

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

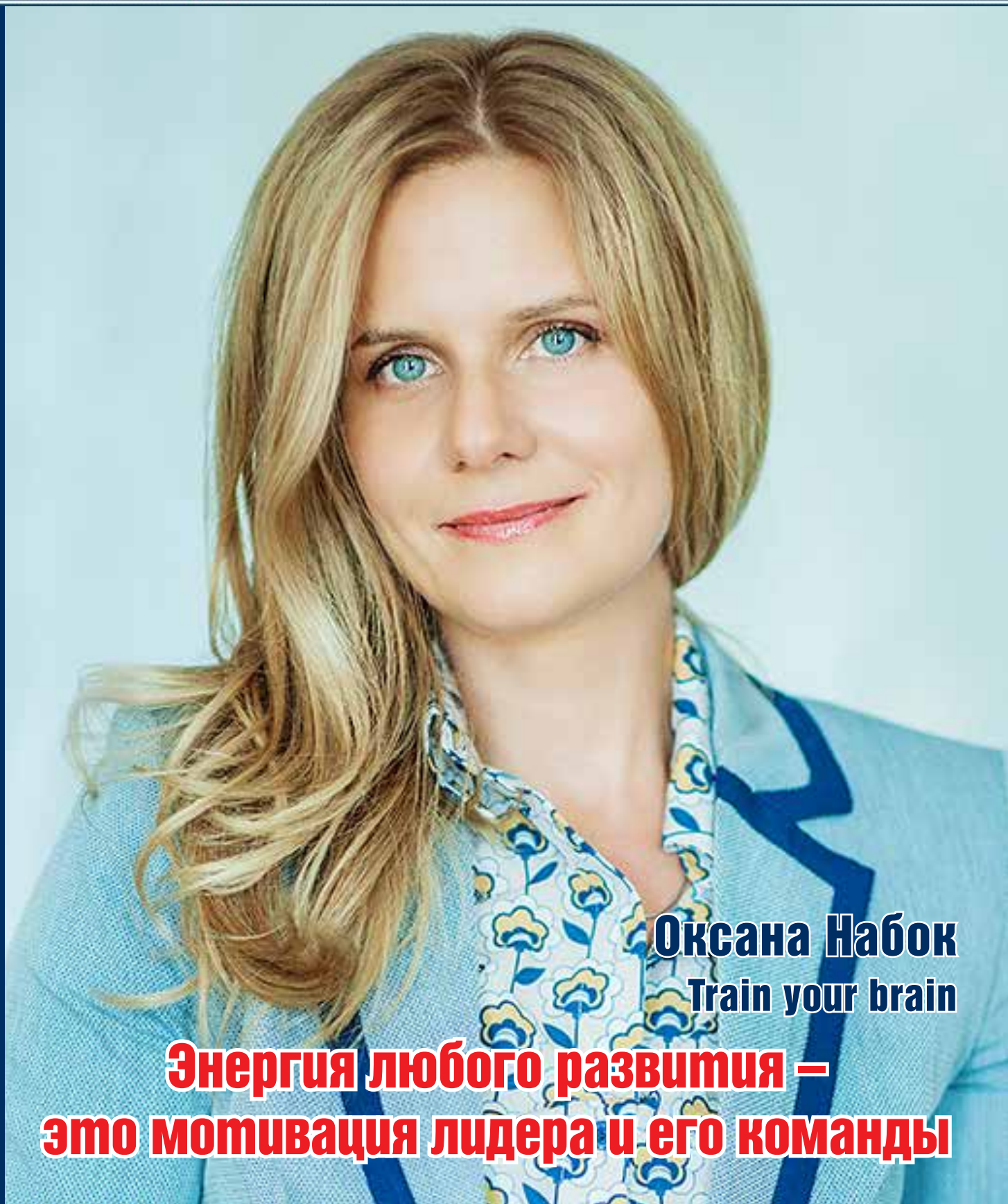
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71052, 70655, 72035

№ 23
(579)

2020

Главная тема: **КСУ**



Оксана Набок
Train your brain

**Энергия любого развития —
это мотивация лидера и его команды**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Коучинговый стиль управления набирает силы покоряя умы управленцев.

