и самодовольство. Личности, предрасположенные к парной мании, с огромным трудом изменяют свои представления и идеи. Они, как правило, чрезвычайно косны в своем поведении.

Руководитель такого рода обычно выделяется своим стремлением к доминированию и контролю. В то же время для него неприемлемы любые формы и проявления власти со стороны других людей. Он постоянно настороже и всегда готов отражать предполагаемые и во многих случаях воображаемые опасности. Чрезмерная бдительность, повышенная чувствительность и подозрительность постепенно становятся стилем его жизни. Его часто заботят скрытые мотивы людей, в которых он ищет подтверждение своих подозрений. Он проявляет чрезвычайное внимание к мелочам, преувеличивая их значение и придавая им дополнительные смыслы. Неудивительно, что в результате подобного поведения организация погружается в атмосферу межличностного напряжения.

Такой начальник постоянно считает, что им пренебрегают, его обижают или игнорируют. Из-за недоверия к другим людям он бывает чрезвычайно стеснительным, замкнутым, сдержанным и угрюмым. Он бывает часто раздражительным, безразличным и невнимательным к окружающим. Ему свойственны резкие перепады настроения. Дружелюбие и товарищеское отношение из-за любой мелочи в одно мгновение могут смениться ненавистью, недоверием и яростью. Кажется, что такой человек полностью лишен чувства юмора и не способен веселиться.

Когда эффекты парной мании начинают распространяться по организации, лица, находящиеся под их влиянием, могут демонстрировать схожие модели поведения, однако в большинстве случаев они проявляются менее ярко. Основной проблемой всех людей, подверженных этому психическому заражению, являются неудовлетворенные потребности в зависимости от более сильного. Своей прямотой, самоуверенностью и стремлением к полному контролю лидеры-инициаторы процесса заражения привлекают тех последователей, которым необходимо подобное отношение.

**2. Обратите внимание на процессы, происходящие в организации.** Опасные сигналы, свидетельствующие о появлении парной мании, можно также распознать, взглянув на возможные странности корпоративной культуры и методов работы. Один из подобных симптомов — необычные процедуры отбора и продвижения сотрудников, которые отражают скорее прихоти топ-менеджера, нежели заботу о профессиональном уровне кандидатов. Также индикаторами опасности могут служить причудливые, избирательные и несистемные методы принятия решений, беспорядочная система информирования, избыточный контроль и высокая скрытность.

Еще одним признаком является увлечение какого-либо отдела деталями в ущерб общему делу. Также следует обратить внимание на чрезмерные проявления разнообразных стрессовых симптомов в организации — таких, как большая текучка среди руководства и частые прогулы. Часто меняющиеся задачи организации, наличие грандиозных, но невыполнимых планов, уверенность в существовании заговоров или собственно их создание — все это красноречиво свидетельствует о заражении компании парной манией.

В чем бы ни выражалось ненормальное поведение, всегда нужно иметь в виду, что возможной его причиной является парная мания. После определения симптомов менеджерам необходимо предпринять действия по исправлению ситуации, а также разработать системы и процедуры для противодействия ей.

**3. Установите доверительные отношения.** Вовлеченный в парную манию менеджер в разгаре ее эпидемии уже не в состоянии выбраться самостоятельно. Особенно трудно вернуться в реальность инициатору процесса. Склонность к иррациональному мышлению бывает очень непросто преодолеть. Бесполезно взывать к его логике и восприятию действительности. Подобные действия, напротив, могут вызвать непреклонность, враждебность и агрессию. Лучше всего в таких случаях хоть как-то войти в доверие и установить близкие отношения с пораженным недугом управленцем, чтобы постепенно подвести его к самостоятельному осознанию того, что его представления о состоянии дел в организации попросту неверны. Такой перемены добиться будет нелегко, но без этого менеджер не сможет произвести реалистичную оценку собственных сильных и слабых сторон. Возвращение из мира фантазий к действительности будет, вероятнее всего, медленным и тяжелым процессом, включающим в себя восстановление цельности личности и корректировку глубоко укоренившихся паттернов поведения. Во многих случаях сила заблуждений будет такова, что может потребоваться помощь психолога.Читайте материал по теме: Поиск виноватыхПерспективы страдающих от парной мании последователей обычно более радужны и менее драматичны. Чтобы избавиться от эффектов мании, часто достаточно просто дистанцироваться от зараженного лидера. Сначала это приведет к некоторой потере ориентации, но поддержка со стороны нетронутых болезнью руководителей поможет вернуть менеджеров к естественным моделям поведения.

**4. Контролируйте собственное состояние.** Один из способов снизить вероятность появления парной мании — осознавать, насколько вы сами подвержены ее воздействию. Большинство людей в той или иной степени уязвимы. Нам иногда нравится, когда кто-то о нас заботится, и мы не сильно возражаем, если другие принимают за нас решения. Как хорошо иногда расслабиться, не нести ни за что ответственности, следовать за лидером и брать с него пример. Более того, даже в поисках виноватых есть свои привлекательные стороны. Обвинение других в том, что вы сами хотели, но боялись сделать, не только порождает чувство морального превосходства, но также приносит удовлетворение собственным поведением. К тому же до тех пор, пока межличностное общение остается в рамках реальности, эти поведенческие модели не опасны. К сожалению, из этого состояния можно легко соскользнуть к иррациональным поступкам. Чтобы этого избежать, вам нужно периодически производить критический анализ собственных ценностей, действий и взаимоотношений. А поскольку самому найти свои «мертвые зоны» и иррациональные представления чрезвычайно сложно, лучше всего, если в этом процессе вам будет помогать человек, не работающий в вашей организации. А еще, чтобы решиться на подобное противостояние с самим собой, вам потребуется определенное мужество.Читайте материал по теме: Ваш босс — психопат?Как бы то ни было, только руководители, готовые проанализировать и переосмыслить свои представления о действительности, добьются в итоге настоящей свободы выбора, источником которого будет их внутренняя уверенность. Способность к самоанализу укрепляет идентичность человека, развивает его умение адаптироваться и делает его менее восприимчивым к контролирующему влиянию. Поскольку эти качества составляют основу зрелых взаимоотношений, совместных поисков реалистичных решений и здорового корпоративного климата, они оградят вас от вспышек парной мании.

**5. Попросите помощи у заинтересованных сторон.**Умение распознать проявления парной мании не очень-то вам поможет, если инициатор этого процесса — гендиректор, который к тому же является одним из основных акционеров компании. Тем не менее в подобных случаях, для того чтобы оградить организацию от пагубных авантюр, бывает необходима поддержка со стороны таких уравновешивающих сил, как государство или профсоюзы. Естественно, существуют и другие заинтересованные стороны, способные помочь в этой ситуации: клиенты, поставщики и банки. Ситуация куда менее проблематична, если гендиректор не является главным акционером, поскольку в этом случае совет директоров и другие акционеры могут играть более значимую роль в контроле за деятельностью организации. В сферу их ответственности может входить отслеживание симптомов парной мании. Безусловно, всегда существует опасность, что члены совета директоров сами окажутся втянуты в иррациональную деятельность «токсичного» топ-менеджера. Такая ситуация наименее вероятна, если членами правления будут приглашенные директора.Читайте материал по теме: Восемь архетипов лидераВ любом случае, поскольку советы директоров традиционно следуют указаниям CEO, возможность появления парной мании показывает, насколько важно правильно подобрать членов правления. Основными критериями являются независимость, чувство идентичности, богатый опыт и здравомыслие, которое может остановить процесс парной мании.

**6. Реорганизуйте структуру организации и измените рабочую атмосферу.**Решения, направленные на борьбу с парной манией в организации, наиболее действенны тогда, когда ее инициатор не является гендиректором. В этом случае, для того чтобы остановить процесс, достаточно выговора, перевода или — на худой конец — увольнения. В то же время большую значимость представляют системы и процедуры, задействованные в компании. Например, системы поощрений, стимулирующие иррациональное поведение, явным образом его поддерживают. Значит, необходимо создать здоровую атмосферу в организации, в которой иррациональные процессы не смогут пустить корни. Противоядием против парной мании может стать поддержка ответственного отношения к работе и независимого мышления, а также продвижение людей, обладающих такими качествами. Корпоративная культура, в основе которой лежит совместная деятельность, делегирование полномочий, открытое разрешение конфликтов и уважение к личности, обнажит процессы психического заражения, прежде чем они успеют распространиться по всей компании. Подобные организационные принципы снизят потребность в зависимости и выведут скрытые конфликты наружу, тем самым препятствуя образованию порочных кругов межличностных связей. Помочь менеджерам сосредоточиться на реальном положении дел в организации также призваны системы объективного информирования и использование различных источников данных. Похожую функцию могут исполнять совместные комитеты разных отделов компании и формальные системы контроля.

Существуют и другие способы предотвратить появление или, по крайней мере, сдержать распространение парной мании. Например, современное движение в сторону коллективного управления, а также демократизация рабочих процессов. Эти структурные изменения ослабят власть всесильных топ-менеджеров. Они больше не смогут злоупотреблять потребностями своих подчиненных в «сильной руке».

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

# Вечно недовольные

**2019 Рон Каруччи**

Во время недавнего собеседования один из участников команды топ-менеджеров моей клиентки сказал: «Что бы я ни делал, это недостаточно хорошо для нашей CEO. Мы все начинаем задаваться вопросом, зачем вообще стараться». А позже она подтвердила эти слова: «Люди постоянно разочаровывают меня. У меня высокие требования, поэтому я и получаю высокие результаты».

Когда мы обсуждали непредвиденные последствия ее ожиданий, выяснилось, что ей никогда не приходило в голову, что она блокирует результаты, которые хочет получить. Среди менеджеров бытует мнение, что высокая планка для сотрудников — это хорошо. Но когда сотрудникам никак не удается достичь этой планки, высокие требования оставляют лишь чувство горечи и нереализованного потенциала.

[Исследование](http://www.drbobhurley.com/pdf/SMRMicromanagementPaper.pdf) с участием более 300 руководителей из десяти стран показывает, что приблизительно 35% из них терпят неудачу из-за склонности к перфекционизму. Лидеры, ориентированные на достижения, испытывают хроническую неудовлетворенность работой других. Возможно, вы думаете, что настраиваете сотрудников совершенствоваться, но в действительности вы заставляете их готовиться к неудаче. Остановитесь ненадолго и подумайте, не приводит ли ваше постоянное подталкивание сотрудников вперед к нежелательному побочному эффекту.

