



# **Коучинг для руководителя**

**Как быть успешным управленцем  
и счастливым человеком**

# Натуру не исправить. Но можно улучшить

Натура – это качества, которыми наделяет каждого человека природа. Они даны нам от рождения. И особенности психики, и то, как человек проявляет эмоции, кардинально не изменить. Но значит ли это, что человек не может развить и усилить некоторые свои качества? Нет, не значит. Развить качества можно!

Встречаются молчаливые, неэмоциональные, закрытые руководители подразделений. И они успешно управляют своими подчиненными. Кажется, это **противоречит утверждению, что люди с низким эмоциональным интеллектом (EQ) – плохие управленцы**. На самом деле противоречие лишь внешнее. То, что руководитель неэмоциональный, вовсе не значит, что он не замечает, какие эмоции испытывают подчиненные. Замечает! Только не всегда знает, как правильно среагировать в ответ. И не проявляет эмоции. Но говорить, что у него проблема с EQ, нельзя. Надо просто развить и раскрыть его. Это положительно скажется не только на работе, но и на личной жизни – отношения с близкими и друзьями станут более теплыми.

Оценивая кандидатов и сотрудников, HR-ы **часто разделяют личностные характеристики и профессиональные качества**. Между тем одно тесно связано с другим. Если у человека все в порядке с таким личностным качеством, к примеру, как интуиция, то он сможет принимать верные решения в работе, выстраивать взаимоотношения с клиентами и партнерами, устанавливать крепкие деловые связи. **Обозначить, где заканчивается личное и начинается рабочее, нелегко**. Все взаимосвязано!

Неслучайно в названии этого приложения есть фраза: «как быть успешным управленцем и счастливым человеком». Используйте советы, которые найдете в приложении, для себя лично и для управленцев компании. Развивайте качества успешности в себе и в других! Вам зачтется!

Редакция журнала  
«Директор по персоналу»

## **Саморазвитие: правильно действовать и лучше чувствовать**

- 4 Хотите принимать верные решения и находить блестящие идеи? Развивайте интуицию!
- 8 Чтобы лучше понимать и чувствовать людей, поработайте над эмпатией. 6 советов

## **Работа над ошибками: как не допустить или исправить**

- 12 Как не дать сильным качествам руководителя превратиться в деструкторы и разрушить карьеру
- 16 Учите управленцев отказываться от лишних целей, чтобы они однажды не сорвали сроки и проекты
- 20 Начальник отдела на все составляет план и неотступно ему следует. Помогите не упустить возможности
- 23 Трудоголизм опасен. Как Вы можете его заметить в себе и предотвратить?

## **Эффективное управление: проявить себя и мотивировать персонал**

- 27 Как себя вести и что в себе развивать, чтобы быть успешным HR-директором
- 30 Как ставить дополнительную задачу подчиненным, чтобы они не просили доплату. 6 принципов
- 33 Станьте харизматичным руководителем, чтобы сотрудники Вас уважали, слушали и внимали

# Хотите принимать верные решения и находить блестящие идеи? Развивайте интуицию!

Вы ошибаетесь, если думаете, что интуиция – это чувство, которое либо дано человеку от рождения, либо нет. На самом деле оно дано каждому. Только некоторые заглушают это чувство, не прислушиваются к нему, не верят в него. Потому интуиция у них не проявляется. Между тем ее вполне можно развивать в себе. Она поможет принимать верные управленческие и бизнес-решения, о которых говорят – «прямо в точку». Это ценно и для HR-директора, и для других управленцев.

## **Интуиция – это чистый разум? Нет!**

Хотя разум играет огромную роль в процессе интуиции, если руководствоваться только им, то можно подавить это качество. Ученые Джон МИХАЛАСКИ и Энтони ДУГЛАС, работающие в Технологическом институте в Нью-Джерси (США), установили, что 80% руководителей, чей бизнес процветал, а доходы удвоились за последние пять лет, обладали высокой интуицией. Однако противопоставлять ей разум было бы неправильно. Если руководствоваться только первым впечатлением и безотчетным зовом сердца, то тоже можно наломать дров.

## **Чтобы развивать интуицию, загружайте правое и левое полушария мозга**

Левому полушарию нужны факты, информация. Оперирруя логикой, оно анализирует информацию и определяет, целесообразно ли то или иное действие. Правое полушарие оперирует чувствами и отвечает за воображение, творчество. Оно забирает разную информацию из внешнего мира и откладывает ее на хранение, а также перерабатывает сигналы, которые человек воспринимает всеми органами чувств. Часто эти сигналы мы не осознаем.

**Из целостной картинки, созданной правым полушарием, левое извлекает множество деталей**, дробит их, подразделяет на различные категории и систематизирует. После этого оно **связывает полученную информацию с накопленным опытом** прошлого и, проанализировав, делает прогноз на будущее. Словом, выдает готовое решение задачи, в правильности которого почти нет сомнений.

## Фиксируйте, что «говорит» Вам ваше тело, когда принимаете важные решения

Оно посылает импульсы, которые и есть проявление интуиции. Она словно предупреждает: «Нет, не надо этого делать», либо, напротив, одобряет: «Да, хороший вариант». Принимая решение, представьте, какой результат хотите получить. Прислушайтесь к ощущениям в теле, наблюдайте за тем, как меняются Ваши эмоции. Если ощущения неприятные, интуиция протестует. Если – приятные, – дает добро.

### ПРИМЕР

Знаменитый бизнесмен Михаил ПОТАНИН рассказал, что по ощущениям тела определяет, есть смысл браться за дело или нет. «Допустим, я подумал о каком-то деле, о котором у меня есть вся существенная информация (левое полушарие мозга загружено), – размышляет бизнесмен. – И у меня возникло ощущение тяжести в плечах (поступили сигналы из правого полушария мозга). Я понимаю, что это дело будет для меня сложным, потребуются много энергии и, скорее всего, я очень сильно устану». В таких случаях бизнесмен часто отказывается от проекта или требует изменить его.

А вот когда глаза загораются, хочется двигаться, обсудить эту идею с кем-то, начать что-то делать, это хороший знак. Скорее всего, идея интересная, в ней есть потенциал, поэтому появляется и естественная мотивация ее реализовать. Научиться воспринимать сигналы тела не так уж и сложно. Прислушивайтесь к своим ощущениям. И поймете, что они означают.

## Пытайтесь прогнозировать события. Так Вы разовьете логику, наблюдательность, улучшите знания психологии

Это главные инструменты такого процесса, как интуиция. Предположим, у Вас создается проектная команда. Понаблюдайте за этими сотрудниками, выявите их психотипы, попытайтесь понять их подходы к решению проблем, их степень эмоциональности. Затем попробуйте предугадать: какие отношения могут сложиться между участниками проекта, какими могут быть результаты. Позже сопоставьте свои прогнозы с реальным положением дел.

Если хотите, **заведите дневник наблюдений и фиксируйте в нем все свои интуитивные прогнозы, а затем сопоставляйте с действительностью.** Самое главное – осознавайте, как Вы себя чувствуете, когда приходит верная интуитивная информация, на чем сосредоточены. Подмечайте темп и ритм дыхания (во время интуитивного озарения они могут отличаться от обычного). Наблюдайте, возникают ли визуальные картины. Вы поймете, каким собственным прогнозам верить, а каким – нет. ▶

## Почему интуиция «подводит»? Две причины

Первая причина: слишком сильно включается бессознательный защитный механизм, который напоминает человеку об ошибках, совершенных им, и пытается не дать сделать их снова. К примеру, если банк, в котором у Вас были деньги, разорился, то Вы считаете всех банкиров бандитами. Но это вовсе не интуиция. Вторая причина: подсознание помнит физические и психологические травмы прошлого, и все, что напоминает о них в будущем, отторгает. Предположим, в детстве Вас напугал дядька с густой черной бородой. Теперь Вы испытываете антипатию ко всем мужчинам с бородами. Ведь подсознание не может отличить опасных бородачей от безопасных.

## Как поставить задачу интуиции и получить решение? Пять этапов

- 1 Четко сформулируйте задачу (можно в виде вопроса), осознайте и осмыслите ее.
- 2 Соберите все сведения, которые имеют отношение к задаче, – цифры, факты, свидетельства экспертов.
- 3 Дайте информации отложиться, а идее – вызреть. Многие быстрые решения, которые основаны на интуиции, на самом деле являются результатом долгих размышлений.
- 4 Прозрение – интуитивное решение приходит в виде символа или знака, понятного для интерпретации.
- 5 Логическая обработка, фиксация идеи, чтобы перейти к ее реализации.

## Выполняйте упражнения, чтобы развивать интуицию

Возьмите бумагу и ручку. Сядьте, расслабьтесь, примите удобную позу. Теперь три раза задайте себе вопрос: «Чего не хватает в моей жизни, чтобы она была интересной и счастливой?» Каждый раз, задав вопрос, отвечайте и делайте паузу. Стремитесь к тому, чтобы каждый следующий ответ был более точным и глубоким. Затем возьмите бумагу, ручку и нарисуйте символы, которые приходили на ум, когда Вы отвечали. Попробуйте их интерпретировать.

## Обдумывайте проблему, а перед сном «закажите» решение. Явление конденсации

Знаменитый пример: периодическая система химических элементов приснилась Дмитрию МЕНДЕЛЕЕВУ. Это произошло не случайно. До этого были годы напряженной работы. Именно поэтому произошла так называемая конденсация: **разнородные элементы и факты во сне выстроились в единый образ, и родилось интуитивное решение.**

### ПРИМЕР

Элиас ХОВЕ хотел облегчить труд швей, поэтому долгие годы бился над тем, чтобы разработать автоматическую машинку. Все было готово, кроме одной мелочи, без которой машинка работать не могла. Не ясно было, как подавать нитки. Элиас уже отчаялся найти решение, но ему приснился кошмарный сон, который привел к открытию. Во сне ХОВЕ увидел себя на необитаемом острове. За ним гонится толпа людоедов. ХОВЕ падает без сил, и дикари наступают на него. Они заносят над ним свои копья, и он отчетливо видит в наконечниках копий продолговатые отверстия. Так появилась игла для швейных машин – с отверстием внизу иглы для нитки.

Итак, если Вы хотите решить задачу, перед сном письменно и четко сформулируйте свой вопрос. Так вы настроите мозг на нужный лад, и идея появится. Возможно, утром Вы проснетесь с готовым решением. Ведь идея наверняка уже зрела в Вашем мозгу, только Вы не осознавали ее.

## Не пренебрегайте ассоциациями, а используйте их, чтобы составить «карту ума»

Этот метод рекомендовал ученикам Леонардо да Винчи. Сядьте удобно, возьмите большой чистый лист бумаги, задайте себе тот вопрос, на который хотите найти ответ. Теперь **дайте волю фантазии и зафиксируйте, какой образ возник в связи с Вашей задачей.** Напишите название этого образа в центре листа, а лучше нарисуйте цветными фломастерами. Затем расслабьтесь и записывайте любые ассоци-

ации (выраженные существительными, прилагательными, глаголами), которые приходят на ум в связи с этим образом. Если Вы увидите какие-либо связи между словами, соедините их линиями. У Вас образуется некоторое количество ассоциативных «кустов» с ключевым образом в центре листа. Если обнаружите новые ключевые слова, выделите их кружками. Интуитивное решение готово!

