**Недостатки и ошибки руководителей. Вып. 2**

Оглавление

[Даже опытный руководитель может принять неверное решение. 2](#_Toc2073715)

[9 ошибок начинающих руководителей 3](#_Toc2073716)

[Пятничное: cамые глупые указания шефа 11](#_Toc2073717)

[Очень плохой начальник 12](#_Toc2073718)

[Цена ошибки: 4 признака мнимого лидера 14](#_Toc2073719)

[Не можете вести бизнес не по-козлиному — занимайтесь чем-то другим 15](#_Toc2073720)

[3 сказочных комплекса топ-менеджеров, которые приносят реальный вред 17](#_Toc2073721)

[Вечно занятые руководители – опасность для компании? 19](#_Toc2073722)

[Гендиректор публично дал обещание, но не выполнил его 31](#_Toc2073723)

[Семь «смертных грехов» руководителя 37](#_Toc2073724)

[Как авторитаризм толкает компанию к кризису 40](#_Toc2073725)

[Три болезни власти, угрожающие руководителю 45](#_Toc2073726)

[Забыть всё: почему наши успехи делают из нас неудачников 46](#_Toc2073727)

[Неопровержимый факт: бизнес губит своих владельцев 50](#_Toc2073728)

[Люди путают собственную ценность со значимостью своей должности 53](#_Toc2073729)

[12 признаков того, что вы медленно, но верно становитесь плохим начальником 55](#_Toc2073730)

[12 признаков того, что вы становитесь плохим руководителем 57](#_Toc2073731)

[Как нововведения в компании могут угробить авторитет руководителя 60](#_Toc2073732)

[Как лидеры теряют свою удачу 69](#_Toc2073733)

[Скользкая дорожка: как стать самым плохим начальником в мире 71](#_Toc2073734)

[Если вы достигли порога некомпетентности 72](#_Toc2073735)

[Русский менеджер — как царь 74](#_Toc2073736)

[Российские менеджеры боятся своего начальства 77](#_Toc2073737)

[Особенности найма топ-менеджеров: почему в России любят лояльных и покорных 79](#_Toc2073738)

[Компании вынуждают сотрудников нарушать закон 83](#_Toc2073739)

[Начальник заставляет поступить незаконно 85](#_Toc2073740)

[Как указать начальнику на его недостатки 87](#_Toc2073741)

[В российских компаниях чаще всего воруют топ-менеджеры 89](#_Toc2073742)

[**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)

# Даже опытный руководитель может принять неверное решение.

Как не поплатиться за ошибку?

Руководитель компании принимает решения по всем важным проблемам и вопросам. Случается так, что ситуации выходят за рамки административного права и переносятся в сферу уголовного законодательства. И в этом случае требования к руководителю могут быть предъявлены как самой компанией, так и акционерами, сотрудниками, государственными органами, кредиторами, конкурентами и третьими лицами.

Если в результате ошибочно принятых директором компании решений собственники или акционеры возложат на него обязанности возместить причиненный ущерб – финансово защитить его интересы поможет полис страхования ответственности директора D&O (Directors&Officers Liability).

Приобретая полис D&O, компания не только демонстрирует доверие своим менеджерами, но и лишний раз подчеркивает, что даже самые невероятные случаи не повлияют на итоговые результаты их работы и не смогут нанести никакого вреда и ущерба компании и любым заинтересованным лицам. Это вполне рациональный подход, ведь исключить человеческий фактор пока еще не удалось никому, а вот застраховать его вполне реально.

Полис страхования ответственности директора включает в себя не только денежное возмещение вреда, но и различные виды поддержки и сопровождение: юристов, консультантов в различных сферах, PR-специалистов. Страховое покрытие гарантирует расходы по возмещению реального ущерба и упущенной выгоды; судебные и другие понесенные страхователем расходы. Полис работает при предъявлении требований о возмещения ущерба в результате управленческих решений и действий.

Совет 1. Думай заранее. Просчитывай риски.

Каждый руководитель компании обязан в своей работе действовать в интересах компании.

Но для того чтобы не подвергать риску ни активы частного предприятия, ни личные средства самого руководителя, рамки полномочий директора могут быть четко определены соглашением об ограничении ответственности. В этом документе можно прописать суммы, виды сделок и т.д., которые имеет право совершать директор единолично. Очевидно, что ответственность за недобросовестные и противоправные действия исключить или ограничить соглашением нельзя. Кроме того, необходимо разработать и принять систему внутренних процедур, предполагающую организацию контроля за управленческими процессами.

Совет 2. Защити себя

Каждый владелец бизнеса стремится предотвратить убытки и оградить себя от расходов, даже если его управленцы допустили какие-то неверные действия.

Существует общемировая практика — приобретение специального страхового полиса D&O для директоров и должностных лиц компании. Например, для выхода компании на фондовые рынки многих стран это зачастую обязательное условие. Обычно такие полисы приобретаются самими компаниями для своих руководителей. Они страхуют расходы, связанные с претензиями со стороны акционеров, сотрудников, клиентов, государственных органов и третьих лиц.

Совет 3. Закон и порядок

Государственные надзорные органы, деятельность которых направлена на

повышение прозрачности рынка, вправе предъявлять требования в отношении директоров, причем это касается как крупных, так и малых компаний.

Поэтому необходимо не только четко соблюдать законы, и постоянно следить за обновлением юридических норм. При заключении значимых сделок руководителю стоит собрать максимум доступной информации о предполагаемом действии и привлекать компетентных консультантов. В последнее время очень хорошей практикой становятся договоры о возмещении убытков директора компанией – в случае если директор

получит иск, возникающий в связи с исполнением им своих должностных полномочий в компании, компания берет на себя все расходы, связанные с таким иском (если только она сама не является истцом).

Совет 4. Оптимизируй риски своей компании

По мере продвижения бизнеса в цифровое пространство увеличивается и риск киберугроз. В группу риска, в первую очередь входят банки, инвестиционные и страховые компании, участники рынка ценных бумаг, электронные платежные системы.

Но риску может быть подвержена и любая компания. Например, производственная или коммерческая информация всегда конкурентна, а «падение» сайта организации даже на небольшой промежуток времени уже может принести существенные убытки. Убытки, понесенные компанией в результате действий злоумышленников, также могут стать причиной претензий акционеров к деятельности директора. В высококонкурентном мире выигрывает тот, кто умеет управлять рисками и их минимизировать. Теперь задачей любого руководителя становится не просто использовать современное компьютерное оборудование, антивирусные программы, лицензионное ПО с соответствующей технической поддержкой, но и построить культуру безопасности в компании наряду со страхованием кибер-рисков.

# 9 ошибок начинающих руководителей

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

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

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

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

Реальность

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

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

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

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

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

— Анна, управляющая сетью магазинов

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

— Татьяна, руководитель отдела продаж

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

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

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

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

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

Реальность

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Реальность

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

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

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

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

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

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

Реальность

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

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

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

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

Реальность

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Реальность

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Наш руководитель оказался мудрым человеком: он фиксировал все нарушения и показал нерадивому, что плохо он относится не к самому человеку, а к тому, как он выполняет свою работу. А оценивать качество выполняемой работы — это и есть задача руководителя.

Выделять сотрудников по половым, национальным, любым признакам — непрофессионально, невежливо и незаконно. Вот выделять по результату, вознаграждать лучших — это прямая обязанность управленца.Так что относиться ко всем одинаково не просто невозможно — это не нужно.

Грабли №7 На то он и руководитель, чтобы принимать все решения в подразделении. Сотрудники приходят с вопросом «что делать?», а уходят с ответом. В этом и есть работа руководителя.

Реальность

Руководитель действительно несёт ответственность за все решения, которые принимает сам, и которые принимают его сотрудники. Но если функция принятия любых решений будет замыкаться на руководителе, сотрудники «сядут на шею и ножки свесят». Как говорил Стив Джобс, «нет смысла нанимать лучших людей, а затем указывать им, что делать».

А что, если всё-таки руководитель решает всё?

Вам  не за что будет даже уволить сотрудника, если это вдруг понадобится: вы же сами приняли решения, которые привели к результатам. Если сотрудник приходит с проблемой, а уходит с вашим решением, он разучится думать головой. И либо превратится в плохого сотрудника, либо уйдёт от вас.

Там, где все решения принимает руководитель, где руководитель сам «разруливает» трудные, закрученные ситуации, где сложные проекты руками делает сотрудник, а головой — руководитель, — в таких компаниях люди не развиваются.

Им прививается так называемая  выученная беспомощность — нарушение мотивации, в результате которого сотрудник почти не способен на самостоятельность. И люди, которые быстро соображают, сбегают от такого руководителя. Как правило, это самые нужные бизнесу люди.

Если решения принимает только руководитель (я говорю о любых решениях, а не о стратегически значимых. Вплоть до  выбора запаха мыла в офисный туалет), он становится незаменимым. Потому что кроме него никто не сделает эту работу.

Он не сможет ходить в отпуск, не сможет уезжать в командировки, даже взять больничный отпуск не сможет — без него всё рухнет. И такой руководитель не сможет двинуться дальше по карьерной лестнице — потому что в его подразделении сразу всё упадёт.

Об этих «граблях» я вспомнила благодаря разговору с двумя начинающими руководителями. Один спрашивал, как сделать так, чтобы люди сами не боялись принять решение. Чтобы они приходили к руководителю не за указаниями, что и как делать, а за поддержкой. Чтобы руководитель имел возможность сказать «я согласен с предложенным тобой решением», а не думать за сотрудника.

Второй сначала спорил: ведь руководитель и должен решения принимать, а иначе кому он вообще нужен? А потом признался, что вечно занят проблемами менеджеров, что вся ответственность на нём, а сотрудники всегда ни при делах. И что с таким подходом  к управлению  совершенно не остаётся ни времени, ни сил. Вот почему эти грабли для начинающего руководителя с виду безобидные, а бьют сильно.

Приведу отрывок из книги Игоря Манна «Маркетинговая машина»: «Один из уважаемых людей сказал моему предыдущему начальнику: "У тебя менеджеры очень плохо работают". На  вопрос, почему он так решил, не видя нашей работы, — грубоватый,  но очень любопытный ответ: "У тебя морда зае…нная, а у них морды довольные. А должно быть наоборот!" Пусть пашут менеджеры!  Дело директора — их направить, создать условия, проконтролировать  исполнение, успешных — наградить, сачков — наказать. А самому  подключаться — если уж только совсем нельзя по-другому».

Грабли №8 Сотрудников мотивируют только деньги или угроза их лишения. Они не хотят развиваться, не хотят инициативы, не хотят брать на себя ответственность. Я пробовал — это не работает, им это не надо.

Реальность

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

Но бывает и так, что вы из кожи вон лезете, чтобы сотрудники проявляли инициативу, а они равнодушны, им и правда ничего не надо, лишь бы зарплату платили. Все до одного. Они все плохие? Нет, это вы как руководитель делаете что-то не так.

Почему они не хотят развиваться, не проявляют инициативы?

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

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

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

Что вы делаете с ошибками сотрудников? Вот, например, предложил Вася изменить упаковку товара. Изменили — и продажи рухнули. Что вы сделаете? Ведь Васина идея чуть не угробила компанию. Накажете? Будете долго припоминать? Сделаете выговор при всех? Лишите не то, что премии, а чуть ли не зарплаты?

Вот потому и не будут сотрудники с предложениями приходить, насмотревшись на то, как вы с Васей расправлялись. На ошибках нужно учиться. И учить других. Причем сам Вася мог бы показать остальным, как и почему его идея провалилась. И пойти работать над следующей идеей.

Иногда бывает так, что руководитель только и просит: ну придумайте, ну предложите, ну давайте улучшим. А они всё молчат. А давайте я вас на обучение отправлю? А они не хотят. А почему? А потому, что не понимают, для чего это нужно. Руководитель просто не посвятил сотрудников в планы подразделения или компании. Они не знают, куда идти и к чему стремиться. Какая уж тут инициатива и ответственность.

Есть ли в команде люди, которые сильнее вас? А были? Может быть, вы сами создали себе образ самого главного эксперта, а все остальные — лишь подмастерья, и они не должны затмевать вас своим интеллектом? Вот и выполняют задачу — сидят тихо и не шевелятся, лишь бы вам хорошо было.

Грабли №9 Я вижу, что человек нам не совсем подходит, но попробую с ним поработать.

Реальность

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

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

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

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

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

Дальше ресурсы уходят не туда, где они превращаются в результат. А через некоторое время (хорошо, если еще не кончился испытательный срок) начинающий руководитель понимает: «Кажется, это не наш человек, нужно снова открывать вакансию». И всё повторяется снова.

Я помню своё «давайте его попробуем». Он выглядел отличным менеджером, говорил о классных результатах на предыдущем месте работы, правда, работал везде по полгода. Себя он «продал». Конечно, у меня были вопросы, почему он так мало везде работал. Но я подумала, что в других местах ему мог не понравиться коллектив, продукт, до работы добираться долго.

В общем, я взяла его в наш отдел. Полгода я ждала от него результатов, но ничего, кроме «вот-вот завтра будет заказ», так и не увидела. Пришлось его уволить и снова искать. Все эти полгода я сама вынуждена была подрабатывать менеджером в своём же отделе — план никто не отменял. А на этого сотрудника у меня уходило непозволительно много времени — для обучения, разбора ошибок. Если бы я попросила коллег-руководителей помочь мне с подбором, то наверняка не совершила бы такой ошибки​.

— Людмила, руководитель отдела продаж

Конечно, подбор персонала — задача специальной службы. Но они — лишь помощники, решение должен принимать руководитель будущего сотрудника.