Вот сигналы, которые вы можете заметить.

**Разочарование в себе.** Вы предъявляете неразумно высокие требования не только к подчиненным. Мой опыт общения с руководителями высшего звена показывает, что они часто проецируют свои ожидания и на себя. Лидеры, неспособные испытывать удовлетворенность работой подчиненных или гордиться их достижениями, не получают удовольствие и от собственной профессиональной деятельности. Что вы говорите себе о собственных результатах? Если вы обвиняете себя в несовершенстве или ваши достижения и способности не вызывают у вас чувства гордости, возможно, это признак того, что ваши высокие требования искажают восприятие самого себя.

**Потеря уверенности в себе у других людей.** В книге Impossible to Please ее авторы Нил Лэвендер и Алан Кавайола пишут: «Когда ты работаешь с руководителем-перфекционистом, ты нередко злишься, расстраиваешься или вовсе потакаешь его повышенной критике и начинаешь чувствовать свою никчемность, как будто ты ничего не можешь сделать правильно». Люди теряют уверенность в себе и перестают стараться, если чувствуют себя ущербными. При этом в глубине души они обижаются и опасаются регулярной критики. Но еще хуже, что они не могут совершенствоваться, так как не понимают, где кончаются несправедливые требования и начинаются их истинные недостатки. Один из подчиненных моей клиентки сказал: «Со временем начинаешь понимать, что самый безопасный вариант — ничего не делать. Над чем бы я ни работал, она все равно будет кричать».

**Слабая организационная устойчивость.** Когда команда постоянно чувствует, что не представляет большой ценности, или подвергается критике, ей [труднее восстанавливаться](http://www.navalent.com/resources/blog/resiliency-mastering-behavioral-paradoxes-inherent-leadership) после неудачи. Проблемы парализуют людей и губят творческую инициативу. Постоянное недовольство лидера истощает ресурсы команды. Если вы испытываете сомнения, что в трудное время команда сможет сплотиться, вероятно, вы постоянно давите на нее и требуете соответствовать растущим требованиям. А завышенные ожидания ослабляют возможности сотрудников.

Если эти сигналы касаются вас, вот что можно предпринять.

**Научитесь сдерживать недовольство.** Неудовлетворенность может быть инструментом, но нужно выбирать время, когда стоит проявить ее. В ситуациях, когда сотрудников нужно заставить стараться изо всех сил, чтобы улучшить результаты, она может стимулировать их. Но недовольство руководителя имеет большой вес. Люди хотят, чтобы их руководитель был доволен их работой, и, когда у людей не получается добиться этого, это деморализует их. Но если они верят, что могут достичь заданной планки, то с большей вероятностью поверят в успех, когда вы повысите ее.

**Покажите сотрудникам, как вы цените их.** Я спросил свою клиентку, которая не подозревала о последствиях своих высоких требований, знают ли ее сотрудники, что она ценит их. Она не смогла ответить. Она думала, что команда разделяет ее стремление к совершенству, и ей в голову не приходило, что из-за критики они чувствуют себя некомпетентными. Если вы хотите, чтобы сотрудники серьезно относились к вашей критическим замечаниям, дайте им знать, за что вы цените их. Даже если у вас очень высокая должность, не сбрасывайте со счетов потребность каждого человека знать, что он и его работа имеют для вас значение. Подумайте, какую уникальную ценность создает каждый участник вашей команды, и когда вы увидите эту ценность в действии, обязательно скажите ему об этом.

**Изучите, как и когда вы устанавливаете требования.** Руководители-перфекционисты часто не сообщают о своих «высоких требованиях», пока не настанет день, когда другие не оправдают их ожиданий. Столкнувшись с разницей между полученным и ожидавшимся результатом, не реагируйте мгновенно. Сначала спросите себя, понимали ли люди, чего вы ждете от них. Затем подумайте, реалистичными ли были ваши ожидания. Если вы честно ответите себе, на чем основаны ваши ожидания, и четко и своевременно сообщите о них сотрудникам, то ваши требования будут не просто высокими, а реалистичными и справедливыми.

**Примите свои лучшие стороны.** Вы будете более снисходительны к другим, если снизите ожидания к себе. Критически оцените, достаточно ли вы объективны по отношению к себе и в каких ситуациях занимаетесь самобичеванием. Если вы обнаружите сильное сопротивление или эмоции, размышляя о своих лучших сторонах, вероятно, это признак того, что корни вашего резкого недовольства лежат глубже, чем вы думаете.

Ваша лидерская позиция дает вам возможность раскрыть потенциал людей. Правильно повышая планку, вы поможете им расти вместе с организацией. Если же у вас слишком строгие требования, которые причиняют боль другим, выясните, почему так происходит, и научитесь использовать свое недовольство на благо вашей команды.

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

# Великие лидеры знают свои недостатки

**2016 Рон Каруччи**

Нередко руководитель ощущает синдром самозванца, стоит ему занять высокую должность. Наше [исследование](https://hbr.org/2015/10/4-ways-leaders-fritter-their-power-away), охватившее тысячи бизнес-лидеров, выявило, что 69% чувствуют себя неготовыми к новой роли. 45% говорят, что не понимали, какие проблемы их ожидают, и 76% жалуются на отсутствие необходимой подготовки. Из страха разоблачения эти люди доходят до крайности в требованиях к самим себе. Они хотят быть безупречными и впадают в три весьма распространенных заблуждения:

**«Я должен быть совершенен во всем»**

Новоиспеченные руководители часто забывают, что любому человеку свойственны слабости и изъяны. Когда управленец начинает вести себя так, словно он идеален, то начинает того же требовать от других. Подчиненные, к которым применяется столь несправедливая мерка, бунтуют и отказывают начальнику в своей поддержке. Им недостает признания — и они начинают пристально следить за малейшими признаками слабости у своего босса (то есть за признаками его лицемерия). Теперь уж Акела не смеет промахнуться. Страшась критики и разоблачения, такой начальник изо всех сил поддерживает иллюзию своей непогрешимости и остается в одиночестве. 67% наших респондентов также жаловались на микроменеджмент, известный симптом управленческого перфекционизма.

Подчиненные хотят, чтобы руководитель видел собственные недостатки и потому проявлял понимание к чужим промахам. Начальники должны откровенно говорить с подчиненными о своих сильных сторонах и слабостях, приветствовать критику, поощрять искренность, приносить искренние извинения всякий раз, когда допускают ошибку или же когда их слабости создают проблемы для окружающих. Как ни парадоксально, главный источник авторитета — это уязвимость. Признавая свои ошибки, бизнес-лидер заслужит доверие, но если будет их скрывать — уж точно его не дождется.

**«Я должен придерживаться принципа справедливости»**

При распределении любых ресурсов — как финансов, так и возможностей продвижения по карьерной лестнице — требование справедливости доходит до абсурда. Многие подчиненные заранее ожидают, что их недооценят, откажут в повышении, в доступе к определенным ресурсам и возможностям, в большем бонусе. В хрупкой экономике при колоссальном разрыве в заработках между менеджерами и их подчиненными процветает недоверие. Но представления о справедливости у каждого свои, и подчас те, кто громче других восклицает «это несправедливо», не могут подкрепить обвинение фактами. Однако бизнес-лидеры, страдающие от синдрома самозванца, тратят слишком много сил на то, чтобы успокоить именно таких смутьянов.

Люди хотят, чтобы все были на равных, но не все работы равны, не каждый вклад можно оценивать наравне с другими. Не пытайтесь уравнять всех, а дайте ясно понять, что разное качество и результаты деятельности будут соответственно по-разному вознаграждаться — и заработком, и ресурсами, и новыми карьерными возможностями. Когда топ-менеджер пытается нейтрализовать эти различия и создать фальшивую видимость эгалитарной политики, где «все равны», он провоцирует как раз то беспокойство, которое хотел унять, ведь каждый инстинктивно понимает, что «все люди разные».

Подчиненные хотят в точности знать правила игры, и им нужно понимать, что их боссы не допустят нарушения этих правил. Когда подчиненные видят единые для всех требования и понимают, по какому принципу будет распределяться вознаграждение, они не подозревают руководителя в произволе. Им нужно верить, что начальник их защитит, в том числе и от несправедливости, царящей в компании. Один из топ-менеджеров, с которым мы беседовали, сказал, что таким образом выражал своим подчиненным сочувствие: «Я знаю, что система бонусов у нас плохо работает, но с этим я ничего не могу поделать». Когда управленец выставляет себя жертвой системы, он лишается доверия, ведь он заявляет, что не имеет возможности добиваться перемен к лучшему.

**«Я должен быть доступен в любой час дня и ночи»**

Бизнес-лидерам всегда кажется, что они слишком мало дают, а подчиненным — что они слишком мало получают. Две трети участников нашего опроса жаловались на недостаток времени: они не успевают уделить каждому подчиненному достаточное количество рабочих часов. Чтобы решить эту проблему, договоритесь с каждым из своих подчиненных: выясните его нужды и как их возможно удовлетворить. Не оставляйте при дверях своего кабинета «стражу», но и неограниченный доступ тоже ни к чему, вы не оператор телефонной станции и не справочное бюро. Установите четкие границы и добейтесь, чтобы все работали внутри в этих рамок. Пользуйтесь различными методами, чтобы по возможности охватить весь коллектив, не тратьте все свое время на беседы с глазу на глаз.

На самом деле подчиненные хотят от вас надежности. Им нужно понимать, что, случись у них проблема, начальник найдет решение. Если они перестанут разбираться в происходящем, руководитель укажет им общую перспективу. Если они не могут добиться помощи от другого отдела, их босс вмешается и поможет. На эти действия управленец может потратить разное количество времени — как много, так и мало, однако этот вопрос беспокоит сотрудников только в том случае, когда они перестают полагаться на своего начальника.

