



Психология управления:

**как находить подход к разным
сотрудникам и не допускать
конфликтов**

Ключ к сотруднику – его самоощущение

По большому счету все люди одинаковые. Так говорят психологи. Но они же утверждают, что в частностях и мелочах все люди разные. Так какие же все-таки мы – разные или одинаковые?

В этих **прямо противоположных утверждениях психологов** нет противоречия. Действительно, все люди одинаково реагируют на физические раздражители – на боль, ожог, щекотку. Есть набор типичных реакций и на различные психологические ощущения. Например, чувство страха, огорчение и печаль, несправедливость. Но разница в том, что, к примеру, каждый из нас считает несправедливостью, что сильнее всего нас огорчает.

Как ни странно, **люди по-разному оценивают одни и те же вещи**. К примеру, девушка родилась в неблагополучной семье. Никто не думал, как она учится. В 16 лет девушка пошла работать парикмахером, затем заочно закончила вуз. Пришла в компанию на должность sales-менеджера и со временем стала коммерческим директором. Она никогда не жалуется на судьбу, хотя ей пришлось всего добиваться самой. Другая сотрудница – из благополучной семьи. Родители оплачивали ее обучение в лучшей школе, потом в престижном вузе. Затем – за границей. Но эта девушка искренне жалуется на жизнь, считает, что родители были недостаточно внимательны к ней, мало что дали ей. Она работает на рядовой позиции в социологической компании.

Почему же девушка, у которой, казалось, есть все предпосылки, чтобы быть успешной и счастливой, оценивает свою жизнь хуже, чем сотрудница из неблагополучной семьи? Потому что они по-разному соотносят себя с социумом, у них **разные самоощущение и стиль мышления**. Это ощущение и делает нас разными. HR-специалисту полезно разбираться в тонкостях психологии, чтобы лучше мотивировать сотрудников, урегулировать конфликты, находить общий язык с самыми разными личностями.

Редакция журнала
«Директор по персоналу»

Поддержка начинающих руководителей

- 4 Назначили руководителем вчерашнего исполнителя. Как помочь ему заработать авторитет
- 7 Новый руководитель – не лидер для своих сотрудников. Помогите ему стать сильным управленцем

Мотивация на результат

- 10 Формируем у сотрудников отношение к бизнесу как к своему. Они воплотят планы компании
- 13 Объясните руководителям, как делать замечания подчиненным, чтобы не вызывать бурю эмоций

Работа с особенными сотрудниками

- 16 Выстраиваем конструктивные отношения с сотрудником, который ...не такой, как все
- 20 Как управлять людьми творческих профессий? Применяйте нетрадиционные методы
- 22 Как мотивировать и удерживать IT-специалистов. Хорошего оклада и соцпакета недостаточно

Профессиональные, но проблемные: план действий

- 24 Хороший специалист ведет себя нелояльно. Почему? И что делать, чтобы его поведение изменилось
- 26 В коллективе процветает моббинг – выживают новичков. Как это прекратить?

Профилактика конфликтов

- 29 Как не допускать конфликтов. Выявляйте конфликтогены и противопоставляйте им синтоны
- 32 Кто ухудшает климат в коллективе? 5 типов офисных вампиров. Учите на них не реагировать

**Электронный
адрес
редакции**

реклама

HR@action-media.ru

Мы всегда будем рады получить от Вас любые вопросы, связанные с тематикой журнала «**Директор по персоналу**»

Нам важно ваше мнение!

Назначили руководителем вчерашнего исполнителя. Как помочь ему заработать авторитет

Ведь бывшие коллеги привыкли воспринимать начальника как одного из равных себе, а теперь он руководитель. Нужно выполнять его указания. К этому не все готовы. Возможно, кто-то из сотрудников не понимает, почему назначили именно его, и автоматически считает это несправедливым. Значит, пойдут слухи о блате в компании и неадекватности вышестоящего руководства и HR-службы. Подскажите новичку, как правильно позиционировать себя, чтобы успешно управлять подразделением.

Пусть топ-менеджер поприсутствует на планерках, которые проводит новый руководитель

Попросите вышестоящего руководителя побывать на двух-трех совещаниях, которые проводит с подчиненными новый управленец, и поддержать его. Пусть скажет, что верит в него и надеется, что сотрудники будут доверять своему начальнику, выполнять его поручения и добиваться нужных результатов. Так вышестоящий опытный управленец повысит статус новичка в глазах бывших коллег, которые привыкли воспринимать его как исполнителя.

ПРИМЕР

В компании по производству замороженных полуфабрикатов начальником ремонтного участка назначили бывшего мастера. На первых совещаниях с другими мастерами не удавалось решить ни одного вопроса: бывшие коллеги много шутили и не реагировали на призывы соблюдать дисциплину. Узнав об этом, HR-директор попросил главного инженера поприсутствовать на двух-трех совещаниях участка. Как только тот входил в зал, шутки и смех стихали, и обсуждение проходило в нужном русле. Вскоре начальник участка освоился в должности и сам научился контролировать ход дискуссии.

Назначьте наставника для руководителя-новичка

Это может быть, например, опытный руководитель смежного отдела или ближайшего филиала. Он посоветует начинающему управленцу, как поступить в той или иной конкретной ситуации, поделится опытом, расскажет, как он решал проблемы, с которыми сталкивался на практике. Это очень полезно для начинающего управленца.

Организируйте обучение для управленца внутри компании или направьте его на внешние курсы

С помощью топ-менеджеров и при поддержке гендиректора разработайте курс по основам менеджмента для тех, кто уже назначен на руководящие позиции или может быть назначен в будущем. Когда новички пройдут курс, проведите тестирование.

Еще один вариант внутреннего обучения – отправить руководителя-новичка на стажировку в другое подразделение компании. Такая стажировка называется сэкондментом. Чтобы за кадром не остались важные вопросы, составьте план стажировки (см. таблицу на стр. 6).

ПРИМЕР

HR-директор Forex Club составил для нового директора филиала план четырехдневной поездки в Москву. По плану сотрудник встречается с начальниками департаментов и их заместителями, обсуждает все, что связано с управлением филиалом: менеджмент, продажи и маркетинг продукции, взаимодействие персонала с клиентами, бюджетирование и финансовую дисциплину. После стажировки директор филиала чувствует себя увереннее.

Если Вы не можете устроить обучение внутри компании, направьте управленца на внешние курсы и тренинги. Пусть он изучит различные варианты курсов и тренингов, выберет подходящий.

Наладьте обратную связь с руководителем, следите, не появляются ли типичные проблемы управленцев-новичков

Через несколько дней после того, как назначили новичка, спросите его, как идут дела, все ли в порядке с подчиненными. Дайте понять, что Вы являетесь его союзником и не собираетесь его критиковать. Похвалите, если все в порядке. Спустя одну-две недели назначьте новую встречу и обсудите те же вопросы.

Есть типичные проблемы, которые свойственны руководителям-новичкам. Наблюдайте за работой Вашего назначенца. Если такие проблемы появляются, принимайте меры.

Проблема 1. У управленца появляется звездная болезнь.

Он руководит авторитарно: не слушает подчиненных, агрессивно реагирует на критику коллег.

Как решить: укажите, что из-за такого поведения руководитель может принять ошибочные решения, испортить отношения с бывшими и нынешними коллегами. Злоупотребление властью дает больше минусов, чем плюсов. ▶

Официально представьте нового руководителя коллективу, объясните, почему назначили его

Это нужно сделать, чтобы сотрудники лояльно отнеслись к новому управленцу – своему бывшему коллеге и не сплетничали, не проявляли сильного недовольства. Соберите совещание того подразделения, которое возглавил назначенец, и объявите о том, что он теперь руководит этим подразделением. Обязательно объясните, почему выбрали именно его, в чем его заслуги. Например, он курировал два проекта и успешно завершил их. Кроме того, он владеет английским языком, а у компании есть контакты за рубежом. Наконец, он входил в кадровый резерв, посещал курсы по управлению персоналом и готов к руководящей работе. Сотрудники поймут, что бывший коллега заслужил повышение, и не станут сплетничать.

Один-два раза в месяц в течение первого квартала проводите с назначенцем адаптивные интервью

В ходе интервью обсуждайте, как работаете новому руководителю. Думайте вместе, как преодолеть сложности. Запросите обратную связь от других руководителей и доведите ее до нового управленца – что ему удастся хорошо, а что надо развить. Учите его самостоятельности. Пусть стремится улучшить работу подразделения, а не просто реагирует на поручения вышестоящего руководителя, на запросы других отделов.



Полную версию плана стажировки см. на нашем сайте

HR-director.ru/files

и в электронном журнале

на e.HR-director.ru.

Проблема 2. Бывшего исполнителя не воспринимают как управленца. Ему не хватает авторитета, чтобы подтвердить свой статус среди подчиненных и коллег-руководителей.

Как решить: объясните управленцу, что отношение к нему изменится, когда все увидят, что он умеет планировать работу подразделения, ставить задачи сотрудникам и контролировать, как они выполняются, улучшать результаты работы, снижать текучесть кадров.

Проблема 3. Коллектив саботирует работу нового руководителя. Чаще всего саботаж начинается с подачи неформального лидера, который есть в коллективе.

Как решить: выявите причины конфликта, к зачинщику примените санкции – депремируйте, объявите выговор. Объявите коллективу о принятых мерах, предупредите: если саботаж не прекратится, примете дополнительные меры. Одновременно постарайтесь убедить людей, что им выгоднее сотрудничать с шефом, чем конфликтовать.

Проблема 4. Новичок концентрируется только на текущих задачах. Он не думает о развитии своего подразделения и о долгосрочных целях. У него сохранилась психология исполнителя.

Как решить: включить стратегическое мышление. В этом поможет обмен мнениями с руководителями смежных отделов. Устройте такой обмен. Пусть управленец обсудит, чего другие руководители ждут от его подразделения и чем недовольны. Тогда он сможет шире посмотреть на роль своего отдела в компании и задумается о стратегии. ☺

ТАБЛИЦА

План стажировки руководителя регионального филиала в головном офисе компании (фрагмент)*

Дата	Время	Мероприятие	Ответственный
День 1	10.00–12.00	HR-департамент: – оформление, проверка документов; – инструктаж по ведению кадровой документации в филиале	Директор по управлению персоналом Новикова О.С.
	13.00–18.00	Менеджмент: – планы, KPI; – отчетность в корпоративной программе; – контроль над показателями работы филиала; – работа офиса продаж – клиентские услуги, оказываемые компанией; – очное обучение для клиентов, дистанционное обучение; – профи-курсы	Директор по управлению персоналом Новикова О.С., коммерческий директор Лисицын П.Н.
...			

Новый руководитель – не лидер для своих сотрудников. Помогите ему стать сильным управленцем

Подчиненные не видят в своем шефе авторитетного управленца. Значит, ему недостает нужных качеств либо он их не проявляет. Если все оставить, как есть, в подразделении воцарится попустительство. Другая крайность – управленец установит тотальный контроль, станет придирчивым, в коллективе возникнет эмоциональная напряженность. Все это снизит эффективность труда. HR-директор в состоянии помочь новоиспеченному руководителю стать лидером. Как именно?