**ПРИМЕР**

Директору по персоналу оптовой торговой компании предстояло организовать День рождения компании, и требовались свежие идеи. Подчиненные не смогли предложить ничего оригинального. Напряженно размышляя, HR-директор отправился в кафе, чтобы никто не отвлекал. Выпил кофе и расслабился, решил дать волю эмоциям и ассоциациям. Первым пришло на ум слово «скрипка». Не анализируя его, глава службы персонала записал слово. А потом стали сыпаться другие ассоциации: Эрмитаж, Моцарт, конфеты, сладкий, лидер, рынок, первый, оркестр, зрители, участники, концертный зал, филармония, маска, салют – голубая, зеленая, красная. Все это Директор по персоналу записывал на листочке вокруг слова «скрипка». Теперь он смог взглянуть на эти слова. Между некоторыми обнаружили смысловые связи, и он соединил их с помощью линий. Получилась «карта ума» (схема ниже), благодаря которой вырисовалась концепция Дня рождения компании. Она – первая скрипка на рынке кондитерских изделий, праздник надо провести в филармонии, устроив театрализованное представление. Для этого использовать произведения Моцарта. Финальным аккордом вечера станет фейерверк. 🎉

**Не заглушайте интуицию расчетливой логикой. Сможете лучше подбирать персонал**

Иначе утратите способность воспринимать сигналы интуиции, станете чаще принимать неверные решения. Между тем интуиция может стать помощником HR-а. К примеру, она позволит разглядеть, насколько перспективен кандидат или же, напротив, насколько он проблемный. Через органы восприятия мозг считывает информацию о соискателе и обрабатывает сведения о нем, учитывая наш предыдущий опыт. При этом подсознание принимает во внимание и то, как человек говорит, как движется и выглядит. В итоге интуиция «складывает» верное представление о соискателе и подсказывает, какое решение по нему принять.

**СХЕМА**

**Карта ума, составленная HR-директором, чтобы найти идею для Дня рождения компании**



# Чтобы лучше понимать и чувствовать людей, поработайте над эмпатией. 6 советов

Если человек не обладает эмпатией, у него возникают сложности в общении. Кажется, люди порой просто не понимают его, а он – их. Проблематично и устанавливать, а затем и поддерживать контакты. Как личные, так и рабочие. Окружающим неуютно с таким человеком. Следовательно, недопустимо, чтобы способность понимать чувства другой личности, сопереживать ей (это и есть эмпатия) была плохо развита у HR-ов, управленцев и тех, кто работает с клиентами. Если это так, исправляйте!

## **Совет 1. Учитесь осознавать собственные чувства и переживания**

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

**Упражнение 1. Перед совещанием или деловой встречей сядьте, расслабьтесь и наблюдайте за собой.** Фиксируйте, что Вы чувствуете. Озвучивайте свои ощущения, проговаривайте вслух. Например: «Мне спокойно», «Мне не по себе», «Мне некомфортно», «Я волнуюсь».

**Упражнение 2. Спросите себя: «Если я понимаю, что со мной происходит, что дальше? Что хочу сделать?»** Например, Вы чувствуете обиду и беспомощность. Это вызывает у Вас желание расплакаться. Но Вы не можете себе этого позволить (особенно будучи в офисе). Как же тогда можно выразить свои эмоции? Оставшись наедине в своем кабинете, громко крикните. Так сказать, выпустите пар. Чем лучше Вы будете понимать, что Вам хочется сделать, когда Вы испытываете определенную эмоцию, тем легче осознаете, какие чувства скрываются за действиями других людей.

### **ПРИМЕР**

Руководитель службы сбыта и поставок одной торговой компании работал как робот или машина, так как в течение дня решал много рабочих вопросов. Возможно, из-за

постоянного стресса и больших нагрузок у него постепенно выработалось чувство отрешенности от того, что происходит вокруг, появилась черствость. Мужчина осознал это случайно, когда, будучи на даче, приехал встречать жену и дочь на вокзал. На станции было много народу, и машинист электрички стал подгонять людей, объявил, что двери закрываются и поезд отправляется. Жена и дочь успели выйти, за ними вышла и бабушка, а ее внук не успел. Случайная прохожая, заметив это, стала махать руками машинисту, кричала работнику железной дороги, который вышел на перрон. А руководитель службы сбыта констатировал, что происшествие не вызвало у него никаких эмоций, он не попытался помочь застрявшему ребенку. После этого случая мужчина начал работать над собой. Во время прогулки или по пути в офис он стал фиксировать свои чувства, описывать их. Вскоре он стал острее чувствовать свои и чужие эмоции.

## Совет 2. Настраивайте префронтальную кору мозга на нужную волну – откройтесь другому человеку

Дайте себе установку: развивать в себе умение сопереживать и сочувствовать другим. **Скажите себе, что эмпатия – это хорошо и полезно.** Так Вы активизируете префронтальную кору мозга, где и располагаются зеркальные нейроны, отвечающие за эмпатию. Эти нейроны настраивают на работу и включают механизмы, направленные на сочувствие.

Затем наблюдайте за подчиненными или коллегами. Психологически и телесно настройтесь на беседу, раскройте навстречу другому человеку. Сосредоточьте все свое внимание на нем, попытайтесь понять, что он чувствует. Некоторые психологи сравнивают эмпатию с медитацией. Но отличие в том, что **Вы сосредотачиваетесь не на собственном внутреннем мире (как при обычной медитации), а на чужом.** Словом, интуитивно почувствуйте настроение человека.

### ПРИМЕР

Топ-менеджер промышленного холдинга заметил, что в последнее время подчиненные не понимают его – выдают не тот результат, который оговаривали. Выясняется, что подчиненные иначе понимают, что должно быть в итоге. Руководитель высшего звена обратился за советом к HR-директору. Они вместе стали анализировать, в чем дело. И сделали такой вывод: топ-менеджер, будучи занятым человеком, общается с подчиненными быстро, как бы на ходу, стремясь оперативно принимать решения. В рабочем угаре он не успевает настроиться на беседу, а думает о других проблемах и потому не улавливает внутреннее состояние собеседника.

Из-за этого руководитель не чувствует, что стоит за словами подчиненного, а считывает с его слов только то, что сам хочет. ▶

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

В этой картине Ингмара Берг-МАНА много сцен «крупного плана», которые дают возможность наблюдать в динамике всю гамму чувств героев. Возьмите за правило смотреть, скажем, по два кинофильма в месяц не расслабленно, а именно в учебных целях. Лучше, если Вы будете смотреть фильмы с кем-то из родных или коллег, чтобы потом обсудить увиденное. Обращайте внимание на взаимодействие героев, на их конфликты и на то, как они улаживаются. Изучайте язык тела персонажей, чтобы понять, как этот язык передает их чувства. Подмечайте детали поведения и настроения киногероев.

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

В этом убеждена Светлана БУЛГАКОВА, психолог, бизнес-тренер нижегородского представительства «Альфа-Банка». Японский поэт не описывает все в подробностях, не разворачивает перед нами всю панораму событий и чувств, а дает лишь намеки. Нам, читателям, предлагается включить воображение и живо представить все себе, додумать, мысленно нарисовать картину и испытать определенные эмоции, пережить чувства. Какой простор для фантазии, ассоциаций и эмоций дают, к примеру, такие строки поэта Оэ-Но ТИСАТО:

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

Получалось, что начальник и сотрудники почти в прямом смысле разговаривают на разных языках. HR-директор посоветовал топ-отгонять мысли о других делах во время общения с людьми, пытаться подловить настроение человека и понять, с чем он пришел. Уже через два месяца топ-менеджер поблагодарил HR-директора за дельный совет. Недопонимание с подчиненными исчезло – руководитель вовремя подмечал разногласия, и делал уточнения.

### Совет 3. Копируйте позы, жесты, действия других людей и поймете, что они чувствуют

Психологи уверяют: если подметить позу, которую принял Ваш собеседник и повторить ее, то Вы испытаете то же самое, что и собеседник. Иначе говоря, Вам станет понятно, что он ощущает. Ведь психофизиологические реакции у всех людей приблизительно одинаковы, и эти реакции проявляются в определенных типичных жестах и движениях. **Наблюдайте, какие жесты появляются у подчиненных, партнеров** в определенных ситуациях, какие позы принимают собеседники. Только не пытайтесь рационально анализировать язык тела! Просто повторите то, что делают другие, не включая рацию. Так Вы активизируете зеркальные перцептивно-двигательные функции Вашего мозга. Соблюдайте два правила.

**Правило 1. Следить за лицом и глазами собеседника.** Скрытые чувства человека проявляются в выражениях лица. Ваша **задача – заметить мимолетные изменения мимики.** Они отражают то, что человек на самом деле чувствует.

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

### Совет 4. Посмотрите, как выглядит рабочее место сотрудника, и нарисуйте его портрет

Разумеется, Вы не должны знать, чье это рабочее место. **Устройте себе экскурсию по офису,** посмотрите на любое рабочее место и попытайтесь описать его владельца.

#### ПРИМЕР

Заместитель генерального директора обошел офис и бросил взгляд на письменный стол, на котором громоздится парочка не-

ровных стопок бумаг, стоит яркая чашка с недопитым чаем, в рамке – фото улыбающегося малыша. Рядом лежит тубик крема для рук. Заместитель гендиректора сразу предположил, что это рабочее место принадлежит женщине. Она ценит семью, скорее всего, любит детей и мужа, по натуре творческий человек (папка бумаг не выровнена), умеет быть гибкой и корректировать планы с учетом новых обстоятельств (в яркой чашке – недопитый чай). Чтобы проверить, правильны ли такие предположения, замдиректора решил ради интереса поговорить с непосредственным руководителем этой женщины и услышать его характеристику. Практически на 90% портрет сотрудницы, созданный топ-менеджером, совпал с тем, что описал ее непосредственный руководитель. Это говорит о том, что замгендиректора хорошо чувствует людей, обладает эмпатией.

### **Совет 5. Задавайте себе вопрос: что чувствует Ваш собеседник, когда общается с Вами**

Встаньте перед зеркалом и воспроизведите мимику человека, с которым у Вас была встреча или беседа. Вспомните подробности общения и проанализируйте эмоции собеседника. Иногда это дает неожиданный эффект внутреннего отклика на переживания коллеги. Вечером проанализируйте прошедший день и ответьте себе честно на вопрос: «Во всех ли ситуациях Вы бы хотели оказаться на месте Вашего собеседника и получить то, что Вы дали ему сегодня в общении?» Если Вы начинаете оправдывать некоторые свои действия, значит, Вы развиваете эмпатию.