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

# Пятничное: cамые глупые указания шефа

Специалист по управлению персоналом Джефф Уорио собрал коллекцию наиболее глупых указаний, которые чаще всего дают менеджеры своим подчиненным. Коллекция создана на основе писем обиженных подчиненных, полученных ими за последние три года.

«Сделай это!»

Подчиненные и так догадываются, что задание начальника надо выполнить. Однако использование подобной фразы страшно вредит делу: говоря так, начальник показывает, что воспринимает подчиненного, как говорящую собаку, которой требуется подавать короткие и четкие приказы. В подавляющем большинстве случаев подчиненные чувствуют себя оскорбленными.

«Ты должен работать лучше, а не упорней»

Полный абсурд. Работа требует обоих качеств. Отдавая подобный приказ, менеджер расписывается в собственной некомпетентности, потому что не может объяснить — чего же он конкретно ждет.

«Ты действовал глупо!»

Подчиненный действительно мог действовать неразумно и ему следует на это указать. Однако именно менеджер несет ответственность за подготовку и обучение своих сотрудников, за получение ими точных заданий и за контроль над тем, что они делают. Никто и никогда не снимал с руководителя обязанности пояснять свои приказы и разрабатывать детальные планы, если это, конечно, требуется. Хороший менеджер также не дает права на самостоятельные действия сотрудникам, которые не имеют достаточной квалификации. Так кто же на самом деле действовал глупо?

«Я не хочу слышать никаких извинений!»

Иногда извинения и не требуются. Однако подчиненный имеет право объяснить своему руководителю причины своих действий. Если менеджер обращается с провинившимся сотрудником подобным образом, значит, он в душе понимает, что значительная часть вины за произошедшее лежит и на нем. Однако он не готов быть честным перед собой и своими подчиненными.

«Ты должен быть счастлив, что я тебя не увольняю»

Либо увольняй, если подчиненный заслужил увольнения, либо не увольняй, если проступок небольшой. После произнесения подобных фраз сотрудник обычно начинает искать другую работу и не может работать нормально. Человек не способен долго пребывать в ситуации, когда его судьба находится в руках начальника—самодура.

«Я все время слежу (вариант — буду следить) за тобой!»

Начальник — не шпион, не надзиратель и не прокурор. Хороший руководитель стремится создать условия, в которых подчиненные могли бы работать продуктивно, не нуждаясь в слежке и тотальном контроле. Кроме того, хороший менеджер создает атмосферу прозрачности и открытости, когда ясно видны все успехи и провалы его сотрудников. Слежка в этой системе бессмысленна. Если менеджер грозит сотруднику, что будет за ним следить, это означает, что раньше он абсолютно не контролировал действия подчиненных и, вероятно, не будет делать этого и в будущем. На трудовую дисциплину подобные заявления влияют крайне негативно.

«Я плачу тебе не за то, что ты думаешь»

Подразумевается, что единственный человек в коллективе — это начальник, и только он имеет право здесь думать. Подобные заявления унизительны и опасны для самого начальника. В будущем он не сможет рассчитывать на советы и консультации своих подчиненных. В этих условиях риск совершения фатальной ошибки многократно возрастает.

# Очень плохой начальник

Тоталитаризм, перекладывание обязанностей, присваивание чужих достижений до сих пор можно встретить в российском менеджменте

Все мы когда-либо встречали руководителя, который хотел быть вовлеченным, диктовать свои правила и все вопросы замыкать на себе. В результате получаем демотивированных и безынициативных сотрудников, которые перестают чувствовать свою персональную ответственность за результат и не верят в проект.

В первую очередь важно научить коллег быть максимально автономными. Руководитель ожидает, что его команда не просто будет выполнять поручения, а сама определять пути решения задачи, основываясь на своем опыте, экспертизе и всегда разыгрывая N-ное количество возможных сценариев развития ситуации. Это дает понимание, что члены команды приняли решение сами, позволит вовлекаться в процесс, верить в него и нести за него полную персональную ответственность.

Безусловно, такой подход требует определенного баланса и таланта руководителя: как направить сотрудника в нужное русло, если становится очевидно, что он предлагает совсем не то? А лучше — направить так, чтобы он еще и был уверен, что это его собственное решение. Тогда эффект не заставит себя долго ждать — человек будет болеть за проект, жить им, нести ответственность.

Когда человек только приходит в компанию, для начала стоит использовать «ручной менеджмент», по возможности контролировать и говорить, что и как надо делать. Уже в процессе понаблюдав, как он справляется, способен ли генерить идеи, выполнять поставленные задачи, можно пустить в свободное плавание.

Что касается баланса, то это баланс между «я — босс» и «я — лидер». Редкий начальник откажет себе в случае включить «босса», но важно контролировать этот процесс. Чаще это необходимо, когда в проекте наступил кризис, требуется анализ цифр и данных, а рабочий процесс ухудшился, а ответственный не реагирует на проблему.

Тогда приходится брать управление проектом на себя и «разруливать»: делай раз, делай два, делай три. Но в такие моменты команда спокойна, поскольку знает, что если руководитель взял управление на себя, на то есть серьезные причины. В наименее критичных ситуациях применима модель «лидер — команда», когда начальник и подчиненные договариваются, обсуждают, устраивают мозговые штурмы и т.д.

Не менее важна расстановка приоритетов. Когда возникает задача, которая требует полной вовлеченности, очевидно, что другим задачам уделяется гораздо меньше времени и внимания. Чтобы у людей не создавать вот этот кризис нерешенных дел и заставлять их защищаться, важно сразу обозначить: какую проблему мы решаем сейчас, а какую пока откладываем в сторону. Это выгодно и самому руководителю: подчиненные увидят, что он не просто «режет» задачи, но реально понимает, кто чем занимается. Сутки не бесконечны, и расстановка приоритетов играет действительно важную роль.

Подчиненные должны делать все, а руководитель будет говорить «да» или «нет»

Такое случается с новоиспеченными руководителями: человек только вступил в должность и решил переложить сразу все задачи на команду, и даже ответы на входящие письма он отправляет подчиненным с пометкой FYI (for your information). Как правило, это вызывает колоссальный негатив со стороны подчиненных, нежелание участвовать в процессе, проблемы с тайм-менеджментом и срыв сроков.

Делегировать значит моделировать картинку, где распределены зоны ответственности и роли, это организация процесса с указанием сроков, исполнителей, лидера, целей. Задача делегирования — дать человеку дополнительную зону ответственности с целью мотивации, а не с целью снять ответственность с себя и переложить на другого. При этом, не значит, что я не вникаю в вопрос, но я трачу меньше времени на рабочие процессы и спрашиваю все с одного человека, который внутри организует уже необходимые активности (встречи, звонки, общение с регионами и прочее).

Кроме того, очень важно ориентироваться в задачах отдела, которым руководишь, и быть готовым отвечать на любые вопросы. К примеру, я никогда не пересылаю письма, написанные не мной, а моими сотрудниками: мы вместе садимся, разбираемся в вопросе, я вникаю, что-то доделываю сама. Руководитель — это финальное звено, поэтому важно тратить на это время, упаковывать «продукт» перед отправкой его дальше — «наверх». Это хорошо формирует и дисциплину в команде — я знаю, что мои ребята никогда ничего не высылают без меня, а они знают, что я все смотрю и, если у меня есть вопросы, мы вместе их разберем, переделываем, если нужно, а я научу, как это должно быть.

Руководитель — это и защита для своей команды. Иногда приходится видеть, как кто-то говорит, что это не его ошибка, а подчиненного. Но так это не работает. Руководитель обязан проверить самостоятельно, проговорить все возможные вопросы и исправить все ошибки, то есть выступить в качестве внутреннего эксперта. Вот тогда это — руководитель, а не курьер, который просто пересылает информацию.

Присваивать себе достижения сотрудников

Когда на крупных итоговых мероприятиях, в присутствии команды менеджер говорит «я» о результатах работы, это выглядит очень некрасиво и нечестно. В такие моменты особенно важно подчеркнуть результат коллективной работы, говорить «мы», и в этом «мы» отмечать уже конкретных людей, если необходимо.

Другой случай, когда руководитель совсем не берет свою команду на встречу с высшим/глобальным руководством. Команда перестает понимать, о чем речь, какие приоритеты ставятся на уровне выше. Для компании в целом, это тоже ничего положительного не означает: внутренние таланты оказываются закрытыми, и закрыты они персоной руководителя подразделения. Зачастую так поступают только неуверенные в себе руководители, которые боятся, что завтра их «подсидят».

Признание заслуг команды перед высшим руководством — сильный элемент мотивации, так почему бы им не воспользоваться?! В своей работе я всегда руководствуюсь правилом: на презентациях проектов либо начинать, либо заканчивать представлением участвующих в реализации сотрудников.

Также раз в квартал у нас принято проводить брифинги с президентом, в рамках которых отмечаем людей и их достижения. Я стараюсь включать своих сотрудников в такие презентации. На глобальном уровне моя команда тоже уже неоднократно выигрывала ряд наград. И мне всегда приятнее видеть, когда 20 из 20 сотрудников стоят на сцене и получают заслуженное признание, чем если бы я стояла там одна.

forbes.ru

# Цена ошибки: 4 признака мнимого лидера

Мнимый лидер может быть харизматичнее и обаятельнее истинного, но он дорого обойдется вашей компании

Однажды я взял на работу яркого, харизматичного лидера на позицию тoп–менеджера. Я был уверен, что сделал отличный выбор, но, к сожалению, я принял мнимого лидера за истинного. Он был увлечен продажей своих достижений, рассказывал об успехах, сделках и переговорах, как об уже случившихся фактах. В результате мы упустили ряд бизнес-возможностей и проиграли несколько тендеров, так как подготовка к ним была очень поверхностной. Воздушные замки, которые мнимый лидер строил, но не планировал воплощать в жизнь, привели к тому, что нам пришлось восстанавливать пошатнувшиеся отношения с клиентами, которые были недовольны пустословием. Спустя время мы поняли, кто перед нами, но к этому моменту команда уже потеряла доверие к самой позиции, которую занимал мнимый лидер в компании.

Этот опыт позволил мне четко сформулировать разницу между истинным и мнимым лидером, осознать, как дорого может обойтись такая ошибка, и сформировать понимание, как избежать попадания мнимых лидеров в команду. Для меня лидер — это человек, осознанно отдающий свою энергию на благо компании, его интерес к людям, событиям и задачам нарастает вместе с жизненным опытом, а не угасает. Уметь отличать мнимого лидера от истинного важно: внешняя грань почти неуловима, а цена ошибки может оказаться велика. Основная обманка мнимого лидера в том, что он, возможно, будет даже более харизматичным, обаятельным и вовлекающим, чем лидер настоящий. И все-таки такие люди обладают рядом черт, которые их выдают при более пристальном рассмотрении.

Личные амбиции важнее результата

Во-первых, мнимые лидеры на самом деле не готовы брать на себя ответственность. Они не нацелены на результат, ими движут большие амбиции. Самое интересное, что такие люди уверены в том, что со всем справятся. Они транслируют эту уверенность вовне, часто не имея никакого злого умысла, и вызывают у окружающих естественное доверие.

Постоянная работа на свой имидж

Настоящему лидеру нет нужды осознанно поддерживать харизму — она естественная. Мнимый всегда будет осознанно или подсознательно нацелен на собственное позиционирование, формирование желаемого восприятия его другими людьми, проговаривание своих заслуг. При этом цели у таких лидеров разойдутся. У истинного они будут созидательными, у мнимого — направленными на собственную выгоду.

Режим экономии энергии

Энергию мнимые и истинные лидеры тоже тратят по-разному. Лидер настоящий будет распределять свою энергию, заботясь о ее восполняемости. Так как его цель долгосрочна, ему нужно будет пронести ее через долгий период, много и часто отдавая. У мнимого лидера процесс энергопотребления и энергосбережения направлен в первую очередь на себя. Он ставит себе задачу получать желаемое при минимальных моральных и физических затратах и «лишнего» не отдаст.

Отсутствие системы и процесс ради процесса

У мнимого лидера нет продуманной системы подходов к выполнению рабочих задач. Ему нужно быть рупором, добиваться признания и чувствовать свое влияние. Он не нацелен на результат, поэтому таким вещам, как контроль, делегирование, описание системного подхода и его внедрение, он не будет уделять достаточно внимания. Но видимость активной деятельности будет создавать всегда.

Истинный лидер, наоборот, стремится держать важные операционные задачи в фокусе своего внимания, поскольку его стратегическая цель — достижение результата вместе с командой, и процесс ради процесса в его системе ценностей не котируется. Лидеры зачастую не любят углубляться в детали, но истинный будет стараться создать систему, в которой за каждый участок будут отвечать компетентные люди. Ему важно быть уверенным, что система работает и компания идет от одной общей цели к другой. Именно на возможности вести за собой слаженную команду будет фокусироваться истинный лидер. Лидера же мнимого больше волнует внешняя сторона процесса и его PR-составляющая.

Как не ошибиться?

Есть методики ведения интервью, которые позволяют определять лидерские качества. В первую очередь это заранее подготовленные открытые вопросы, запрашивающие цифры и примеры. Стоит потратить время и углубиться, а позже собрать рекомендации, подтверждающие то, что человек рассказал в ходе интервью. Важно помнить, что рекомендации нужны не от тех людей, которых назвал кандидат на интервью, а от независимых. Проанализируйте профессиональный опыт кандидата с точки зрения конкретных достигнутых им результатов, выполненных проектов, выстроенных систем взаимодействия в командах, которыми он управлял. Вся эта информация скажет вам о человеке гораздо больше, чем его умение красиво себя преподнести. Потратьте время и усилия — сведите риски к минимуму. Главное — не очаровываться сразу, а прислушиваться к своей бизнес-интуиции и тщательно проверять предоставленную информацию.