Составьте два списка качеств и сравните их. Поймете, что развивать в управленце-новичке

В одном списке перечислите качества и навыки, которые необходимы управленцу, чтобы достигать целей компании. Во втором списке отразите навыки и качества, которыми обладает руководитель. Укажите их по результатам наблюдения за ним, а также исходя из характеристики, которую дал его руководитель (прошлый). Теперь сопоставьте эти списки. Вы увидите расхождения. Оцените, насколько выражено то или иное качество у новичка-управленца. К примеру, если ниже среднего, ставим меньше 50%. Если выше среднего – больше 50%. Для наглядности составьте диаграмму. Станет ясно, какие качества руководителю нужно развивать, а какие, напротив, не выпячивать (см. диаграмму на стр. 8).

Разработайте лидерский профиль нового руководителя отдела, определите, что ему дается хуже

Для этого опросите прежнего руководителя новичка-управленца и его коллег. Можно провести опрос «360 градусов» в облегченной версии либо усеченный ассессмент-центр и определить сильные и слабые стороны руководителя, проблемные зоны. Проанализируйте результаты и поймете, в каких областях каждый менеджер более эффективен, а какие требуют развития. К примеру, может оказаться, что руководителю лучше поручить стартап, а не управление стабильным, давно сложившимся коллективом, так как человек сложно подстраивается под чужие стили управления и под культуру, сформированную не им. Словом, определите, к какому психо- ▶

Рекомендуйте новому руководителю проводить политику открытых дверей. Общаться с подчиненными и в нерабочее время

Пусть начинающий управленец будет доступен для сотрудников, открыто обсуждает и анализирует несовершенства в бизнес-процессах, вникает в специфику работы. Советуйте руководителю открыто общаться с подчиненными и в нерабочее время. Скажем, заниматься спортом. Коллектив быстро примет руководителя и станет считать его лидером. В одном подразделении так и случилось. Через полгода после назначения нового руководителя оно стало лучшим в компании по бизнес-результатам. В нем – самая низкая текучесть.

типу по стилю лидерства относится руководитель. Затем исходя из этого подберите ему тот вид деятельности, который подходит для этого стиля (стили лидерства и подходящие виды деятельности см. в таблице на стр. 9). В некоторых компаниях ежегодно проводят исследование «Открытый разговор». В ходе исследования беседуют с сотрудниками и, задавая различные вопросы, определяют, насколько люди доверяют своему непосредственному руководителю и вообще топ-менеджменту компании.

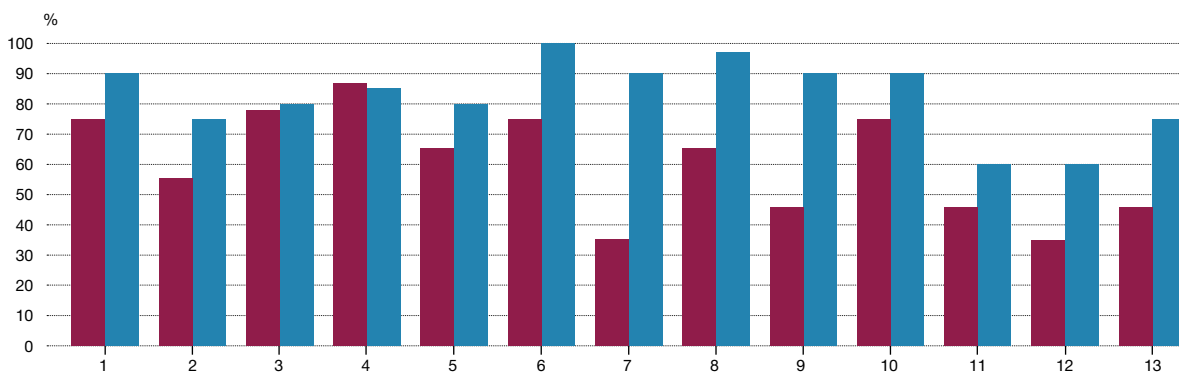
ПРИМЕР

Чтобы составить лидерский профиль руководителя, в компании «ВымпелКом» проводят конкурс «Сильное звено». В нем несколько номинаций: «Традиции», «Результат», «Климат в коллективе» и другие. Причем своих руководителей (отделов, служб, дирекций) в качестве номинантов выдвигают подчиненные. По правилам конкурса заявки должны аргументированно подтверждать, почему их начальник достоин считаться лучшим в той или иной номинации.

В один год, к примеру, поступило более 100 коллективных заявок из филиалов и представительств компании, разбросанных по всей стране. Заявки приходили в самых разных формах – в виде эссе, презентаций и даже видеороликов. HR-служба отобрала 15 лучших, провела экспертные интервью с номинантами, чтобы выяснить, какие методы работы с командой они используют, и понять, насколько объективна оценка подчиненных. Из материалов конкурса впоследствии составили энциклопедический сборник «Команда «Билайн». Избранное».

ДИАГРАММА

Портрет лидерских качеств нового управленца



1 – Ответственность; 2 – влияние; 3 – доверительность; 4 – выдержанность; 5 – интересность; 6 – системность; 7 – находчивость; 8 – демократичность; 9 – уверенность в себе; 10 – стратегическое мышление; 11 – естественность; 12 – чувство юмора; 13 – проницательность.

■ Вес качества (важность для компании /отдела/проекта); ■ Фактический уровень лидерского качества у руководителя

Составьте индивидуальную программу по развитию лидерских качеств. Три критерия

Чтобы было легче подбирать курсы и тренинги, исходите из трех критериев. Первый критерий: какие компетенции необходимо развить. Смотрите, направлены ли курсы, которые Вы предварительно отобрали, на это. Второй критерий: программа рассчитана на начинающих руководителей конкретных подразделений. К примеру, назовите ее так: «Руководитель нового поколения». Учитывайте специфику деятельности каждого подразделения. Третий критерий: как долго работает руководитель в компании. Для вновь назначенных руководителей разработайте, к примеру, программу «Новый менеджер». Включите в нее два модуля – семинары и тренинги (мастер-классы). Разъясните руководителям, какова их роль в достижении результата, как ставить цели и задачи подчиненным, получать обратную связь, контролировать и мотивировать их. ◉

Назначать на руководящие позиции замов – не всегда лучшая идея

Заместитель управляет людьми вместе с руководителем и проявляет лишь свои сильные стороны. Когда же зам становится руководителем, проявляются его слабые качества. Например, неумение четко ставить задачи и контролировать, как они выполняются. Учите заместителей быть и неформальным лидером.

ТАБЛИЦА

Стили лидерства, их особенности, сильные и слабые стороны

Основные характеристики	Тип лидера				
	Бог	Учитель	Партнер	Предводитель	Звезда
Отличительные особенности	Вдохновляет подчиненных, рисует заманчивую картину будущего	Управляет на основе собственного примера	Относится к сотрудникам как к партнерам, предпочитает распоряжениям договор, сделку	Решения принимает самостоятельно, к сотрудникам относится как к исполнителям	Ставит перед сотрудниками труднодостижимые цели и требует их реализации
Кому свойственен	Людям, склонным к перфекционизму, анализу, гармонии	Людям, нацеленным на создание команды	Людям, ориентированным на сотрудничество и процесс	Людям, нацеленным на результат и скорость	Людям, жаждущим известности, признания
Как распознать	Считает себя особенным, мессией, принципиален	Уделяет внимание развитию потенциала сотрудников	Стремится наладить как можно больше контактов	Делает скоропалительные выводы, всегда спешит	Предлагает нестандартные идеи, высокомерен
Сильные стороны	Доверительность, системность, демократичность	Уверенность, проницательность, стратегическое мышление	Демократичность, доверительность, чувство юмора	Ответственность, скорость, естественность	Находчивость, влияние, интересность
Наиболее эффективен	В долгосрочных проектах, требующих глубокой проработки и анализа	В растущих компаниях	В стабильных, четко структурированных организациях	На стартапах, в прорывных проектах, в цейтноте	В инновационных проектах
Слабые стороны	Медлителен, часто нерешителен	Бывает невыдержан, мыслит лозунгами	Мягко, не всегда доводит дело до конца	Сдерживает инициативу подчиненных	Боиится конкуренции, бессистемен
Как скорректировать	Принять заместителя – хорошего администратора – для решения вопросов дисциплины, наказания подчиненных за проступки	Найти помощника – способного ученика, который будет переводить лозунги в конкретные задачи	Усилить мягкий характер за счет более жесткого зама, четко требующего исполнения задач	Усилить коммуникации снизу вверх за счет более демократичного заместителя	Научить предвидеть опасность конкуренции, найти верного слугу, который будет выполнять всю черную работу

Формируем у сотрудников отношение к бизнесу как к своему.

Они воплотят планы компании

Сотрудник работает максимально эффективно, если чувствует себя хозяином своего направления или проекта, осознает, что его доход зависит от результатов работы. Кроме того, ему нужна самостоятельность. Но, разумеется, он должен понимать, что и несет ответственность за решения, которые принимает. Как добиться этого? Да еще без вреда для бизнеса! Ведь решения сотрудника должны согласовываться с целями и задачами организации. Есть простые способы, применимые в любой компании.

Шаг 1. Создайте межфункциональную группу, которая обсудит цели и задачи компании

В группу включите по одному представителю от каждого подразделения компании. Попросите выбрать его и делегировать в группу. Составьте график ее заседаний. На них представители будут обсуждать стратегию развития компании, ее задачи и цели, поймут, как она работает, к чему надо стремиться в ближайшем и отдаленном будущем. Затем все эти знания, понимание, подробности и нюансы представители донесут до других сотрудников отделов и служб.

ПРИМЕР

Президент Time Warner каждую неделю проводит неформальные обеды с сотрудниками своей компании. На них обсуждаются бизнес-стратегия и вопросы, которые необходимо решить в ближайшее время. В ходе непринужденной беседы простые работники делают предложения по модернизации работы компании, экономии средств и многим другим вопросам. Значительная часть этих идей затем успешно реализуется. Это очень сильно мотивирует сотрудников, так как они видят, что у них и руководства есть общие цели и интересы.

Шаг 2. Составьте две карты показателей, дайте их сотрудникам и попросите каждого из них составить план собственной работы

В одной карте показателей укажите, каких результатов должна достичь вся компания, во второй – конкретное подразделение. Раздайте обе карты

каждому сотруднику, попросите их изучить, понять, какова связь между тем, что должна сделать компания и что – их собственное подразделение. Затем, исходя из этого, пусть каждый сотрудник составит план своей работы, укажет, каких результатов и в какие сроки планирует добиться. Так работник поймет, почему и что конкретно он должен делать. А значит, станет относиться к работе более ответственно и осознанно.

Шаг 3. Просите руководителей определить психотип сотрудника и подобрать подход к нему

Психологи выделяют шесть психотипов работников. К какому именно принадлежит каждый сотрудник компании, можно установить, если понаблюдать за его повседневным поведением и отношением к работе. Пусть управленцы отслеживают и зафиксируют, как подчиненные реагируют на предложение задержаться или коллективно сходить в кафе, кино. Психотипы и подходящие каждому способы мотивации см. в таблице на стр. 12.

Шаг 4. По возможности сделайте каждого сотрудника менеджером участка

Выделите такой участок сотруднику, обозначьте его и скажите специалисту, что он определяет, как лучше работать на этом участке. Пусть работник ставит цели и задачи, планирует, какими методами их достигать. Разумеется, он должен соотносить это с общими целями компании. А свой план, прежде чем выполнять, согласовать с непосредственным руководителем. От заработанных денег сотрудник получает процент. Словом, его зарплата напрямую увязана с результатами. Почти как у собственника!