Руководитель, словно эквилибрист, идет по туго натянутому канату. Введите с самого начала четкие принципы управления, и это поможет вам сохранить равновесие даже при резких колебаниях каната, раскачиваемого недовольными. Позаботьтесь о подлинных проблемах своей компании и не пытайтесь стать тем, кем вы никогда не станете.

**Об авторе. Рон Каруччи (Ron Carucci)** — соучредитель и партнер компании Navalent, которая консультирует топ-менеджеров по вопросам управления изменениями.

# Плохие начальники

Плохие начальники — это хорошие люди со слабостями. Как ужиться со злым боссом

2017

По данным опроса «Состояние рабочей среды», проведенного Институтом Гэллапа, в США половина всех служащих на определенном этапе уходят с работы, так как не хотят видеть своего начальника.

Понять и простить или изо всех сил оказывать сопротивление — сотрудница одной из ведущих технологических компаний США долго пыталась выбрать правильную стратегию поведения с новым начальником. Бывший босс перешел на работу в другую фирму, а управление текущим проектом перешло в руки Питеру — человеку, которому не нравился никто из унаследованной им команды.

Он вел себя высокомерно, вмешивался в каждую мелочь и готов был отклонить любую идею, рожденную не в его светлой голове. Вполне естественно, что в компании началась волна сокращений.

Исследования состояния рабочей среды, проведенные Институтом Гэллапа, доказали: между энтузиазмом — то есть мотивацией и стремлением достичь поставленных целей — и взаимоотношениями с руководством прослеживается четкая связь. При том, что 77% сотрудников, утверждавших, что испытывают трудовое рвение, говорили о взаимодействии с руководителями в положительном ключе, лишь 23% «немотивированных» и 4% «совершенно не заинтересованных» могли сказать то же самое. Институт Гэллапа выявил, что по всему миру «энтузиастами» могут считаться только 13% сотрудников. Это настораживает, поскольку именно они — ключ к успеху компании.

Но, в каких бы грехах ни был повинен босс, одна из главных задач сотрудника, если, конечно, он дорожит своим местом и его устраивает то, чем он занимается — наладить отношения с ним. Некоторые советы о том, как можно наладить отношения с плохим начальником, дали эксперты [Harvard Business Russia](http://hbr-russia.ru/).

**1.    Поставьте себя на место руководителя**

Плохие начальники, как правило, — это хорошие люди со своими слабостями, но им приходится руководить другими, и это делает их уязвимыми. Поэтому надо обратить внимание не только на их поведение, но и на причины их поступков.

Исследования подтверждают, что эмпатия может в корне изменить отношения между руководителем и подчиненным. Стивен Кови и Дэниел Гоулман считают, что этот элемент эмоционального интеллекта важен для решения межличностных проблем. Действенность такой стратегии признает и нейробиология: зеркальные нейроны мозга побуждают людей отвечать друг другу взаимностью. Так что, если вы проявите понимание, ваш шеф, возможно, поведет себя так же, и вы оба будете в выигрыше.

Казалось бы, нелегко отнестись с пониманием к начальнику, который вам несимпатичен. Однако Гоулман уже давно показал, что эмпатии можно обучиться. В исследованиях других ученых, в частности специалистов из Клиники Меннингера, говорится, что, если сопереживать осознанно, можно глубже проникнуть в чужие эмоции.

**2.    Проанализируйте собственное поведение**

Вы можете быть сколько угодно профессионалом [своего дела](http://ekb.dk.ru/wiki/svoyo-delo#binding), но стоит помнить: ошибки свойственны каждому. Поэтому, прежде чем в очередной раз спускаться в курилку, держа в голове пару-тройку ругательств в адрес начальника, подумайте, все ли вы сделали правильно, включите критическое мышление. Быть может, претензии руководителя не беспочвенны?

Признав, что вы можете быть неправы, осознав, в чем именно, и скорректировав свои действия, вы сумеете спасти ваш «союз» со «злым» боссом.

Начните с простого самоанализа. Постарайтесь по возможности беспристрастно обдумать замечания шефа. В чем вы должны исправиться? Какие особенности вашего поведения и результаты работы могли бы вызывать его раздражение? Кроме того, задайтесь вопросом, что может приводить к конфликту.

Далее понаблюдайте за коллегами и посоветуйтесь с теми, кто ладит с шефом. Постарайтесь вникнуть в предпочтения руководителя и особенности его характера, поищите чувствительные точки и подумайте, как изменить свое поведение. Но, общаясь с сослуживцами, аккуратно подбирайте формулировки. Не задавайте вопрос, почему начальник вечно вас перебивает, лучше спросите: «Откуда ты знаешь, говорить тебе или молчать? Как ты понимаешь, когда надо вмешаться, а когда — нет? Как ты выражаешь свое несогласие?»

**3.    Позвольте шефу изменить ситуацию**

Если даже после критического самоанализа, вы понимаете, что отношения с руководством рушатся мне только по вашей вине, нужно об этом открыто заявить руководителю и предложить найти совместный выход из сложившейся ситуации.

Подходящей ситуацией для откровенного разговора может стать, например, совместная поездка на встречу с партнером. Обычно специалисты по урегулированию конфликтов рекомендуют вести беседы подобного содержания в неофициальной обстановке, когда руководитель не сможет перебить вас и вам обоим будет неудобно встать и уйти. Чтобы беседа была конструктивной, люди должны ощущать себя «в безопасности». Например, можно пригласить начальника в тот ресторан, где вы едва ли встретите коллег. Скажите, что хотели бы обсудить с ним вне офиса некоторые личные вопросы. Если из-за возникших между вами разногласий были сорваны сроки выполнения работы, предложите поговорить о последствиях этого срыва для других проектов. Дайте боссу понять, что разговор будет серьезным и его не избежать. Если вы просто скажете, что хотели бы поговорить о ваших с ним личных отношениях, у него могут найтись более важные дела.

Вероятно, начиная диалог, вы обнаружите, что начальнику невдомек, до какой степени вы раздосадованы.

**4.    Поднимите бунт**

Если вы не можете добиться результата, скорректировав собственное поведение или нащупав ниточки взаимодействия с шефом, и если ваши коллеги тоже испытывают дискомфорт, стоит сообщить об этом вышестоящему начальству и в отдел персонала.

Но, став на эту тропу, нужно запастись весомыми доказательствами того, что ваш босс несет ответственность за возникшую ситуацию — что именно из-за его манеры руководства и поведения в конечном итоге пострадают команда, подразделение и вся организация. Будьте готовы пригрозить компании судом. Понадобятся документальные подтверждения того, что ваш начальник избрал неверную тактику и негативно влияет на рабочий процесс: показания свидетелей, переписка, указывающие на нарушения корпоративных правил и инструкций. Чем больше людей согласится официально заявить о претензиях, сходных с вашими, и представить схожие доводы, тем труднее будет высшему руководству игнорировать или отрицать проблему.

**5.    Выжидайте или уходите**

Если ничто из перечисленного не помогает вам наладить контакт с руководителем и нет предпосылок для коллективных акций, выходов почти не остается.

Чаще всего в таких случаях люди продолжают работать абы как и стараются пореже сталкиваться с боссом. Всегда есть надежда, что он уйдет сам. Однако учтите, что, заняв выжидательную позицию, нужно назначить себе конечный срок, иначе ожидание превратится в образ жизни — и вы почувствуете себя лишним, разочаруетесь в работе и даже озлобитесь. Это может сказаться и на прочих сферах жизни, привести к депрессии и различным психосоматическим расстройствам.

Самым разумным будет поискать другую работу. Отредактируйте резюме, свяжитесь с хедхантерами, обзаведитесь рекомендациями и начинайте ходить на собеседования. Вы не виноваты в том, что у вас плохой начальник, но если вы остаетесь при нем — это будет ваша вина.

# Почему менеджеры забывают о том, что они люди

Расмус Хогард, Жаклин Картер, Винс Брюертон

Во время ассесмента, исследований и собеседований, в которых приняли участие более тысячи руководителей, наше внимание привлекали многие их комментарии, но один оказался особенно сильным и заставляющим задуматься. «В наши дни для того, чтобы быть лидером, нужно разучиться быть руководителем и заново научиться быть человеком, — сказал нам Хавьер Пладеваль, генеральный директор испанской Volkswagen Audi Retail.

Что имеет в виду Хавьер? Он считает, что сила лидерства основывается на наших способностях формировать личные крепкие связи с людьми, которыми мы руководим. Сейчас это вернее, чем когда-либо раньше, так как миллениалы становятся подавляющей частью персонала в большинстве компаний. Миллениалов не удовлетворить лишь зарплатой, бонусом и компенсациями. Им также требуются цель, счастье и ощущение общего дела.

Проблема в том, что около 70% руководителей [считают](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-frontline-workers-are-disengaged), что умеют стимулировать и мотивировать — примерно так же, как мы все считаем, что умеем отлично водить автомобиль. Но работники воспринимают своих руководителей совсем иначе. Исследование, опубликованное Forbes, [показало](https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/10/17/majority-of-americans-would-rather-fire-their-boss-than-get-a-raise/#6627644a6610), что 65% работников отказались бы от прибавки к зарплате, лишь бы увидеть, как их руководителя уволят. А исследование вовлеченности, проведенное институтом Гэллапа в 2016 году, обнаружило, что 82% работников [считают](http://news.gallup.com/businessjournal/195803/employees-really-know-expected.aspx), что их руководители не способны вдохновлять. По нашему мнению, эти два явления напрямую связаны.

В человечном лидерстве есть огромная положительная сторона. Как показывают данные McKinsey & Company, когда работники внутренне мотивированы, они на 32% больше ориентированы на результат, на 46% больше удовлетворены своей работой и на 16% лучше выполняют свои обязанности.

Все мы люди, и поэтому нами руководят фундаментальные потребности в цели, счастье, чувстве общности с людьми, а также желание внести положительный вклад в жизнь других. Руководители, которые действительно осознают такие потребности и руководят так, чтобы запустить эти внутренние мотивации, обладают ключевой способностью — вызывать сильную преданность, вовлеченность и результативность. Будучи лидерами, мы должны быть в первую очередь людьми и уже потом — руководителями.