# Не можете вести бизнес не по-козлиному — занимайтесь чем-то другим

2017

Атмосфера в коллективе, его проколы и успехи — это прямое отражение политики руководителя. Если в компании творится бардак — это значит, что в голове руководства хаос.

Основатель инвестфонда Fison Дмитрий Томчук [написал](https://vc.ru/) для vc.ru колонку о том, почему предпринимателю важно оставаться хорошим примером для сотрудников компании.

— Зайдя в одну фирму, я не удержался и спросил: «Что тут у вас за бардак творится?» Мне ответили: «У шефа в голове бардак, и у нас в фирме бардак».

Удивительно, но не все учредители задумываются над тем, что компания, как зеркало, отражает все действия и приемы учредителя. Порядок действий, стиль работы. От первой линии управления до уборщицы все, чаще бессознательно, повторяют образ действий основателя.

Не все помнят о том, что они, кроме того что руководят фирмой, еще и выступают самым главным примером для сотрудников. Лояльных, естественно. Кстати, наличие в фирме нелояльных людей — это тоже отражение руководителя, его неспособности держать ситуацию в руках и управлять компанией.

Слабый руководитель — слабая компания. Воровство в компании — значит, руководитель позволяет воровать. Это тот самый случай, когда отсутствие жесткой реакции означает попустительство.

Было бы самоубийством забыть, что мы выступаем примером для подчиненных. Да, вы существуете не в вакууме, на вас смотрят все сотрудники, одобряют когда вы молодец и глумятся над вами, когда вы лажаете. И лажают в свою очередь. Потому что «если даже шеф сплоховал, то нам и подавно можно».

У конфликтных и борзых учредителей в фирме вечная грызня, интриги, конфликты, борьба за власть. Это означает не просто уменьшение прибыли, это означает конец компании в скором времени.

А я знаю даже случаи, когда это было концом самого владельца — в конечном итоге жертвой борьбы за власть среди нанятых им сотрудников, на его же фирме становился он сам. Это что-то вроде бизнес-версии премии Дарвина, которую выдают за самую нелепую и бессмысленную смерть.

Все знают, что персонал в компании всегда подобран по образу и подобию учредителя, если он и правда руководитель, или же по образу и подобию начальника HR-службы — если учредитель ничего из себя не представляет.​

Тогда обычно компания полна еще мужьями, сыновьями, троюродными тетками, кумовьями и дядями из Таганрога с весьма сомнительными деловыми качествами.

Есть руководители, которые устраняются от конфликтов и проблем. Дескать, я тут небожитель на вершине Фудзи, божественный микадо, созерцающий дзен и свое величие, что мне до происходящего внизу. Именно среди таких наибольшее количество людей, потерявших бизнес.

Вы не один на один с собой. Вы стоите перед зеркалом, которое отражает каждое ваше движение, и об этом нельзя забывать. Если вы на позитиве, спокойны, дружелюбны, не сеете разрушение и смерть, не вселяете ужас в подчиненных, не машете шашкой почем зря, гасите любые конфликты и негатив в самом начале, вносите конструктив, активны и созидательны — вряд ли ваша компания будет переживать плохие времена.

Люди не хотят работать только у руководителей, которые сами ничего не хотят — ни работать, ни управлять людьми. Негатив и пустота порождают негатив и пустоту.

И тогда не стоит удивляться тому, что происходит с вашим бизнесом, если вы не держите людей за людей, а любое общение с вами в конечном счете должно сводиться к оправданию с предоставлением веских доказательств, что сотрудник не козел.

Не можете так? Не получается не по-козлиному? Но вас же предупреждали, есть хорошая поговорка — «Не в свои сани не садись». Занялись бы чем-то другим. Более индивидуальным.

Бизнес — слишком командная игра для людей, которые думают, что они могут творить всё, что захотят. Потому что за нашими спинами — слишком много людей. За спинами которых — их семьи.

Стоит подавать хороший пример. [Ингвар Кампрад](http://www.dk.ru/wiki/kamprad-ingvar-feodor#binding), основатель [IKEA](http://www.dk.ru/wiki/ikea#binding), сказал: «Быть успешным лидером означает подавать хороший пример. Я — пример для всех сотрудников IKEA». Возможно, поэтому эта компания считается одной из лучших в мире?

# 3 сказочных комплекса топ-менеджеров, которые приносят реальный вред

Российские предприниматели часто думают, что бизнесом можно руководить только «железной рукой». Чтобы сотрудники ходили «по струнке» и были всегда стопроцентно предсказуемыми. Такое «догматическое» управление командой оказывается неэффективным при решении творческих задач. Когда от сотрудников требуется вдохновение, а не героический порыв без «страха и упрека».

Увы, «старорежимные» руководители не справляются с управлением высокомотивированных творческих исполнителей. В этом им мешают психологические комплексы, которые я предлагаю сегодня разобрать.

**«Хозяин тайги»: комплекс постоянного стремления доминировать**

Руководитель, который стремится всегда и во всём доминировать, как правило, страдает низкой самооценкой и ощущением собственной неполноценности. Это проявляется в стремлении быть самым заметным и главным на совещаниях, планерках, при реализации утверждённых решений. Хуже всего, что этот комплекс проявляет себя в стремлении обесценить вклад сотрудников в итоговый результат работы.

В общении с подчиненными у такого руководителя всегда преобладает критика. Он скуп на похвалу. Доброе слово от него слышат лишь те, кто готов прислуживать и старается угодить ему в бытовых мелочах.

**Последствия комплекса:**

Творческие, сильные, ответственные люди, готовые работать на результат, обходят такого руководителя стороной или не задерживаются долго под его началом.

Сотрудники среднего звена не развиваются, так у них нет мотивации к росту.

Остальные подчинённые теряют желание проявлять инициативу или брать на себя какую-либо ответственность. В итоге вся ответственность концентрируется на руководителе, который не успевает делать всё самостоятельно.

**Что делать?**

Комплекс личного доминирования легче всего победить, если признать, что каким бы талантливым ни был руководитель, успех управления зависит от людей, работающих под его началом. На практике этот принцип проще всего применять, если следовать правилу, чтобы подчинённые говорили больше, чем шеф. Лучшая пропорции 60 на 40, причём последняя цифра — это рекомендуемая доля для босса в эфире.

Используйте коучинг и наставничество как метод развития подчинённых. Используйте чаще вопросы, а не указания или примеры. Помните: кто предлагает порядок действий для решения задачи, тот и несёт ответственность за её результат. И, очень рекомендую помнить, что в масштабах большого дела — огромная безответственность сосредоточивать всю ответственность только в своих руках.

**«Сойка-пересмешница»: боязнь принимать на себя дополнительную ответственность**

Руководителей с таким комплексом несложно вычислить. «Сойка» предпочитает всегда выбирать самый лайтовый вариант работы. Они во всё вмешиваются, но пользы от их участия практически нет. Всё работает само по себе. Что интересно, без их участия работает значительно лучше, чем с ними. Такие руководители стараются избегать долгосрочных целей.

**Последствия комплекса:**

Безразличный стиль управления губит инициативу подшефных, у которых нет понятных маяков развития. Люди внизу начинают копировать такую модель имитации участия, в итоге компания начинает работать не на результат, а на имитацию бурной деятельности.  
Высшее руководство разочаровывается в самом проекте, если не предпринимает вовремя решительных действий по оживлению таких «соек».

**Что делать?**

Чтобы избавиться от комплекса сойки-пересмешницы, необходимо следовать целям, внедрение которых 100% заметит рынок и акционеры. И постараться сделать так, чтобы подчинённым потребовалось овладеть новыми компетенциями. Заставьте пересмешницу подписать с учредителями контракт, предусматривающий понижение в должности при невыполнении целей. Заставьте её сжечь мосты: ведь при наличии дедлайна пересмешник будет выкладываться на 200%!

**«Снежная королева»: высокомерие, помноженное на снисходительность**

Такой руководитель ставит окружающих в известность о своих решениях по электронной почте или письменным приказом, избегая дискуссий и общения. Он уверен: если подчинённый не понял приказ, это проблема подчинённого, но ни в коем случае не приказа.  
Для них характерен низкий уровень открытости и высокий уровень интровертности. Поэтому их часто назначают на соответствующие виды функционального руководства: бухучёт, IT-безопасность, иногда логистика или внешнеэкономическая деятельность.

**Последствия комплекса:**

Подчиненные тоже начинают носить корону, становятся недотрогами и с неохотой выполняют новые поручения, отличающиеся от традиционных.

Отсутствие равноправного диалога с другими подразделениями приводит к нарастанию враждебности и провоцирует в компании психологическое противостояние.

Такому руководителю нужно быть всегда непогрешимым, а поэтому большую часть работы он вынужден выполнять сам из-за низкого доверия и лояльности подчинённых.

**Что делать?**

Снежной королеве нужно учиться выражать эмоции. Делать это чётко и непротиворечиво, чтобы команда его понимала. Не бояться говорить о своих ошибках, чтобы повысить продуктивность, качество и уровень квалификации работы с подчинёнными.

Необходимо учить каждый день наизусть имена новых сотрудников, чтобы, встретив, называть их по имени. И, наконец, составить список, минимум, из трёх пунктов для каждого подчинённого, как вы готовы выразить им благодарность или поощрение. Когда этот лёд тронется, подчинённые будут носить вас на руках, в клочья рвать ваших врагов и без лишней просьбы задерживаться на работе до победного финала.

Важно помнить, что лидерская трансформация управленцев возможна только при желании самих руководителей трансформироваться. Это легче всего будет сделать на профессиональном тренинге, закрепить на коучинге и оперативной практике с коллегами. Именно поэтому тренинг должен быть «сшит» под конкретный управленческий коллектив.

А какие комплексы вашего коллектива управленцев мешают выполнять и перевыполнять планы развития бизнеса?

# Вечно занятые руководители – опасность для компании?

[Зифа Димитриева Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/200055-zifa-dimitrieva)

Полчаса на обучение или полдня на работу вместо подчиненного – что выбрать руководителю? **Зифа Димитриева** о последствиях неправильно расставленных приоритетов.

Большинство руководителей, «экономящих» время на инструктажах и разъяснениях сотруднику, освободившееся время тратили именно на то, что [работали за этого работника сами](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1944718-upravlenie-intsidentami-ili-kak-rukovoditelu-poborot-tekuchku). Поскольку сотруднику другую работу в это же время не поручали, сводили на «нет» необходимость присутствия этого работника на рабочем месте. В целом, идея обучать сотрудников именно личным примером спорная. Взять, для примера, хотя бы главного бухгалтера мелкой оптовой фирмы. Бухгалтер утверждает, что ей некогда обучать других, в бухгалтерии и без того много срочной работы. Чтобы не тратить время на разъяснение рядовому бухгалтеру сути допущенных тою ошибок, она решает показать на своем личном примере, как надо работать. Для этого главный бухгалтер сама набила в интернет-банкинг 100 бухгалтерских платежек. Хочется сказать, молодец! Рассмотрим, какой на самом деле [пример этим поступком](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1966913-ne-pytaites-slepit-iz-podchinennyh-kopiu-sebya) она подала работникам.

Главный бухгалтер, отложив важные дела, набивала платежные поручения весь день. Со стороны она выглядела, признаться, как дятел. Может, она что-то другое хотела изобразить? Но где же тут завораживающий вдохновляющий личный пример? Когда руководитель сидит и набивает что-то в компьютер весь день с отсутствующим или демонстративным видом? Она явно не позаботилась о своем имидже. Таким образом, будучи руководителем, она нашла на эту, далеко не самую интеллектуальную работу, около пяти часов рабочего времени, когда на обучение сотрудника требовалось лишь 30 минут! Кроме того, вместо времени на инструктаж, она легко выкроила 20 минут, чтобы «разнести в пух в прах» работу подчиненной в присутствии ее коллег. И вконец, испортив всем настроение и мотивацию, нанесла ущерб компании, который тоже надо бы посчитать. После этого она совершила следующую по счету глупость, иначе не назовешь ее действия. Пять часов она работала за своего сотрудника, и это – чистое, выброшенное в мусорную корзину время. Компания начислила зарплату за этот труд не ей, а отстраненной от работы молодой бухгалтерше.

Кто оказался в более выгодном положении – руководитель, у которого «нет времени» на обучение и инструктаж людей, или ее подчиненная? А та, кстати, весь день отдыхала, пила чай с коллегами, обсуждала неприятный разговор с бухгалтером, и за то же самое время успела настроить против руководителя весь коллектив, пока та за нее в поту работала?

Что получила компания? Бездействующего, мало загруженного провокатора, – это раз. Поддержавший нерадивую бухгалтершу, ополчившийся на главбуха коллектив, – это два. И пример того, как не надо руководить, – это три.

Среди модных тем в сфере обучения персонала – **наставничество**. Но тема лишь муссируется на разных уровнях, а на практике руководителей не часто застанешь за обучением персонала. Некоторые предпочитают свой тяжкий руководящий труд делать еще труднее, попросту работая за сотрудников сами, и такой сорт руководителей не скоро сможет управлять счастливо – для этого нужно научиться внутренне чувствовать себя свободным от чужих дел.