### **Совет 6. Сохраняйте дистанцию! Помните: сочувствовать – не значит одобрять и соглашаться**

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

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

### **Правила, которым надо следовать, когда развиваете эмпатию**

Если Вы будете их соблюдать, то научитесь понимать и принимать чувства других людей, вырабатывать эффективные управленческие решения. Вот эти правила:

- не осуждайте людей, когда общаетесь с ними;
- прежде чем высказывать свою точку зрения, попытайтесь понять других людей;
- не перебивайте собеседника;
- наблюдайте за жестами, выражением лица других людей, чтобы понять их чувства;
- стремитесь получать пояснения от людей по поводу того, какие эмоции они испытывают;
- наблюдайте за поведением тех людей, которые, по Вашему мнению, обладают чуткостью, и попытайтесь подражать им;
- предлагайте помощь коллегам, друзьям, членам семьи и даже незнакомым людям.



Образец теста для измерения уровня эмпатии смотрите на нашем сайте **HR-director.ru/files** и в электронном журнале на **e.HR-director.ru**.

# Как не дать сильным качествам руководителя превратиться в деструкторы и разрушить карьеру

Любое качество, которое ярко выражено у руководителя, – это сильная его сторона. Например, склонность тщательно продумывать решения. Но если управленец даст волю этой своей страсти, она может превратиться в деструктор. Например, в чрезмерную осторожность и слишком долгие просчитывания рисков, прежде чем принять решение. Таким образом сильное качество начнет мешать работе и карьере. Рассмотрим каждый деструктор и наметим, как с ним бороться.

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

Когда осторожность проявляется не ситуативно (что полезно), а постоянно и всюду, это мешает принимать решения. Руководитель боится сделать неверный поступок и угодить в пропасть. Но он приближает катастрофу постепенно, по частям. Ведь **в бизнесе порой требуется оперативно принимать решения, обладая минимумом фактов.**

### **ПРИМЕР**

Крис ГЭЛВИН, который возглавлял компанию Motorola, вполне профессионален, сообразителен, пользовался уважением подчиненных. Но когда надо было быстро принять важное решение, он начинал колебаться. Когда из компании уходили ключевые менеджеры, Крис не месяцами, а годами (!) искал им замену. Приближенные порой отваживались сказать ему о том, что он очень медлителен. Но ГЭЛВИН отвечал: «Я принимал бы решения быстро, если бы у меня были ответы на все вопросы. Надо проанализировать данные, подождать». Но промедление в цифровых технологиях – это проигрыш. В 2011 году компанию Motorola поглотила корпорация Google.

**Как диагностировать сверхосторожность:** пусть руководитель спросит себя: «Нет ли у меня привычки снова и снова анализировать одну и ту же проблему?» Если есть, пусть объяснит, зачем он это делает, зачем перестраховывается. Если боится ошибиться, взять ответственность на себя, то можно подозревать сверхосторожность, боязнь провала. Могут быть и другие симптомы (таблица на стр. 14).

**Как преодолеть сверхосторожность:** во-первых, **учите руководителя принимать решения в разумные сроки.** Составьте список дел, которые требуется решить, выделите один-два ключевых и установите для каждого срок. Во-вторых, **чтобы погасить страх провала, сосредотачивайте руководителя на прежних успехах.** Это покажет: можно многого добиться, если использовать открывающиеся возможности (как это было в прошлом). Успокойте: каждый имеет право на ошибку. В-третьих, **просите иногда делать что-то необычное,** чтобы преодолевать страх перед неизвестностью. Например, если управленец раньше не вступал в спор на совещаниях, пусть сделает это наконец! В-четвертых, побудите руководителя признать: **он боится, что события будут развиваться наимхудшим образом.** Признав это, человек фактически посмотрит в глаза своим страхам и лишит их силы над собой.

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

Потому что утрачивает способность критически оценивать свои решения. Он думает, что его мнение всегда самое правильное, появляется слепая вера в беспроигрышность своих решений. Если подчиненные иногда и показывают, что идея не так хороша, начальник игнорирует эти сигналы. Однажды руководитель принимает решение, которое стоит ему карьеры.

#### **ПРИМЕР**

Пока с компанией Enron было все в порядке, инвесторы и работники предпочитали не замечать, что генеральный директор Джефффри СКИЛЛИНГ бывает слишком самоуверенным. Например, в вестибюле компании по поручению генерального директора повесили транспарант, на котором было написано, что Enron – мировой лидер. Для персонала гендиректор проводил аттестации с весьма недвусмысленным названием: «Выстраиваем всех по способностям, и до кого не доходит, как надо работать, – под зад!» Однажды он счел возможным фальсифицировать отчетность, чтобы скрыть убытки компании и заставить инвесторов продолжать вкладывать средства в ее развитие. Вскоре Enron обанкротилась, а Джефффри СКИЛЛИНГ сел в тюрьму на 24 года.

**Как, заметив самоуверенность, обуздать ее.** Примите несколько мер.

**Мера 1:** пусть руководитель найдет в компании беспристрастного правдолюбца и попросит его рассказать, как подчиненные или коллеги воспринимают управленца со стороны, какие критические замечания высказывают, что их демотивирует. ▶

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

Не всегда качества-«деструкторы» – это что-то плохое. Ведь они подсказывают нам, что надо сделать, чтобы достичь внутреннего равновесия. Например, Вы проводите для коллег презентацию проекта. На ее подготовку Вы потратили много времени. Коллеги высказывают Вам конструктивные замечания, но Вы чувствуете обиду и злость. О наличии какого деструктора сигнализируют эти чувства? О Вашем стремлении к идеальности, к перфекционизму. Не обижайтесь на коллег. Конструктивная критика помогает сделать работу лучше.

## Научите руководителя замечать, что он не хочет признавать свои ошибки

Многие руководители со временем утрачивают способность объективно оценивать свою деятельность и воспринимают реальность в искаженном виде. Для управленцев важно распознать в себе такие тенденции. Развивайте руководителей, рекомендуйте полезную бизнес-литературу, обучающие программы, коуч-сессии. Сила руководителя в словах, сказанных сотрудникам: «Коллеги, мое решение было не совсем верным, я предлагаю вместе определить новое направление нашей работы...» Часто ли вы слышите подобные слова у себя в организации? Пусть руководитель задаст себе этот вопрос и честно ответит на него.

**Мера 2:** определите, думает ли управленец, что только с ним компания придет к прекрасному будущему. Если думает, налицо излишняя самоуверенность.

**Мера 3:** убедите, что неожиданные препятствия и небольшие неудачи – это лишь повод остановиться и сделать шаг назад, выявить и устранить причины.

**Мера 4:** объясните: самонадеянность убивает в людях желание давать управленцу ценную информацию. Ведь он берет лишь то, что выгодно ему. И люди даже не пытаются донести до него реальные факты.

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

Такой руководитель направляет всю свою энергию, скажем, на разработку регламентов, вместо того чтобы использовать свои полномочия для масштабных преобразований в компании.

**Что сделать, чтобы уменьшить вред от перфекционизма.** Помогут простые приемы.

**Прием 1:** осознать, что управленец страдает из-за перфекционизма – переутомление, упущенные возможности. События на рынке, а также в жизни компании все чаще застают руководителя врасплох, хотя другим они кажутся предсказуемыми.

**Прием 2:** учить смиряться с несовершенством в менее важных проектах, принимать его как норму, а всю обстоятельность направлять на самые важные проекты.

### ТАБЛИЦА

## Симптомы, указывающие на то, что у руководителя есть такой деструктор, как сверхосторожность

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

**Прием 3:** описать обычное поведение руководителя в типичной ситуации, а затем предложить ему смоделировать новый стиль поведения. Тогда станет ясно, как действия управленца отражаются на его результативности, что теряют его подчиненные.

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

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

### **Симптомы мелодраматичности и эксцентричности**

**Симптом 1:** неспособность сосредотачиваться на главном, расставлять приоритеты. Рассуждения начальника о важности каждого проекта сбивают людей с толку, они не знают, за что им браться в первую очередь.

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

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

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

**Как обуздать мелодраматичность и эксцентричность.** Есть четыре способа сделать это. **Способ 1:** записать выступление на видеокамеру и проанализировать его. Если сотрудники не решаются выступить на совещаниях со свежими идеями, это значит, что управленец не дает им проявить инициативу. **Способ 2:** собрать вокруг руководителя людей, которые способны воплощать его идеи. **Способ 3:** слушать других и прислушиваться к себе. Рекомендуйте руководителю «приглушить звук», дать другим возможность внести свой вклад. **Способ 4:** записывать намерения и полученные результаты. Это позволит руководителю сверить то, чего он хотел, с тем, что он реально сделал, осознать разрыв и изменить поведение. ♪

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

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

## Учите управленцев отказываться от лишних целей, чтобы они однажды не сорвали сроки и проекты

Предположим, руководитель подразделения на хорошем счету в компании. Все знают его как профессионала и обязательного человека. Поэтому в любой момент кто-то из топов, генеральный директор могут подойти к управленцу, описать, какая есть задача, и спросить: «Сможешь сделать?». Руководитель подразделения воспринимает этот вопрос почти как приказ и обещает решить задачу. Ему льстит, что ему доверяют. Но он рискует не справиться со всеми задачами и однажды потерпеть фиаско.

### **Управленец безотказен, так как боится показаться слабым руководителем и/или непрофессионалом**

Сам руководитель подразделения расценивает свой отказ как проявление слабости. И профессиональной, и управленческой. В итоге становится заложником собственного тщеславия: стремясь постоянно показывать себя лишь с положительной стороны, **рискует в итоге подпортить свою репутацию**, оказавшись заваленным лишними целями и не справившись со всеми задачами.

**Как устранить причину.** Напомните топ-менеджеру, что **успех – это работа, выполненная качественно и в срок**. Чтобы сохранить репутацию и авторитет, надо уметь отметить то, что этой репутации вредит. Поэтому, отказываясь от лишних целей сейчас, сотрудник будет выглядеть сильным (а не слабым) в перспективе. Причем чем раньше сотрудник скажет, что нереально выполнить проект, тем лучше. Руководитель сможет перераспределить задачи.

### **Ложное представление, что хороший заработок и самореализация – залог счастья**

Людам кажется, будто все в жизни сложится, если будет главное – карьера и достаток. Но это не всегда так. Достижения в профессиональном плане – не залог того, что автоматически повезет и в личной жизни. Более того, если профессиональные цели доминируют и заполняют всю жизнь человека, ему некогда достигать другие цели – личные.

**Как устранить причину.** Поговорите с сотрудником, спросите, каким он видит себя через 10–20 лет, попросите задуматься, что для него по-настоящему ценно в жизни. Он может сказать Вам, к примеру, что хотел бы быть свобод-

ным и много путешествовать или жить в загородном доме с семьей. Тогда спросите его, как он думает, **сможет ли он жить в ладу с семьей, если не видит ее**, пропадая на работе? Приведите пример, показывающий, как полезно порой отказываться от лишних целей.

#### ПРИМЕР

Анна К. когда-то начала свой бизнес – открыла салон красоты. Поначалу приходилось много работать, в том числе самой делать прически клиенткам. Дело пошло, Анна наработала опыт и вскоре открыла еще один салон. Затем наметилась удачная возможность обзавестись и третьим. Но Анна заметила, что, зарабатывая деньги, совсем не видит мужа и сына. Близкие махнули на женщину рукой и, не надеясь, что она сможет выныривать из омута бизнеса, научились проводить время без нее.