Наше исследование показало, что представители высшего руководства тысяч прогрессивных компаний, таких, как Accenture, Marriott, Starbucks, Microsoft и LinkedIn, задают себе вопрос: «Каким образом мы можем создать более человечное лидерство и ориентированную на людей среду, в которой работники и руководители больше удовлетворены своей самореализацией и активнее вовлечены в рабочие процессы?»

Вот несколько рекомендаций, основанных на нашей практике по созданию более человечных руководителей.

**Проявляйте личностный подход**

Боб Чэпмен, генеральный директор глобальной производственной компании Barry Wehmiller и автор книги «Everybody Matters», приложил огромные усилия для того, чтобы внедрить действительно человечное лидерство внутри компании. При принятии любого решения, которое будет иметь последствия для работников, он задает себе вопрос: «Если бы мой ребенок, родители или друзья работали здесь, были бы они рады такому решению?» Таким образом он превращает любое управленческое решение в личный вопрос. Он переносит его из области тактики в область эмоций, чтобы убедиться, что ни его статус, ни его власть не ослепляют его. Попробуйте сделать то же самое при принятии решений, влияющих на ваших работников. Поставьте себя на их место и представьте, что они члены вашей семьи или друзья.

**Будьте руководителем, знающим свои недостатки и сильные стороны**

Пионер в области лидерства Питер Друкер сказал: «Нельзя управлять другими, пока сначала не научишься управлять собой». В одной из наших предыдущих статей мы [рассказывали о том](http://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p25441/), как один генеральный директор заметно улучшил вовлеченность и результативность сотрудников возглавляемого им банка благодаря тому, что стал лучше осознавать свои недостатки и сильные стороны. Эта история служит примером того, как лидерство начинается с понимания и управления самим собой. Если вы понимаете самого себя, вы способны лучше понимать людей, которыми руководите, их чувства, и, в свою очередь, запускать их внутреннюю мотивацию. Хорошее лидерство начинается с понимания своих недостатков и сильных сторон, а практика осознанности может значительно улучшить подобное понимание.

**Не будьте эгоистичны**

Доминик Бартон, управляющий директор международного офиса McKinsey & Company, говорит, что альтруизм — это основа хорошего лидерства. В лидерстве главное не вы, а люди и компания, которыми вы руководите. Если в вас есть готовность к альтруизму, вы убираете себя из уравнения и учитываете долгосрочные выгоды других. Альтруизм не означает, что вам нужно позволить другим вытирать о вас ноги или что вы откажетесь постоять за себя. Отсутствие эгоизма происходит из уверенности в себе и заботе о себе. Вот простой способ проверить, готовы ли вы к этому: принимая решение, проверьте свою мотивацию; делаете ли вы это ради личной выгоды или ради блага других?

**Будьте отзывчивы**

Отзывчивость — это намерение нести счастье другим. Если у вас когда-нибудь был отзывчивый руководитель, то вы знаете, что это такое. Этот человек становится вашим защитником. Этот человек помнит о ваших интересах. И в результате вы чувствуете, что вы в безопасности, что вам доверяют, вы испытываете чувство преданности и вовлеченности. Нет ничего лучше отзывчивости для хорошего лидера. Это универсальный язык, который понятен любому человеку в любой стране. Если вы хотите, чтобы в вашей модели лидерства было больше отзывчивости, возьмите себе за правило задавать один простой вопрос каждый раз, когда вы работаете с кем-то — «Как я могу сделать лучше день для этого человека?».

**Об авторах. Расмус Хогард** — основатель и управляющий директор Potential Project, глобальной компании, консультирующей по вопросам лидерства и организационного развития Microsoft, Accenture, Cisco и сотни других организаций. **Жаклин Картер** — партнер и директор по Северной Америке в Potential Project. **Винс Брюертон** — специалист по стратегии, директор канадского офиса Potential Project.

# 12 признаков плохого начальника

2018

Когда на работе много дел, а команда справляется с трудом, велик соблазн попытаться начать все контролировать и лично следить за каждым сотрудником. Однако это первые шаги к репутации «ужасного шефа».

Никто не хочет быть плохим начальником, однако превратиться в него можно почти незаметно. Когда на работе много задач, a команда справляется  с трудом, собственники давят и партнеры напоминают об обязанностях по контрактам, нервное напряжение накапливается крайне быстро. Появляется ощущение, что вы тонете и чем больше делаете, тем хуже все вокруг. Именно такие чувства говорят о том, что вы становитесь плохим начальником.

***— Я тоже чувствовала, что становлюсь плохим руководителем, —***[***говорит***](https://m.signalvnoise.com/the-12-signs-how-to-know-when-youre-slowly-but-surely-becoming-a-bad-manager-82fd5baff33d)***Клэр Лью, генеральный директор KnowYourCompany. — Я страдала от неуверенности в себе, особенно в первые дни запуска компании. С тех пор я смола понять, как выглядят первые признаки на пути к роли плохого босса, и выяснила, что избежать провалов и вернуться к работе тем хорошим менеджером, которым всегда хотели быть, возможно.***

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

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

**2. Вы замечаете, что говорите «нет» чаще, чем «почему нет?» или «может, вернемся к этому позже?»**

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

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

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

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

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

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

Вы переживаете, что если будете спрашивать у подчиненных их мнение насчет премий или зарплаты, сильно отвлечете их от дела. В краткосрочной перспективе это действительно может быть так, но в реальности у сотрудников всегда есть, что вам сказать, независимо от того спрашивают их об этом или нет. Не задавая вопросы, вы просто даете проблеме прогрессировать. Если хочется быть хорошим лидером, нужно не бояться спрашивать и выслушивать ответы, которые не всегда будут приятными. Это в любом случае лучше, чем оставлять вопросы открытыми.

**6. Вы считаете, что эмоциям не место на рабочем месте**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Как менеджер, вы концентрируетесь на том, что команда должна перестать делать. Они должны перестать долго обедать или тратить время на социальные сети. Но лучшие менеджеры подходят к вопросу наоборот: они думают о том, что могут дать своей команде, чтобы сделать ее мотивированной и вовлеченной. Например, вместо того, чтобы переживать о продолжительности перерывов на кофе, задумайтесь, обозначили ли вы, как их работа связана с общей картиной происходящего в компании?

# Недостатки лидеров

[Гари Хамел](http://hbr-russia.ru/blogs/1017/) 2015

Папа Франциск не скрывает, что намерен радикально реформировать административные структуры католической церкви, которые он считает далекими от жизни, неоправданно могущественными и бюрократически зашоренными. Он понимает, что в нашем стремительном мире самовлюбленные и закрытые от внешнего мира лидеры создают серьезные проблемы для любой организации.

Накануне прошедшего Рождества Папа обратился к руководителям Римской курии — кардиналам и другим церковным иерархам, в чьи задачи входит управление запутанной сетью административных органов церкви. Папа не ходил вокруг да около, а сказал своим коллегам прямо: современные лидеры подвержены целому ряду недостатков, мешающих их работе — например, гордыне, нетерпимости, близорукости и мелочности. Когда эти недуги не лечатся, они ослабляют всю организацию. Чтобы сохранить нравственное здоровье церкви, нам нужны здоровые руководители.

За свою многолетнюю практику я десятки раз слышал, как эксперты в сфере менеджмента перечисляли качества великих лидеров. Однако откровенный разговор о недугах руководства ведется нечасто. Оказалось, что у Папы Римского больше решимости начать эту непростую дискуссию. Он понимает, что у всех у нас есть свои склонности и привычки — многие из которых не делают нам чести. Но с лидеров больше спрос, поскольку их статус обуславливает гораздо более широкое распространение их недугов.

Католическая церковь — бюрократическая машина, иерархическая структура, населенная добрыми, но несовершенными душами. В этом смысле она не очень отличается от вашей организации. Вот почему советы Папы полезны для любых руководителей.

Памятуя об этом, я провел несколько часов, переводя обращение Папы на язык менеджмента. (Не знаю, не существует ли какого-либо запрета на парафраз заявлений Папы, но, не будучи католиком, я все же рискну.)

Итак, вот что (примерно) сказал Папа.

Чтобы полностью исполнять свое предназначение, менеджерский коллектив призван постоянно самосовершенствоваться и расти в деле взаимопонимания и мудрости. И в то же время, как любая группа людей или любое человеческое тело, он подвержен болезням, сбоям, слабостям. Я бы хотел упомянуть некоторые «лидерские недуги». Это болезни и искушения, которые могут серьезно ослабить эффективность любой организации.

1. **Представление о себе как о бессмертном, безгрешном и незаменимом человеке, ведущее к потере бдительности по отношению к собственным недостаткам.** Если команда не способна к самокритике, не ищет обновления и укрепления, она серьезно больна. Для того чтобы увидеть целые списки людей, которые почитали себя за бессмертных, безгрешных и незаменимых, достаточно просто сходить на кладбище! Это недуг тех, кто возомнил себя Господом и Учителем, кто ставит себя выше других, не желая служить ближнему. Это патология власти, в корне которой лежит мания величия и нарциссизм, когда субъект страстно увлечен самим собой и не замечает никого вокруг, а особенно самых слабых и нуждающихся. Средство от этого недуга — смирение, когда человек говорит от всего сердца: «Я лишь служу другим. Я только выполняю свой долг».

2. **Еще одна болезнь — чрезмерная занятость.** Эти руководители с головой погружаются в работу и не хотят остановиться ни на минуту. Пренебрежение столь необходимым отдыхом ведет к стрессу и перевозбуждению. Заслуженный покой после плодотворного труда просто необходим! К нему нужно относиться крайне серьезно: каждому нужно время с близкими, выходные и праздники для «подзарядки».

3. **Интеллектуальное и душевное «очерствение».** Речь идет о лидерах с каменным сердцем, «жестоковыйных», если выражаться библейским языком. О тех, кто с течением времени потерял душевное тепло, бодрость духа и дерзновение и погреб себя под ворохом бумаг. Это настоящие бюрократы, в них нет сострадания. Как опасно потерять человечность, которая позволяет нам плакать с плачущими и радоваться с радующимися! Время идет, и наши сердца все черствеют и утрачивают способность любить окружающих. Быть гуманным лидером значит проявлять смирение, альтруизм, отрешенность от земных благ и щедрость.