Генеральный директор одной компании, когда-то инициировавший создание фирменного корпоративного сайта, и с увлечением написавший для него большинство статей, теперь утверждает, что «невозможно объяснить другому человеку, какие именно статьи он хочет видеть на сайте». Поскольку он много времени тратит на написание статей, у него, действительно, уже наработался определенный опыт в этой области, чего не скажешь о его маркетологе, которому он просто не дает возможности приобрести таковой. Конечно, первые статьи маркетолога были бы неудачными, и опыт приобретался бы путем проб и ошибок. Но часто так бывает, что у руководителей просто не хватает терпения ждать, «пока сотрудник научится или «набьет руку». Многие компании сразу хотят иметь готового профессионала, либо, сами же наняв работника слабее, не поручают ему сложных заданий. Тем самым, работник остается на том уровне развития, что был, даже проработав в компании пару лет. К этому времени сотруднику кажется, что он уже чего-то большего стоит (люди часто путают выслугу лет на предприятии с ростом собственной производительности труда), а поскольку в настоящем бою ему так и не довелось побывать, у него сформировалась неадекватная завышенная самооценка. И вот он уже идет говорить с вами о повышении зарплаты.

Нужно с опаской относиться ко «все время занятым» руководителям. К людям, которые говорят, что у них катастрофически ни на что не хватает времени! Я не удивлюсь нисколько, если на нехватку времени сошлется глава государства, чей регламент расписан на год вперед. Но если человек не руководит целой страной, а управляет средней и крупной компанией, и, тем более, отделом, достаточно отснять на видеокамеру один его рабочий день, чтобы с точностью до минут сказать, сколько времени он занимался именно руководящей работой, то есть своими прямыми обязанностями.

Если проанализировать рабочий день генерального директора из нашего примера, то в дни, когда он писал статьи, всеми остальными делами (а это такая «чепуха», как работа по управлению компанией) он занимался мимоходом. Этот руководитель вгонял себя в цейтнот каждый раз, когда поступала новая партия товара, и срочно надо было разместить на сайт его описание. Если одновременно с этим ему срочно было необходимо написать отчет акционерам, работа с сайтом замораживалась вообще. Для генерального директора в такой ситуации работа с сайтом будет казаться мелочью, проблемой не такого большого масштаба, как непредоставленный вовремя отчет акционерам. Поэтому он легко ее забрасывает. С точки же зрения развития продаж, для клиентов, ожидающих новой информации, – это катастрофа. Если бы работа с самого начала была поручена отделу маркетинга, для них она была бы самой важной и срочной по степени значимости, и они бы уж точно не забросили работу с клиентами. Таким образом, получается, что вышестоящее руководство, [вмешиваясь не в свои дела и делая не свою работу](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/632562-iskusstvo-byt-nachalnikom) из «благих побуждений», вредит компании. И оно-то как раз все время и говорит: «Я занят». И эти люди действительно, заняты, но, осторожно! Они заняты чепухой, которая вовсе не была бы таковой для сотрудника, который обязан делать эту работу.

Вы думаете, он не мог бы делегировать другим людям подготовку отчета акционерам? Сбор данных для отчета можно делегировать линейным руководителям, но ведь, как рассуждает: «Пока им объяснишь, что нужно, они ж не поймут. Тут сложно». Поэтому и этот руководитель все время и опять «занят». Конечно, у такого человека много дел, если одной рукой он пишет статьи для сайта, другой отчет акционерам. Третьей руки у него нет, поэтому руками в компании сейчас никто не водит, то есть никто не «руко – водит».

Стиль работы «вечно занятых», [замотанных текучкой руководителей](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1578286-nachalnik-sdelai-sam) подразумевает, что кроме выполнения одной непрофильной работы, они на себя взваливают множество других, таких же «небарских» дел. Например, этот генеральный директор, мой клиент, еще и сам ездил на переговоры ко всем региональным дилерам, не доверяя начальнику департамента продаж. Поэтому он еще и постоянно «не вылезал» из командировок. Он сам занимался подготовкой выставки, так как у него большой опыт, он ведь уже немало выставок провел, а начальник отдела маркетинга, как мы недавно выяснили с вами, парень неопытный, ему нужна «помощь» (причем, он сам ее не просил, это генеральный за него решил). Генеральный директор лично отбирал эскизы сувенирной продукции компании. И при заказе канцелярских товаров в компанию иногда сам смотрел каталог, так как «секретарь компании глупа и не сможет нормально выбрать». И это еще не весь список «работ», которыми он серьезно занят… из-за того, что «все вокруг глупы».

Если внимательно приглядеться, руководители, не [распределяющие задания между своими подчиненными](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/999625-vassal-moego-vassala-ne-moi-vassal), как раз и являются самыми занятыми люди в мире! Много таких занятых «бизнесменов» вы найдете на уровне и малого, и среднего звена. И даже так бывает, что чем меньше в отделе работает людей, тем больше «занят» руководитель. Логики здесь никакой нет. Вроде бы, кажется, чем меньше людей, тем менее должен быть загружен руководитель. Ведь руководящей работы с малым количеством персонала должно быть меньше… Однако, в том-то и проблема, что если дать такому руководителю в подчинение большое количество людей, он будет загружен либо так же, либо больше. Количество подчиненных напрямую не влияет на [процент личной занятости](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1664075-pyat-prichin-prekratit-zabivat-gvozdi-mikroskopom) именно такого сорта руководителей. Суть в том, что такие люди, я их называю несчастными руководителями, не открыли для себя секрет счастливого руководства: управляй, а не делай сам, доверяй, но проверяй. Чем больше вы доверите, тем меньше со временем придется проверять. Более того, функция контроля с руководителя ни при каких обстоятельствах не снимается и она не подлежит делегированию. Поэтому доверять можно смело, если у вас отлажена система контроля!

То, чем вечно заняты иные руководители, как раз и делает их несчастными людьми. Эти люди просто не знают, что [загнали себя в цейтнот срочных дел](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1823949-tri-sposoba-presech-popytki-podchinennyh-perelozhit-otvetstvennost-na-vashi-plechi), потому что добровольно взяли на себя роль… воронки. Другими словами (и эти слова сейчас будут не очень приятными), такие руководители выполняют в компании и в своем отделе (каким бы большим или маленьким он ни был) роль мусорной свалки. Места, куда сливаются все задачи, которые не хотят делать другие люди, либо им никто не поручил выполнение этих задач. Например, из-за того, что руководителю было некогда остановиться и подумать, кто бы еще, кроме него, мог это сделать. Думать в этом направлении ему мешает, якобы, отсутствие необходимых компетенций у персонала. То есть он искренне верит, что поручить выполнение этих задач «некому». Конечно, некому, ведь он всегда экономил время на обучении, разъяснениях, инструктаже. Он не был для своих подчиненных наставником. Он же вечно занят был исполнением задач, [которые нужно было делегировать](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1277957-kak-upravlyat-podchinennymi), ему некогда было каждого учить работать. Иногда он отправлял людей на тренинги, но тренинг навыков и обучение написанию отчета, который ты раньше никогда не делал, – разные вещи.

Конечно, существуют в руководстве такие задачи, которые не подлежат делегированию именно по той причине, что «пока будешь объяснять, пожар достигнет верхних этажей». Но я специально не пишу о таких задачах, потому что руководители, не умеющие делегировать полномочия, хватаются за эту отговорку и все подряд задачи списывают на этот фактор. Такие управленцы лгут сами себе. Иному руководителю если сказать, что такие-то и такие-то задачи не подлежат делегированию, то сразу видишь, как он радостно все задачи «притягивает за уши» в эту категорию.

К примеру, пусть генеральному директору не нравится, как пишет статьи маркетолог. ОК, но тогда он мог бы заняться такой руководящей работой – как отбор кандидата на эту должность. Взял и нашел бы людей, которые умеют писать статьи лучше него. Хотя и эта задача – не его. Эта задача делегируется менеджеру по подбору персонала. Но вместо [демонстрации «руководящего» поведения](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1210252-za-gorlo-k-poryadku), он продолжает твердить о том, что «у него нет времени» знакомиться с тем «бредом, который напишут эти маркетологи». А кто же управляет компанией, пока он занят узкой специализированной деятельностью и пишет что-то сам? Если генеральный директор не управляет, то либо никто не управляет вообще, либо ваша реальная власть ушла к другим людям. И тогда, что ни говори, а получится опять глупость: если специализированную работу по написанию статей руководитель не делегирует из-за того, что не доверился собственным маркетологам, то работу по управлению компанией он доверил вообще, не глядя, не зная кому, в чьи руки! Так, может быть, неумение делегировать полномочия – это действительно не проблема, не навык, не умение, а глупость?

Сравните сами – не доверять написание статьи, но при этом, доверить всю фирму вообще господам «Хаосу» и «Бардаку». И теперь мы знаем, что в бизнесе можно выглядеть глупо, будучи умным и даже гением в написании статей!

Когда руководитель говорит, что у него нет времени на то, чтобы делегировать полномочия, почему у него всегда находится время на то, чтобы выполнить эти работы самому?

Когда вы считаете себя более профессиональным в той работе, которую должен сделать подчиненный, лучше поделиться с ним опытом и стать в его глазах уважаемым экспертом!

Сэкономленное на делегировании полномочий время можете смело выбросить в корзину. Истории менеджмента не известны случаи, когда руководители использовали такое время грамотно, либо в их функции не входило руководство другими людьми.

**Детские запреты мешают руководителю во взрослой жизни**

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

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

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

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

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

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

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

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

Диана ДМИТРИЕВА,

Директор по персоналу компании Free Lines Company

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

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

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

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

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

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

**ПРИМЕР**

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

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

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

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

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

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

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

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

**ПРИМЕР**

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

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

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

Юлия ДУДКА,

руководитель службы персонала компании «Что делать Консалт»

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

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

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

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

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

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

**ПРИМЕР**

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

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

Лия ЛУГОВАЯ,

HR-бизнес-партнер агентства «Смарт Персонал»

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

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

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

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

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

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

Марина ЗИНЧЕНКО,

корпоративный менеджер по персоналу компании «Атлас Копко»

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

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

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

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

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

**ПРИМЕР**

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

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

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

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

**ПРИМЕР**

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

**Важные выводы**

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

# Гендиректор публично дал обещание, но не выполнил его

**Как восстановить авторитет руководителя**

**Алла Пискунова**

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

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

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

Татьяна КУЗЬМИНА,

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

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

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

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

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

**Пример**

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

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

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

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

Мария ДВОРМАН,

Директор по персоналу компании Adecco Group Russia

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

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

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

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

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

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

**Пример**

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

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

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

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

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

**Пример**

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

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

Иван КАНАРДОВ,

руководитель отдела бизнес-консалтинга компании MOLGA Consulting

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

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

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

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

**Пример**

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

Цезарий ПИСКОРЦ,

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

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

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

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

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

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

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

**Пример**

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

Светлана КОЛОСОВА,

президент консалтинговой группы «Старая Площадь»

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

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

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

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

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

**Через некоторое время посоветуйте проявить социальную ответственность**

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

# Семь «смертных грехов» руководителя

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Как авторитаризм толкает компанию к кризису

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

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

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

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

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

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

**Семь недостатков авторитарной модели управления**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**2. Определите зону ответственности каждого руководителя**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Три болезни власти, угрожающие руководителю

Татьяна Абрамовских Консультант, Москва

Поднявшись наверх, можно растерять качества, обеспечившие карьеру. И тогда победа оборачивается поражением.

Власть – бремя. Иван Калита

Всякий человек, обладающий властью, склонен злоупотреблять ею. Монтескье

При всех плюсах управленческой деятельности и моде на успех, если все пущено на самотек, издержки в виде проблем со здоровьем для руководителя неизбежны. И наряду с известными болезнями, представленными в медицинской литературе, появилась еще одна… разрушение мозга. По мнению ученых, у людей, обладающих властью, ухудшается специфический нейронный процесс, отвечающий за сопереживание. Американский психолог Дачер Келтнер назвал это «парадоксом власти»: как только обретается власть, люди теряют способности, которые нужны для того, чтобы обрести ее.

Сьюзен Фиск, профессор психологии Принстонского университета, утверждает, что власть уменьшает потребность в тонком восприятии людей, поскольку она дает нам в распоряжение ресурсы, которые прежде приходилось выпрашивать. Из-за отсутствия способности видеть индивидуальные черты окружающих, руководители больше полагаются на стереотипы. А что означает следование стереотипам? Это, значит, иметь те же результаты, что и большинство. Никаких прорывов. Можете забыть о мировом господстве.

С этими последними исследованиями напрямую связаны еще три состояния, которые обозначил доктор философских наук Виктор Шепель: «менталитетная усталость», «властный снобизм» и «возрастное слабомыслие». Их проявления – потеря вкуса к инновациям, отсутствие креативности, раздраженное отношение к инакомыслящим и зависть к более успешным людям.

Как правило, руководители, подверженные этим проблемам, все свое время посвящают работе, пытаясь продолжительностью рабочего дня компенсировать свою креативную и инновационную недостаточность. Совсем как непрофессиональные и неэффективные рядовые сотрудники, дабы сместить фокус со своей «эффективности». Такие руководители очень любят как раз таких подчиненных, которые разделяют с ними время пребывания в офисе. Но много работать не равно быть эффективным. Хроническая усталость, постоянное напряжение проявляются нервными срывами в деловых дискуссиях, категоричностью. Такие руководители не склонны выслушивать другие точки зрения, с неохотой меняют свои взгляды и выводы.

Синдром «менталитетной усталости» без внимания, корректировки изменений, без усилий по контролю себя зачастую перетекает во... «властный снобизм». Все предшествующие властному снобизму проявления ослабляют нравственные тормоза лидера.