Шаг 5. Отмечайте лучших не только деньгами. Делайте это необычно

Грамоты и нагрудные значки, доски почета уже всем давно надоели. Используйте более современные способы.

ПРИМЕР

Портреты лучших сотрудников компании Walt Disney увеличивают, переносят на полупрозрачную пленку. Ее наклеивают прямо на стекла окон кафе, которое располагается на центральной улице парка Disneyland.

А авиакомпания Southwest Airlines размещает перечень сотрудников, которые показали в своей работе наилучшие результаты, в салоне самолета. В этой компании самая низкая текучесть кадров в отрасли. ▶

Чтобы изменить мышление сотрудников, проводите стратегические сессии

На этих мероприятиях сотрудники под руководством модератора будут обсуждать конкретные рабочие задачи и проблемы, принимать решения. С помощью сессий Вы вовлечете сотрудников в управление компанией и сформируете правила, следуя которым обсуждаете проблемы и бизнес-задачи. Например, в одном производственном холдинге на стратегических сессиях удалось сформировать корпоративную культуру, поддерживающую стратегию развития компании. Руководитель производства тогда сказал: «Вот это да, сами для себя создали стандарты своего поведения. Теперь и не откажешься – это же наше общее решение».

Не всегда хорошо, если сотрудники относятся к компании как владельцы. Так считают некоторые управленцы

По их мнению, психологию эффективного собственника отличает высокий индивидуализм, самостоятельность и личная ответственность за принимаемые решения. Исполнительская дисциплина отходит на второй план. Страшно представить компанию, где все поступает по-своему: так, как подсказывает менталитет хозяина. Типичный пример: футбольная команда Real Madrid. Однажды собрав в своем составе всех звезд, она просто перестала играть (из блога олигарха Михаила ПРОХОПОВА на Livejournal.com).



Полную версию таблицы смотрите на нашем сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на e.HR-director.ru.

Шаг 6. Сформируйте положительный образ руководителя подразделения и компании

Покажите сотрудникам: руководитель относится к своему делу ответственно и с душой. В западных компаниях первые лица проводят презентации, рассказывая о стратегических планах и перспективах. В российских компаниях симпатии и расположение коллектива управленец может завоевать манерой держаться, близкой сотрудникам, и разговаривая на языке персонала (а общаясь, например, со строителями, надевая каску). Руководитель может использовать и профессиональный жаргон – демонстрируя своим подчиненным знание предмета.

Шаг 7. Создайте позитивный имидж компании в глазах сотрудников

Важно предоставить сотрудникам историю – как появилась компания. К примеру, она возникла благодаря случаю (скажем, ее основатель когда-то спас ребенка, и с этого все началось) или благодаря знаниям и упорному труду учредителя, не имевшего когда-то за душой ни гроша. Сотрудники проникнутся к работодателю теплыми чувствами и станут гордиться своей работой.

ПРИМЕР

Случай с женщиной, у которой пропало грудное молоко, и она не смогла кормить им своего ребенка, подвел фармацевта Генри НЕСТЛЕ к бизнес-идее. Он создал заменитель женского молока. В результате в 1867 году он изобрел первую в мире смесь для кормления грудных детей Farine Lactue Henri Nestle. Эта смесь спасла жизни многих детей, но первый шаг был сделан для спасения одного ребенка. НЕСТЛЕ придумал эмблему своему бизнесу – птичье гнездо, символизирующее семью и в то же время ассоциативно отсылающее к его фамилии. ☺

ТАБЛИЦА

Шесть видов психотипа сотрудников и подходящие для них способы мотивации и поощрения (фрагмент)*

Психотип сотрудников	Что мотивирует	Как поощрять
Карьеристы. Девиз: Я хочу двигаться вперед и готов ради этого на жертвы	Продвижение по службе, расширение полномочий. Успех – главная цель, и не важно, каким путем его получить	Возможность возглавить важный проект. Их мотивирует статус и престиж
Фанаты подлинности. Девиз: Я должен быть самим собой	Самовыражение. Отказываются менять свою индивидуальность ради того, чтобы соответствовать корпоративным правилам	Возможность самовыражаться на рабочем месте. Не просите их надеть униформу, потому что для них это – «насилие над личностью», попытка изменить их индивидуальность

Объясните руководителям, как делать замечания подчиненным. Чтобы не вызывать бурю эмоций

У каждого человека есть свои особенности в восприятии окружающего. И обязательно найдутся сотрудники, которые на замечание шефа, воспринимаемое их коллегами спокойно, среагируют бурно, эмоционально. Самое плохое, что из-за такой реакции эти ранимые люди не сосредотачиваются на сути того, о чем говорит руководитель, а анализируют, как и что он сказал. Что же теперь, запрещать управленцам критиковать подчиненных? Нет! Расскажите, как это лучше делать.

Объясните руководителю: за его замечаниями сотрудник часто слышит обвинения и оскорбления

Это связано с тем, что человек, как правило, отождествляет себя и работу. Такая привычка формируется благодаря родителям, если они, критически оценивая поступки ребенка, говорят, например: «Что ты наделал?! Плохой мальчик!». Став взрослым, работник за такой, скажем, фразой шефа «Что-то Ваш результат в этом месяце хуже» слышит: «Ну, Вы лодырь и тупица!» Реакция: желание оправдаться, подавленность («Я какой-то никчемный человек!»), либо агрессивное возражение («Кто, я никчемный?! Да сам ты ...!»)

Чтобы избежать таких реакций, советуйте руководителю критиковать сотрудников мягко и осторожно. Пусть скажет сначала, что в целом все хорошо, но потом заметит: «Надо бы кое-что улучшить!». Также можно предложить: «Давайте вместе оценим Вашу работу, решим, как повисить качество».

Пусть руководитель некоторое время общается с коллегой сотрудника, с которым он лучше ладит

Так нужно поступить, если подчиненный становится как натянутая струна, когда шеф анализирует или критикует его работу. Часто подобные люди уходят в себя и не могут ничего сказать. Чтобы не шокировать ранимого работника, рекомендуем руководителю выбрать посредника и общаться через него. Посредником лучше сделать коллегу, с которым чувствительный сотрудник ладит лучше всего. Такой способ можно использовать некоторое время, пока сотрудник успокоится. А потом пусть шеф попробует снова общаться с чувствительным подчиненным. ▶

5 фраз, с помощью которых Вы критикуете, но не обижаете человека и не вызываете у него бурю эмоций

Критикуя, подбадриваете: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а сейчас не получилось». Выражаете надежду: «Надеюсь, в следующий раз Вы сделаете это задание лучше!». Проводите аналогию: «Когда я был таким же молодым специалистом, я тоже допустил подобную ошибку. Ну и досталось мне от начальника!». Хвалите: «Работа сделана хорошо, но не для этого случая». Сопереживаете: «Я хорошо Вас понимаю, но и Вы поймите меня. Дело-то не сделано».



Полную версию таблицы смотрите на нашем сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на e.HR-director.ru.

Рекомендуйте проверить, не относится ли подчиненный к конфликтному типу по системе ЛЕОНГАРДА – ШМИШЕКА

Согласно ей, есть 10 типов, но конфликтных пять – гипертимический, возбудимый, «застревающий», демонстративный и аффективно-экзальтированный. Определить, к какому типу относится сотрудник, поможет тест (его полную версию смотрите на нашем сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на e.HR-director.ru). Как правильно критиковать эти пять типов, см. ниже в таблице 1.

Если сотрудник среагировал бурно и нелогично, пусть руководитель запасется терпением и выслушает монолог

Чтобы не вступать в спор с подчиненным, пусть руководитель напоминает себе, что не он виновник бурной реакции. Скорее всего, причина в другом: в усталости сотрудника, в высоких нагрузках. Выслушав работника, руководитель либо предложит свою помощь (если это реально), либо скажет прямо: «К сожалению, помочь не могу». И объяснит, почему.

ПРИМЕР

Начальник конструкторского бюро увидел, что один из конструкторов опять сорвал сроки – не завершил вовремя чертежи. Шеф пригласил подчиненного к себе, но как только упомянул про сроки, тот вскочил с места и стал нервно говорить, что шеф черствый и невнимательный человек, любит выжимать соки из подчиненных, не умеет их мотивировать. Словом, обрушил на руководителя какой-то несвязный словесный поток. Начальник терпеливо дождался, пока эмоции утихнут, а потом понял, в чем дело: подчиненный сорвался из-за

ТАБЛИЦА 1

Конфликтные психотипы по классификации ЛЕОНГАРДА – ШМИШЕКА и как делать им замечания (фрагмент)*

Тип акцентуации	Как критиковать
Гипертимический тип	Ругайте после обильной похвалы Ведь эти сотрудники неусидчивы и активны, предпочитают бурную деятельность медлительному и напряженному труду, словоохотливы и легко адаптируются в любом коллективе. Но стремятся быть лидерами, знают себе цену. Критикуйте их так, чтобы не задеть самолюбие, – после обильной похвалы
Аффективно-экзальтированный тип	Не обращайтесь на смену настроения Люди этого типа слишком внимательны к людям и сострадательны, а потому у них в зависимости от обстоятельств меняется настроение. Понять, что именно движет этим человеком в момент общения, невозможно. Поэтому игнорируйте проявления его характера и займите активную позицию в диалоге: задавайте вопросы и давайте указания. И сотрудник воспримет Ваши слова и комментарии адекватно

чрезмерной нагрузки. Он помогает коллегам работать над сложным проектом. Причем по поручению самого шефа выполняет почти 20% всех чертежей. Поэтому уже второй месяц не успевает завершить свою работу в срок. Руководитель также узнал, что у подчиненного тяжелое личное обстоятельство – заболела мама. После этого начальник отдела снизил нагрузку подчиненному, передал часть заданий другим специалистам бюро. Сотрудник был благодарен шефу и старался выполнить его указания как можно лучше.

Если нужно напомнить про санкции, пусть руководитель расскажет историю, когда их применили

Иначе говоря, не заявляет о них прямо. Можно, например, сообщить провинившемуся сотруднику, как в соседнем подразделении один из специалистов допустил похожую ошибку, а в свое оправдание приводил доводы, аналогичные тем, что и у подчиненного. Но о промахе узнало высшее руководство компании, и сотрудника все равно наказали.

Определите тип воли сотрудника. Исходя из этого, подберите способ критики

Типы воли выделил российский психолог Александр АФАНАСЬЕВ. Дайте всем сотрудникам подразделения тест, разработанный психологом. В итоге получите по каждому сотруднику информацию, как в его характере соотносятся эмоции, логика, воля и физические устремления. Словом, тип воли и реакцию на критику. Для каждого типа – свой стиль критики. Какой именно, см. в таблице 2 ниже. Тест Александра АФАНАСЬЕВА на определение типа воли Вы можете пройти на сайте www.aleafan.org/test. 🗨

Если и устраивать разбор полетов, то через три дня после того, как ошибка совершена

Что это даст? Во-первых, есть вероятность, что за это время подчиненный исправит ошибку. Во-вторых, возможно, он осознает, что ошибся, и чистосердечно признается в этом. В-третьих, если ничего этого не произойдет, Вы скажете подчиненному о его промахе спокойно и взвешенно, поскольку Ваши эмоции уже утихнут. Возможно, Вы передумаете критиковать сотрудника, поняв, что его ошибка несущественна.



Полную версию таблицы смотрите на нашем сайте HR-director.ru/examples и в электронном журнале на e.HR-director.ru.