4. **Болезнь чрезмерного планирования и «функциональности».** Когда лидер планирует все до последней детали и верит, что при совершенном замысле все обязательно пойдет как надо, он превращается в бездарного бухгалтера или офис-менеджера. Да, мы должны хорошо готовиться, но никогда не следует поддаваться искушению избавиться от любых намеков на спонтанность и интуицию. Жизнь всегда богаче любого человеческого плана. Мы легко становимся жертвами этого недуга, поскольку нам просто и удобно ходить всегда одними и теми же предсказуемыми путями.

5. **Болезнь несогласованности усилий.** Как только руководители теряют «чувство локтя», все тело утрачивает гармонию в работе и естественное равновесие. Такой оркестр способен производить лишь шум; его члены не взаимодействуют гармонично и утрачивают дух товарищества и сотрудничества. Когда нога говорит руке: «Ты мне не нужна», а рука кричит голове: «Я тут главная!», получается лишь хаос и междоусобица.

6. **Также встречается своеобразный лидерский «Альцгеймер».** Эта проблема заключается в потере памяти — о тех, кто растил, наставлял и поддерживал нас на наших путях. Мы видим ее в руководителях, которые больше не помнят о своих встречах с великими лидерами, вдохновившими их на подвиги. В тех, кто полностью увяз в текущем моменте, в своих страстях, желаниях и увлечениях. В тех, кто построил вокруг себя стену из правил, кто все более и более становится рабом идолов собственного изготовления.

7. **Болезнь соперничества и тщеславия.** Когда целью жизни для нас становится нечто внешнее, наши особые привилегии, наши звания, мы забываем свою главную обязанность как лидеров — «не делать ничего из своекорыстия и тщеславия, но смиренно считать другого выше себя» (цитата из послания ап. Павла к Филиппийцам). Как руководители мы должны заботиться не только о себе, но и об интересах ближних.

8. **Болезнь экзистенциальной шизофрении.** Это недуг тех, кто ведет двойную жизнь, плод лицемерия, свойственного мелким душам, а также всевозрастающей душевной пустоты, которую не может заполнить никакое [достижение или] титул. Эта зараза часто поражает тех, кто больше не общается с клиентами и «простыми» сотрудниками, ограничил свою деятельность бюрократическими обязанностями, а значит, потерял контакт с реальностью, с конкретными людьми.

9. **Сплетни, ворчливость, злословие «за глаза».** Это тяжелая болезнь, которая начинается с малого, может быть, с желания «поддержать разговор», и постепенно завладевает всем человеком. Такой лидер сеет семена раздора, а во многих случаях и хладнокровно убивает доброе имя своих коллег. Это недуг трусов, которым не хватает мужества, чтобы решать проблемы с ближними лицом к лицу, поэтому они обсуждают их у людей за спиной. Станем остерегаться терроризирующих сплетен!

10. **Преклонение перед начальством.** Это недуг тех, кто заискивает перед высшими по званию в надежде снискать их благоволение. Такие люди — жертвы карьеризма и оппортунизма, они угождают конкретным личностям, [а не стремятся исполнить миссию организации]. Они всегда думают лишь о получении выгоды и никогда — об отдаче самих себя. Это люди невыского полета, они несчастны, и все их побуждения эгоистичны. Пасть жертвой этого недуга могут и начальники, когда они страстно желают снискать лояльность, покорность и психологическую зависимость со стороны своих подчиненных, в конце концов пожиная нездоровое соглашательство.

11. **Равнодушие к ближнему.** Это когда лидер думает только о себе, теряя при этом открытость и теплоту [подлинных] человеческих отношений. Это может проявляться по разному. Например, самый «подкованный» сотрудник не ставит свои знания на службу менее осведомленных коллег. Узнав что-то новое, вы держите это при себе, а не делитесь информацией на благо остальных. Вместо того чтобы помочь и воодушевить, вы завистливо и коварно радуетесь падению других.

12. **Болезнь «угрюмого лица».** Это заболевание мы видим у тех удрученных и суровых личностей, которые думают, что, занимаясь серьезным делом, нужно обязательно надевать маску меланхолии и строгости и обращаться с другими (особенно с теми, кого они считают ниже себя) яро, резко и заносчиво. В реальности суровый и сухой пессимизм часто является симптомом страха и неуверенности в себе. Лидер должен стараться всегда быть вежливым, спокойным, радостным и полным энтузиазма, ему следует сеять радость повсюду, где он появляется. Веселое сердце заражает радостью: его невозможно скрыть! Поэтому руководителю не пристало терять счастливого духа, чувства юмора, даже по отношению к самому себе, которое обеспечит ему расположение людей даже в трудных ситуациях. Хорошая доза здорового смеха способна творить чудеса!

13. **Болезнь скопидомства.** Она случается с человеком тогда, когда он старается заполнить пустоту своей жизни материальными благами, не из нужды, а чтобы почувствовать себя в безопасности. Однако всем известно, что, покидая эту жизнь, мы ничего не унесем с собой. Как говорится, «у савана нет карманов», и никаким сокровищам никогда не заполнить пустоту нашего сердца, наоборот, они лишь сделают его еще более ненасытным. Богатство лишь отягощает нас, неизбежно замедляя наш путь к цели.

14. **Болезнь «своего круга», когда принадлежность к группе избранных становится важнее общего дела.** Этот недуг всегда начинается с невинных намерений, но со временем порабощает членов узкого кружка и становится своеобразной раковой опухолью, угрожающей всей организации и производящей серьезные отрицательные последствия, особенно для тех, кого мы не считаем «своими». А самая коварная опасность — дружеский огонь от товарищей по оружию. Как говорит Библия, «каждое царство, разделившееся в самом себе, падет».

15. **И последнее: болезнь сумасбродства и желания быть «на виду».** Это случается, когда служение лидера извращается жаждой власти. Он пользуется своим положением для наживы или для приобретения еще большего могущества. Это болезнь людей, которые безудержно рвутся к власти и для этой цели готовы оклеветать, опорочить и дискредитировать ближнего. Они выпячивают свои способности, чтобы показаться лучше других. Этот недуг приносит огромный вред, потому что его жертвы готовы оправдать любые средства для достижения своей цели, причем часто прикрываясь лозунгами справедливости и прозрачности! Я не могу не вспомнить одного руководителя, который чуть что звал журналистов, чтобы сообщить им конфиденциальную информацию о своих коллегах. Все, что его волновало, — это появление на первой странице газет, позволявшее ему почувствовать себя влиятельным и известным. При этом его поведение причиняло огромный вред другим людям и организации в целом.

Друзья, эти заболевания весьма опасны для любого руководителя в любой организации, и они могут поражать как отдельного индивида, так и сообщество в целом.

Итак, насколько вы здоровы как руководитель? Воспользуйтесь папским списком лидерских недугов, чтобы оценить самого себя. Поставьте себе отметку от 1 до 5.

1. Чувствую ли я себя выше своих подчиненных?

2. Забочусь ли я о равновесии между профессиональной и личной жизнью?

3. Заменяю ли я живое человеческое общение формальностью?

4. Не слишком ли я полагаюсь на свои планы, не отметаю ли я интуицию и импровизацию?

5. Уделяю ли я достаточно внимания наведению мостов между сотрудниками и борьбе с «перетягиванием организационного одеяла на себя» разными отделами?

6. Не забываю ли я регулярно признавать, что многому научился от своих наставников и других людей?

7. Не слишком ли я завишу от своих особых привилегий?

8. Не изолирую ли я себя от клиентов и сотрудников «на передовой»?

9. Не очерняю ли я побуждения или достижения ближних?

10. Не проявляю ли я излишнюю покорность и подобострастие и не поощряю ли эти качества в других людях?

11. Не ставлю ли я свой успех превыше успеха других людей?

12. Стараюсь ли я создавать приятную и радостную обстановку на работе?

13. Не проявляю ли я эгоизма, когда речь идет о поощрениях и похвале?

14. Не культивирую ли я междоусобную рознь вместо командного духа?

15. Не веду ли я себя эгоцентрично в глазах других людей?

Как в любых медицинских вопросах, здесь будет полезно второе или третье мнение. Попросите коллег оценить вас по тем же пятнадцати пунктам. Не удивляйтесь, если они скажут вам: «Ага, гражданин начальник, сегодня что-то пошло не очень гладко». Подобно набору медицинских анализов, эти вопросы могут помочь вам прицельно заняться профилактикой и улучшением своего здоровья. Согласен, папский список может показаться завышенным стандартом. Но помните: ваши обязанности руководителя и ваше влияние на жизнь других людей весьма обширны. Почему бы не обратиться за мудростью и советом к Папе Римскому — духовному руководителю многих лидеров современного мира?

**ГАРИ ХАМЕЛ**

*Приглашенный профессор Лондонской школы бизнеса, основатель Strategos, руководитель Management Lab.*

# Никогда не делай этого!

**Краткий список поступков, которых избегают люди, сильные духом, и которых стоит сторониться всем нам**

*Я часто пишу о вещах, которые, как я глубоко убежден, могли бы помочь каждому. Которые стоит делать всем нам, чтобы добиться счастья и успеха. Однако далеконе всегда на нашу жизнь оказывают наибольшее влияние именно совершаемые нами поступки — порою нашу жизнь способно преобразить именно то, чего мы не делаем.Я вполне допускаю, что вы из тех, кто не привык сидеть сложа руки, кто считает, что для того, чтобы чего-то добиться, непременно нужно действовать.*   
*Однако именно потому, что мы постоянночто-то делаем, некоторые из нашихпоступков мешают друг другу, и в итогевместо положительного эффектамы получаем негативный. Как правило,люди, которых принято описывать, как «сильных духом», люди, стремящиеся достичь благополучия как можно быстрее,и как можно более коротким путем, избегают совершать некоторые действия, изрядно удлиняющие этот путь.*

**В этой статье вы найдете краткий список из 20 поступков, которых избегают люди, сильные духом, и которых стоит сторониться всем нам:**

1. Они не живут прошлым

Сильные люди стараются сосредоточить все свое внимание на настоящем, а такжена ближайшем будущем. Они понимают, что мы не в силах хоть как-то повлиять на прошлое,а далекое будущее слишком неопределенное, чтобы можно было бы на него ориентироваться.