Компании в России, на мой взгляд, похожи на разрозненные княжеств, где такой «князек», дорвавшийся до власти, устанавливает свой свод правил и законов. «Хозяин – барин», как говорят в народе. В отличие от американской системы, например, которая всецело подчинена Закону и Порядку, рядовым сотрудникам в России, меняющим в течение жизни работодателей, каждый раз приходится только уповать на порядочность и нравственные качества собственника и топ-менеджмента. Это похоже на парк аттракционов. Никогда не знаешь, какие «танцующие медведи и цыгане» ждут тебя в новой компании. Дикая, дикая страна.

Итак, симптомы «властного снобизма»:

Некорректное обращение с персоналом.

Должностное высокомерие.

Подавление критики в свой адрес.

Низкая толерантность.

С неприятием критики все понятно. Кто ж ее любит, кроме людей, постигших Дзэн. Обратная сторона этой медали – непомерная гордыня, которая превращает собаку, виляющую хвостом, в хвост, виляющий собакой. Должностное высокомерие всегда проявляется у людей, которым должность далась слишком легко, не по делам. Чем труднее путь человека – тем меньше в нем спеси. А если болен начальник, то откуда возьмутся здоровые подчиненные? Если люди все время слышат: «Не спорьте со мной!», – стоит ли удивляться, когда креативно мыслящие сотрудники покидают такие компании.

«Возрастное слабомыслие» (не слабоумие замечу, а слабомыслие) применительно к людям на руководящих постах проявляется:

в потере вкуса к научному познанию;

в вялости мышления;

в увлечении фактическими данными;

в некомфортных ощущениях во время дискуссий.

Такой руководитель теряет интерес к научным исследованиям. Он предает забвению аналитические способы работы с информацией и персоналом, недооценивает роль консультантов. Его мышление становится стереотипным. Он теряет остроту ума, быструю реакцию в принятии решений и в деловых дискуссиях, начинает избегать любых ситуаций, где нужен экспромт и гибкость мышления. Видит противников там, где их нет. К этому процессу часто подключается еще и старческий негативизм, который тоже возможно контролировать, вырабатывать привычку мыслить позитивно несмотря ни на что.

Думаю, все понимают, что цивилизованного развития страны невозможно добиться без усилий влиятельных людей. Править должны лучшие. Необходимо пересматривать свой образ жизни, задавать себе правильные вопросы, контролировать себя, не отказываться от помощи специалистов, в том числе психиатра, если потребуется. Необходимо научиться расслабляться, активно двигаться и заботиться о своем гармоничном душевном состоянии. Необходимо общаться с людьми, друзьями, которые присутствовали в вашей жизни задолго до того, как вы стали управлять людьми и обрели власть. Причина провала многих предпринимателей – разделение бизнеса и собственной жизни. Они фокусируются на бизнесе, но забывают вписать свое дело в свою жизнь. А потом обнаруживают себя больными, уставшими, несчастными и одинокими.

# Забыть всё: почему наши успехи делают из нас неудачников

Билл Тейлор 2017

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Неопровержимый факт: бизнес губит своих владельцев

И те часто не могут ничего поделать

2017

«Мало кто признается, но большинство собственников ненавидят свой бизнес. И причина проста». Ольга Чебыкина — про три главных вывода, которые помогут собственнику перестать «отторгать» свою компанию.

**Ольга Чебыкина, директор компании «**[**HR-Лидер**](http://ekb.dk.ru/wiki/hr-lider)**»:**

— Я нарисую сейчас очень неприглядную картинку, с которой вам захочется поспорить. О ней не любят говорить на страницах глянцевых журналов про успешных людей. Но она является неотъемлемой частью нашего делового мира. И если вы присмотритесь к окружающим вас предпринимателям, то убедитесь, что мои слова находят подтверждения повсюду.

Очень многие владельцы регионального бизнеса, основавшие свои компании каких-то 10-15-20 лет назад, втайне мечтают от своего бизнеса избавиться.

Нет, не подумайте — не продать, чтобы заработать дополнительную прибыль и вложить ее в новый проект. А именно избавиться. Сделать так, чтобы они могли выбраться, наконец, из замкнутого круга ответственности и недоверия, в котором крутятся многие годы.

Возможно, вы слышали о так называемой Ловушке основателя. Это термин, который применяет [Ицхак Адизес](http://www.dk.ru/wiki/adizes-itshak). На стадии создания и первых лет роста бизнес настолько подчиняется воле и личностным качествам владельца, что срастается с ним и не способен существовать отдельно.

Находясь в состоянии постоянной нехватки времени, владелец бизнеса, конечно, пробует передать свои полномочия менеджерам. Но он тотально никому не доверяет, боится, хочет все и везде перепроверять (благо, примеров обмана вокруг пруд-пруди).

Это рушит инициативу, убивает ответственность подчиненных руководителей, потому что они знают — собственник не просто отвечает за все, он готов только к ложному делегированию. По принципу «отдал, забрал обратно». Конечно, никакого результат это не приносит: увидев или заподозрив, что сотрудники не справляются с выполнением задач, основатель сразу же забирает переданные полномочия назад. Он убеждается, что был прав, не давая никому спуску, и снова нагружает себя. Заходы и выходы из оперативного управления чередуются, каждый период может длиться от полугода до двух-трех лет, а потом снова.

В такой ситуации люди, работающие в бизнесе, становятся деморализованными. Их утомляет постоянная нестабильность и неопределенность. Вскоре они хотят одного — чтобы собственник держался подальше от компании. На этой стадии немало бизнесов и вовсе разваливаются. Но те, кто выживают, конечно, пытаются исправить положение дел.

Чтобы переломить ситуацию, собственнику советуют нанять людей совершенно со стороны — не погруженных в его проблемы. Что же обычно происходит, когда сам основатель приводит профессионального менеджера, чтобы тот возглавил организацию? Он ищет и находит себе этакого «наемника» — хорошего «администратора» с аналитическими способностями, готового «наводить порядок». Главное свойство такого человека — он критически не похож на основателя по стилю руководства. И этот новый стиль, конечно, снова вызывает отторжение, неприятие в организации, которая сопротивляется изменениям. Выращенные самим собственником руководители отторгают новичка, а основатель, как только видит первые неудачи или неоднозначные действия нового «наемника», инстинктивно встает на их сторону.

Почему происходит провал? Потому что чаще всего собственник патологически не доверяет тем, кого не проверил лично, причем многолетней практикой. А «старички» знают основателя, они умеют донести свое негодование куда лучше, чем любые аргументы доносит новый глава компании — «наемник». В результате компанию раздирают конфликты. Активный и опытный «наемник» попробует как можно скорее переломить ситуацию, чем еще больше настраивает против себя руководящий состав.

А что основатель? А он, конечно, ощущает, что происходит что-то не то, и принимает самое верное, как ему кажется, решение: увольняет приглашенного со стороны профессионального менеджера и возвращается к самостоятельному управлению компанией. Вследствие этого собственник опять повторяет все свои ошибки, и так по кругу.

Собственник, возвращаясь раз за разом в свою компанию, устает, выматывается, не может больше вкладывать силы в бизнес, но другого смысла жизни он просто не видит. Он в тупике. Отсюда искренне и усиливающееся желание избавиться от бизнеса, несмотря на всю любовь к своему делу. Дело губит основателя, а он губит дело.

Но еще одно неприятное обстоятельство состоит в том, что для большинства собственников никакой альтернативы не существует. Владельцы думают, что могут жить без этой гонки, но только выпав из нее, возвращаются обратно. Тут бы человеку задуматься о продаже компании, и, в теории, это красивый выход из ловушки. Но российская действительность не всем дает такой шанс. Многие бизнесы просто не продать — нет покупателей, неудачная рыночная ситуация, не устраивает цена и т.д.

Исключения из этой ситуации настолько редки, что их можно пересчитать по пальцам. Я сейчас работаю с собственником крупной производственной компании на рынке пищевых товаров, и у него при схожей ситуации случился буквально «подарок судьбы». Оказалось, что его сын заинтересован в бизнесе отца, будучи погружен в него с юности он многое понимает и готов стать преемником. Я общаюсь с этим человеком, помогая ему наладить работу, и понимаю, что если бы не кредит доверия сыну, все было бы совсем по-другому. Но это именно исключение, а чаще всего собственник оказывается в реальной ловушке: бизнес не бросить, а сил для него все меньше.

В этой печальной ситуации нужно сделать три простых вывода, они покажутся очевидными, но на них базируется решение проблемы.

**Первый вывод,**который надо сделать в этой ситуации, — попасть в ловушку основателя не зазорно, не страшно признаться в этом себе. Большинство владельцев бизнеса именно на этом этапе стопорятся. Они думают, что беда в каких-то частностях, что нужно просто найти подходящего «наемника». Нет, весь секрет в голове самого собственника.

**Второй важный вывод:** основатель оказывается в ловушке, когда пытается сохранить бизнес таким, каким он был в самый, казалось бы, успешный момент его жизни — в период бурного роста. Когда в бизнес вкладывались сверхусилия за счет человеческих отношений и сверхмотивации старой команды. И затем владелец инстинктивно пытается вернуться в точку «наивысшего счастья». Организация работы такого собственника выстроена вокруг людей, а не вокруг задач, так что не всем ясно, кто и за что несет ответственность. Решение — сложное, и не все могут его реализовать, но оно только одно — перестать цепляться за людей. И начать работать с задачами.

**И третий простой вывод:** никто не выходит из ловушки основателя самостоятельно. Вам придется искать помощи «на стороне», потому что систему придется перестраивать капитально, ведь она устроена с вашим участием как собственника. Вы — внутри. Редчайшие исключения только подтверждают правило: «находясь внутри, из ловушки не выбраться». Постучите — и вам откроют.

# Люди путают собственную ценность со значимостью своей должности

2017 Деловой квартал

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2018

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

Автор статьи – Клэр Лью, глава Know Your Company

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Та же самая статья в другом переводе

# 12 признаков того, что вы становитесь плохим руководителем

2018

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

**Никто не хочет быть плохим руководителем. Тем не менее, очень легко таковым стать, когда пытаешься контролировать абсолютно все и думаешь, что никто не справится с задачей лучше тебя. В блоге на Medium предпринимательница Клэр Кью**[**рассказала**](https://m.signalvnoise.com/the-12-signs-how-to-know-when-youre-slowly-but-surely-becoming-a-bad-manager-82fd5baff33d)**, как понять, что вы становитесь плохим начальником, и что нужно сделать, чтобы это изменить.**

У всех бывают плохие времена. Вы пытаетесь достичь определенной цели, но ничего не получается. Вы замечаете, что ваша команда не выкладываются на полную. Вы чувствуете, что теряете терпение. Вы не знаете, что делать. Чем дальше, тем хуже. Затем вы осознаете: вы становитесь плохим менеджером.

Я чувствовала то же самое. Меня переполняли сомнения, когда я начинала управлять [Know Your Company](http://knowyourcompany.com/). «Я все делаю правильно? Или я попала в ловушку и стала руководителем, которым всегда боялась быть?». Я на ранней стадии поняла, что надо что-то менять. Вот как определить, что вы постепенно становитесь плохим начальником.

Признак 1: Вы считаете, что сотрудник «должен уже это знать»

Руководители обычно получают всю информацию. Однако они забывают, что остальные члены команды не владеют теми же знаниями. Не считайте, что сотрудник «должен уже это знать». Вместо этого подумайте, почему ваш коллектив не обладает необходимой информацией. Хорошие руководители знают, что их задача – удостовериться в том, что команда знает все, что нужно для достижения определенной цели.

Признак 2: Вы замечаете, что начали чаще говорить «нет» вместо «почему бы и нет?»

Во времена неопределенности лидеры [боятся оригинальности и творчества](https://hbr.org/2013/07/innovation-isnt-an-idea-proble). Хороший руководитель так не делает. Он понимает, что хорошие идеи и предложения могут принимать различные формы и не стоит их сразу отвергать. Кроме того, члены команды падают духом, потому что их предложения постоянно отклоняют. Подумайте: вы становитесь плохим менеджером, потому что боитесь новых идей?

Признак 3: Вы требуете от сотрудников оставаться допоздна на работе, хотя сами уходите домой вовремя

[Наши действия являются примером](https://knowyourcompany.com/learn/guides/4-how-to-act-on-feedback/1-action-is-the-answer-the-fastest-way-to-improving-your-management-style/) для команды. Если вы просите кого-то задержаться на работе, но сами уходите вовремя – это показатель того, что вы не цените сотрудников или их время. Вспомните золотое правило нравственности: «Относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе».

Признак 4: Вы чувствуете, что вас невозможно заменить, и никто, кроме вас, не может справиться с работой

Чувство своей незаменимости – самое опасное качество для руководителя. Почему? Мы перестаем делегировать проекты и пытаемся сделать все сами. Когда мы примем тот факт, что другие могут справиться с работой лучше, мы сможем разделить ответственность, передать задания и не будем замедлять команду.

Признак 5: Вы думаете, что вопросы отвлекают от работы

Вы боитесь задавать сотрудникам вопрос, что они думают по поводу соцпакета и преимуществ работы в вашей компании, потому что считаете, что это отвлекает всех от работы. На самом деле у вашей команды уже есть для вас фидбек, независимо от того, спросите вы их или нет. Поэтому, не общаясь с сотрудниками, вы просто запускаете проблемы. Наберитесь смелости и задайте вопросы, ответы на которые вы, вероятно, не хотели бы слышать.