Анна почувствовала, что теряет контакт с родными. Подумав, Анна решила не открывать очередной салон. На другие салоны она нашла управляющих, которые ей отчитывались, и стала больше времени проводить с семьей. Она, конечно, упустила часть прибыли, но не пожалела об этом, так как почувствовала себя женщиной и матерью, смогла вновь испытать счастье.

## Страх потерять должность, работу

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

#### ПРИМЕР

Игорь, 35 лет, партнер аудиторской компании, с детства примерял на себя роль хищника, который должен хитростью и силой вырвать успех для себя у других людей. Мужчина уверен, что без карьеры и власти он – никто. Он строил интриги, шел по головам. При этом Игорь брался за самые сложные задачи, взваливал на себя массу заказов. Главная цель – заработать много денег. И вот он получил много денег и осуществил свою давнюю мечту – купил красный Porsche.

Но радость продолжалась недолго. Однажды мужчина понял, что у него нет друзей. Кроме того, он заметил, что в по-

## Оцените каждую свою цель по значимости и времени, которое требуется, чтобы ее достичь. Нет ли противоречия?

Сначала рассчитайте, сколько месяцев или лет потребуется, чтобы достичь каждую цель. Затем подумайте, насколько важна она для Вас. Проранжируйте цели, оценив каждую по значимости. Теперь по этим двум показателям – времени и значимости – сформулируйте список долгосрочных и краткосрочных задач, соотнесите их количество и важность. Желательно, чтобы краткосрочных целей было не более трех-пяти. Раздробите каждую цель на промежуточные подцели и обозначьте их, например, так: 1.1, 1.2, 1.3. Станет ясно, какие цели в приоритете, что реально достичь в ближайшей перспективе, а что – нет, не противоречат ли они друг другу. Вы поймете, какие цели надо классифицировать как лишние, и отказаться от них.



О том, как распознать в себе склонность к перфекционизму и бороться с этим качеством, читайте на стр. 12.

### Чтобы избавиться себя от ненужных целей, проверьте их по системе SMART

Для этого сначала запишите на бумаге как свои личные цели, так и профессиональные. Затем определите для себя две-три основные задачи на средне-срочный период (3–5 лет). И примените к каждой задаче систему SMART. Посмотрите, описана ли цель как конкретный результат. Измерима ли она? Обратите внимание, насколько цель жизненно необходима для организации. Достижима ли она? Установите конкретные сроки (и контрольные точки) достижения цели. Подумайте о своих сильных и слабых сторонах, о том, чего Вам не хватает для выполнения задачи.

гоне за деньгами стал упускать нечто масштабное, и все больше интересных проектов уходят к другим партнерам. И однажды ему стало страшно. Он испугался, что утратит свое положение, что его обойдут другие. Эффективность Игоря на работе снизилась, он ушел из компании и пристрастился к алкоголю.

**Как устранить эту причину.** Психологи советуют в таком случае **повернуться лицом к своему страху**, признать, что поражение возможно. Психологически (а не в действиях) отказаться от своей цели – владеть ситуацией и исключить риск, что тебя кто-нибудь подсадит. Тогда человек успокоится, и как ни парадоксально, быстрее достигнет эту самую цель. Такой постулат понравится управленцу!

### Управленец стремится компенсировать комплексы, уйти от проблем в личной жизни

Предположим, в детстве топ-менеджер был слабым ребенком. Одноклассники вечно шутили над ним. Взрослея, такой человек думал: **«Вот я вам докажу! Буду работать и многого добьюсь! Вы мне еще будете завидовать!»** И он буквально впрягается в работу, чтобы доказать, что на многое способен. Таким образом, он пытается **«вытеснить» комплексы, сформировавшиеся в детстве**. А крах в карьере – самый ужасный сценарий, так как в этом случае человек боится потерять заработанное мнимое уважение друзей и коллег.

## Стадии трудоголизма и их признаки

### НАЧАЛЬНАЯ (ЛАТЕНТНАЯ) СТАДИЯ

Она, как правило, проходит незамеченной. Человек задерживается на работе, думает о ней в свободное время, ограничивает свои интересы рабочими. Его личная жизнь постепенно отходит на второй план: семья и друзья становятся все менее важными.

### КРИТИЧЕСКАЯ СТАДИЯ: РАБОТА СТАНОВИТСЯ СТРАСТЬЮ

Человек начинает чувствовать, что с ним что-то не так. Поэтому придумывает причины и объяс-

нения своему странному поведению. Личная жизнь полностью подчиняется работе. Трудоголик находит множество оправданий этому. Появляются первые серьезные признаки болезней: состояние хронической усталости, нарушение сна, депрессия, язва желудка.

### ХРОНИЧЕСКАЯ СТАДИЯ: ЧЕЛОВЕК БЕРЕТ НА СЕБЯ ВСЕ БОЛЬШЕ И БОЛЬШЕ ЗАДАНИЙ

Он стремится к перфекционизму. Пытается успеть все, но это у него не получается. На этом этапе

друзья, семья и хобби перестают играть хоть какую-то роль в жизни работяги. А болезни продолжают развиваться, физическое состояние ухудшается.

### ПОСЛЕДНЯЯ СТАДИЯ: ЧЕЛОВЕК ТРУДИТСЯ, НО РАБОТОСПОСОБНОСТЬ РЕЗКО СНИЖАЕТСЯ

Фактически на этой стадии человек морально сломлен. Находясь в таком состоянии, люди часто болеют. Получают инвалидность из-за давних хронических заболеваний, раньше уходят на пенсию.

**Как устранить причину.** Искоренить комплексы может только сам человек. Но кто-то, например Вы как HR-директор, может помочь ему в этом. Предложите начать с **осмысления своих комплексов (их причин)**. Пусть управленец изобразит на бумаге то, что может стать символом этих комплексов (метод Зигмунда ФРЕЙДА). Например, людей, чьи поступки и суждения обижали человека в детстве. Причем сделать это надо **в стиле карикатуры**. Пусть управленец подумает, на кого похож тот или иной его обидчик из детства – на собаку или жирафа. Так и надо рисовать его – в образе животного. Это позволит успокоиться и начать относиться к своим комплексам как к чему-то несерьезному, к надуманной проблеме.

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

### **Уверенность, что чем больше проектов, тем лучше, либо неумение выделять главное**

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

**Как устранить причину.** Посоветуйте сотруднику учиться выделять главное из множества дел. Для этого есть три способа. Первый способ: мысленно **разделить все рабочее время на три части**. И затем посмотрите, сколько Вы успели бы сделать, если бы у Вас была только треть времени. А сколько, если бы располагали двумя третями? Одну треть обязательно отведите на непредвиденные дела. Второй способ: выписать все цели на листок бумаги и **проранжировать их, выстроить по приоритетам**. Так Вы увидите, что наиболее важно, а что – нет. Третий способ: обратиться к мудрости предков. Есть притча о маленьком мальчике, который заблудился в лесу. Чтобы найти дорогу, он забрался на самое высокое дерево и увидел, куда идти. Мысленно представьте, что Вы делаете то же самое и сверху, слегка отстраненно, смотрите на все свои проекты и дела. Сверху видно все, поэтому Вы легко **отделите наиболее масштабные от менее актуальных**, а также поймете, от чего можно отказаться. 🐾

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

Суть правила: 20% усилий дают 80% результата. Значит, задача управленца состоит в том, чтобы определить те 20% задач, которые дадут максимально возможный результат. Именно на них и стоит тратить силы, а другие – лишние цели. Например, те задачи, которые нет смысла решать. Есть еще такие, которые в принципе и можно решить. Но надо ли? Ведь Вы потратите много времени на неважные дела. Значит, эти задачи тоже лишние. Разбейте проект на несколько мелких поручений и раздайте их нескольким сотрудникам отдела. Могут выручить аутсорсеры и фрилансеры. К примеру, они в состоянии организовать разовое мероприятие для сотрудников или внедрить новый сервис. И лишних целей у Вас не будет.

## Начальник отдела на все составляет план и неотступно ему следует. Помогите не упустить возможности

Фанатично следуя установленному плану, руководитель подразделения не замечает, как меняется ситуация и открываются новые возможности. А значит, не использует их на благо делу. Как же побудить управленца, выполняя план, все же обращать внимание на обстановку вокруг и учитывать новые обстоятельства? Во-первых, выявите причины, по которым человек так судорожно следует плану. Во-вторых, покажите, к каким негативным последствиям это приводит.

### Причина 1. Опасения: что-то пойдет не так. «Запротоколизированный страх»

Руководители стремятся **все распланировать, чтобы подстраховаться от неудачи**. План выступает как документ, который, во-первых, как бы защищает от провала, во-вторых, доказывает, что управленец предпринял все, чтобы работа шла нормально. Как гарантия качества. Но это не всегда так.

#### ПРИМЕР

В косметической компании руководитель отдела новых разработок составил план на полгода. Через месяц сотрудники сообщили управленцу, что конкуренты разрабатывают аналогичную линейку продукции. По идее, нужно было ускорить работу, чтобы первыми выйти на рынок. Однако управленец требовал строго придерживаться плана, чтобы избежать лишних финансовых затрат. Он боялся: если начать что-то менять, все пойдет не так, как надо. Но конкуренты, начавшие работу над проектом позже, потратили в два раза больше средств на то, чтобы оперативно его реализовать, и первыми выпустили новинки. Их выручка превысила расходы в пять раз. Компания же хотя и сэкономила на разработке новой линии товаров, была уже второй и заработала в девять раз меньше, чем конкуренты. Тактика, выбранная руководителем, была проигрышной.

### Причина 2. Руководитель полагает: благодаря плану все будут заняты делом

Не участвуя в текущей работе подчиненных и не ощущая их нагрузки, некоторые руководители начинают чувствовать себя неуверенно. Им **кажется, что положение дел выходит из-под контроля**. В итоге начальник пытается

компенсировать это тем, что составляет подробный план, расписывает, кто что делает, а затем требует его исполнять. Даже если это мешает работе.

#### ПРИМЕР

В рекламной фирме гендиректор требовал, чтобы руководители составляли план работы на год и указывали, что конкретно и кто из сотрудников будет делать каждый день. Такой план быстро утрачивал актуальность, так как каждый день появлялись более срочные задачи. Но гендиректор требовал, чтобы в список задач постоянно вносились коррективы. Руководители тратили на это массу времени вместо того, чтобы заниматься творчеством. Кроме того, такой микроменеджмент демотивировал управленцев. Текущая возрастала, специалисты уходили и уводили клиентов.

### Причина 3. Боязнь неопределенного будущего

У людей рациональных и рассудительных неопределенное будущее вызывает беспокойство. Чтобы вытеснить его, человек стремится наполнить грядущее привычными и понятными делами, расписать свою жизнь и работу наперед.

Однако может возникнуть масса непредвиденных ситуаций: поезд не пришел, поставщики подвели. И план летит в корзину. Надо принимать меры, исходя из обстоятельств.