2. Они не пытаются любой ценой остаться в своей зоне комфорта

Зона комфорта — это очень опасное место. Это темная бездна, в которой можно полностью потерять себя, если оставаться там слишком долго. Всю жизнь оставаться в зоне комфорта — значит, и не жить-то толком.

3. Они не позволяют себе отмахиваться от чужого мнения

Лишь глупцы считают себя сведущими во всех сферах человеческой деятельности. Для тогои придумали мозговой штурм, чтобы не выдавливать из себе идеи, которые при таком подходе могут оказаться и негодными, а, собрав несколько человек в одном месте, ловить те идеи, которые витают в воздухе. И я советую всем запомнить раз и навсегда: хорошая идея хороша вне зависимости от того, кому она пришла в голову. Не позволяйте вашему эго одержать над вами верх, и если кто-то хочет дать вам хороший совет, примите егос благодарностью.

4. Они не стремятся избежать перемен

То, что сильные духом понимают, а слабые духом — нет, так это то, что перемены неизбежны. Пытаться избежать неизбежного — бессмысленно и глупо. Именно поэтому бессмысленно пытаться избежать перемен, и отстраниться от них — вы лишь зря потратите время и силы.

5. Они не пытаются закрыть свой разум для новых идей и знаний

Ни я, ни вы, и никто иной не может знать все. Даже те знания, в которых вы уверены на всесто процентов, могут оказаться не вполне истинными. Если вы держите свой разум закрытым — вы своими руками лишаете себя возможности узнать что-то новое. В тот миг, когдавы окончательно перестаете учиться чему-то новому, вы перестаете жить.

6. Они не позволяют другим людям принимать решения за них

Вы сами должны принимать собственные решения, равно как и нести за них ответственность — вы не можете позволить другим людям принимать их за вас. Да, я понимаю, что идея переложить ответственность на кого-то другого сперва кажется соблазнительной, но в итогевы лишь оттягиваете неизбежное — последствия ваших поступков испытаете на себе именно вы, кто бы ни принимал за вас решение. И если у вас недостаточно смелости, чтобы рискнуть ошибиться, у вас недостаточно ее и для того, чтобы в итоге преуспеть.

7. Они не завидуют чужим успехам

Когда другие люди преуспевают, вам стоит этому радоваться. Ведь если у них получилось,у вас тоже получится. Обязательно. И чужой успех никоим образом не уменьшает ваши шансына успех — не сегодня, так завтра. Не завидуйте чужому успеху. Пусть лучше он мотивируетвас на то, чтобы продолжать идти вперед.

8. Они не считают, что у них ничего не получится

Наши мысли управляют нашей перспективой, а от нашей перспективы в итоге зависит, чегомы можем добиться. Сильные духом понимают это, и используют это себе на пользу. Конечно, даже при таком подходе ваши начинания могут окончиться неудачей, но если у вас есть хотькакие-то шансы на успех, почему бы вам не рискнуть?

9. Они не жалеют себя

В жизни всякое случается. Порою она бывает очень нелегкой. Люди страдают, люди умирают…В общем, никто из нас не может ожидать, что его жизнь всегда будет радостнойи безмятежной. Вы будете оступаться и падать вновь и вновь. Вопрос лишь в том,достаточно ли вы сильны, чтобы продолжать раз за разом вставать на ноги?

10. Они не зацикливаются на своих недостатках

Да, всем нам полезно помнить о собственных недостатках, хотя бы для того, чтобы пытатьсяот них избавиться. Однако если вы действительно хотите добиться успеха, старайтесьне зацикливаться на своих недостатках, а пускать в дело ваши сильные стороны.Если вы одинаково хороши или плохи во всем, вам никогда не зайти так далеко, как вам хочется. Так что если вы довольствуетесь тем, чтобы подтянуть себя до среднего уровня, будьте готовы к тому, что и ваши успехи тоже будут средненькими. Однако если вы вовремявозьметесь за ваши сильные стороны, и сделаете их еще лучше, вероятность вашего успеха изрядно возрастет.

11. Они не пытаются нравиться всем подряд

Хорошо выполненная работа всегда остается хорошо выполненной работой, и неважно, кто оценивает конечный продукт. Вы не можете понравиться всем подряд, но вы всегда можете выполнить свою работу на совесть.

12. Они не ставят себе в вину то, что им неподвластно

Сильные духом люди знают, что они могут контролировать, понимают, что не вполнеподвластно их контролю, и не винят себя за то, что им совершенно неподвластно.

13. Они не проявляют нетерпеливости

Терпение — это не просто добродетель, это, образно выражаясь, король добродетелей. Большинство людей терпят неудачу не потому, что они недостаточно хороши, или неспособнына победу или успех. Они терпят неудачу потому, что они слишком нетерпеливы, и опускаютруки, так и не дождавшись своего звездного часа.

14. Они избегают недопонимания

Самое важное для успешной деятельности любой системы или организации — успешная связь между всеми ее составляющими. Правда, когда дело касается отдельных людей, все намного усложняется. Просто передать информацию другому человеку недостаточно — если этот человек неверно вас поймет, он передаст дальше искаженную информацию, вполне возможно, способную вам навредить. Сильные духом люди всегда стараются, чтобыих правильно понимали, и достаточно терпеливы, чтобы разбираться с неизбежныминедопониманиями.

15. Они не считают, что все вокруг им обязаны

Помните — вам никто ничем не обязан просто так. Вы живы? Вот и отлично, остальное зависит только от вас. Жизнь вам ничем не обязана. Да и другие люди — тоже. Если вы чего-тохотите… что ж, теперь у вас есть цель. Добивайтесь ее. Таков уж этот мир. И бесплатныхзавтраков в нем не бывает.

16. Они не повторяют собственных ошибок

Если вы делаете ошибку — это, в общем, нормально. Если вы ее повторяете — это ужене совсем нормально. Если же вы совершаете ту же ошибку в третий раз… может, вам пора завязывать с алкоголем и наркотиками? Нет, я серьезно. Если вы повторяете одну и ту жеошибку раз за разом, вы или глупы, или пьяны, или под кайфом.

17. Они не поддаются своим страхам

Порою этот мир бывает очень страшным местом. Но если мы приглядимся к нашим страхам… да, некоторые из них вполне оправданы, но большая их часть совершенно нелогична. Так чтоесли вы знаете, что очень хотите рискнуть ради чего-то, сделайте это. И если вам страшно, постарайтесь понять, что раз вы так боитесь неудачи, значит, выбранная вами цель действительно для вас важна.

18. Они не действуют, не обдумав сперва последствий собственных поступков

Сильные духом знают, что прежде, чем действовать, нужно сперва постараться понять,к каким последствиям в этой ситуации приведет тот или иной поступок. Если у вас есть время все продумать, просчитать и прикрыть пути к отступлению — так и поступайте. А если вы этогоне делаете даже при наличии свободного времени — то вы просто ленивы.

19. Они не отказываются от помощи

Вы не Супермен, вы не можете сделать все сами. И даже если вы можете, стоит ли это делать? Если вам предлагают бескорыстную помощь, почему бы ее не принять? Общайтесьс другими людьми. Выслушивайте их идеи, и смотрите, как они работают. Как знать,не удастся ли вам чему-нибудь научиться? А может, и вам удастся научить их паре-тройкевещей. В конце-концов, где бы мы были, если бы не помогали друг другу?

20. Они не сдаются

Это, пожалуй, наша самая большая слабость — то, что мы сдаемся зачастую тогда, когдадо заветной победы остается совсем немного. Сильные духом никогда не отступаются от того,что действительно для них важно. Они стараются заниматься лишь действительно важными вещами, отставляя в сторону то, что на самом деле не так уж и важно. И взявшись за что-то,они доводят это дело до конца. Всегда. И никаких исключений.

*Paul Hudson*

**14. Они избегают недопонимания**

Я попытаюсь это разложить по элементам с практической точки зрения.

Давайте разберемся, что такое понимание.   
1. Это способность а) слышать, видеть, осязать информацию... и б) осознавать то что человек получил.  
- Если челоовек не получал что-то, как он может понять о чем речь.   
- Но для понимание этого мало. Ну и что что принял и осознал.

2. Это способность человека желать находится рядом с этой информацией.   
- Типа, "а пошло оно лесом". Посмотрите за собой, как Вы отсеиваете сообщения, не желая чтобы это было у вас в голове, или даже в компьютере. Одним кликом в спам.   
-Но даже, если Вы оставили мою информацию на своем компьютере, ии даже занесли в свою оперативку сознания, это еще не значит, что Вы меня поняли.

3. Третий компонент понимания - это способность Вас стать на мою точку зрения.   
- Вы думаете как я, какое-то время, а потом возвращаетесь на свою точку зрения.

Вот это уже есть понимание.    
А) Вы меня услышали + Б) Вы захотели быть рядом с моей информацией +В) Вы посмотрели на проблему с моей точки зрения (не обязательно соглашаясь).

Эти три шага позволяют понять другого человека.

Если один из компонентов будет отсутствовать - понимания не будет.

Возвращаемся к формулировке:   
**14. Они избегают недопонимания.** То есть сильная личность, избегает недопонимания.

Что же делает сильная личность?

Видимо:   
А) Способен Вас выслушать. А не отказывается выслушать. Б) Хочет, чтобы Вы находились рядом, и не переходит на другую сторону улицы, когда увидит Вас. В) Способен видеть то, что видите Вы. А не отвергает ваше мнение "на пороге".

Хотелось бы отнести себя к сильной личности, но вот пункт 16 все перечеркивает. Всю свою не очень короткую жизнь я доверяю близким людям и несколько раз нарывался на предательствотво . Как быть? Нет, с теми, кто меня предал я не имею больше никаких отношений, независимо от степени родства. Но я продолжаю доверять своим близким, тем самым, может быть совершая одну и ту же ошибку, хотя дураком вроде бы не считаюсь, совсем не пью и под кайфом быть не приходилось.

Попробуйте посмотреть пристальней, возможно слово "доверяли", заменить "возлагали(перекладывали)". И помните, что вы не можете все контролировать. "Доверяя" близким и родным, ставьте этих людей в ответственность, делайте так, чтобы они были мотивированны.