Признак 6: Вы придерживаетесь мнения, что эмоциям не место на работе

Эмоции – это факты. То, как мы себя чувствуем на работе, влияет на нашу эффективность. Поэтому мы должны принять эмоции команды точно так же, как мы принимаем обычные проекты.

Работа – логическое и рациональное место, поэтому считаться с эмоциями других может показаться сложной задачей. Хорошие руководители ориентируются на то, как будут себя чувствовать члены команды, и это часть ежедневного процесса работы друг с другом.

Признак 7: Вы уверены, что проще сделать что-то самому, чем доверить это другому

Ваше нежелание передавать дела команде – очевидный признак того, что вы постепенно становитесь плохим руководителем. Хороший лидер знает, что суть командной работы заключается в доверии.

Признак 8: Вы думаете, что кто-то больше достоин вашего доверия, чем другие

Выделять любимчиков – прямой путь к плохому менеджменту. Если вы будете давать кому-то больше свободы, другие обидятся. Справедливость – самое важное качество хорошего руководителя.

Признак 9: Вы считаете, что присутствие сотрудника в офисе – это подтверждение его продуктивности

Вероятно, вы чувствуете себя спокойнее, когда видите перед собой сотрудника за компьютером в офисе. Вы видите, как человек работает, а это значит, он продуктивен, правда? Большая ошибка. Совсем не факт, что это действительно так. Признайте, что вам не важен результат, вам нужны доказательства того, что человек работал. Вы просто хотите контролировать других. Это желание будет мешать вашей команде.

Признак 10: Вам кажется, что если у сотрудника проблема или вопрос, он обратится к вам за помощью

Это так не работает. Сотрудники боятся начальников. Они видят в них людей, обладающих большой силой и влиянием. Они боятся проходить мимо вас, переживают, что вы плохо будете к ним относиться или вообще уволите.

Они не будут с вами откровенными, пока вы не потребуете этого. Поэтому вы должны сами узнавать, с какими трудностями сталкивается команда – они не придут к вам первыми.

Признак 11: Вы «тестируете» сотрудников, чтобы убедиться в том, что они готовы и могут усердно работать

Вы ловите себя на том, что часто задаете вопросы во время собраний, чтобы просто «убедиться в том, что сотрудники внимательно слушают». Прекратите. Не тестируйте сотрудников. Задайте себе вопрос: «Почему я считаю необходимым проверить их? Почему я не могу создать атмосферу, где все просто смогут выкладываться на полную?»

Признак 12: Вы концентрируетесь только на том, как устранить отвлечения на работе

Конечно легко сфокусироваться на том, чего ваша команда не должна делать. Почему они так [долго обедают](https://rb.ru/news/tinkov-lifestyle/) или сидят в фейсбуке? Нужно это запретить. Ни в коем случае не думайте об этом. Хорошие менеджеры выбирают другой подход: они пытаются понять, что необходимо дать сотрудникам, чтобы те чувствовали себя комфортнее на работе.

Все лидеры ловили себя на одном из вышеперечисленных пунктов. Важно заметить это сразу. Не оправдывайте себя за плохое поведение. И не ругайте себя. Просто примите это и решите, что нужно сделать по-другому.

# Как нововведения в компании могут угробить авторитет руководителя

2018

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

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

*Мао Цзэдун*

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

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

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

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

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

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

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

*Глуп тот человек, который остается всегда неизменным*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Ключевые риски проведения изменений**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Как с этим бороться?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**2. Фактические условия труда сотрудников**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**3. Качество работы сотрудников**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**5. Зона комфорта**

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

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

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

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

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

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

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

**Типы нововведений (изменений) в компании**

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

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

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

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

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

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

# Как лидеры теряют свою удачу

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

2012 

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Семь качеств, которыми очень трудно овладеть**

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

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

# Скользкая дорожка: как стать самым плохим начальником в мире

2017

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

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

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

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

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

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

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

**Почему так бывает?**

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

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

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

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

Давайте рассмотрим несколько ситуаций:

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

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

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

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

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

**У вас есть два варианта:**

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

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

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

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

# Если вы достигли порога некомпетентности

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

2015

Недавно The New York Times опубликовала замечательную статью о менеджерах, которые переживают за свою некомпетентность, чувствуют себя чуть ли не шарлатанами. Этот синдром самозванца (он же феномен самозванства или «невроз самозванства») может оказать им добрую услугу, утверждает автор статьи. Время от времени чувствовать себя мошенником — верное средство от самонадеянности: человек точнее рассчитывает свои силы, оказавшись в затруднении, просит совета. Также проявление этого синдрома учит смирению.

Среди клиентов, которых я в последние годы консультировала, было немало страдающих синдромом самозванства. Обычно это люди, быстро поднявшиеся по карьерной лестнице в возрасте под сорок и оказавшиеся в непривычной для себя роли, где их навыки и опыт подвергаются серьезному испытанию. И хотя их начальники оказывают им всемерную поддержку и убеждают, что им хватает и стратегических, и технических навыков и умения общаться с людьми, мои клиенты часто терзаются сомнениям.

Например Джеймс, возглавивший в 41 год отдел корпоративных клиентов в лондонском филиале крупной американской финансовой компании. Прежде он весьма успешно справлялся с обязанностями финансового директора, и его повысили до этой должности, где ему пришлось координировать операции разных отделов — финансового, кадрового, ИТ, юридического и т. д. Страх, что ему не хватит опыта и знаний для руководства всеми этими специалистами, к моменту нашего знакомства перерос в панику. По его словам, прежде на этой должности работал куда более опытный человек, а каково ему теперь на таком месте, с узкоспециализированными навыками, застенчивому, он и подать-то себя не умеет, не пользуется авторитетом.

Поскольку репутация у Джеймса в компании была безупречная, судя по ежегодным аттестациям, он обладал всеми необходимыми навыками, и я задала ему в лоб вопрос: «Скажите, в чем же на самом деле заключается ваша проблема?». Он на минуту притих, а потом ответил: «Думаю, я никак не могу сообразить, почему выбрали меня. Боюсь, не было ли это ошибкой». Я снова спросила, почему, и Джеймс в итоге признался, что при всей его нынешней компетентности в ушах у него все еще звенят отцовские слова: «Он всегда наставлял меня: “Не рискуй, от добра добра не ищут”». Джеймс понимал: то, что было правильно для его отца, совершенно неприменимо к его жизни и профессиональной карьере, но все же и тридцать лет спустя ориентировался на эту вдолбленную в голову установку.

Читайте материал по теме: [Чего я стою на самом деле?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15605/)

С помощью более позитивных и более соответствующих конкретной ситуации установок Джеймсу удалось преодолеть установку своего отца и достичь на новой должности больших успехов. И все же те негативные мысли порой прокрадываются снова, и Джеймс думает, что до конца от них никогда не избавится. Впрочем, это, возможно, не так уж и плохо: Джеймс всегда начеку, он внимательно присматривается к собственному стилю руководства — это действительно очень скромный человек, потому-то его так и уважают.

Мне кажется, клиенты откровенно говорят со мной о своем синдроме самозванства, потому что я и сама давно им страдаю. Возникновение этого недуга я могу увидеть еще в своем детстве, это было более 30 лет назад. В старших классах я ездила в школу довольно далеко от дома, и у меня зародился необъяснимый страх (или мне кто-то намекнул?), что местные дети умнее меня. Я трудилась изо всех сил, чтобы оказаться наравне с одноклассниками, и в результате поступила в колледж при Кембридже. Казалось бы, тут-то бы и успокоиться, а мне стало только хуже: теперь уж я окончательно почувствовала себя самозванкой. Каждый день на протяжении всего периода обучения я словно вновь и вновь проходила вступительное собеседование и все ждала, когда же кто-то похлопает меня по плечу и скажет, что моя фамилия в списке принятых оказалась по ошибке. К тому же впервые за более чем пятивековую историю этого весьма консервативного заведения туда начали принимать женщин, нас было очень немного, но у всех остальных здесь учились отцы, братья, деды или дядья, а у меня не было семейной истории, то есть надежной принадлежности.

Все эти страхи — «я недостаточно умна», «мне здесь не место», «скоро меня разоблачат» — преследовали меня и в школьные годы, и в пору учебы и работы, вынуждая добиваться все более и более высоких результатов. Даже сегодня, несмотря на престижные дипломы, опубликованные книги, замечательную карьеру, я все еще недоумеваю, счастье ли помогло мне всего этого достичь, или случай.

Читайте материал по теме: [5 признаков того, что пора менять работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15843/)

Хотелось бы мне узнать об этом раньше: оказывается, «феномен самозванства» среди женщин довольно-таки распространен (почитайте книгу Полин Кланс и Сюзанны Имс «The Impostor Phenomenon Among High Achieving Women»). Впервые термин появился в конце 1970-х годов применительно к тем сделавшим блестящую карьеру американкам, кто втайне опасался оказаться на деле отнюдь не такими способными, какими их считали окружающие. Затем исследователи обнаружили этот синдром у мужчин и женщин самого разного социального происхождения и возраста, даже у подростков. Статья в HBR [«Легко ли быть самозванцем»](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a10289/) связывает «невроз самозванства» с перфекционизмом: «Человек ставит себе слишком высокие, недостижимые цели, а затем его настигают сомнения. Не справляясь с поставленной задачей, он сам себе причиняет вред: перфекционизм при синдроме самозванства превращает индивидуума в работоголика».

Мне довольно часто попадались клиенты, сочетавшие перфекционизм с синдромом самозванца, и я задумалась о причинах. Что это: реакция на все более сильное давление, желание контролировать ситуацию, которую уже невозможно удержать? Иди это последствия избыточной (или же недостаточной) информированности или неправильного образования?

Как вы думаете? Мне бы хотелось узнать ваше мнение о синдроме самозванца. Как бы вы его описали? Если вы — руководитель или предприниматель, настигает ли вас порой на работе чувство, будто вы всех обманываете? Когда это происходит и отчего? Или же вам довелось работать с человеком, который страдал таким неврозом? Каковы были последствия для вас и команды? Какая нам требуется профилактика?

# Русский менеджер — как царь

что понял иностранный бизнесмен, работая в России

2018

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

**Гарретт Джонстон Откуда:** Ирландия, Дублин

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

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

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

В Россию через Украину

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

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

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

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

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

О российской бюрократии

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

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

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

Я стал первым ирландцем, который получил гражданство в России.

Жить, как местный

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

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

Зато поход в налоговую забыть не получится:

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

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

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

Украина и Россия: разница менталитета

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

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

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

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

Русский менеджер — как царь

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

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

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

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

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

Почему решил уйти из МТС

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

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

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

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

Рабочий день на три столицы

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

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

Любимые места в Москве

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

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

# Российские менеджеры боятся своего начальства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2018

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

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

Как все начиналось

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

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

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

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

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

Как устроен процесс найма топ-менеджеров

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

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

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

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

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

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

Об особенностях российского рынка

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

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

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

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

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

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

Особенности оценки

Есть три компонента профессиональной релевантности:

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

Каждая из этих частей имеет свои инструменты оценки.

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

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

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

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

Почему стартап стал самой очевидной дорогой

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

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

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

# Компании вынуждают сотрудников нарушать закон

**Осторожно, катастрофа: как компании вынуждают сотрудников нарушать закон**

Рон Каруччи

У большинства компаний есть кодекс поведения, который раз в год обновляется и подписывается всеми сотрудниками. «Сотрудники должны вести дела в соответствии с самыми высокими моральными стандартами, — можно прочесть в одном из подобных документов. — Этические и юридические обязательства должны исполняться таким образом, чтобы отражать гордость сотрудников за свою компанию». Конечно же, это отрывки из правил поведения сотрудников Enron. Очевидно, что для поддержания высоких этических стандартов на работе одних правил поведения или морального кодекса недостаточно.

Нарушения корпоративной этики стали частым явлением, и это не проходит для компаний даром. За последнее десятилетие организации заплатили миллиарды долларов штрафов за этические нарушения. Последнее общенациональное [исследование](https://www.ibe.org.uk/userassets/surveys/nbes2013.pdf) в сфере бизнес-этики выявило прогресс в этой сфере: лидеры предпринимают коллективные усилия, чтобы обеспечить целостный подход ко всем системам своих организаций. Но, несмотря на это, 41% сотрудников заявил, что за последний год наблюдали поступок, нарушающий этические нормы, а 10% ощущали давление со стороны организации, подталкивавшей их к сделке с совестью. Недавний скандал с Wells Fargo стоил корпорации $185 млн штрафа, поскольку 5300 сотрудников открыли более 1 млн фальшивых счетов. После всех расследований мы, скорее всего, узнаем, что безнравственные решения сотрудников стали следствием глубоких системных процессов.

Несмотря на добрые намерения, организации навлекают на себя этические катастрофы, создавая среду, где люди чувствуют себя вынужденными принимать решения, о которых они раньше не могли и подумать. Вот что говорит бывший федеральный прокурор Серина Вэш: «Когда я начала участвовать в обвинительных процессах по делам о коррупции, я ожидала, что буду иметь дело с подлецами. Я была потрясена, когда обнаружила, что это обычные хорошие люди — с такими я спокойно могла бы вместе пить кофе тем же утром. И все же это были хорошие люди, совершившие ужасные поступки».

Вот **пять способов**, которые используют организации, чтобы спровоцировать хороших людей на безнравственное поведение.