Конечно, это не означает, что не надо ничего планировать. Просто **не следует срастаться с планом, позволять ему управлять жизнью**. Обратите внимание руководителя на это, приведите позитивный пример.

#### ПРИМЕР

Выпускник финансовой академии открыл собственную консалтинговую фирму и оказывал услуги компаниям и частным лицам – объяснял, как сберечь финансы. Но дела шли неважно. Основатель компании составил план, который выглядел не очень оптимистично: высокие затраты на рекламу, не самое большое количество заказов и не очень впечатляющие доходы. Однако вскоре случился экономический кризис, и вопрос «Как сохранить деньги?» стал для всех актуален. Фирму завалили заказами. Пришлось нанимать людей и срочно обучать их, чтобы они могли вести тренинги. Прибыль росла в геометрической прогрессии. Это был неожиданный сюрприз, который преподнесли обстоятельства, изменив план к лучшему.

Попросите руководителя проанализировать, не вызвано ли его желание все распланировать какой-либо из трех причин, перечисленных выше. Ведь осознав мотив (нередко даже скрытый и неочевидный), человек делает первый шаг к позитивным изменениям. Обозначив причины, обрисуйте, что теряет человек, который не отступает от планов. ▶

### Сделайте так, чтобы не план управлял Вами, а Вы – планом

Предусматривайте не один вариант развития событий, а несколько. Все варианты включите в план. Позже, исходя из реальных обстоятельств, Вы сможете проанализировать все разработанные ранее варианты и выбрать наиболее подходящий. Таким образом, Вы и не измените своей цели, и будете готовы к тому, что план, возможно, придется подкорректировать. Получится, что не план управляет Вами, а Вы решаете, что будет дальше в Вашей личной жизни и в работе. Кроме того, Вы заметите, что цели добиться намного проще, если осознать, что планирование – это лишь одна из возможностей получить нужный результат.

### Если планируем работу, то больше успеваем? Это миф: бывает и наоборот!

Психологи Великобритании провели исследование, которое показало: планирование может приводить к снижению эффективности работы. Например, если сотрудник быстро выполняет все, что запланировано, успокаивается и больше ничего не делает. Хотя он мог бы сделать еще много полезного. Но бывает и наоборот. Человек составляет максималистский план, который никогда не выполнит. У него развивается недовольство собой. Это приводит к депрессии, и руководитель не достигает своих целей.

### Составляйте план не на неделю, а на день. И делайте это не вечером, как принято, а утром

Утром достаточно затратить лишь 10 минут на подготовку к рабочему дню, чтобы оценить объем задач и распределить силы, исходя из насущных приоритетов. В этом случае Ваш план будет более адекватным и действительно актуальным. В начале дня могут появиться новые первоочередные задачи, которые не были известны ранее, или неожиданно возникнуть проблемы. Так Вы будете гибко реагировать на непредвиденные обстоятельства.

### Утрачивается гибкость в мышлении и действиях, и человек терпит фиаско

Когда что-то отклоняется от плана, у управленца возникает растерянность, ощущение провала. Чтобы он избежал **этой ошибки**, попросите человека быть внимательным к реальным событиям и действовать, исходя из них. Пусть **руководитель приступает к выполнению очередного пункта плана только после того, как изучит ситуацию**, оценит, не противоречат ли новые обстоятельства тому, что было намечено ранее.

### Человек теряет способность видеть новые обстоятельства и критически оценивать план

Порекомендуйте руководителю **не воспринимать отступление от него как отказ от намеченного**. Это всего лишь адаптация плана под новые реалии. Предложите руководителю каждый месяц критически оценивать свой план и при необходимости подправлять его.

#### ПРИМЕР

Ежики решили сделать марш-бросок в сад за яблоками. Все распланировали: одни собирают плоды, другие таскают, третьи сортируют, четвертые считают, пятые охраняют. Но в саду ежи обнаружили, что яблок нет. Пришлось возвращаться домой. Через некоторое время их догнал один из ежей с полной корзиной грибов и спросил: «Что же Вы грибов не набрали, раз яблок нету?» На это ему ответили: «Так мы же за яблоками ходили! Причем тут грибы?» Так же поступают люди, склонные выполнять план во что бы то ни стало: если не удастся достичь той цели, которую наметили, они опускают руки, вместо того чтобы пробовать достичь цели иными способами.

### Руководитель загоняет себя в узкие рамки, не проявляет творчества, утрачивает эмоции

Если слепо следовать тому, что было намечено, **пропадает спонтанность. Творческий подход к поиску решений тоже невозможен**, так как он противоречит методичному плану. И эмоциям нет места! Ведь они якобы могут отвлечь от цели. Но это миф. Подавляемые эмоции накапливаются и превращаются в кипящий внутри котел. Нарушается внутренняя целостность человека. **Не выражая эмоций, невозможно почувствовать, что происходит вокруг** и правильно среагировать на события. А значит, велик риск пропустить что-то важное.

### Резюме: посоветуйте руководителю относиться к плану как к намерению

Пусть **руководитель сверяет с планом свой путь**, как с картой, но остается открытым к новым возможностям и не вгоняет себя в жесткие рамки. ☺

# Трудоголизм опасен. Как Вы можете его заметить в себе и предотвратить?

Если руководитель все взваливает на себя, работает почти без выходных, «живет в офисе», то постепенно доводит себя до состояния хронической усталости. Затем – выгорание и падение эффективности. Кроме того, у трудоголика страдают все сферы его жизни – семья, здоровье, личный рост и даже работа, которой он уделяет больше всего времени. Это совсем не нужно ни управленцу, ни бизнесу. Эту проблему лучше предупреждать, чем устранять. Тогда сохраните ценных сотрудников для компании.

## **Объясните, что трудоголизм – это зависимость, «невроз навязчивых состояний»**

Слово «трудоголик» является калькой английского workaholic, образованного от work (труд, работа) и части слова [alc]oholic ([алк]оголик). Оно обозначает **зависимость человека от работы**. Это как особая разновидность наркомании. Трудоголик зависим от ощущений нужности и незаменимости на работе. Когда работы нет, он чувствует себя словно не на своем месте, ему скучно, и времяпрепровождение становится тягостным. **Врачи называют это трудовым неврозом**. Он – один из видов «невроза навязчивых состояний». Такими состояниями являются рабочие задачи, ритуалы и правила поведения в офисе. Человек чувствует себя хорошо, когда находится в рабочей атмосфере. Но постоянные переработки приводят порой к тяжелым последствиям.

**Меры профилактики:** объясняйте сотрудникам-трудоголикам, что их отношение к работе ненормальное и может обернуться проблемами. Эмоциональным выгоранием, потерей интереса к работе, заболеваниями, вызванными гиподинамией и стрессами. Главная задача – добиться, чтобы работник признал, что есть проблема. Такое осознание – первый шаг к исправлению.

## **Гиперкомпенсация: трудоголики формируют вокруг себя культуру перегрузок и переработок**

Плохо то, что трудоголики не просто сами работают на износ, но и показывают дурной пример другим, создают вокруг себя культуру переработок и перегрузок. Причем не прямо, а опосредованно, **порой с помощью вышестоящих руководителей**. ▶

### Трудоголики не замечают усталости и делают ошибки. Установите для них гибкое рабочее время

Конечно, периоды напряженной работы бывают периодически у всех. Но доводить работника до состояния, когда он постоянно фактически живет на работе, категорически нельзя. Как недопустимо, чтобы и сам сотрудник доводил себя до такого состояния. Это опасно и вредно для компании. Так можно потерять ценных работников. Чтобы сотрудники не становились заложниками своей работы и могли планировать свое время, введите режим гибкого рабочего времени. Пусть люди выбирают для себя удобное время прихода-ухода, спокойно занимаются личными делами в утреннее и вечернее время. Ведь работа должна быть источником не только денег, но и удовольствия.

#### ПРИМЕР

Руководитель отдела маркетинга Ольга приходит на работу первой в 8.30 утра, а уходит последней в 22.30. В ее отделе все прекрасно – показатели растут, все делается вовремя и качественно. Руководство компании хвалит Ольгу, одобряя, таким образом, то, что она постоянно перерабатывает. Руководители других подразделений, которые уходят и приходят вовремя, испытывают угрызения совести, что работают по часам. И постепенно начинают засиживаться на работе, чтобы показать свою преданность компании. Но на самом деле эти люди не согласны с таким подходом к работе – когда она заполняет в жизни все. Не разделяя культуру переработок, люди стали увольняться, компания потеряла хороших сотрудников.

**Меры профилактики:** разъясните трудоголику, почему его пример оказывает на других тягостное впечатление. Как правило, **у трудоголиков мир уже, чем у других**. Он состоит в основном из работы. Возникает **явление гиперкомпенсации** – одна жизненная сфера (работа) разрастается за счет других, поглощает их. Но у других людей мир шире. Однако чувствуя, что должны подражать трудоголику, они испытывают ощущение, словно их принуждают мыслить чуждыми им категориями. И постепенно команда разрушается.

Попробуйте устранить дисбаланс у трудоголика и объясните, что жизнь состоит не только из работы. **Вместе с сотрудником выберите для него хобби, составьте график посещений** занятий и следите, чтобы он выполнял намеченное.

### Установите предельное время работы в офисе. После – блокируйте двери

Тогда ни сами трудоголики, ни те, кто вынужденно следует их примеру, не смогут работать дольше, чем допустимо. Появится повод в определенное время уйти с работы. Например, в издательстве «Аксель Шпрингер» всех сотрудников выгоняют из офиса в 19.30. И при этом ЧП не случилось.

**Обратите внимание трудоголика:** продуктивное время человека ограничено. И если он работает 10–12 часов в сутки, то, скорее всего, занимается **самообманом**. Трудиться эффективно в течение такого времени нельзя.

### В директивном порядке введите для трудоголика День лени

Договоритесь с руководителем трудоголика, чтобы выделить ему день, когда разрешено работать в полсилы. Скажем, только общаться с подчиненными, но ничем серьезным самому лично не заниматься. Кроме того, **пусть трудоголик позволит себе сходить в кафе**, спокойно пообедать, побыть в одиночестве, прислушаться к своим желаниям.

## **Руководитель берет все на себя, завален работой. Обучите его навыкам менеджера**

Как правило, в таком положении оказываются очень ответственные люди. Они думают, что подчиненные сделают работу неправильно. Переживая за успех дела, такие управленцы берут на себя все больше задач. И в итоге трудятся в условиях перегрузки. При этом руководитель погрязает во второстепенных делах, рискуя не выполнить основные.

**Меры профилактики:** отправьте трудоголика на курсы для управленцев, на которых рассказывают, **как правильно делегировать полномочия подчиненным, распределять время и выстраивать приоритеты**. Затем побеседуйте с ним и помогите перенести полученные знания на практику.

Кроме того, помогите руководителю **обнаружить и устранить хронофаги – поглотители времени**. Иначе говоря, второстепенные задачи, которые отвлекают, но не приводят к значимым результатам. Например, звонки, письма или частые поездки. Учтите также: если управленец берет все на себя, то создает предпосылки для будущих сложностей. Например, если он будет отсутствовать, подразделение останется не только без головы, но и почти без рук. Добивайтесь, чтобы руководитель-трудоголик делегировал полномочия, тем самым развивая подчиненных.