ТАБЛИЦА 2

Типы воли и подходящий для каждого типа стиль критики (фрагмент)*

Типы воли (от самой сильной к самой слабой)	Характеристика	Как критиковать
Вторая воля	Более склонны выстраивать отношения, чем носители первой воли, идут на компромиссы, если видят, что могут рассчитывать на то же самое	Внушить такому человеку, что Вы правы, не так сложно, как представителям первого типа. Как правило, достаточно четко аргументировать свою позицию, разложить все по полочкам. Так человек поймет, что он совершил ошибку
Четвертая воля	Такого человека легко уговорить что-то сделать, так как он не мыслит себя без ведущего. При этом избегает ответственности	Не пытайтесь пристыдить сотрудника, уличая его в безответственности. Для него это пустой звук. Достаточно кратко и внятно объяснить, что он не так сделал и как нужно исправить ошибку. Чем подробнее и детальнее объясните, тем лучше

Выстраиваем конструктивные отношения с сотрудником, который ...не такой, как все

Такой сотрудник может быть хорошим профессионалом. Но его поведение отличается от того, как ведут себя обычные сотрудники. Он действует так, как ему подсказывает внутренняя сущность. На некоторые шутки сотрудник порой вообще не реагирует. Они ему не смешны. А иногда начинает улыбаться невпопад. Словом, в его реакциях и поведении есть своеобразие, которое делает сотрудника не похожим на других. Научите сотрудников ладить с «белой вороной».

Просите коллег не обращать внимания на странности сотрудника, а фокусироваться на деле и сути

Пусть руководитель разъяснит сотрудникам, что странного коллегу не переделает. Значит, надо выработать правильное отношение к его особенностям и общаться исключительно по делу. Просите руководителя настойчиво повторять сотрудникам: «Разговаривая с необычным коллегой, фокусируйтесь не на форме – как он говорит, какими жестами и мимикой все это сопровождает, а на содержании – на том, о чем речь. Тогда и уйдет барьер, возникающий в общении с “белой вороной” именно из-за ее непривычного поведения».

ПРИМЕР

В отдел продаж издательства переманили новую сотрудницу из конкурирующей фирмы. Там девушка слыла передовиком – заключала больше всего сделок. Но когда сотрудники отдела увидели новую коллегу, то удивились: у нее короткие шорты, огромные немислимые очки, высокие ботинки в стиле «милитари», хотя на дворе лето. Так могут выглядеть дизайнеры, но не sales-менеджеры. Стало ясно, что девушка необычная. И это подтвердилось в дальнейшем. Каждый сотрудник на день рождения получил от нее hand-made открытку с дружеским шаржем. Новенькая талантливо рисовала. А показатели в работе у нее были высокими. Как-то на планерке зашел разговор на тему переговоров с клиентами, новая сотрудница взяла слово. И все сразу забыли о ее непохожести. Она представила формат презентации, который помогает ей так воздействовать на клиента, что ему некогда придумывать возражения. Больше внешний вид девушки уже не шокировал менеджеров по продажам. Постепенно все потянулись к ней, стали прислушиваться к ее мнению.

Если «белая ворона» агрессивна, ограничьте ее общение с другими – обмен информацией через сервер

Непохожесть на других иногда приводит к тому, что «белая ворона» становится раздражительной и колючей. Человек видит реакцию окружающих на себя и отвечает агрессией. Такова защитная реакция. Пусть руководитель сначала поговорит с сотрудником-чудиком, объяснит ему, что он ведет себя неправильно и вызывает лишь неприязнь по отношению к себе. ▶

ТАБЛИЦА

Как преодолеть недостатки людей, которые в поведении отличаются от других

Тип характера	В чем опасность	Как найти подход	Результат
Злобные, агрессивные	Выплескивая гнев, разрушают нормальные коммуникации	Во время приступа гнева выдержите паузу, а после четко уточните, что именно заставило человека так расстраиваться	В спокойном состоянии человеку должно стать неловко из-за своего несдержанного поведения
Паникеры	Из-за постоянного волнения таких людей сложно сохранять спокойствие в обществе	Узнайте, что конкретно его беспокоит, а затем спросите, как это можно предотвратить, чтобы все было как надо	Высказавшись, человек немного успокоится, это поможет ему переключиться на конструктивный лад
Виноватые	Постоянно извиняясь, создают неловкую атмосферу, основанную на эмоциях, что мешает решать проблемы	Если извинения пошли по второму кругу, прервите человека, предложив перейти к решению проблемы. После небольшой паузы спросите его, что он может сделать в этом плане	Поняв, что его извинения приняты, человек сможет вернуться в спокойное состояние и попытается не на словах, а на деле исправить свою вину
Упертые	Не принимают никаких других мнений, кроме собственного, что мешает принятию эффективных решений	Задайте уточняющий вопрос: «Действительно ли это так?». Далее спокойно спросите: «Что может изменить Ваше мнение?» Что бы он ни ответил, посоветуйте ему подумать. Затем расскажите свое видение и предложите провести эксперимент: проверить, верное оно или нет	Уже одно то, что Вы заставите человека хоть немного задуматься над другими мнениями, поможет сдвинуть его с мертвой точки. Заставив анализировать ситуацию, Вы сможете ему преодолеть свою стратегию упертости
Своенравные	Делают все по-своему и могут срывать важные бизнес-процессы	Не говорите «нельзя». Человек стопорится. Объясните, какой результат Вам нужен, а затем попросите предложить средства достижения. Если ничего не последует, натолкните на нужную Вам мысль, которую человек сам должен озвучить, а потому воспринять как собственную	Так как своенравные люди выполняют только те задания, которые ставят себе сами, то озвученный ими план действий будет реализован, как положено
Нерешительные	Существенно затягивают время, иногда просто срывают работу	Таким людям категорически запрещено ставить общие вопросы. Вся информацию нужно конкретизировать, дробить на ряд узких вопросов, наподобие того, как это делают в анкетах	Такая подача облегчает процесс принятия решения. Простые и конкретные вопросы не вводят человека в ступор, поэтому он все решает

«Белая ворона» не всегда в состоянии увидеть себя со стороны и понять, что она не такая, как все

Человек действует так, как ему подсказывает его внутренняя сущность, не желая ничего плохого. Но когда он видит, что над ним подсмеиваются и подтрунивают, удивляются его выходкам, то очень страдает, теряет доверие к людям, ожидает от них чего-то непредсказуемого. Получается, что в его глазах окружающие – неадекватные люди, хотя мы и полагаем, что все наоборот.

Советуйте давать такое задание «белой вороне», которое раскроет ее для других с лучшей стороны

У «людей в себе», как правило, есть увлечения, которые могут принести пользу компании. Важно только выяснить, какие именно. Пусть руководитель понаблюдает за сотрудником, послушает, о чем он говорит по телефону или с коллегами (что бывает нечасто). Так начальник поймет, чем интересуется подчиненный-чудик. Потом управленец сможет дать такое поручение, которое ему понравится. А раскрывшись с неожиданной стороны, «белая ворона» сможет снискать уважение коллег.

Посоветуйте коллегам минимизировать устное общение с ним, если понятно, что для него это некомфортно. Создайте на сервере компании папку «Документы отдела» и попросите сотрудников обмениваться информацией через нее – выкладывать документы, делать запросы. А письма писать и направлять лучше на электронную почту странного сотрудника. Но если сотрудники перестанут показывать свое удивление «белой вороне», то со временем и она станет спокойнее. Какие еще типы поведения демонстрируют люди, отличающиеся от обычных, и как реагировать на их странности, см. в таблице на стр. 17.

Если это возможно, найдите в коллективе человека, который сможет выполнять функции переводчика

Он должен понимать Вашего гения, говорить с ним на одном языке, то есть быть ему близким по духу. Но при этом понимать и других. Такой человек станет посредником между странным сотрудником и остальными. Не страшно, если между коллективом и «белой вороной» образуется такая интеллектуальная прослойка. Через посредника можно узнавать, какое настроение у «белой вороны», что он думает о работе и о новых проектах.

По возможности дайте «белой вороне» реализовать свои таланты. И нестандартное поведение уменьшится

Посоветуйте руководителю подразделения понаблюдать за необычным сотрудником. У «людей в себе», как правило, есть увлечения, которые могут даже принести пользу компании. Предположим, управленец заметил, что тот любит ходить в театр. Тогда поручите ему составить сценарий корпоративной вечеринки или нестандартного тимбилдинга. Во-первых, это будет отличной мотивацией для такого сотрудника. Во-вторых, возможно, Вы сэкономите на сторонних event-менеджерах (подробнее о возможных талантах «белой вороны» см. на поле слева).

ПРИМЕР

Сотрудник все время передвигался по офису танцую. В ход шли любые танцы: самба, полонез, сиртаки. Остальные посмеивались. Но однажды, обсуждая подготовку корпоративного праздника с сотрудниками, HR-специалисты решили в качестве развлекательного номера организовать «танцевальную школу». Предложили сделать это странному сотруднику. Он охотно отозвался, подготовил номера. Они имели успех. Основатель танцкласса начал ходить по офису нормально – его талант уже заметили.

Включите «белую ворону» в проектную группу, чтобы подтолкнуть к общению с коллегами

Если руководитель подразделения видит, что у нестандартного сотрудника хороший потенциал, рекомендуем поручить ему вести какой-нибудь проект. Но такой, который можно выполнить, только если все члены группы будут общаться между собой. Вынужденное общение часто позволяет открыть ценные качества человека, которые не видны на первый взгляд. Вполне возможно, что Ваш гений сможет предложить несколько вариантов решений проблемных ситуаций или неожиданно для всех сможет эти проблемы заранее предвидеть. 🐼

Как управлять теми, кем управлять рискованно – «священными коровами»

Главное, чтобы сотрудник, который в компании на особом положении (знакомый нужных людей в госструктурах, родственник или близкий друг учредителя), не мешал другим и сам был по возможности чем-то занят. Если с просьбой обеспечить это к Вам обратился гендиректор, используйте такие приемы.

ПРИЕМ 1. ПОРУЧИТЕ РАБОТУ, С КОТОРОЙ СОТРУДНИК ГАРАНТИРОВАННО СПРАВИТСЯ

Бессмысленно ставить перед ним сверхзадачи. Есть вероятность, что он подведет в силу своей недостаточной компетентности или безнаказанности.

ПРИЕМ 2. ВВЕДИТЕ В КАЧЕСТВЕ НАКАЗАНИЯ... ПРЯНИК

Кнут ввести невозможно, поэтому завуалированно используйте в его качестве пряник. Иначе говоря, за выполнение работы выплачивайте сотруднику

премию. А за невыполнение – депремируйте. Пожаловаться своему покровителю сотрудник не сможет, ведь сам провинился, а зарплату получил.

ПРИЕМ 3. НАДАВИТЕ НА ЖАЛОСТЬ

«Ну что же Вы нас подводите?! Мы-то ладно, переживем, но вот девочки из отдела снабжения теперь все выходные будут смету переделывать...».

Так скажите, если сотрудник на особом положении позволил себе слабость и не выполнил свою работу. Ведь он знает, что его все равно не накажут.

ПРИЕМ 4. НАМЕКНИТЕ, ЧТО ПОЖАЛУЕТЕСЬ НА СОТРУДНИКА ЕГО ПОКРОВИТЕЛЮ

Можно, например, пошутить: «Ну, Вы же не хотите, чтобы обо всем этом узнал наш уважаемый Иван Иванович? А он вчера как раз спрашивал, все ли у Вас хорошо...»