Доверять можно только себе. Если хочешь сделать что-нибудь хорошо, сделай это сам.

Все правильно, но только когда ( это в одном случае) все родственники годами наставляют - просят : поддерживай его, он младше, ты сильнее и опытнее, когда помогаешь ему найти путь в жизни, который не видели его родители, когда поддерживаешь его, вытаскиваешь из дерьма и думаешь, что кому доверять, как не ему, а потом просто получаешь удар в спину, причём ладно бы он получил какую- то выгоду, а то просто, из-за зависти, что умнее,удачливее. Все самому делать невозможно, не хватит не сил, не времени.

Согласен, хорошая шпаргалка!!! Хотел бы обратить ваше внимание на обратную сторону некоторых пунктов: 1. не живут прошлым, 10. не зацикливаются на своих недостатках, 16. не повторяют собственных ошибок. Для того, чтобы сбросить с себя груз прошлых неудач можно переоценить свой прошлый негативный опыт основываясь на том факте, что каждый из участников тех конфликтов принимал в тот момент наилучшее для него решение. А так как каждый руководствуется своими целями и ценностями, то необходимо принять тот факт, что никто другой не поступит так же вы. Самое сложное здесь перестать натягивать на окружающих свои мысли и взгляды, а потом удивляться: "Что он(она) делает? Надо по другому." Очень важно пересмотреть свои проблемы и неудачи с этой позиции и тогда все может встать на свои места и жизнь покажет себя с яркой стороны. И еще надо признать пункт 12. не ставить себе в вину то, что вам неподвластно. После облегчения от этого упражнения нужно зафиксировать причины конфликтов и сделать выводы на будущее. Они помогут впредь легче преодолевать подобные ситуации.

Все эти 20 вещей вмещаются в один девиз: "Бороться, искать, найти и не сдаваться!". С уважением.

Статья, однозначно, не только интересная, но и нужная. Особенно для юных в период становления их личностных качеств. Но вот мне, возможно в силу женской логики, некоторые постулаты кажутся несколько спорными: ведь человек - не запрограммированный робот, и порою неожиданность некоторых жизненных поворотов, непредсказуемые ситуации требуют определённой гибкости, компромиссности... Главное - только чтобы не предавать себя самого да и других тоже в глобальном (дабы потом не было "мучительно больно"). И всё - ради максимально положительного результата. Хотя... Может, именно СИЛЬНЫМ личностям и свойственно это "роботоподобие"... А вообще - ох, как непросто с таким человеком близко быть! /... Из личного опыта/.

 Выходит, что я сильная личность. Вот только мне кажется, что пункт 3 конфликтует с пунктом 6: если человек ведом чужим мнением, то свои решения он принимать не сможет, даже если захочет, они будут уже не свои, а наведенные чужим мнением. Конечно же я имею в виду крайние проявления этих качеств, но тем не менее.

Как говорил Сальвадор Дали: "Не бойтесь совершенства - вам его не достичь".   
Что касается сильных личностей, то статья очень хорошо показывает тот факт, что оптимизм и реальные действия приносят колоссальные результаты в нашей жизни.   
Спасибо автору за удачную подборку.

Все правильно. Но при этом совершенно тривиально. Обо всем этом, в разных вариантах, говорилось и писалось много раз. И, самое интересное то, что все это совершенно бессмысленно. Ведь человек таков, каков он есть. Можно как угодно формулировать правильную линию поведения, но лентяй останется лентяем, завистливый - завистливым, закомплексованный - закомплексованным и т.д.

# Почему вы принимаете плохие решения

[Джек Зенгер, Джозеф Фолкман](http://hbr-russia.ru/blogs/681/) 2014

Несколько лет назад у нас появилось новое предложение в программе развития лидерства — как нам казалось, подходящее для всех. Мы провели исследование, показавшее, что участники программ развития лидерства добиваются значительно большего успеха, если по окончании программы получают дополнительное поощрение. И мы создали электронное приложение, которое как раз и должно было помочь дальнейшей самостоятельной работе. Пользователь вводил свои установки, а программа раз в неделю или раз в месяц посылала напоминания, уточняла, как далеко он продвинулся к намеченной цели, требовала не сворачивать с пути. Мы вложили в этот продукт немало времени и денег.

Но оказалось, что люди не любят получать электронные письма, что эти послания не поощряют, а попросту раздражают их. Некоторые пользователи издевательски называли такие программы «приставалками». Разумеется, никакого успеха наша разработка не имела.

И когда мы задумались над цепочкой решений, которая привела нас к удручающему результату, мы задались более глобальным вопросом: «Почему вообще люди, действуя из лучших побуждений, принимают плохие решения?»

Некоторые ответы напрашиваются немедленно: люди принимают неудачные решения в цейтноте, не имея доступа к существенной информации, а когда приходится оправдываться перед начальником, то пытаются валить вину на других.

Но нам требовался более точный и объективный ответ. Пытаясь разобраться в коренных причинах неудачных решений, мы изучили отзывы о 50 тыс. руководителей и сравнили поведение тех, кто принимал плохие решения, и тех, чьи решения сочтены удачными. Мы провели анализ тех поведенческих факторов, которые вызывали наиболее явный статистический разрыв между лучшими и худшими решениями. В итоге удалось обнаружить девять факторов, которые чаще всего вызывают неудачные решения. Вот они — в последовательности от наиболее важных к наименее существенным.

1. **Лень.** Человек не считает нужным перепроверить факты, взять на себя инициативу, собрать дополнительные сведения, убедиться в правоте или ошибочности своих предположений. Со стороны работу этих людей оценивают как неряшливую, лишних усилий они не прилагают, нового не ищут: полагаются на прежний опыт и думают, будто его всегда можно экстраполировать в настоящее и будущее.
2. **Неумение предвидеть неожиданности.** Никому не хочется все время предполагать возможные неприятности, и потому большинство людей заведомо исходит из установки, что ничего плохого не может случиться. Увы, плохое случается, и довольно часто. Люди разводятся, умирают, попадают в аварии. Рушатся рынки, падают цены на жилье, подводят друзья. Одно замечательное исследование показало: люди вполне способны предвидеть проблемы, им бы только сесть и задуматься, что именно может пойти не так. Но сама ситуация принятия решения так возбуждает, что большинство людей даже не вспоминают об этой вполне естественной предосторожности.
3. **Нерешительность.** Довольно часто необходимость принять сложное решение, в основе которого целый ряд постоянно меняющихся факторов, загоняет людей в противоположную крайность: они бесконечно собирают данные, требуют предоставить еще один отчет, провести еще одно исследование, прежде чем отважатся действовать. Если анализы и отчеты чересчур затягиваются, то решение не удается принять вовремя, а в результате упускается ценный шанс на успех. Нужна отвага, чтобы, изучив имеющиеся данные, прикинуть возможные последствия — и идти вперед. Порой нерешительность обходится дороже даже неверных решений. Но если руководитель думает, что одна ошибка способна разрушить его карьеру, то он тщательно избегает риска.
4. **Привязанность к прошлому.** Некоторые люди принимают неудачные решения, потому что обращаются все к тем же старым данным и методам. Они привержены уже наработанным подходам и не собираются искать новых путей. «Лучшее враг хорошего», — рассуждают они. Однако их решения часто оказываются ошибочными, потому что привычные методы основаны на привычных же — и уже устаревших — предпосылках. Этот очевидный факт не учитывается: люди идут проверенным и привычным путем и принимают ошибочные решения.
5. **Несогласованность стратегии.** Иногда причина плохого решения кроется в том, что частная проблема не привязана к общей стратегии. Когда отсутствует четкая, задающая контекст стратегия, годными кажутся сразу многие решения. Но если решение принимается в увязке с четко прописанной стратегией, то сразу становится ясно, какой из альтернативных вариантов — лучший.
6. **Излишняя зависимость.** Порой решение остается непринятым, потому что ответственный сотрудник ждал зеленого света со стороны своего начальника, тот — указаний свыше. Для эффективных решений требуется умение действовать автономно.
7. **Изоляция.** Некоторые руководители вынуждены ждать указаний, потому что не потрудились вовремя уточнить мнение вышестоящих или же не выстроили отношения, которые позволили бы им обратиться к опыту компетентных специалистов. И наше исследование, и многие другие убеждают, что качество решений во многом зависит от возможности привлечь к участию в процессе людей, обладающих нужными знаниями, опытом и компетентностью. Эта мысль не нова. Но вопрос в том, почему их не привлекают. Иногда людям недостает навыков нетворкинга и не к кому обратиться за полезной информацией. В других случаях не хотят никого привлекать, чтобы всю славу присвоить себе. Увы, в результате вместо славы пожинают лишь плоды неудачных решений.
8. **Недостаток технических знаний.** Современные организации очень сложно устроены, и порой даже лучшим руководителям не хватает знаний, чтобы разобраться в многофакторных проблемах. Однако если человек, принимающий решение, вынужден полагаться на чужие знания и опыт, а сам не имеет даже общего представления, то ему трудно обрабатывать полученную информацию и на ее основе принимать решения. В отсутствии базовых знаний и опыта трудно даже судить, спасительным будет это решение или же провальным. Мы постоянно убеждаемся в том, что выдающиеся лидеры непременно обладают и широкими знаниями в своей области, если же им не хватает знаний для принятия важного решения, они обязательно отыщут нужного специалиста.
9. **Неумение точно сформулировать «что, когда, где и как».** Иногда хорошее решение превращается в плохое лишь потому, что сотрудники толком не поймут, что от них хотят. Важное условие: решение необходимо принять, а для этого объяснить и его истоки, и последствия, и детали.

Затянувшееся ожидание зеленого света или «нужной информации». Неумение осмыслить полученные данные из-за элементарной нехватки знаний и навыков. Неумение понять, что методы прошлого непригодны для сегодняшнего дня. Неготовность принять решение, не дожидаясь, пока будет собрана «полная информация». Неумение сообразить, когда нужно подождать, а когда нет. Вот сколько причин! И неудивительно, что хорошие руководители принимают плохие решения. Путь к правильному решению узок и извилист. Но если управленец учтет эти ловушки, то научится принимать более эффективные и взвешенные решения.