**Люди в компании не чувствуют, что могут свободно высказываться.** Даже когда руководство заявляет, что исповедует политику открытых дверей, некоторые поступки лидеров мешают людям открыто заявлять о своих опасениях по поводу этики. Для того чтобы люди не становились соучастниками или зачинщиками нарушений, жизненно необходимо создать культуру свободы высказывания. В своей книге «Encouraging a Speak Up Culture» Элизабет Моррисон из Нью-Йоркского университета пишет: «Вам нужно преодолеть два основных препятствия, мешающих сотрудникам честно высказываться. Первое — естественное чувство, что все усилия бесполезны (что докладывать о ситуации не стоит или что никто все равно не захочет услышать правду). Второе — естественный страх, что честность будет наказана или вызовет другую жесткую реакцию». Поведение менеджера в ответ на выражение опасений людей задает тон для будущего — захотят ли люди приходить снова. Если лидер проявляет даже незначительное раздражение, тем самым он подает сигнал о том, что на самом деле не хочет слышать о подозрениях сотрудников.

**В компании практикуется давление на людей с целью достижения нереалистичных целей.** Немалое количество [исследований](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-083.pdf) Гарвардской школы бизнеса указывает на то, что необоснованно высокие цели могут мотивировать людей на сомнительные действия для их достижения, особенно если эти цели кажутся нереалистичными. Руководители могут подталкивать людей к обману двумя способами. Или они будут «срезать углы» на пути к цели, или делать приписки в отчетах о выполнении. По словам Лизы Ордонес, профессора Университета штата Аризона, «цели вызывают сильный эффект “туннельного зрения”, заставляют людей сосредотачиваться на деталях в ущерб вниманию ко всему остальному, включая потенциальные последствия сомнительных решений, принятых ради их достижения». Когда люди чувствуют риск неудачи, они переключаются в режим предотвращения потерь, боясь потерять работу, статус или бонусы. Администрация по делам ветеранов дорого заплатила за [этот урок](http://www.washingtonexaminer.com/inspector-general-veterans-wait-115-days-for-care-in-phoenix-veterans-affairs-system/article/2548993), когда пыталась бороться со 115-дневным сроком ожидания госпитализации в городе Финиксе. Администрация поставила новую цель — снизить время ожидания до 14 дней, что привело к заявленному снижению срока до 24 дней. Но сотрудники чувствовали, что от них ждут манипуляций с отчетностью для создания видимости выполнения задач. Тем временем сорок ветеранов умерли, ожидая лечения в госпитале, при этом некоторые ждали более года. Организации должны обеспечить людей ресурсами, распорядком действий, навыками и поддержкой, необходимыми для достижения поставленных им целей, особенно амбициозных целей «на вырост».

**Противоречащие друг другу цели вызывают чувство несправедливости.** Когда у людей спровоцировали это чувство, возникают условия для сделки с совестью. [Исследование](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597802000377) Морин Амброз, Марка Сибрайта и Маршалла Шминке о несправедливости в организациях доказывает корреляцию между замечаемой сотрудниками несправедливостью и их сознательным выбором саботировать организацию. Рассмотрим одну компанию (моего клиента), которая в погоне за ростом поставила перед людьми противоречащие друг другу задачи. Главе отдела поставок выделили $3,5 млн на модернизацию завода, чтобы утроить объем производства. Часть этих средств пришла из сокращенного на 25% маркетингового бюджета того же подразделения. В то же время, чтобы добиться более высоких результатов, отдел продаж раздробил территорию каждого торгового представителя. Раздражение сейлзов по поводу того, что теперь нужно выполнять тот же план, но на меньшей территории, усугубилось резким снижением маркетинговой поддержки, которая могла бы подстегнуть продажи. Противоречащие друг другу цели привели к перепроизводству продукции, которая залеживалась у дистрибуторов. Через два года компанию обвинили в отгрузке партнерам объемов товара, который они были не в состоянии реализовать.

**Этика не затрагивается в повседневных обсуждениях.** Многие руководители убеждены, что вопросы этики следует обсуждать в случае, если разразился скандал, или в рамках программы соблюдения правил поведения. Каждый сотрудник получает свою ежегодную «прививку этики» во время обязательного обновления «морального кодекса» компании, и все дружно забывают об этом до следующего года. В книге «Four Myths about Morality and Business» Ник Эпли, профессор Чикагского университета, пишет: «Мысль о том, что все люди разные и все в жизни относительно, — это миф. На самом деле людей нужно учить, как ценности организации соотносятся с конкретными решениями». Лидерам следует стремиться к тому, чтобы в повседневных делах сотрудники исходили из соображений этики, а также создавать правила и нормы, в которых этика будет первостепенным делом. Джонатан Хайдт, профессор бизнес-этики Нью-Йоркского университета и основатель компании Ethical Systems, отмечает: «Важно говорить о положительных примерах этичного поведения, а не только о нарушениях. Постоянное внимание к тому, почему ваша компания делает то, что она делает, а также упоминание положительных поступков, совершаемых людьми, укрепляет желание принимать нравственные решения как “норму” вашей организации».

**Сотрудники не видят перед собой положительного примера.** Лидеры должны отдавать себе отчет в том, что с них спрос больше, чем с других. Они должны быть внимательны не только к своим намерениям, но и к тому, как люди трактуют их поведение. Разумеется, нельзя все предусмотреть, однако руководители, хорошо знающие подчиненных, будут внимательны к своей реакции на стресс, неудачам в работе, а также тщательны в оценке того, как политика компании влияет на двусмысленность ситуации и насколько спокойно они принимают плохие новости.

Прежде всего, даже когда речь идет о малейшей «лжи во спасение», подлинные лидеры стараются ни в коем случае не посылать людям сигнал, что лицемерие — это нормально. Например, руководитель может просмотреть презентацию сотрудника и дать совет вроде: «Я думаю, эти два слайда лучше убрать: они как красная тряпка для быка, а нам не хочется упускать такую возможность — получить от комитета по бюджету необходимые средства». Лидер может думать, что действует в интересах коллектива (выбивает необходимые ресурсы), однако тот человек, который готовил презентацию, только что получил сигнал: «Мы не можем говорит всю правду, потому что это может помешать нам получить желаемое». Лидерам следует ставить себя на место подчиненных, чтобы понять, какой сигнал они посылают.

Организации, которые не хотят увидеть свое имя в скандальных новостях, должны подвергать свои действия гораздо более строгой проверке, чем они, возможно, привыкли. В эпоху корпоративного недоверия для создания высокого уровня этики на работе одного кодекса поведения недостаточно. Это дело требует постоянных интенсивных усилий, направленных на то, чтобы этические стандарты стали нормой, а все, что им не соответствует, отвергалось как недопустимое.

**Об авторе:** Рон Каруччи — соучредитель и партнер компании Navalent, которая консультирует гендиректоров и топ-менеджеров по вопросам изменений; автор восьми бестселлеров, в том числе «Rising to Power.

# Начальник заставляет поступить незаконно

**Дело плохо: что предпринять, если руководство вынуждает поступать неправильно или противозаконно**

Джозеф Бадаракко

Наверное, вы уже слышали о мошеннических действиях в Wells Fargo. Этот банк принуждал сотрудников открывать фальшивые кредитные и депозитные счета (подробнее см. [здесь](http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-08/wells-fargo-fined-185-million-over-unwanted-customer-accounts) или [здесь](http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2016/09/20/657688-wells-fargo-atakuyut-klienti) – прим. ред.). А задавались ли вы вопросом, как бы вы поступили, если бы на вас оказывалось подобное давление? Другими словами, как бы вы реагировали на ситуацию, в которой система поощрений как будто бы призывает вас к такому поведению, которое, по вашему мнению, вредоносно для клиентов, а, возможно, даже противозаконно? И что, если ваш руководитель хочет, чтобы вы поступали именно так, и при этом на кон поставлена ваша премия, повышение или даже само рабочее место?

Часто такие истории рисуются нам в черно-белом свете. Или вы делаете, что вам говорят, или принимаете вытекающие из неповиновения последствия. Но иногда эти ситуации окрашены в серый цвет, о чем я и пишу в своей книге «Managing in the Gray». Мой главный совет такой: если перед вами стоит действительно непростая проблема, проработайте ее как менеджер и найдите решение как обычный человек. Этот подход поможет вам избежать сурового выбора между потерей положения и неприглядными в ваших глазах поступками.

Вот как этот совет применим к ситуации, когда система поощрений в компании мотивирует вас поступать неправильно.

**Убедитесь, что вы досконально понимаете ситуацию.** То, что делалось в Wells Fargo, было очевидно неверным, но другие ситуации могут быть не настолько ясными. Поэтому обязательно задайте себе такие вопросы. Действительно ли это вредит клиентам? Можно ли сказать, что эта практика необычна для отрасли или точно отклоняется от лучших стандартов? Как конкретно то поведение, которое вас беспокоит, нарушает этические нормы, интересы клиентов или даже правовые предписания? Каков альтернативный взгляд на ситуацию – у тех, кто считает, что данная практика не несет в себе ничего плохого, а может даже полезна для покупателей или других лиц? Имеет ли он право на существование?

Задав эти вопросы и ответив на них, вы получите два полезных результата. Во-первых, вы лучше поймете, насколько разумным было ваше первоначальное мнение. А во-вторых, если вы решите, что беспокоящая вас практика точно неправильна, вы будете во всеоружии для того, чтобы представить ваше мнение другим и убедить их прислушаться к нему. А еще, если вы все тщательно продумали, у вас больше шансов не поддаться на уговоры и остаться при своем мнении.

**Если возможно, сверьте свою точку зрения с позицией окружающих.** Другими словами, не стоит быть гением-одиночкой. Постарайтесь найти знающего и осмотрительного человека в организации и проверьте, что думает о ваших сомнениях он или она. Расскажите ему о своих «уликах» и логике. Затем спросите, не пропустили ли вы чего-нибудь и может ли быть другой взгляд на проблему. Если дело продолжает выглядеть так, как будто речь идет о серьезной проблеме, постарайтесь выяснить что-нибудь о том, почему ваш босс, а, возможно, и начальник вашего босса поддерживают это поведение. Если вы надеетесь быть эффективным и убедительным, вам нужно понимать истоки проблемы. А также, прежде чем предпринимать любые решительные действия, неплохо бы знать, не ожидает ли вас минное поле корпоративной политики.

**Нарисуйте простое дерево решений.** В таких ситуациях вполне естественно, если вас переполняют эмоции. Возможно, вы злитесь, чувствуете угрозу, нервничаете или даже боитесь, но вам также необходим объективный взгляд. Поэтому набросайте «на салфетке» все свои возможности, напишите возможные последствия каждого варианта и спросите себя, насколько эти последствия вероятны. Если вы забьете тревогу, что случится и насколько вероятно, что это случится? Если вы сделаете то, что от вас хотят, каковы ваши риски? Каковы маловероятные, но бедственные последствия (например, что вы попадете под следствие и вам предъявят обвинение), о которых вам обязательно нужно подумать? В двух словах, простое дерево решений может помочь вам увидеть более или менее объективный расклад и помочь внимательно продумать свои возможности – так, как бы вы сделали это с любой менеджерской проблемой.

**Мыслите творчески и практично.** Когда кто-либо говорит хорошему управленцу, что можно выбрать между А и Б, он часто отвечает: «А как же В и Г?» Хорошие менеджеры – творческие оптимисты по отношению к проблемам. Они думают, что есть варианты и получше, и готовы потрудиться, чтобы найти их. Поэтому спросите себя, нет ли других способов помочь вашему руководителю добиться своих целей без перехода этических или правовых границ, которые вас беспокоят. К собственному удивлению, вы, возможно, найдете такой выход из ловушки, который устроит и вас, и вашего босса.

**Подумайте, не стоит ли откровенно поговорить с руководством.** Этот подход будет фигурировать в большинстве деревьев решений, но он не относится к удобным вариантам. Если такая беседа пойдет не так, как вы планируете, она может стать шагом, который надолго повредит вашей карьере. Чтобы повысить шансы на успех, вам нужна реальная альтернатива для руководителя, а также правильный способ ее донести. И, скорее всего, вам будет необходимо смягчить удар. Когда говоришь человеку, что он поступает неэтично, чаще всего это звучит как обвинение, а не как рабочая дискуссия.

Обычно самый лучший способ сформулировать свое предложение примерно таков: мне кажется, мы имеем дело с серьезными правовыми рисками, мы делаем что-то, что может вызвать проблемы с клиентами или регулирующими органами или в долгосрочной перспективе повредит нашей карьере. Другими словами, постарайтесь представить то, что вас настораживает, как практический и, возможно, срочный управленческий момент.

Важно оценивать подобные сложные ситуации реалистично. Даже если вы последуете всем пяти вышеуказанным советам (другими словами, даже если вы проработаете ситуацию с позиции менеджера), хороший выход может и не обнаружиться. Тогда вам (как человеку) предстоит принять сложное решение. Нужно остановиться и задуматься, сможете ли вы жить спокойно, если согласитесь в каком-то виде сделать то, что от вас требуют, или эта ситуация делает ваше дальнейшее сотрудничество невозможным и вам необходимо обновить резюме и занять четкую позицию. Да, этот шаг может повлечь опалу и даже увольнение, но ваша совесть будет чиста.

**Об авторе.** Джозеф Бадаракко – профессор Гарвардской школы бизнеса, читает лекции по лидерству, стратегии, корпоративной ответственности и менеджменту. Автор бестселлеров «Leading Quietly», «Defining Moments» и «Managing in the Gray».