ПРИЕМ 5. ДАЙТЕ ПОНЯТЬ, ЧТО МОЖЕТЕ ПОЛНОСТЬЮ ИЗОЛИРОВАТЬ ОТ КОЛЛЕКТИВА

Не исключено, что сотрудник задумается, почему у Вас такие намерения, и поменяет свою модель поведения. Для этого можно подговорить топ-менеджеров дистанцироваться от «священной коровы» на какое-то время, провести пару важных совещаний в его отсутствие.

ПРИЕМ 6. ОЦЕНИВАЯ ВКЛАД «СВЯЩЕННОЙ КОРОВЫ», ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТОЛЬКО КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ДАННЫЕ. ДАВАТЬ СУБЪЕКТИВНЫЕ ОЦЕНКИ РИСКОВАННО

А с объективными цифрами не поспоришь, и если бонус придется урезать, то блатному сотруднику не на кого будет пенять, кроме самого себя. Не увязывайте его премию с командным результатом и бонусы других с его работой. Он может подвести, и все подразделение лишится выплаты.

Как управлять людьми творческих профессий? **Применяйте нетрадиционные методы**

Считается, что рекламщиками, артистами, дизайнерами и журналистами сложно управлять. Ведь они – люди творческие и порой не соблюдают сроков, легко забывают об обязательствах, если возникнут важные для них обстоятельства. В одном из мировых исследований есть вывод: творческих людей не стоит мотивировать по давней формуле «кнут и пряник». Нужно использовать другие методы управления. Какие же именно?

Будьте терпимы к индивидуальным особенностям в творчестве

Например, один копирайтер может уже на первой встрече с клиентом набрасывать сценарий рекламных роликов. И он окажется лучшим вариантом среди тех, которые Вы получите после многочисленных «мозговых штурмов». А есть сотрудники, кто делает все в последнюю ночь. Им нужен адреналин дедлайна. Если в конечном итоге все сделано в срок и на уровне, воспринимайте стиль работы как данность.

Не устанавливайте фиксированный рабочий день

Сотрудники не знают точно, когда к ним придет муза. Это может случиться поздно вечером, и творец будет работать всю ночь. Поэтому установите свободный график. Но он – не синоним безответственности и бесконтрольности. Возьмите с каждого сотрудника обязательство: сделать проект на должном уровне и в установленный срок. Покидая офис, попросите сотрудника сообщать секретарю, как долго он будет отсутствовать. Установите день недели и время, когда все должны быть в офисе. Например, вторник, с 15.00 до 17.00. Разрешайте творцам иногда работать удаленно.

Позволяйте заниматься не только проектами клиентов, но и своими

Тогда творческие люди смогут выразить себя, показать свое Я, творить не по заказу, а по велению сердца. Например, в Google несколько лет назад придумали и внедрили «правило 20%»: любой сотрудник, начиная с по-

зиции инженера, вправе потратить один день в неделю на проект, не обязательно связанный с тем, над которым он работает.

ПРИМЕР

После трагедии в Беслане в 2005 году (1 сентября террористы захватили школу) сотрудники рекламного агентства IQ Marketing не по заказу, а сами, по велению сердца, провели акцию «Раскрась город». Собрались сами, пригласили знакомых художников, загрузили 15 тонн красок и 5000 кисточек. Приехали в Беслан. Вместе с местными детьми разрисовали весь город, пытаясь таким образом вернуть его к жизни. Проект получил огромный мировой резонанс.

Под каждый проект формируйте группу и назначайте ее руководителя

Благодаря этому сотрудники будут иметь дело с разными заказчиками и проектами. Возникает эффект новизны, глаз не замыливается. Это здорово, так как однообразие – самый злейший враг творчества.

Кроме того, делайте так, чтобы в одном проекте сотрудник был участником, в другом – руководителем.

Создайте обстановку, в которой творцы смогут расслабиться и чувствовать себя свободно

Обязательно оборудуйте кухню, поставьте кулеры с водой. Установите диванчики, на которых можно отдохнуть. Если человек работал всю ночь, утром коллеги могут увидеть его спящим на диване. И пусть это не удивляет гостей компании.

ПРИМЕР

В офисе компании «Яндекс» стоят самокаты, на которых можно кататься по офису. В шкафу есть одеяло и уютные тапочки, которые можно надеть, например, тем, кто задержался на работе. В холле есть гамак, а в уютных закутках сотрудники «тусуют» и общаются. Отличная альтернатива переговорным комнатам.

Не делайте ставку только на зарплату. Поддерживайте сотрудников в эмоциональном тоне

Талант к выработке креативных идей не вызвать деньгами. Творческие личности хотят получать удовольствие от процесса, ими движет признание. Думайте не о повышении зарплаты, а о том, как поддерживать их в эмоциональном и интеллектуальном тоне. Например, каждую неделю приглашайте интересных гостей, даже из смежных областей. Организуйте участие в конференциях и выставках. ♪

Окружите творческих людей не такими, как они. Так не возникнет противостояния и борьбы

Худшее, что Вы можете сделать для творческого работника, это заставить его работать с кем-то, кто похож на него. С таким человеком творец начнет бороться за идеи. В компании будет вечный мозговой штурм. Либо люди начнут игнорировать друг друга. Но не стоит окружать креативщиков и очень скучными, обычными людьми. Они не всегда понимают творческие натуры. Лучше собирайте коллектив из разных людей. Они интересны друг другу, открыты для того, чтобы принять точку зрения другого, настроены сообща решать творческие задачи. Помните: в команде, где есть творческие сотрудники, должны быть и практичные люди, которые видят детали, любят рутинную работу.

Как мотивировать и удерживать IT-специалистов. Хорошего оклада и соцпакета недостаточно

Грамотному сисадмину и талантливому IT-разработчику в месяц поступает не одно предложение о работе, и в каждом – приличная зарплата и достойный соцпакет. Эти условия предполагаются априори. Если они непривлекательные, то IT-специалист даже не рассмотрит предложение. По размеру бонусов и бенефитов IT-сфера идет сразу за нефтяной и газовой отраслями. Чем же мотивировать и удерживать этих интровертов со специфическими лексикой и юмором, с хорошим образованием и эрудицией?

Предоставьте комфортный офис. Это не капризы, а необходимость для айтишников!

IT-специалист выполнит работу качественно только в том случае, если сможет, не отключаясь от мыслительного процесса, на автомате, выпить чаю или кофе, перекусить. Для этого организуйте чай и установите кофемашину.

Организируйте комнату отдыха или поставьте диван, на котором можно прилечь, обустройте в офисе душ. Опять же это не роскошь, не привередливость, а необходимость! Иногда, увлекшись и не желая прерываться, IT-специалисты могут работать сутками напролет.

Как это ни банально, предложите свободный график. IT-персонал он мотивирует лучше всего

Во-первых, когда сисадмины работают ночью, им надо дать возможность выспаться и не приходиться в офис к 9.00. **Во-вторых**, айтишнику нужна свобода в выборе, когда работать, а когда отдыхать. Иначе говоря, разгрузить мозг и подготовить его к новому этапу работы.

Но поставьте условие: на каждого сотрудника IT-отдела должно приходиться не менее 40 часов в неделю. Введите в компании или в IT-отделе и обязательные присутственные часы, когда все должны быть на месте.

Если айтишники закончили проект, устройте им праздник. Пусть сами решат, каким он должен быть

Вы или Ваши подчиненные подобрать подходящий вариант вряд ли сможете, так как вкус у IT-специалистов своеобразный. Позвольте IT-специалистам

найти то заведение, где они хотели бы отметить завершение проекта. Пусть договорятся о мероприятии. А HR-служба оплатит его. Возможно, Вы будете удивлены выбором.

Предусмотрите премии и бонусы за качественную и активную работу

Это станет хорошим стимулом для IT-специалистов. Сейчас для них устанавливают в компаниях различные материальные бенефиты практически по умолчанию.

ПРИМЕР

В IT-службе крупной компании в конце каждого месяца руководитель подытоживает, что каждый из сотрудников службы сделал сверх нормы. Разумеется, речь идет о реальных результатах, а не просто о переработке по времени. Затем руководитель IT-службы начисляет за такую работу бонус – от 15 до 35%, учитывая ее сложность и значимость для компании. Благодаря этому IT-специалисты при необходимости без труда задерживаются на работе. Хотя переработки не оплачиваются, каждый может получить вознаграждение за конкретный результат.

Устройте выходной на День IT-специалиста, чтобы сотрудники смогли посетить Слет системных администраторов

На мероприятие (официальный сайт <http://sletadminov.ru>) приезжают работники IT-индустрии со всей страны. Оно проходит ежегодно в последнюю пятницу, субботу и воскресенье июля под Калугой. Для них проводятся оригинальные состязания – конкурсы по метанию мышей, клавиатур и жестких дисков на точность и дальность. Если Вы дадите выходной IT-специалистам, выразите им уважение.

Соцпакет сделайте индивидуальным

Запланируйте разные услуги, чтобы сотрудник мог выбирать: например, обучение иностранному языку, беспроцентный заем, занятия спортом, медстраховка (желательно не только для него, но и для его семьи).

Просите IT-специалистов выступать перед новичками и устраивайте встречи с пользователями

Пусть IT-специалисты подготовят презентацию для новых сотрудников и выступят перед ними. Расскажут, как правильно обращаться с техникой, что делать, если возникла проблема. Сами айтишники объяснят, как правильно к ним обращаться. Пусть организуют мастер-классы для сотрудников компании, чтобы повысить уровень пользователей. ♣

Устраните все, что в глазах айтишников может выглядеть как признак нестабильности компании

- 1** Попросите IT-руководителя и топ-менеджеров не допускать ситуаций, когда задачи то ставятся, то отменяются либо постоянно корректируются.
- 2** Следите, чтобы бухгалтерия не задерживала выплату зарплаты айтишникам.
- 3** Объясняйте финансистам и руководству, что нельзя допускать такой ситуации: сначала бюджет на IT-проекты утвержден, а затем резко урезается.
- 4** Если предусмотрены премии и бонусы сисадминам и программистам, то должны быть четкие критерии оценки, чтобы было понятно, за что, сколько и кому платят.

Хороший специалист ведет себя нелояльно. Почему? И что делать, чтобы его поведение изменилось

Лучший сотрудник пришел к руководителю и потребовал установить гибкий график. Руководитель удовлетворил просьбу, учитывая заслуги сотрудника. Позже специалист-звезда запросил более высокую зарплату. Начальник не ответил сразу положительно, и подчиненный стал опаздывать на совещания, на встречи с клиентами. Однажды на корпоративном сайте выступил с критикой руководства компании. Увольнять профессионала начальник не хочет. Как усмирить звезду?

Причина 1. Сотрудник – оппозиционер по натуре

Он находит недостатки в работе компании, в признании заслуг сотрудников, в решениях руководства и противостоит виновникам «этого безобразия». Сотрудник заражает коллег своим пессимизмом.

Действия: скорее всего, скептик-профессионал недоволен тем, что начальство его игнорирует и не замечает. Так он считает. На самом деле сотрудник хочет, чтобы его услышали, но не может достучаться до руководителя. Пусть шеф пообщается со скептиком и объяснит ему, что роль «конструктивного критика» в компании ценится, а вот роль «возмутителя спокойствия» не приветствуется. Установите, по какому поводу, кому и как сотрудник представляет критические замечания.