# Основные качества плохих руководителей

**Какими бывают по-настоящему плохие руководители, рассказала Ольга Катаева, опытный бизнес-тренер.**

2015

Пожалуй, хоть раз в жизни у каждого да встречался «ужасный босс». Он был настолько «ужасен», что работа становилась не в радость, и сотрудники даже не рисковали показываться ему не глаза. К сожалению, такие руководители не редкость сегодня.

Ольга Катаева, бизнес-тренер, консультант по построению и оптимизации систем оперативного менеджмента, составила список качеств, которыми обладает только плохой руководитель:

**1. Контролирующий**

Хороший управленец знает, как мотивировать людей и создавать благоприятные условия для работы.

Плохой руководитель фокусируется на том, чтобы поставить как можно больше задач перед подчиненным, иногда даже без объяснения результата ее выполнения. Многие из сотрудников до сих пор не понимают, зачем они заполняют тот или иной отчет.

**2. Нерешительный**

Плохие руководители часто не умеют принимать решения. Это происходит по причине страха взять на себя ответственность за результаты. Ведь если решение окажется неверным, то это нелицеприятно отразится на карьере и репутации руководителя.

Поэтому, прежде чем окончательно выносить вердикт, необходимо тщательнее анализировать ситуацию, понимать, какое решение действительно принесет компании успех. Хороший руководитель не боится потерпеть неудачу и попробовать что-то новое.

**3. Упрямый**

Всегда думает, что он прав, и не хочет слышать мнение другого человека. Он будет показывать пренебрежение к потенциально лучшей идее или вообще может присвоить идею себе.

Упрямые менеджеры могут сломать дух отдела и быть вредны росту компании.

В то время как хороший руководитель всегда открыт и скромен. Он прекрасно понимает, что в офисе все равны и любой сотрудник может преподнести отличную идею.

**4. Консервативный**

Таким руководителям обычно не нравится изменение определенных процессов внутри компании.

Люди вообще не любят делать то, что будет требовать от них изменений, так устроен наш мозг. Однако, руководители, которые противятся переменам, подвергают компанию застою.

Для развития бизнеса необходимо, чтобы босс постоянно изобретал новые концепции, которые улучшали бы работу сотрудников либо повышали лояльность клиентов.

**5. Дотошный**

Плохой руководитель, который постоянно проверяет работу сотрудников для того, чтобы убедиться, что она выполняется должным образом. Таким образом, это демотивирует персонал, и ухудшается качество его работы.

В прогрессивных компаниях давно уже признали **автономию**сотрудника, дали персоналу свободу выбора способа выполнения задач. Благодаря этому уменьшается вероятность стрессовых ситуаций между руководством и сотрудниками.

**6. Вселяющий страх**

Это тип руководителей представляют себе рабочий процесс как во времена правления царей, где подчиненные должны видеть в начальнике образ «полубога». Все мы сталкивались с ситуациями, где директор угрожает работникам, говоря, что он собирается уволить их («казнить»), если они не выполнят поставленную задачу. В современном обществе такой способ мотивации больше не работает.

Менеджер должен иметь более либеральные взгляды и не использовать страх как способ управления.

**7. «Близорукий»**

Плохо, когда руководитель не видит долгосрочное развитие себя или компании, а сосредоточивается на краткосрочных исправлениях. Будь то относящееся к продукту / услуге, рабочей среды, или даже конфликтам.

Начальник, который не может выделить время, чтобы надлежащим образом выстроить стратегию или видение действий через какое-то время, вызывает сомнения у коллег в его должности.

Хороший руководитель, напротив, имеет четкое видение компании и мыслит в долгосрочной перспективе.

**8. Необъективный**

Руководитель не должен выбирать себе любимчика в компании, особенно если он собирается этого человека повысить в должности.

Руководитель может подружиться с сотрудниками, однако, он должен различать личные дружеские отношения от деловых.

Хороший управленец может дифференцировать рабочие и личные моменты и делает все возможное, чтобы установить здоровые отношения со всеми в коллективе.

**9. Высокомерный**

Подобно упрямцу, высокомерный босс может испортить рабочую атмосферу.

Такой тип руководителя будет относиться ко всем пренебрежительно, создавая видимость собственной важности, что он самый влиятельный человек в мире.

Руководитель не должен выпячивать свои личные достижения. В компании нет места для проявления эгоизма. Хороший управленец знает, что он работает в команде, и результат зависит от каждого из участников.

**10. Агрессивный**

Агрессивные боссы просто смешны. Занимая руководящую должность, они думают, что могут ругать, унижать, и относиться к другим несправедливо и предвзято.

Руководитель, вселяющий страх, не может быть лидером в коллективе.

Реальные лидеры имеет одинаковое отношение ко всем сотрудникам и не позволяет своим эмоциям возобладать над разумом.

**11. Осуждающий**

Он всегда находит оправдания своим провалам. Такой руководитель ищет возможность спихнуть вину на другого, вместо того чтобы взять на себя ответственность.

Он постоянно будет обвинять своих сотрудников за свои же неправильные решения.

Хороший руководитель, наоборот, учится на своих ошибках и на будущее сделает все, чтобы эти ошибки больше не допускать ни ему, ни его сотрудникам.

**12. Человек-настроение**

Такой руководитель принимает решения без каких-либо логических рассуждений или анализов, основываясь только на своем настроении или интуиции. Им управляют эмоции.

Хороший руководитель, как правило, взвешивает все «за» и «против», используя обширный багаж знаний и сведений. Это менее рискованный путь, который гарантирует с большей вероятностью успех. Тем более в век процветания Интернета не так сложно найти аргументы в пользу того или иного предположения.

Важно помнить: есть четкое различие между плохим и хорошим руководителем. Успешного развития компании можно добиться намного быстрее, если не допускать типичных ошибок в управлении.

# Непотизм в наше время

[Джилл Коркиндейл](http://hbr-russia.ru/blogs/1009/) 2015

Несколько лет назад я работала с приятным, хотя ничем не выдающимся молодым человеком, который перешел к нам из маленькой местной газеты. Он был неопытен, с трудом приспосабливался к жестким дедлайнам, но мы были рады помочь ему и с готовностью отвечали на бесконечные вопросы. Через три месяца его вдруг продвинули в начальники. Бессмыслица какая-то! Он все так же не умел выдерживать сроки и знал меньше любого из нас — но вырвался вперед.

Позже я выяснила, что он приходился племянником издателю, что, конечно, многое объясняет, в том числе — как важны связи. И плевать, какие у меня достижения и рекомендации, на таком уровне я состязаться все равно не смогу. За десять лет он здорово продвинулся и процветает, благо вошел в наше тесное медийное сообщество с парадного входа. И подобный непотизм или, попросту говоря, кумовство в Британии (да и не только) — на каждом шагу. Родители обеспечивают студентам престижную практику, а то и работу, супруги ищут идеальное предложение на двоих. То же самое — в театре, в бизнесе и в политике.

С другой стороны, я как-то раз проводила тренинг с членами совета директоров и была свидетелем ожесточенных споров о назначении нового CEO, который до этого работал с прежним генеральным. Хотя это был явно самый опытный и талантливый член совета, никто не считал его назначение заслуженным.

Итак, непотизм: хорошо или плохо? Адам Беллоу (сын известного писателя и лауреата Нобелевской премии по литературе Сола Беллоу) в своей книге «In Praise of Nepotism» выступает прагматиком: мол, мы так уж устроены, заботимся о ближней и дальней родне. Он считает, что со времен древнекитайских кланов и римских пап эпохи Возрождения вплоть до американских семейств Горов, Кеннеди и Бушей непотизм играл как положительную, так и отрицательную роль. Если кумовство врывается в обычное течение жизни грубо или случайно, неловко становится всем, включая бенефициара, но в правильном исполнении оно бывает на пользу и обществу в целом.

Читайте материал по теме: [Формула дружбы](http://hbr-russia.ru/liderstvo/delovye-svyazi/p13748/)

В бизнесе никто не знает, в какой форме прилично говорить об этом явлении. Но как вы поступите, если под началом у вас окажется сынок большого босса? Обойдетесь с ним, как с любым другим, рискуя поссориться с молодым человеком и огорчить начальника? Или на всякий случай проявите максимальную деликатность?

Непотизм принципиально противоречит основным западным ценностям эгалитаризма и меритократии, а потому некоторые компании даже установили формальные правила против кумовства и блата. Но даже в компаниях, где официально непотизм не допускается, мы найдем очевидные, а то и возмутительные примеры высокого покровительства. Вот хотя бы Пол Вулфовиц, который перестарался, выбивая повышение для своей любовницы, и вынужден был уйти с поста директора Всемирного банка.

Интересно наблюдать, как действуют культурные коды. В азиатских и африканских компаниях, обычно вырастающих из семейного бизнеса, непотизм очень даже одобряется. В Великобритании старые компании в Сити традиционно набирают кадры из английской элиты. В одной из посвященных кумовству передаче на BBC доктор Джиллиан Эванс из Манчестерского университета разъяснила, что социальные и семейные связи образуют надежную страховочную сеть для детей высшего и среднего классов на случай, если они провалят экзамены или вылетят с первой работы: всегда найдет заступник, который сможет загладить этот провал, подыскать молодому человеку работу и восстановить его на «достойном» месте в обществе.

Это малоприятно для тех из нас, у кого такой подстраховки нет, кому приходится пробиваться своими силами. Но можем ли мы что-то сделать, а не только завидовать? Можем ли научиться чему-нибудь? Думаю, самое правильное — строить сеть поддержки лично для себя. И учтите три аспекта. Во-первых, позаботьтесь о том, чтобы ваше имя было известно большим боссам — кто вы есть и что вы умеете — на случай, если у них подвернется вакансия (тогда они вспомнят, что где-то про вас слышали). Во-вторых, укрепляйте связи с влиятельными знакомыми, убедитесь, что они готовы позаботиться о вас. В-третьих, когда вам предложат хорошую должность, проверьте, хватает ли у вас навыков, чтобы успешно с ней справиться. Вы не сынок босса, вам ошибку уж точно не простят.

Как вы воспринимаете кумовство? Ощущали ли вы на себе его позитивные или негативные последствия? Или же вы попросту получили работу благодаря знакомству и вас это ничуть не смущает?

[**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) |  |