## **Управленец любит все перепроверять, тормозит работу других? Ограничьте количество проверок**

Стремление все многократно проверять говорит о том, что руководитель – перфекционист. В любом деле он стремится достичь идеального результата, не признает никаких недостатков и устраняет даже малозначащие из них. **Из-за этого он делает работу дольше других. А прочие сотрудники, которые должны получить результаты работы от трудоголика, ждут их** и не могут приступить к своим обязанностям.

**Меры профилактики:** договоритесь с работником-перфекционистом, что он **проверяет документы не больше двух раз**. А когда время ограничено, проверка проводится всего один раз. Разъясните, что не всегда надо добиваться идеального исполнения каждой мелочи.

## **Убедите устроить «каникулы для мозгов» – после них приходят лучшие бизнес-идеи**

Трудоголики не хотят отдыхать, им кажется, что накопится много дел или работа отдела без них встанет. Это следствие суперответственности и переоценки собственной роли в бизнес-процессе. Эти качества приводят к тому, что человек превращается в «замученную домохозяйку». Такой тип тру- ▶

## **Не путайте трудоголизм с вовлеченностью. Эти понятия близки, но все же различаются**

Трудоголизм – один из видов зависимости и, по сути, бегство от реальности. Вовлеченность, напротив, тесно связана с реальностью, и ее конечная цель – созидание. Трудоголик проводит много времени на работе потому, что хочет убежать от проблем. Вовлеченный человек задерживается потому, что настолько увлечен своим делом, что не замечает, как летит время. Всех вовлеченных людей объединяет желание сделать работу хорошо, качественно и непременно с удовольствием.

## **Трудоголик и эффективный сотрудник – не одно и то же**

Конечно, трудоголик тоже какое-то время может быть эффективным. Но часто для него важен сам процесс, работа им воспринимается как заполнитель времени. Он постоянно чем-то занят и пытается довести работу до идеального состояния. Даже когда проект горит синим пламенем. У эффективного сотрудника другие установки – качественно и в срок закончить дело, сдать проект.

### Чем продолжительней рабочий день, тем ниже производительность

Такой вывод следует из результатов исследования продуктивности работы руководителей, проведенного компанией PricewaterhouseCoopers. Выяснилось, что эффективность работы управленца при восьмичасовом рабочем дне составляет 80%. 20% приходится на непродуктивные действия, выполнение незначительных задач вместо приоритетных. Но если рабочий день увеличивается до 9 часов, продуктивность руководителя падает до 60%. Выводы основателя научной организации труда Фредерика ТЕЙЛОРА, сделанные им еще в конце XIX века, сейчас полностью подтверждаются. Он утверждал, что оптимальная продолжительность рабочего дня – 8 часов. А отдых обязательно должен быть, так как дает возможность человеку восстановить силы.

Трудоголиков выделил Эрик БЕРН, сравнивая их с женщиной, которая в ответ на предложение домашних помочь ей отвечала: «Не надо, я сама!» И оказалась на больничной койке.

**Меры профилактики:** практически **принудительно отправьте человека в отпуск. Запретите думать о работе.** Если трудоголику нравятся цейтноты и авралы, на отдыхе порекомендуйте их заменить **экстремальным видом спорта.** Поясните, что отдых – это каникулы для мозгов. После них взгляд на работу обостряется, приходят интересные идеи.

**Покажите замкнутый круг: работа вредит личной жизни, а неудачи в семье вредят работе** Несомненно, **у человека все хорошо на работе, если порядок и в семье.** Если там не порядок, то и на работе ничего хорошего не будет. Часто и трудоголиками становятся именно потому, что что-то не ладится в семье. Но надо выходить из этого замкнутого круга. Попросите сотрудника уделять больше времени своим близким.

#### ПРИМЕР

После свадьбы Александр С. решил, что должен обеспечить материально семью. Он буквально впрягся в работу. Приходил домой за полночь. И так продолжалось шесть лет. Александр был руководителем, получал немалые деньги. Но однажды он вдруг поймал себя на мысли, что не замечает, как растет его сын. Жена отдалилась. А вскоре объявила, что уходит к другому мужчине. Для Александра это было как гром среди ясного неба. Он стал злоупотреблять алкоголем, потерял интерес к работе, так как понял, что она занимала слишком много места в его жизни. Стремясь с помощью работы укрепить семью, он ее же и потерял, а потом лишился и работы.

**Меры профилактики:** если человек привык во всем видеть работу, посоветуйте ему **воспринимать занятия в семье как работу.** Скажем, «Ваша работа заключается в том, чтобы помочь жене приготовить ужин». **Заметьте:** перед смертью еще никто не пожалел, что мало работал. А о том, что не проводили время с родными и близкими, часто жалеют. **Объясните:** сосредотачиваясь только на работе, человек ограничивает свою жизнь. **В мозгу работают только одни и те же участки. Они постоянно возбуждены, а другие спят** и постепенно атрофируются. Человек становится глухим к другим сторонам жизни. Посоветуйте трудоголику не доводить себя до состояния, когда понадобится помощь психотерапевта.

Порекомендуйте сотруднику освоить новое занятие, например научиться петь. Пусть вернет себе вкус к жизни. Подчеркните: **поборов в себе трудоголизм, человек становится свободнее**, у него появляется больше сил и идей. ☺

# Как себя вести и что в себе развивать, чтобы быть успешным HR-директором

Да, общительность, открытость и любовь к людям – качества, которые помогают HR-директору работать. Ведь он контактирует с самыми разными людьми, располагает их к себе, настраивает на откровенность. Но, как правило, все HR-ы в той или иной степени умеют это делать. Между тем Директор по персоналу – не профсоюзный лидер, упорно защищающий сотрудников в любой ситуации. Он должен соотносить свои действия с интересами бизнеса. Следовательно, у него должны быть и другие умения.

## **Никогда не говорите: «Это не моя проблема!»**

Директор по персоналу отвечает не только за своих подчиненных, но и за всех сотрудников компании. В этом особенность Вашей должности. И Вы не можете, как, скажем, финансовый директор, заявить, что не знаете, почему в коммерческой службе случился конфликт между руководителями отделов. Любая проблема с персоналом в любом подразделении – это Ваша проблема.

**Как правильно себя вести:** не брать на себя всю ответственность за проблемы. Всегда подчеркивайте, что разделяете ее с руководителем отдела или службы, так как он каждый день плотно общается со своими подчиненными. Но и не отнекивайтесь, признайте, что что-то недоглядели, не получили вовремя информацию, а также старайтесь **приводить рациональные и трезвые объяснения, почему проблема появилась**. При необходимости проведите в подразделении, где возникла проблема, опрос персонала, выходные интервью с увольняющимися, побеседуйте с самим руководителем. Тогда у Вас в руках будут факты и четкие аргументы.

## **Налаживайте доверительные отношения с руководителями подразделений**

Тогда Вы будете знать, что и как происходит в отделах, и какие-либо проблемы не станут для Вас сюрпризом. Более того, Вы сможете заранее продумать, как можно исправить ситуацию, выработать соответствующие меры.

**Как правильно себя вести:** если с Вами сплетничают, не поддерживайте это. Молча выслушайте, высказывайтесь нейтрально. Не распространяйте то, что узнали, дальше, иначе Вам не будет никто доверять. ▶

### Чтобы не пасовать перед трудностями, научитесь получать удовольствие от них, выработайте установку «Я могу»

Для этого развивайте пять компетенций. Во-первых, способность мыслить стратегически, создавать образ будущего. Во-вторых, лидерские качества и творческий подход. В-третьих, умение влиять на психологический настрой сотрудников, создавать коллектив. В-четвертых, управление временем – своим и подчиненных. В-пятых, самодисциплину, способность расставлять приоритеты и настраиваться на нужное состояние.

### Предлагайте свои идеи, будьте активным деятелем, а не исполнителем чужих приказов

Эти идеи должны быть направлены на укрепление бизнеса компании. Успешный HR-директор помогает компании не только «держаться на плаву», но и развиваться. Поэтому стремитесь и быть специалистом в своей области, и разбираться, как работает бизнес в целом, понимать стратегические цели компании. В соответствии с этим выстраивайте работу своего подразделения.

#### ПРИМЕР

В конце рабочего дня руководительница финансового отдела, которая месяц назад поделилась своей проблемой в личной жизни с HR-директором, оказалась с ним в лифте. И HR при всех по-своему сказала: «Ты не грусти. Но мужа попытайся все же вернуть. Вон, посмотри, сколько у нас женщин старше 40, у которых ни мужа, ни детей. Даша из юридического отдела, которой уже 43 года, Лена, главбух, в возрасте 45 лет, вся отдается работе, так как нет семьи. И всего у нас в компании таких 123 женщины!» Руководительница финансового отдела чуть не провалилась от стыда, и все, кто ехал в лифте и услышал слова HR-директора, поняли, что ему нельзя ничего доверять. Вскоре об этом уже знали во всей компании, и больше никто не приходил к нему за советом.

Используйте информацию, чтобы делать выводы о настроениях в компании. К примеру, узнав о том, что кто-то в одном из отделов подбивает сотрудников на противостояние руководителю, поговорите с зачинщиками. Либо услышав о негативе, с которым сотрудники отзываются о правилах компании, скажем, о дресс-коде, постепенно отмените его.

### Помогайте сотрудникам, но не переоценивайте свои возможности, не обнадеживайте излишне

Сначала разбирайтесь, действительно ли есть проблема и так ли она серьезна, как кажется работнику. Если серьезна, предложите работнику вместе подумать, как ее решить.

**Как правильно себя вести:** не приучайте сотрудников решать за них все проблемы. Иначе надорветесь. Сделайте следующее. Во-первых, тому, кто пришел с проблемой, **четко обозначайте, в чем Вы готовы помочь, а в чем нет.** Во-вторых, укажите, что должен сделать сам сотрудник. Тогда он будет соучастником поиска выхода из ситуации. Если исправить ее не удастся, ответственность будет не только на Вас.

### Будьте источником энергии и позитивных эмоций для работников компании

Вырабатывайте в себе способность выслушать сотрудника, который к Вам пришел, разобраться в его сложностях, даже когда у Вас почти нет сил для этого. В крайнем случае предложите продолжить разговор завтра. Ваша цель – зарядить человека позитивом, настроить преодолеть трудности.

**Как правильно себя вести:** старайтесь быть спокойно-доброжелательным. **Никогда не ходите с мрачной миной!** Это простительно кому угодно, но не Вам. HR не должен быть холодным и угрюмым «букой». И помните: чувство юмора и оптимизм позволяют HR-директору справляться с психологическими перегрузками, успокаивать себя и других.