Если он стремится сделать карьеру и компания не хочет его терять, то рассмотрите варианты, как его можно повысить по службе. Тогда он сможет внедрить те изменения, о которых мечтает. Из оппозиционеров получаются эффективные менеджеры.

Причина 2. Сотрудника недооценивают

Он опускает руки и ведет себя протестно, требует благ и преференций. Покажите работнику, что его вклад важен для компании.

Действия: пусть руководитель поговорит с сотрудником тет-а-тет и выяснит, как он оценивает свой труд, претендует ли на дополнительное вознаграждение. Если он добивается внушительных результатов, получается, руководитель действительно не видит вклада сотрудника. Попросите руководителя хвалить подчиненного за достижения, а не только ругать за ошибки.

Причина 3. У сотрудника есть ощущение, что он незаменим

Возможно, руководство само сотворило «звезду»: сотрудник получал исключительно позитивную обратную связь, с ним не обсуждали ошибки. Поэтому профессионал склонен всегда расценивать свою работу исключительно как успех.

Действия: если сотрудник не получал обратной связи, дайте ее как можно скорее. Пусть руководитель во время беседы оценит работу сотрудника, обратит внимание и на ошибки. Посоветуйте руководителю подготовить для сотрудника-звезды дублера либо распределяйте работу так, чтобы не замыкать обязанности на одного профессионала.

Причина 4. Специалист перерос работу, она ему не интересна

Однообразные, скучные задачи повергают сотрудника в уныние. Он думает так: «Если я вынужден выполнять неинтересную работу, это должны дополнительно оплачивать».

Действия: рекомендуйте руководителю поручить профессионалу новый сложный проект, чтобы ему пришлось преодолевать препятствия. Кроме того, пусть поручает ему дополнительные задания. Например, проконтролировать, как другие сотрудники выполняют задания. Он раньше этого не делал, так что придется потрудиться. Предложите звезде участвовать в российских и международных выставках. Начальник может дать особое задание подчиненному-профи – преподавать или быть наставником. Для него это новый интересный проект, а для компании – способ обучить новичков. Посоветуйте руководителю освободить талантливого сотрудника от рутинной работы, от отчетов и таблиц.

Причина 5. Профессиональный уровень сотрудника не соответствует его статусу в компании

Сотрудник уже давно вырос, а в структуре компании еще занимает низкую должность. Иногда получается, что он выполняет поручения коллег, которые по опыту и профессионализму «ниже» него.

Действия: если сотрудник хочет быть руководителем, оцените, насколько он готов к этой работе. Дайте ему попробовать себя в роли руководителя. Если сотрудник не стремится к формальному руководству, вместе с руководителем подразделения подумайте, в чем и как ему развиваться и как подчеркнуть его статус. Например, объявите его экспертом в профессиональных вопросах, приглашайте на совещания, подчеркивайте, как важно его мнение. Так Вы покажете, что у него высокий статус в компании. ♪

Умные и талантливые сотрудники приносят больше вреда, чем пользы?

Так считают руководители 36% компаний в России. В числе главных причин, из-за которых ценные сотрудники доставляют проблемы, работодатели назвали плохое воспитание, проблемы в жизни и развивающуюся со временем звездную болезнь. Сотрудники начинают думать, будто они выше и настолько незаменимы, что диктуют любые условия (по результатам исследования, проведенного рекрутинговым порталом Superjob.ru).

В коллективе процветает моббинг – выживают новичков. Как это прекратить?

Такое понятие – моббинг (психологический террор) – ввел психолог и ученый-медик Ханц ЛЕЙМАН. Почему такое явление возникает в коллективе? Причина не одна. Например, старожилы рассматривают новичков как потенциальных конкурентов: «Вдруг это достойная замена?». Еще одна причина – зависть к более молодому и успешному коллеге. Либо начальник хочет показать свою власть. Иногда руководитель выживает сотрудника, чтобы взять своего человека. С этим надо бороться!

Соберите доказательства моббинга в коллективе

Попросите сотрудников, которые недавно уволились из-за моббинга, либо новичков, которые страдают из-за него, письменно изложить суть проблемы. Пусть конкретно укажут, как на них давят или давили.

Получив письменные объяснения, передайте их вышестоящему руководителю начальника того подразделения, где есть случаи моббинга. Рассмотрите проблему, озвучьте свой план действий. Если вышестоящий начальник поддержит Вас и одобрит план, переходите к действиям.

Проведите серию индивидуальных встреч с каждым из зачинщиков, поддержите жертву моббинга

Поговорите с каждым сотрудником по душам. Заметьте, что руководство компании категорически против моббинга. Решая конфликт, выберите роль третьей стороны, будьте объективным, даже если симпатизируете какой-либо из сторон. HR-директор должен вызывать доверие у всех сотрудников компании.

Жертву психологической травли призовите не отчаиваться и не ставить свое решение продолжать работу в компании или нет в зависимость от желания других. Познакомьте сотрудника с кем-то из соседних отделов, где отношения дружелюбные. Наконец, посоветуйте, как угодить тиранам, чтобы они сменили гнев на милость. Скажем, найти повод и подарить инициатору травли то, что он действительно ценит. Например, коньяк, подсказку по проекту, который ведет сотрудник-тиран, либо набор для рисования – все зависит от того, чем увлекается этот человек.

Оговорите максимальное количество соискателей, которых ищет Ваша служба

Если Вы направляете на освободившуюся должность одного кандидата за другим, и их счет уже идет на десятки, то это можно расценивать как моббинг не только по отношению к соискателям, но и по отношению к HR-департаменту. Включите в Положение о подборе персонала пункт, устанавливающий максимальное количество, которое Вы подбираете для отдела, предположим, не более 10 на одну позицию. Кроме того, пропишите обязанность линейных руководителей предоставлять письменное обоснование отказа в приеме на работу соискателя. Возможно, это охладит пыл руководителя, практикующего психологический террор в своем отделе.

В этическом или в корпоративном кодексе пропишите запрет на моббинг

Прямо укажите в документе, что психологический террор в коллективе под запретом. Причем он не допускается не только со стороны коллег к сотруднику, но и со стороны руководителя к подчиненным (боссинг). Пропишите, какое наказание понесут за это нарушители – снижение премии, выговор, общественное порицание.

Заверьте дополнение к кодексу у гендиректора. Затем ознакомьте с изменениями всех сотрудников компании под роспись и требуйте, чтобы они выполняли положение кодекса.

Введите институт наставничества

Тогда у новичка появится старший товарищ из числа авторитетных специалистов. Незаслуженно критиковать его подопечного недоброжелателям будет сложнее. Ведь наставник заинтересован (в том числе и материально), чтобы новичок адаптировался в компании и мог самостоятельно работать. Разработайте и раздайте всем вновь принимаемым работникам «Памятки нового работника». В ней укажите перечень тех должностных лиц, к которым работник может обратиться, если у него возникли проблемы.

Если Вы поймете, что генеральный директор не очень позитивно настроен к системе наставничества, так как нужны финансовые затраты, докажите, что они оправданы. Покажите, какую сумму экономит компания, если не введет институт наставничества, и какую потеряет (фрагмент образца расчетов см. на стр. 28, а полную версию – на нашем сайте HR-director.ru/files и в электронном журнале на e.HR-director.ru).

Создайте подробные должностные инструкции

Тогда любителям моббинга будет сложнее переложить часть своих обязанностей на плечи коллеги. Каждый со-

7 наиболее серьезных причин моббинга

- 1 Опытные сотрудники хотя бы устроить своеобразное «боевое крещение» для новичков. «Дедовщина» прекращается, когда новичка признают своим.
- 2 Зависть к более талантливому, молодому, успешному сотруднику. Часто пожилые женщины именно так реагируют на молодых.
- 3 Боязнь конкуренции. Не все уверены в себе в профессиональном и личностном плане. А потому выбирают более легкий путь борьбы – затоптать других.
- 4 Национальная или религиозная нетерпимость к коллегам.
- 5 Комплексы неполноценности начальника и его желание утвердить свой авторитет, подтвердить ощущение вседозволенности, неограниченной власти над подчиненными.
- 6 Злопамятность. Руководитель хочет свести личные счеты с работником.
- 7 Желание предоставить рабочее место кому-то своему. Поэтому новичка, принятого со стороны, выживают.

3 признака, что в коллективе травят сотрудников

Признак 1. Высокая текучесть персонала. Сравните показатели текучести в разных отделах вашей компании со стандартными показателями. Нормой текучести считаются 5–10% (в некоторых отраслях – выше).

Признак 2. Снижение лояльности и удовлетворенности у сотрудников. Это выясняется с помощью опроса. Он должен быть анонимным. Включите два вопроса об отношениях в коллективе и об атмосфере.

Признак 3. Негативные отзывы увольняющихся. Побеседуйте с теми, кто уходит из отдела, который Вы подозреваете в моббинге. Фиксируйте все, что Вам рассказывают, и составьте список проблемных зон.

трудник будет знать, что входит в его обязанности, а что нет, включая новичка. Кроме того, Вы сможете исключить соперничество за сферы влияния между разными отделами или людьми.

ПРИМЕР

Департамент слияний и поглощений одного инвестиционного банка состоит из четырех отделов. Они постоянно конфликтовали друг с другом за право выбирать подрядчика для проведения оценки (Due diligence) поглощаемой компании. Эта процедура открывает возможности для взяток. Коллеги писали друг на друга доносы в HR-департамент, угрожали уволиться еще до завершения сделки (сорвав работу), подсылали к врагам шпионов. В конце концов это изрядно поднадоело генеральному директору, и по согласованию с ним Директор по персоналу реализовал разработанный план. Во-первых, самые заинтересованные лица, не желающие упускать свою выгоду, были уволены. Во-вторых, выбор подрядчика передан в ведение одного из отделов. Конфликты прекратились.

Установите каждому сотруднику четкие KPI

Моббинг теряет всякий смысл, если всем известно, как оценивается работа сотрудников в компании. Если попытки психологического давления все равно будут, жертва легче переживет их. Если человек все выполняет, критиковать его значительно сложнее. ☹

Сколько компания приобретет и сколько потеряет, если не станет вводить систему наставничества (фрагмент)

№	Наименование показателя	Формула расчета	Результат, руб.
Экономический эффект			
1	Экономия на оплате труда наставникам	$S_{\text{наст}} = \text{ФОТ}_{\text{наст}} \times n$, где $\text{ФОТ}_{\text{наст}}$ – вознаграждение наставника, руб., n – количество сотрудников, прошедших испытательный срок $S_{\text{наст}} = 9000 \text{ руб.} \times 2 \text{ чел.}$	18 000
Итого экономический эффект			18 000
Экономический ущерб			
...			
4	Заработная плата персонала, обучающего рабочих профессиональным навыкам	$S_{\text{фотк}} = N \times \text{ДТС}$, где N – количество смен обучения, ДТС – дневная тарифная ставка наставника, руб./ч $S_{\text{фотк}} = 6 \times 3800 \text{ руб.}$	22 800
...			
Итого экономический ущерб			10 891 036
Общий экономический результат			-10 873 036

Как не допускать конфликтов.