# Как указать начальнику на его недостатки

Томас Чаморро-Премузик

Хотя мы и живем в мире, где поощряется уверенность в себе, а неуверенность осуждается, от того, что вы думаете о себе лучше, чем вы есть на самом деле, можно получить только два преимущества. Первое — при попытке выполнить трудное задание. Но вера в свои силы — это лишь половина дела, ведь если вы на самом деле переоцениваете свои способности, то вам грозит провал. Второе преимущество вы получаете, если обманом заставляете других поверить в свою высокую квалификацию. Многих из тех, кто так делает, рано или поздно удается раскусить, и личные интересы, которые человек преследует, имитируя ум и опыт, оборачиваются отрицательными последствиями для других. Например, лидеры, которые рады обманываться на свой счет, производят впечатление харизматичных и талантливых, но их самоуверенность в долгосрочной перспективе подвергает риску их последователей. И наоборот, если лидерам известны пределы их возможностей, совершаемые ими ошибки, как правило, приводят к менее губительным последствиям для команды, организации и страны.

И все же, как я пишу в своей последней книге, от лидеров не ждут углубленного самоанализа. Хотя талант руководителя и распределен в обществе равномерно, 80% людей все же считают, что их лидерские качества [превышают средний уровень](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10096996). В последние десятилетия наблюдается устойчивый рост числа людей с нарциссизмом, и этот факт вряд ли способствует появлению будущих лидеров, способных дать себе адекватную оценку и обладающих вдобавок ко всему таким свойством характера, как скромность. Коучинг с упором на сильные стороны лидера, удаление отрицательных отзывов при аттестации усложняют проблему. Они превозносят несуществующие таланты лидеров точно так же, как родители, которые внушают своим детям, что нет в мире умнее и милее их. Зачастую это происходит тогда, когда руководители запугивают своих подчиненных или окружают себя подхалимами. В конечном итоге они теряют обратную связь, которая помогает стремиться к лучшему.

Тем, кто руководит лидерами, консультирует их или просто пытается дать сигнал обратной связи своему боссу, нужно учесть **три момента** при таком тяжелом (но необходимом) разговоре.

**Вникните в их личные мотивы**.Критику не любит никто — особенно люди с высоким статусом. Но если вы поможете лидерам найти путь к достижению их цели, они прислушаются к совету. Лучше всего это делать, вникнув в мотивы и ценности, которые им представляются важными. Например, лидеры, у которых главная мотивация —это ***признание,***пекутся о своей репутации. Возможно, слова о том, что их способности на деле выглядят не так хорошо, как им кажется, заставят их мобилизоваться, даже если их репутация вызывает у вас сомнения. Если главное для лидера **власть***,* достучаться до него можно, пояснив, что его успех и карьерный рост связаны с получением обратной связи: «Если изменить X и Y, то можно превзойти соперников и достичь вершин власти». Если лидер ***альтруист***, то донести до него неприятную информацию лучшего всего так: «Если изменить X и Y, можно повысить потенциал команды, вовлечь ее в работу и повысить благополучие сотрудников».

**Пусть говорят данные***.*Руководители не всегда интересуются людьми, а психологию они часто считают чепухой. Но хорошо, что результаты их все-таки волнуют. **Круговая обратная связь** (то есть процесс систематического сбора данных о работе компании – **прим. ред.**) и участие персонала в этом процессе могут помочь руководителям осознать важность адекватного восприятия себя самого и своего поведения. Например, есть много доказательств связи круговой обратной связи с результатом работы руководителя и его компетентностью. Круговая обратная связь – хороший способ повысить эффект от коучинга; она помогает руководителю понять, в чем разница между его самоощущением и впечатлением, производимым на окружающих. На вовлеченность персонала в рабочий процесс (помимо основных показателей эффективности компании) лучше всего влияет как раз эффективность работы руководителя. Согласно данным [метаанализа](http://psycnet.apa.org/journals/apl/87/2/268/), в котором участвовали почти 8 000 подразделений компаний и 36 организаций, мотивация персонала напрямую связана с более высокими результатами бизнеса, включая выручку и прибыль.

Еще один метод, основанный на получении данных, который поможет лидеру понять, чего же ему все-таки не хватает, – это **оценка личности**. Если оценка объективно отражает как достоинства, так и недостатки личности, то лидер получает больше информации о своих «темных сторонах». Такие «темные стороны» могут стать причиной неудач лидера, и никакие выдающиеся навыки вкупе с опытом тут не помогут. Подобным примерам нет числа: всем известны печальные истории Доминика Стросс-Кана и Берни Мэдоффа. Это наглядное свидетельство тому, как блестящие руководители могут разрушить свою карьеру и карьеру других, если им не удается обуздать свои недостатки.

**Раскройте обратную сторону самоуверенности***.*Руководителей, которые проявляют интерес к науке, можно легко убедить как в преимуществах скромности, так и в отрицательных сторонах завышенной самооценки. Другими словами, есть множество фактов, доказывающих, что самоуверенность – это не только преимущество, но и проблема. Экономические исследования [показывают](https://academic.oup.com/restud/article-abstract/72/2/287/1556009/Judgemental-Overconfidence-Self-Monitoring-and), что излишняя самоуверенность становится причиной неудачных финансовых решений и мешает прислушаться к общественному мнению, указывающему на ошибки. Согласно финансовым исследованиям, самонадеянность руководителей, входящих в топ-500 по версии Forbes, заставляет их часто идти на личный риск. Как свидетельствуют исследования, слишком уверенные в себе предприниматели не только терпят неудачи чаще, но и умирают раньше, чем их менее самоуверенные коллеги. При этом здоровая доля самокритики, как уже доказано, оказывает положительное воздействие. Руководители, не слишком высоко оценивающие свои способности, более результативны.  А понимание своих недостатков, согласно теории мотивации, заставляет стремиться к самосовершенствованию. Наиболее известные новаторские работы Джима Коллинза по изучению опыта успешных руководителей говорят о том, что для выдающихся лидеров характерны не только упорство и внутренняя энергия, но и скромность.

К сожалению, эти советы и предложения не всегда просто применить на практике. Например, руководители часто недооценивают роль круговой обратной связи и их сложно переубедить. Это один из недостатков коучинга: зачастую он более эффективен для тех, кому он меньше нужен, чем для тех, кто в нем действительно нуждается. В распоряжении руководителей слишком много источников (часто ложной) позитивной обратной связи, и это не зависит от их истинных талантов. В этом смысле рынок труда мало чем отличается от Facebook, хотя даже в этой социальной сети можно оставлять отрицательные комментарии к постам других людей. В конечном счете нам нужно научиться выбирать лидеров, у которых все в порядке с самооценкой и уверенностью в себе. Как заметил великий Вольтер: «Сомнение неприятно, но состояние уверенности абсурдно».

**Об авторе:**Томас Чаморро-Премузик – международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию, профессор психологии бизнеса в Лондонском университетском колледже и гендиректор в Hogan Assessment Systems.

# В российских компаниях чаще всего воруют топ-менеджеры

Оксана Гончарова / «Ведомости»

Исполнительные директора и члены советов директоров российских компаний воруют более чем в половине случаев (56%), а функциональные менеджеры на втором месте по корпоративным злоупотреблениям (24% случаев), показало недавнее исследование аудиторской компании KPMG. Авторы опросили специалистов из различных подразделений KPMG, занимающихся расследованиями экономических злоупотреблений сотрудников. Исследование охватило 85 стран мира, включая Россию, Украину, Казахстан и Азербайджан. Как пишут авторы опроса, за рубежом топ-менеджеры и функциональные менеджеры воруют примерно одинаково (31 и 32% случаев соответственно).

Чаще всего корпоративные злоумышленники присваивают доходы и активы компании (46%), искажают финансовую отчетность (11%) и получают взятки от поставщиков и подрядчиков (11%). Каждая четвертая отечественная компания за последние два года потеряла из-за злоупотреблений более $1 млн, говорит партнер практики расследований мошенничеств PwC в России Инна Фокина. По данным KPMG, в 71% случаев мошенничеству способствует слабость внутреннего контроля в российских компаниях. За рубежом этот показатель ниже – 60%. Сотрудники любого уровня признают в опросах, что участвуют в хищениях, потому что у них просто есть такая возможность, поясняет руководитель отдела расследований KPMG в России и СНГ Иван Тягун. Но российские работодатели в отличие от их коллег за рубежом не спешат подавать в суд на вороватых сотрудников. Больше половины компаний предпочитают их увольнять без шума, а каждый шестой работодатель (15%), узнав о мошенничестве, вообще ничего не делает, рассказывает Фокина.

**Директора**

По данным KPMG, типичными мошенниками являются мужчины в возрасте от 36 до 45 лет, имеющие высшее образование и проработавшие на руководящей позиции более шести лет. Высокая должность, доверие со стороны работодателя и многолетний опыт работы позволяют им обходить контрольные процедуры и долгое время оставаться нераскрытыми.

Основатель консалтинговой компании PrECA Зелимхан Сулейманов говорит, что директора иногда мошенничают столь грубо, что не заметить этого может только слепой, особенно если речь идет о правлении региональных «дочек». Так, технический директор завода сам выбирал поставщиков и закупал дорогостоящее оборудование, но предприятие никаких документов, кроме накладных и счетов-фактур, не получало. Директор по дешевке закупал старое оборудование и велел его перекрашивать, чтобы оно выглядело как новое. Сумма за якобы новые станки делилась между поставщиком, техническим директором и сотрудниками технической поддержки, обслуживавшими оборудование. Технический директор за пять лет успел купить две квартиры в Москве. А разоблачил его откомандированный из штаб-квартиры руководитель проекта, который случайно заметил под свежей краской «недавно купленные» ржавые насосы. Проворовавшегося директора уволили, но он сейчас трудится на другом предприятии, рассказывает эксперт.

**Снабженцы**

Лидерами по числу злоупотреблений являются отделы закупок (22% случаев), отделы финансов и бухгалтерия (20%), а также служба сбыта (14%), говорится в исследовании KPMG. Тем не менее во многих компаниях в этих отделах отсутствуют даже базовые процедуры контроля – разделение полномочий, документально оформленные правила закупок, контроль за инвестициями, говорит Тягун. Сулейманов 12 лет руководил различными проектами по оптимизации закупок – в X5 Retail Group, Inventive Retail Group, Knauf Insulation, Moet Hennessy и др. Очень распространены простые схемы, которые нетрудно обнаружить, рассказывает он. Например, организатор закупок (начальник отдела снабжения или профильного подразделения) договаривается с одним или несколькими доверенными поставщиками (или даже сам создает подставных поставщиков). Он договаривается с ними о своем вознаграждении, а затем начинает закупать товары по завышенным ценам или манипулирует условиями тендеров так, чтобы выиграть смог только доверенный поставщик.

**IT-отделы**

Некоторые компании закладывают в смету проектов на закупку сложных IT-систем ненужные расходы: на построение команды, укрепление корпоративной культуры и пиар проекта. В практике Сулейманова был случай, когда крупный производитель потребительских товаров по просьбе IT-директора заложил в бюджет на внедрение IT-системы 270 млн руб., из них 20 млн руб. – на формирование проектной команды. «Нам удалось убедить работодателя, что 20 млн руб. – это слишком много для мероприятий по сплочению коллектива», – рассказывает он.

**Профилактика**

Шесть лет назад Сбербанк публично вывешивал списки сотрудников, уволенных в связи с утратой доверия (ст. 81 п. 7 Трудового кодекса), но потом списки публиковать перестал. Пресс-служба Сбербанка пояснила, что сейчас акцент делается на профилактике и предотвращении преступлений, а не на публичном порицании виновных. За последние годы банк разработал много предупредительных мер, например специальных математических алгоритмов, выявляющих признаки корпоративных хищений, утвердил политику проведения служебных расследований и составил перечень должностей, занимая которые сотрудники могут быть уволены в связи с утратой доверия. Последняя мера касается не только работников, которые несут материальную ответственность, но и тех, кто имеет доступ к клиентским счетам и совершает операции с электронными деньгами, рассказали представители банка.

Между тем в банках придумано много схем злоупотреблений. Например, кредитные специалисты берут откаты с заемщиков, которые не подходят банку, – с людей с плохой кредитной историей, предприятий без залогового обеспечения, а также мошенников, которые вовсе не намерены возвращать ссуды. Отдельная категория мошенников – специалисты по залогам. Эти сотрудники при оформлении кредита за откат могут завысить стоимость залогового имущества, увеличив таким образом сумму займа. А в случае невозврата кредита – продать залог по заниженной цене, получив с дружественного покупателя процент за выгодную сделку. Попадаются такие сотрудники, как правило, на контрольных закупках, говорит Руслан Шатохин, бывший управляющий директор крупного банка.

**Тест на порядочность**

Работодатели с особой бдительностью должны относиться к кандидатам на позиции топ-менеджеров, закупщиков, специалистов по продажам, руководителей географически отдаленных филиалов, замечает Тягун. Как рассказывает основатель кадрового агентства Rabotarestoran Нина Макогон, показательна частота смены мест работы кандидатом. Если менеджер нигде не задерживается больше года, это тревожный сигнал, за которым должно последовать дополнительное наведение справок.

В некоторых компаниях используются довольно жесткие методы профилактики злоупотреблений, например проверка на полиграфе. К примеру, «Северсталь» применяет полиграф на протяжении 12 лет. Как следует из презентации компании, все сотрудники Череповецкого меткомбината – от рабочих до топ-менеджеров – проходят проверку на полиграфе один раз в 1,5–2 года. Зато есть результат: в 2014 г., согласно презентации, через детектор лжи прошло 45 сотрудников, занимающихся закупками одного из видов сырья на Череповецком меткомбинате. В 2013 г. в коррупционную деятельность было вовлечено 75% закупщиков, а в 2014 г. – лишь 22% благодаря комплексному проекту по борьбе с хищениями персонала в «Северстали», говорится в презентации компании.

[**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) |  |