## Не позволяйте никому вовлекать себя в конфликты и в группировки

Иначе рискуете остаться виноватым или (в случае проигрыша той группировки, в которую вошли) потерять место работы. Дистанцируйтесь от сплетников и провокаторов, соблюдайте нейтралитет, **не переходите ни с кем на «ты», не заводите «закадычных» друзей** и подружек, не «перемывайте косточки». Открыто говорите, что не намерены примыкать к какой-либо группировке внутри компании: «Я здесь для того, чтобы налаживать взаимопонимание, а не разрушать его».

## Постигайте специфику работы компании, ее подразделений

Если Директор по персоналу не знает специфику работы отделов, его предложения встречают скептическое отношение со стороны управленцев и рядовых сотрудников.

**Как правильно себя вести:** при возможности посещать производственные совещания, которые проходят в подразделениях и которые не связаны с HR-тематикой. Но настраивая себя на открытость всему новому и на постоянное обучение, **не распыляйтесь**. Выбирайте, чему стоит учиться, а чему нет. Выстраивайте приоритеты. Думайте о пользе для бизнеса<sup>\*</sup>.

## Будьте носителем корпоративной культуры, подавайте пример другим

Именно HR-ы должны показывать, каким должен быть сотрудник, идеально отвечающий стилю работы компании, требованиям дресс-кода и другим сложившимся в ней правилам и нормам. Чтобы внедрять новые ценности в жизнь компании, используйте **принцип «культурной интоксикации»**.

### ПРИМЕР

Руководство компании поручило HR-службе развивать культуру групповых посещений сотрудниками профессиональных выставок. HR-ы решили начать с себя и своим примером показать, насколько полезно ходить по выставкам, спровоцировать эффект сарафанного радио. Менеджеры по персоналу посещали мероприятия и затем легко описывали их на корпоративном сайте. Вскоре появились желающие присоединиться к HR-ам. А затем сотрудников, которые хотели посещать выставки, стало так много, что пришлось формировать списки.

**Как правильно вести себя:** распространяйте ценности компании ненавязчиво, **не превращайтесь в робота**, который выдает ключевые фразы из корпоративного кодекса. Иначе сотрудники будут считать Ваши поступки неадекватными. И не воспримут то, что Вы транслируете. ☹

## 5 качеств, необходимых HR-директору

- 1 Умение держать себя в руках, при необходимости настоять на своем. Даже если хочется расплакаться или уйти, хлопнув дверью.
- 2 Способность урегулировать конфликты так, чтобы у участников не осталось ощущения, что их заставили поступиться принципами.
- 3 Понимание, на каком языке говорить с сотрудником – посочувствовать или привести цифры. Если Вы умеете подстроиться под сотрудника, он поймет Вас.
- 4 Проявлять уместный юмор, демонстрировать оптимизм, когда это необходимо. Легче преодолете негатив, расположите к себе сотрудников.
- 5 Не ходить с неприступным видом, в маске трагизма. HR-директор должен быть открытым для общения, но при этом проявлять объективность и беспристрастность.



В какие профессиональные ловушки может попасть HR-специалист, читайте в № 10, 2012 и в электронном журнале на [e.HR-director.ru](http://e.HR-director.ru).

# Как ставить дополнительную задачу подчиненным, чтобы они не просили доплату. 6 принципов

Невозможно прописать в должностной инструкции все, что должен делать сотрудник. Даже не пытайтесь! Обязательно что-нибудь забудете. А значит, заложите почву для возможных препирательств сотрудников, сколько компания заплатит им за дополнительную работу. Лучше развивайте у руководителей подразделений распорядительность – способность давать указания так, чтобы подчиненные исполняли их без каких-либо особых условий. Словом, проявляли безусловную исполнительность.

## **Принцип 1. Не торговаться, сколько «стоит» новая задача! Маленькая работа – часть большой работы**

Пусть руководители, поручая подчиненным выполнить небольшую работу, подчеркивают, что это поручение имеет важное значение для их основной работы. Той, за которую они получают зарплату. Просите управленцев указывать: будет выполнено поручение или нет – от этого зависят показатели всего подразделения в целом, а следовательно, и доход каждого сотрудника. Иначе говоря, внедряйте в коллективе понимание того, что **существуют внеплановые задачи, которые просто «НАДО решить»**, не получая за это доплаты или каких-либо льгот и бенефитов. Можно применять и **легкие угрозы**. Скажем, намекнуть: те, кто откажется, не получат впредь хорошие заказы и не будут продвигаться по службе.

### **ПРИМЕР**

IT-компания заключила с клиентом договор на крупный заказ – разработку автоматизированной программы, в которой будут работать бухгалтерия, HR-департамент и коммерческая служба. IT-компания справилась со столь масштабной задачей, хотя слегка не уложилась в сроки. Кроме того, один из блоков пришлось доработать, так как вкралась ошибка программирования. Заказчик был вправе снизить плату по договору, но не стал этого делать. Взамен он попросил в качестве бонуса создать программку для форматирования и распечатки документов. Когда руководитель программистов сообщил им об этом, они стали отнекиваться и возмущаться: «Это не предусмотрено договором, почему мы должны пахать бесплатно?» Но руководитель строго сказал: «Заказчик сделал нам уступку – не снизил платеж за наши ошибки. Если бы снизил,

Вы получили бы меньше. Теперь наша очередь сделать ответный шаг. Мы должны поддерживать конструктивные доброжелательные отношения с клиентами. Иначе рискуем не получить еще подобный заказ и заработать премии. Если откажетесь, в следующий раз привлеку к проекту других разработчиков». Эти слова подействовали – айтишники осознали, что нужно еще поработать.

## **Принцип 2. Устанавливая новые обязанности сотрудникам, освободить их от маловажных**

Советуйте руководителям подразделений проверять, какие задачи решает подчиненный. Может быть, он действительно загружен и не сможет выполнить задание. Затем пусть руководитель выявит **функции работника, которые почти не влияют на результат**. От них сотрудника надо освободить.

### **ПРИМЕР**

Дружественная фирма попросила распространять и свой товар, который уже давно на рынке и довольно известен покупателям, вместе с продукцией компании. Руководитель отдела сбыта поручил это наиболее ответственному сотруднику. Тот сказал, что боится чисто физически не справиться и не уложиться в срок. Руководитель проверил, насколько загружен сотрудник, составил список его дел. Оказалось, что подчиненный выполняет не только свои обязанности, но и часть функций отдела маркетинга. Проводит анализ состава целевой аудитории, планирует некоторые акции, направленные на повышение узнаваемости продукта и его продвижение. Руководитель освободил от этих обязанностей подчиненного, передав их в отдел маркетинга, а ему поручил заняться распространением товара дружественной компании. Сотрудник справился, через полгода зафиксировали рост продаж. Работника премировали.

## **Принцип 3. Преподносить задачу как вызов, поручать ее тем, кто считает себя недооцененным**

В любом подразделении найдутся люди, которые считают, что их недооценивают, не поручают серьезных дел, не дают раскрыться. Рекомендуйте руководителям отделов и служб поручать дополнительные задачи именно таким сотрудникам. Причем подавать это как **сложное и ответственное задание, с которым справится не каждый**. Пусть управленцы покажут, что задачи – это проверка для сотрудников на профессионализм и изобретательность, возможность проявить себя. О деньгах, скорее всего, речь не пойдет.

### **ПРИМЕР**

Компания Dnevnik.ru, ответственная за взаимодействие школьников, учителей и родителей через Интернет, в начале этого года ▶

## **Там, где выплачивается только оклад, сотрудники меньше сопротивляются дополнительным поручениям**

А там, где зарплаты складываются из двух частей – постоянной и переменной, начисляемой по KPI, люди очень болезненно воспринимают дополнительные задания, за которые не предусматривается доплата, и всячески их саботируют. Такой вывод сделала американская консалтинговая компания NCLS по результатам исследования, которое провела в Америке, Европе и России. Компания опросила руководителей среднего и высшего звена в различных организациях, а также сравнила количество реализованных проектов в тех фирмах, где введены KPI (есть постоянная и переменная часть зарплаты) и где выплачивается фиксированный оклад.

### Просите руководителя проявлять три качества, когда он ставит дополнительную задачу подчиненным

Первое качество – профессионализм. Пусть управленец покажет, что полностью разбирается в сути задачи, которую ставит подчиненному. Опыт и знания руководителя не должны вызывать сомнения у сотрудников. Второе качество – коммуникативные способности. Просите управленца давать поручение работникам так, чтобы его правильно поняли и восприняли позитивно. Просите внятно выражать свои мысли, к месту шутить, проводить аналогии, дать примеры из жизни. Наконец, третье качество, которым должен обладать руководитель, – мотивировать своих подчиненных. Разъяснить, в чем их интерес и выгода, убедить, что задачу надо решить. Пусть сотрудники почувствуют свою ответственность за результат.



О том, как использовать амбиции сотрудника на благо компании, читайте в статье «**Сотрудник уверен, что может все, но его недооценивают. Либо покажите, что амбиции беспочвенны, либо играйте ими**», № 3, 2013 и в электронном журнале на [e.HR-director.ru](http://e.HR-director.ru).

поставила цель – разработать мобильное приложение для планшетов и смартфонов. Сотрудникам подали это как интересную и сложную задачу. Большинство восприняло это как вызов для себя, как возможность улучшить свои навыки, получить новый опыт. Никого не пришлось мотивировать, обещать доплату. Сотрудники сами с рвением взялись за дело.

### Принцип 4. Преподносить задачу как соревнование, поручать ее многим и выбирать лучшее решение

Это универсальный способ и повысит интерес к проекту, и получить самую лучшую идею. Если в подразделении есть амбициозные сотрудники, задача их особенно подзадорит\*. Ведь они хотят быть во всем первыми, предлагать самые интересные идеи.

Попросите управленца похвалить сотрудника, идея которого окажется лучшей. Например, на совещании отдела. Вручите победителю грамоту или предоставьте дополнительный отгул.

### Принцип 5. Объяснять: расширение обязанностей – способ не срезать зарплаты. Метод отрицательных тенденций

Посоветуйте управленцам объяснять подчиненным: ситуация на рынке все сложнее, есть неблагоприятные тенденции в отрасли (снижение продаж, укрепление конкурентов), ожидается очередная волна кризиса. В таких условиях бизнес выстоит, если сотрудники будут эффективными. На плаву останутся только те компании, которые могут наращивать прибыль. Увеличение нагрузки – самое приемлемое компромиссное решение. **Не придется уменьшать зарплату, сокращать персонал**, но при этом удастся защитить бизнес от негативных тенденций. Так управленец обоснует, почему дает дополнительные задания сотрудникам.

### Принцип 6. Подчеркивать: компания хорошо платит за основную ответственность, а дополнительная – без оплаты

Иначе говоря, советуйте руководителям подразделений объяснить на совещании подчиненным, что в компании достойные зарплаты. Руководство организации надеется, что сотрудники не станут требовать доплаты за каждое лишнее движение, торговаться о бенефитах за дополнительные поручения. Ведь достойные зарплаты предполагают, что работник выполняет не только свою главную обязанность, но и те дополнительные, которые появляются в процессе работы подразделения и которые ему поручает начальник. ☺

# Станьте харизматичным руководителем, чтобы сотрудники Вас уважали, слушали и внимали

Немецкий социолог Макс ВЕБЕР писал: «Харизма – качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами». Это очень выпященное описание. А бизнес-консультанты и коучи выделяют три конкретные составляющие харизматичности: коммуникативные навыки, уверенность в себе, умение выступать на публике. Все это можно развивать в себе. Причем это не так и сложно.