Выявляйте конфликтогены и противопоставляйте им синтоны

Конфликтогеном называется негатив, который человек посылает другим людям, – иногда неосознанно. Явные конфликтогены – откровенная грубость, личные оскорбления, демонстрация превосходства. Синтоны – это слова или действия, пробуждающие в окружающих чувство симпатии к человеку. Порой это чувство тоже кажется необъяснимым. Добивайтесь, чтобы сотрудники держали в узде конфликтогены и старались дарить людям синтоны.

Конфликтогены бывают скрытыми

Они спрятаны под формальной вежливостью. Люди в любой момент готовы поспорить, поругаться и прекратить общение. Иногда поводом для ссоры служит неудачный жест или неправильное слово, которое собеседник неосознанно воспринимает как выпад против себя, как конфликтоген.

Сначала проведите мягкие переговоры с каждым участником ссоры, разложите вину на всех. Два этапа

Но надо подготовить участников к переговорам. Иначе каждый будет требовать наказать оппонента и обмениваться конфликтогенами. Действуйте в два этапа. На первом соберите информацию об участниках события, о том, как он происходил. Выслушайте каждого оппонента, дайте выпустить пар. На втором этапе проведите встречу с каждым участником. Скажите собеседнику, что виноват не только он, но и его оппонент. Это снизит у собеседника тревогу, связанную с ожиданием оказаться во всем виноватым. Используйте в речи как можно больше синтонов. Без эмоций опишите конфликт, покажите, какую роль сыграл в нем сотрудник, скажите, что хотите найти компромисс, и предложите варианты решения проблемы. Уточните, готов ли сотрудник к компромиссу. Сценарий мягких переговоров смотрите в схеме 1 на стр. 30.

ПРИМЕР

Беседуя с новичком, переведенным в головной офис из филиала и провоцирующим конфликты, HR-директор сказал: «Я понимаю, Вы слегка развязно себя ведете, так как это позволялось на прежнем месте работы. А головной офис виноват в том, что Вас ▶

Призывайте руководителей забыть фразу «Ничего личного, только бизнес»

Многие руководители думают, что фраза «Ничего личного, это всего лишь бизнес» позволяет как угодно делать замечания подчиненному. Но это не так. Негативно заряженные слова всегда ранят человека как личность, даже если речь идет лишь о деловых качествах. Особенно когда таких слов много.

не так воспринимают, как Вам хотелось бы. Мы не предупредили Вас, что некоторые нормы поведения, принятые в филиале, не при- ветствуются у нас». Рассуждая, HR-директор снизил сопротивление сотрудника, и он настроился устранить конфликт.

Если придется проводить жесткие переговоры, намеренно используйте конфликтогены

Беседуйте с каждым участником конфликта индивидуально. Чтобы показать серьезность своих намерений, подавайте умеренные конфликтогены. Скажем, потребуйте прекратить делать и говорить то, что приводит к конфликту, опишите санкции, которые ожидают виновника. Как проводить жесткие переговоры, смотрите в схеме 2 на стр. 31.

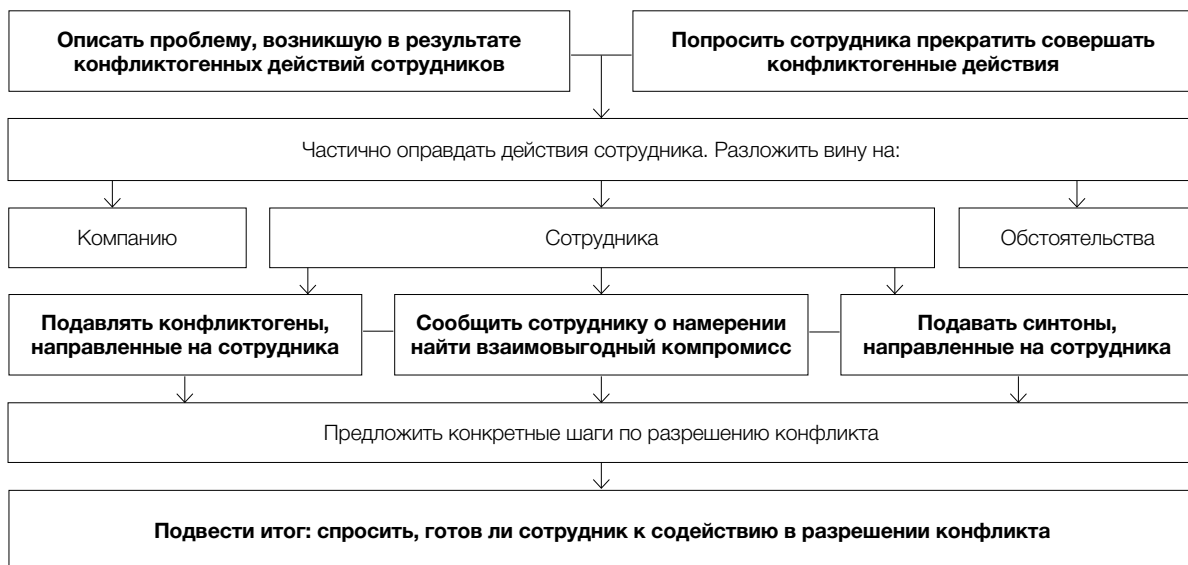
Если и жесткие переговоры не помогут, то выступите третьей стороной – примите решение, как прекратить конфликт. Это решение объявите участникам противостояния, а затем требуйте, чтобы все выполняли его. Если и это не поможет, принимайте меры вплоть до увольнения.

Пропишите в Кодексе поведения фразы-конфликтогены, которые запрещено употреблять

Пропишите в кодексе общие правила поведения: что допустимо, а что нет, как строятся коммуникации. Это устраним предпосылки для конфликтов. Укажите фразы, произносить

СХЕМА 1

Как проводить мягкие переговоры с каждым участником конфликта



которые категорически запрещается. Приведите к каждой трактовку, как именно эту фразу понимает собеседник.

Пропишите, что руководители подразделений обязаны останавливать тех, кто провоцирует конфликты. Внесите в Кодекс поведения такой пункт: «Каждый руководитель должен создавать в коллективе атмосферу открытости и придерживаться конструктивного подхода к решению проблем».

ПРИМЕР

HR-директор собрал фразы руководителей в адрес подчиненных, которые вызывают у последних желание унижить начальника в ответ. HR включил их в Кодекс поведения как запрещенные к применению. За нарушение запрета – выговор, депремирование. Фразы такие: «Я Вам русским языком говорю!» (человек воспринимает ее так, будто его как-то обзвали); «Был бы я на вашем месте...» (это воспринимается как «Что Вы там о себе думаете и чем занимаетесь?»); «Послушайте, Вы!» (звучит, будто начальник забыл, как зовут подчиненного); «Подумайте, наконец, сами...» (руководитель дает понять подчиненным, что не надеется на их умственные способности); «Ну, сколько можно?» (значит «Надоели!»); «Честно говоря...» (звучит: «Сейчас выскажу Вам все, что думаю о Вас»); «Опять», «Так и знал!» (указывают на неисправимость человека).

Как это ни странно, с введением Кодекса поведения в компании количество конфликтных ситуаций заметно уменьшилось. 🐼

Объясняйте управленцам: если критиковать подчиненного неконструктивно, у него пробуждается инстинкт выживания

Предположим, руководитель сказал про план работы, составленный подчиненным: «Ничего примечательного. Одна вода и банальщина!» Возможно, в первый раз такой отзыв подтолкнет подчиненного глубже продумывать свои действия. Но если управленец постоянно дает такую обратную связь, то инстинкт выживания, который обычно «спит» у современных людей, проявится в полную силу. Сотрудник перейдет от защиты к нападению.

СХЕМА 2

Как проводить жесткие переговоры с каждым участником конфликта



Кто ухудшает климат в коллективе? 5 типов офисных вампиров. Учите на них не реагировать

Так называют сотрудников, которые создают напряжение в коллективе и мешают другим. Например, у работника есть привычка отпускать колкости в адрес сослуживцев, порой неллицеприятные, и вести себя по отношению к ним агрессивно (это хам). Или, предположим, сотрудник всегда встревожен, готов устроить истерику (это паникер). Есть и другой вариант: сослуживец постоянно общается то с одним, то с другим коллегой, подбивает их на определенные поступки (это подстрекатель).

Тип 1. Постоянно дергает и спрашивает коллег – говорун

Он всегда стремится вовлечь коллег в разговор, тем самым рассредоточивает их. А они хотят поработать. Чтобы нейтрализовать говоруна, ограничьте время на разговоры в течение рабочего дня. Скажем, установите, что на это можно тратить не больше 30 минут. На совещаниях тоже ставьте ограничения, когда словоохотливый сотрудник выступает. Если в рамки не уложится, прервите, посмотрев ему в глаза и назвав по имени. Через полминуты попросите сформулировать все, что он еще хочет сказать. Если прервать никак нельзя, объявите перерыв или скажите, что Вам надо отойти по срочному делу.

ПРИМЕР

В строительную компанию взяли нового архитектора. Вскоре коллеги стали сторониться новичка. Он выбирал себе жертву из числа сослуживцев и начинал этому бедолаге часами рассказывать о своей жизни. Собеседник при этом не мог вставить и слова. Но если собеседник говорил, что ему надо работать и прекращал проявлять интерес к повествованию, новичок отпускал колкости по поводу его поведения и внешнего вида. Общение с новым архитектором стало утомительным. Руководитель отдела заметил, что все ходят унылые, выполняя свои обязанности на автомате. Результаты работы стали ухудшаться. Руководитель уволил новичка по соглашению сторон.

Тип 2. Слишком взволнован, всегда готов устроить истерику – паникер

Если кто-то заговорит о малейших изменениях в работе, паникер сразу сильно встревожится, станет собирать слухи, домысливать ситуации, накручи-

вать себя и других. Используйте тактику трех вопросов, чтобы успокоить паникера.

Сначала спокойно спросите: «Что Вас беспокоит?» Наберитесь терпения и выслушайте все до конца. Задайте второй вопрос: «Есть ли альтернатива?» Если даже паникер найдет альтернативный вариант, ставьте следующий вопрос: «Что сейчас можно сделать, чтобы изменить ситуацию?» В поиске ответа на этот вопрос человек придет к выводу, что надо терпеливо ждать развязки. Если сотрудник сумеет предложить подходящий вариант действий, то пусть его и воплощает. Действия, как правило, гасят тревогу.

Посадите паникера в отдельный кабинет или переведите на «удаленку». Не назначайте такого человека на руководящие должности и на стрессовые участки работы.

Тип 3. Проявляет откровенную агрессию к окружающим. Так и называется – агрессор

Самый лучший способ нейтрализовать его – это уволить. И чем быстрее, тем лучше. Если же он ценный специалист, действуйте с ним жестко, четко определите должностные обязанности и контролируйте работу, перепроверяйте информацию. Общаюсь с сотрудником, поймите агрессора на слове, которое он скажет в пылу эмоций. Скажем, он утверждает, что сам-то он смог бы сделать лучше. Ухватитесь за это утверждение и предложите вампиру показать класс. А Вы оцените, как он справился с задачей.

ПРИМЕР

Руководитель одного отдела Владислав пишет некорректные письма руководителю другого отдела – Петру, в грубой форме обвиняя его в непрофессионализме. И в одном из посланий, распалившись, Владислав написал: «Я даже готов Вам помочь, чтобы устранить эти недостатки». Петр не растерялся и в своем ответном письме указал, что принимает предложение Владислава и будет благодарен за помощь. Это помогло Петру привлечь подстрекателя к проекту и показать, в чем он заблуждался, когда сыпал в письмах обвинения.

Тип 4. Выставляет себя супергероем, который всегда прав, – выскочка

Этот типаж офисного вампира раздражает всех тем, что постоянно стремится выставить себя супергероем, который всегда действует верно. Такой человек хвастается всем, чем можно, – реальными и надуманными подвигами, семьей, детьми, зарплатой, машиной.

Прямо скажите выскочке, что все в курсе, какой он молодец, но не нужно вынуждать людей постоянно призна-

Как беседовать с офисным вампиром. 4 приема

- 1 Объясните офисному вампиру, что окружающим некомфортно с ним и почему. Это может возыметь эффект. По данным Joblist.ru, 54% из тех, кто обнаружил в себе черты энергетических хищников, хотя бы исправиться.
- 2 Представьте, что чуть в стороне от конфликтного сотрудника стоит невидимка. Общайтесь с ним, а сотруднику в глаза не смотрите. Последние слова, наоборот, скажите, глядя ему в глаза.
- 3 Возьмите скрепку и начинайте ее сжимать. Когда сотрудник-вампиру посмотрит на нее, у него возникнет ощущение, что он и есть сжимаемая скрепка. И стучуется.
- 4 Поставьте вертикально маркер или карандаш. Во время беседы наклоняйте его в свою сторону и возвращайте. Вскоре человек начнет наклоняться к Вам вместе с маркером. Значит, он готов разделить Ваше мнение.

Как понять, что сотрудник – энергетический вампир

Есть несколько верных примет того, что рядом с Вами человек, который «питается» Вашими эмоциями, настроением и энергией. Например, он не выносит, когда у Вас плохое настроение или самочувствие, часто сам провоцирует скандалы, в том числе и в кабинете начальника. Вампир постоянно отпускает едкие замечания, болтает без умолку или пытается втянуть Вас в спор. Либо затевает навязчивую переписку. Когда вампиру нужно измотать Вас, он пытается привить Вам чувство вины, заставить извиняться. Еще один прием давления – утаивать информацию, чтобы подчеркнуть свою значимость.

вать это. Адекватный человек осознает, что перебарщивает, и прекратит хвастаться. Если же выскочка не совсем адекватен, то не обидится: кроме хвalebных слов он ничего не запомнит.

Тип 5. Ехидно шутит и отпускает колкие шуточки в адрес коллег – это хам

Объясните коллегам хама, почему он так себя ведет, назовите три причины. Людям будет легче изменить свою реакцию на выходки хамоватого и язвительного коллеги.

Первая причина: дисфункциональная семья, в которой вырос человек. Отец и мать постоянно хамили друг другу, дети впитали этот стиль отношений. Человек, выросший в такой семье, не исправим. Поэтому нужно относиться к нему с сочувствием и даже с жалостью.

Вторая причина: отношения на предыдущем месте работы. Человек когда-то попал в «дурную компанию», где принято язвить и подтрунивать. Эту манеру поведения со временем можно исправить.

Третья причина: серьезные жизненные потрясения. К примеру, человек потерял семью, сам серьезно болел и боролся за жизнь, перенес смерть близких. Некоторые после этого озлобляются. Эти люди считают, что судьба обошлась с ними несправедливо, видят все в черном свете, постоянно раздражены, цепляются к окружающим.

Что предпринять, если в компании

НЕ РЕАГИРУЙТЕ ЛИБО САМИ ДОВЕДИТЕ СПЛЕТНУ ДО АБСУРДА

Не замечайте сплетню, и она сойдет на нет. А запрещать сотрудникам обсуждать что-то бесполезно. Помните выражение Оскара УАЙЛЬДА: «Хуже, чем сплетни о Вас, может быть только их отсутствие». Либо раздувайте из мухи слона, чтобы придать сплетне комический эффект. Например, скажите: «Генеральный под каблуком у секретарши? А Вы разве не знаете, что она давно управляет компанией!»

ПРИДУМАЙТЕ АЛЬТЕРНАТИВНУЮ СПЛЕТНУ

В компании Begin Group сотрудники поговаривали, что слово begin в названии отсылает к премьер-министру Израиля Менахему БЕГИНУ, с которым якобы связан бизнес. HR-директор и глава компании (она же основатель) придумали свою историю. Название Begin Group связано с глаголом begin (с англ. – начинать). Когда-то две выпускницы психфака МГУ решили открыть свой бизнес, то есть начинали

путь в профессию, и именно этот глагол пришел им на ум. Версия прижилась, и слухи о еврейском политике сошли на нет.

ВОСПОЛНИТЕ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ВАКУУМ, ЕСЛИ СЛУХИ БЛИЗКИ К ПРАВДЕ

Сплетни часто возникают именно из-за недостатка информации и неотлаженных коммуникаций. Попросите руководителя компании подтвердить слух сотрудникам, а потом пояснить факт. Например, если персонал

Чтобы противостоять хаму, не играйте роль, которую он Вам навязывает, – игнорируйте его. Раздайте сотрудникам памятку, как общаться с хамами (см. памятку на стр. 36).

Способ 1. Поговорите с хамом. Разъясните, что он ведет себя невежливо, не поддавайтесь на жалость. Приведите примеры, скажите, что на хама жалуются коллеги. Поначалу разговор может идти тяжело. Грубиян, возможно, будет реагировать, как в пословице «Я ему слово, а он в ответ десять». Наберитесь терпения и разъясните, что стиль общения, который избрал сотрудник, мешает командной работе.

Сотрудник может возразить, что у него такой темперамент и он не может сдерживаться. Заверьте, что кроме темперамента есть еще характер, интеллект и сила воли. У человека всегда есть несколько вариантов реакции на события, не обязательно это должно быть хамство. Просите изменить поведение. Если сотрудник будет продолжать свои выходки, применяйте к нему меры. HR-служба станет фиксировать каждый случай и трактовать его как нарушение трудовой дисциплины. Если нужно, обновите ЛНА. Например, пропишите, что запрещается портить настроение другим.

ПРИМЕР

В немецкой сети клиник создали «безопасную зону». Это небольшая комната, в которой никто не работает. Есть стол и стул, ▶

Как защититься от влияния офисного вампира. 7 способов

Чтобы избежать такого эффекта, словно Вас лишили энергии и сил, следуйте рекомендациям:

1. Представьте, что между сотрудником и Вами выросла стена. Со стороны офисного вампира она зеркальная – пусть он «ест» себя.
2. Мысленно представьте водопад, который ограждает Вас.
3. Поставьте на стол живые цветы – они нейтрализуют вампира.
4. Ешьте шоколад, ходите на обед с приятными Вам людьми.
5. Представьте, что стоите внутри солнечного шара.
6. Смотрите, как из крана льется вода, в течение пяти минут. Это восстанавливает силы.
7. Покажите фигу (в кармане).

сплетничают о руководстве

активно обсуждает сокращение штата и все боятся, что их уволят, то пусть гендиректор скажет, что думает, как сохранить сотрудников, а сокращения ждут, к примеру, лишь департаменты PR, маркетинга, бухгалтерии и кадров. Сплетни прекратятся.

ПОПУЛЯРИЗИРУЙТЕ ОТКАЗ ОТ КУРЕНИЯ И ЗАГРУЗИТЕ СПЛЕТНИКОВ РАБОТОЙ

Компания British American Tobacco уже много лет подбирает некурящих сотрудников. Не толь-

ко ради того, чтобы люди не тратили рабочее время на перекуры. Дело в другом: чем реже сотрудники курят, тем меньше слухов. Люди работают или заняты чем-то полезным. Чтобы занять сотрудников, проведите внеплановую уборку в отделе или нарисуйте стенгазету, устраивайте конкурсы домашнего рукоделия, выпечки (если коллектив женский), футбольных эмблем, креативных флешек, электронных поздравительных открыток (если коллектив мужской).

ИСПОЛЬЗУЙТЕ СПЛЕТНИКОВ, ЧТОБЫ РАСПРОСТРАНЯТЬ НУЖНУЮ ИНФОРМАЦИЮ

Запускайте слухи, чтобы:

- довести до сотрудников непопулярные решения, инсценировав утечку информации;
- повысить эффективность труда, пустив слух о том, что готовится аттестация, по результатам которой «двоечников» сократят;
- понять, кому доверять, а кого лучше держать на расстоянии;
- понять, что говорят о Вас сотрудники.

Переключите внимание хама на проблему, которую придумаете сами

Например, считайте пуговицы на пиджаке коллеги-хама. Если он спросит: «Чего уставился?», ответьте, к примеру, так: «Когда мне хамят, я не смотрю в лицо человека, чтобы случайно его не покалечить». Соглашайтесь со всем, что говорит грубиян. Это не та реакция, на которую рассчитывает острослов, поэтому в душе он будет оскорблен. Спокойно скажите хаму, что у него, к примеру, развязался шнурок на ботинке или сильно испачкался рукав пиджака. Постарайтесь сделать удивленное лицо, изобразить, что Вы вдруг обнаружили этот факт. Через некоторое время коллега прекратит отпускать в Ваш адрес свои едкие шуточки и фразы.

проигрыватель с наушниками. HR-менеджеры разъяснили сотрудникам: в эту комнату может отправиться всякий, кого в ходе работы вдруг что-то расстроило. Это нужно сделать, чтобы не портить настроение другим и прийти в норму. Скажем, медсестра долгое время общалась с капризным клиентом и может сорваться. Выразить недовольство на людях запрещается. Нужно сразу направляться в безопасную зону и там справиться с эмоциями.

Способ 2. Призывайте сотрудников при встрече приветствовать друг друга и улыбнуться. Правило 3/1,5. Суть правила: сотрудник, которому встретился коллега, должен за три метра обязательно посмотреть ему в глаза, а на расстоянии полутора метров улыбнуться сослуживцу, кивнуть головой и сказать «Доброе утро/день/вечер». Коллеги-мужчины должны поприветствовать друг друга рукопожатием. Конечно, в первое время это правило может вызвать недовольство у сотрудников. Но люди будут выполнять 3/1,5, когда почувствуют, что прием вытесняет негативный фон.

Способ 3. Общайтесь с хамом по электронной почте. Если он спросит, почему Вы стали больше общаться по электронной почте, объясните: «Иногда забываю, что мне говорят, и стремлюсь все фиксировать письменно». В письменной речи человек хамит меньше. А если в копию поставить еще и адрес непосредственного руководителя грубияна, он будет писать конструктивно. В некоторых компаниях такая форма общения принята изначально, чтобы избегать конфликтов. ☺

ПАМЯТКА

Как общаться с хамами

«К сожалению, в нашем дружном коллективе есть люди, которые считают себя избранными. Они думают, что им позволено грубить и злить своих коллег. Увещевания ни к чему не приводят, так как им даже нравится повышенное внимание. Если вы хотите, чтобы ваша жизнь в коллективе была более спокойной, соблюдайте простые правила:

1. Не отвечайте на агрессию агрессией. Если вас задела – не реагируйте в том же ключе. По возможности, оборвите контакт с неприятным человеком.
2. Избегайте общения с грубиянами. Не заискивайте. Не ведитесь, если вас провоцируют на конфликт.
3. Общайтесь с теми, кто ведет себя доброжелательно.
4. Если общение по работе с «забиякой» неизбежно, например в рамках совместного проекта, – постарайтесь общаться только в деловом ключе, игнорируйте его выпады, отвечайте максимально сухо.

Будьте доброжелательны. Не становитесь «троллем».