## 5 основных качеств харизматичной личности

Если Вы представите себе такого человека, который Вам нравится (только не знакомого или родственника), то сами выделите эти качества. А именно:

- спокойная и размеренная речь, приятный голос, четкое произношение;
- уверенность в себе и сила;
- умение выступать на публике (преодолевать робость и смущение);
- оптимизм;
- несуетливое поведение, общительность.

Нет сомнений – Вы выделите именно такие качества. Ведь представление о настоящем харизматичном человеке дано нам от рождения. Дальше рассмотрим, как добиться, чтобы каждое из этих пяти качеств воспитать или усилить в себе.

## Запишите свою речь на диктофон, выявите недостатки и тренируйте звучание голоса

Почти наверняка Вы с трудом узнаете свой голос на аудиозаписи и будете неприятно удивлены. И это нормально. Зато Вы услышите себя так, как Вас слышат другие. Оцените, что Вам понравилось в звучании своего голоса, а что – нет. Чего не хватает? Постарайтесь ответить себе максимально честно.

Имейте в виду: у харизматичных руководителей голос звучит уверенно и доверительно. Кроме того, специальные исследования показали, что у самых эффективных харизматиков низкий голос. Они говорят со средней скоростью, не обязательно громко. Поэтому работайте над скоростью, громкостью, четкостью речи, а также над дикцией. **Потренируйтесь:** возьмите ▶

### Укрепляйте «корсет уверенности»

Иначе говоря, вырабатывайте осанку и походку, присущие уверенным в себе людям. Расправьте плечи, держите спину прямо и смотрите открытым взглядом вперед, а не вниз. Это сигнализирует окружающим, что Вы не волнуетесь, спокойны, трезво смотрите на происходящее, не даете слабину. В крайнем случае купите в аптеке и носите первое время специальный пояс для поддержания осанки, который не даст Вам сутулиться. Постепенно Вы выработаете привычку держать спину прямо. Если Вы всегда смотрите вниз, горбатитесь, люди будут думать, что Вы не уверены в себе и/или пребываете в депрессии.

простой текст. Скажем, детскую сказку, басню или стихотворение, прочитайте его несколько раз, а затем запишите на диктофон и прослушайте. Выявите недостатки, попробуйте их устранить, снова запишите речь и опять оцените. Добивайтесь улучшений.

### Сила – отсутствие страха. Чтобы преодолеть опасения, используйте ручку и бумагу

Предположим, Вы боитесь, что проект, который Вы хотели бы реализовать, может не увенчаться успехом. А может быть, Вы не решаетесь открыть свой бизнес, хотя очень хотите. Возьмите лист бумаги и распишите себе по пунктам, как, по Вашему мнению, могут развиваться события. Затем **на каждый негативный вариант выработайте свой способ выхода из ситуации**. Словом, смоделируйте пути отступления и спланируйте все так, чтобы бояться было нечего. Это придаст Вам уверенности в себе, чувство защищенности. По сути, Вы преодолеете свой страх. И будете готовы к любому развитию событий.

Избавляйтесь от страхов, так как они сковывают Вас, не дают проявить свое «Я», мешают действовать уверенно и харизматично.

#### ПРИМЕР

Знаменитый американский политик, 25-й и 26-й президент США Теодор РУЗВЕЛЬТ рассказал в своей книге «Автобиография», что в детстве прочитал одну из книг английского писателя, автора приключенческих романов МАРРИЕТА. И запомнил эпизод: «Капитан небольшого английского военного корабля объясняет герою, как стать бесстрашным. Он говорит, что сначала почти каждый человек испытывает страх, вступая в бой. Но надо держать себя так, как будто нечего бояться. Через некоторое время цель оказывается достигнутой, и человек в самом деле становится бесстрашным лишь благодаря тому, что он держит себя бесстрашно». Будучи мальчиком, Теодор стал следовать этой теории и постепенно преодолел свои страхи. А когда вырос, возглавил Америку, дважды избирался на пост президента страны.

### Против «оленьей лихорадки» перед выступлением на публике – «заводящий жест» и физические действия

«Оленьей лихорадкой» называют особое состояние, которое наступает перед публичным выступлением у тех, кто редко выступает или вообще делает это впервые. Это не робость, а состояние крайнего возбуждения. Как у начинающего охотника, который впервые видит оленя в лесу. Чтобы преодолеть такое состояние, **примите определенную позу** – через

физическое состояние повлияйте на эмоции. Суть «заводящего жеста»: встаньте ровно, ноги на ширине плеч. Расправьте плечи, сделайте глубокий вдох, поднимите голову, смотрите прямо перед собой. Взгляд должен выражать решительность и непоколебимость. Пойдите минуту, скажите что-нибудь так, как хотите говорить во время выступления (ровным, спокойным голосом). Словом, зафиксируйте на себе нужный образ уверенного человека, умеющего держать внимание аудитории. Не теряя этого образа, приступайте к докладу. Такой прием часто используют актеры, чтобы настроиться.

Физические действия успокаивают эмоции, помогают преодолеть робость и во время выступления. Какие именно это действия, смотрите в схеме ниже.

### **Чтобы стать оптимистичнее, перестаньте постоянно себя критиковать. Есть специальный прием, как отучить**

У пессимистов слишком сильно внутреннее «Я», настроенное скептически – оно во всем видит опасность и грядущие неудачи. Как только появляется идея и желание сделать что-то необычное, внутреннее «Я» выдает массу доводов против, строит негативные прогнозы. Поэтому пессимисты боятся проявлять инициативу и что-то менять. Часто корнями это уходит в детство: родители все время пугают ребенка тем, что с ним что-то случится. И он понимает: лучше ничего не делать. Пессимистичные мысли часто ▶

### **Сократите до минимума общение с пессимистами**

Они будут хорошо Вас понимать, сопереживать Вам и в то же время тянуть Вас на дно. Если Ваш оптимизм иссяк, окружите себя обществом энергичных людей, которые смотрят на жизнь положительно, видят перспективы, думают о будущем. Вы станете не только ощущать их поддержку, но также подпитаетесь энергией, излучаемой ими. Оптимизм – вещь заразительная. И в данном случае это хорошо.

## **Как с помощью физических упражнений преодолеть страх перед публичным выступлением и выглядеть уверенно**

### **1. ИНТЕНСИВНО ДЫШИТЕ НЕСКОЛЬКО СЕКУНД ПЕРЕД ВЫСТУПЛЕНИЕМ.**

Приток кислорода взбодрит и придаст смелости. Волнение исчезнет.

### **2. ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВСЕ СИДЯЩИЕ В АУДИТОРИИ ДОЛЖНЫ ВАМ ДЕНЬГИ.**

Выпрямитесь во весь рост, стойте прямо, смотрите в глаза слушателям и начинайте уверенно

говорить. Все собрались здесь, чтобы попросить у Вас отложить срок уплаты долга. Вы принимаете решение. Нет оснований для робости!

### **3. ДЕРЖИТЕ РУКИ ЗА СПИНОЙ И ПЕРЕБИРАЙТЕ ПАЛЬЦАМИ, ЧТОБЫ НИКТО НЕ ВИДЕЛ.**

Еще вариант: перебирайте пальцами ног. Это поможет, если Вы не можете не делать нервных движений, например застегивать

и расстегивать пуговицы на пиджаке, перебирать в руках браслет, постоянно трогать кольцо на пальце.

### **4. ВСТАНЬТЕ ЗА СТОЛ ИЛИ СТУЛ И КРЕПКО ДЕРЖИТЕСЬ ЗА НИХ.**

Либо сжимайте в руке брелок от ключа. Легкая боль заставит Вас слегка встряхнуться, сбросить напряжение. Вы отвлекетесь от тягостных мыслей перед выступлением и успокоетесь.

### Харизма – это способность быть собой. Есть ли это у Вас, проверьте с помощью теста CLIFTON STRENGTHSFINDER

Изучите себя, поймите, что Вы есть на самом деле. Пройдите тест. В нем 34 варианта мотива поведения. После того как Вы ответите на вопросы теста, узнаете, какие пять качеств и мотивов – Ваши сильные стороны. Значит, их нужно подпитывать и использовать в жизни и на работе. Кроме того, Вы поймете, какие качества – Ваши слабые стороны. Продумайте, как над ними работать, чтобы трансформировать их в сильные. Составьте личный план развития, наметьте конкретные мероприятия. При этом ведите себя естественно, не бойтесь проявлять сильные качества, но не скрывайте и слабые.

**работают как ментальное программирование** – закладывают в подсознание негативную программу. Ожидания от жизни снижаются, уверенность тоже. Такой человек не может быть харизматичным.

**Используйте прием:** сядьте, расслабьтесь, закройте глаза. Думайте о своей цели, о том, как ее можно достичь, как изменится Ваша жизнь, когда Вы достигнете цели. Подумайте так несколько раз. И постепенно пессимизм уйдет на задний план. А чтобы отучить себя от пессимистических мыслей, **наденьте на руку резинку** (как браслет) или намотайте ее на палец. Всякий раз, как Ваше внутреннее «Я» Вам будет выдавать негативные мысли и прогнозы, оттягивайте резинку и отпускайте. Она Вас слегка ужалит, ударив по коже. Постепенно у Вас выработается привычка блокировать мрачные мысли, так как организм запомнит, что это приведет к неприятному ощущению от резинки.

### Для общительности: проявляйте интерес к людям и окружающему миру. Отбросьте подход «мне это не нужно»

Вы должны быть интересным собеседником, умеющим поддержать разговор на какую угодно тему с разными людьми. Для этого в Вашем мозгу должны быть различные факты о жизни и окружающем мире. **Накапливайте информацию:** проявляйте любознательность, интересуйтесь всем, что происходит вокруг, подмечайте закономерности и, напротив, нелогичности, постигайте законы жизни. Это пригодится не только для общения, но и Вам лично, в жизни.

Интересуйтесь людьми, задавайте им вопросы о них самих, **делайте заслуженные комплименты** (не хвалите за то, чего нет). Смотрите людям в глаза, когда с ними разговариваете. Будьте открытыми для общения, слушайте собеседника, воспринимайте его таким, какой он есть, используйте активное слушание – показывайте, что Вы слышите человека. Не бойтесь возражать, если чужое мнение или решение Вам не нравится. Люди с харизмой – не бесхарактерные существа. Но возражайте и спорьте с достоинством, без оскорблений.

### Боритесь с завышенной самооценкой, неискренностью и избегайте чрезмерного риска

Из-за завышенной самооценки Вы можете поверить в свои сверхспособности, начать строить заведомо невыполнимые планы. А если не искренно говорите, что Вас ждет успех, то не сможете воодушевлять на него других людей. Остро стремясь достичь цели, Вы можете пойти на неоправданный риск и получите неприятности. ♣