Но важно “пропустить” через себя технологии. И тогда по мнению Оксаны Набок у вас все получится.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
 почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
 ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
 Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
 (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
 (Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
 (Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

В корпоративной среде одним из наиболее востребованных форматов является коучинговый стиль управления, вектор которого позволяет комбинировать стратегию организации и личное развитие сотрудника...



Оксана Набок,
TRAIN YOUR BRAIN

стр. 18

“Ты сходи лучше туда, там поговори, может быть быстрее решится»...

Когда нет писанных правил, или когда правила появляются по ходу при наличии недостаточно компетентного и относительно нерешительного руководства, появляются условия для возникновения серых кардиналов...



Андрей Кудряшов,
«АНГИОЛАЙН»

стр. 23

Айтишники обычно сами работу не ищут, естественно, резюме обычно не размещают на таких сайтах...



Антон Дурнецов,
BGStaff

5

КСУ
Коучинговый стиль управления на практике

Оксана Набок, Train your brain

18

Трибуна Директора
Гибкое управление или не рубите сплеча
Андрей Кудряшов, «Ангиолайн»

23

ПОДБОР ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ
ИТ-специалисты по-прежнему в большом дефиците

Антон Дурнецов, BGStaff

31

HR-BRAND
HR-brand – это важная и серьезная цель, а не западная игрушка
Элла Деткова, ООО «КЛААС»

35

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Наташа Флокси, Cerevrum
Олег Елманов, Fusion
Сергей Козлов, «Мегаплан»

40

КОУЧИНГ
Новые подходы к управлению персоналом

Гали Новикова,
«Арт Бизнес Консалтинг»

45

ГУРУ БИЗНЕСА
Идите к двери №11
Владимир Шумков

47

ОТЗЫВ
Отзыв на книгу Стэнли Маккриснала «Жесткий лидер»
Марина Тестерева

49

ОБУЧЕНИЕ
Обучился за чужой счет? Оплати или отработай!
Наталия Пластинина, юрист

57

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Энергия – новая валюта. Как поддерживать баланс жизненных сил
Леонид Кроль

№23
(579)
Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД 

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова

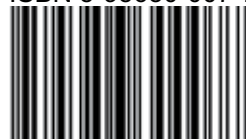


Сергей Пронин

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 25.06.2020 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Коучинговый стиль управления на практике

Развитие себя и своей команды является ключевым драйвером масштабирования бизнеса. Энергия любого развития – это мотивация лидера и его команды. Кто или что может Вас побудить прыгнуть выше головы ради себя и своей организации? И здесь на помощь приходит коучинг – уникальная возможность развиваться совместно и помогать друг другу в достижении целей.

Процесс постоянного развития человека, онтогенез, обязательное условие нашего гармоничного развития как личности, и он продолжается всю нашу жизнь. Человек постоянно ищет себя и в процессе поиска задействует разные инструменты для саморазвития. В корпоративной среде одним из наиболее востребованных форматов является коучинговый стиль управления, вектор которого позволяет комбинировать стратегию организации и личное развитие сотрудника. Менеджмент в стиле коучинга практикуют 42 % компаний из списка Fortune 1000.



Оксана Набок

Train your brain



Коучинговый стиль управления охватывает треугольник: «цель», «стратегия» и «человек». Руководители, обученные коучинг-менеджменту, повышают эффективность и лояльность сотрудников, постоянно согласовывая их личные устремления с целями организации, индивидуальные задачи обучения – с потребностями организации. Компании, где внедрен коучинг, проявляют ряд общих черт: они осознают, куда движутся, в них налажено открытое общение, существует доверие между лидерами, в них идут ясные и эффективные рабочие процессы, они обладают способностью максимизировать навыки и выгоду, постоянно развивать свою команду. Совокупность этих черт приводит к повышению производительности организации и масштабированию бизнеса.

Коучинг возник в 1980-е годы на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта. Его суть в партнерстве двух людей, в котором коуч помогает человеку максимально реализовать свой потенциал для достижения личных и корпоративных бизнес-результатов. Это совместный систематический процесс, сосредоточенный на поиске решений и достижении результата. В ходе этого процесса коуч помогает в самостоятельном обучении, личностном росте и достижении целей. Коучинг бывает для руководителей, коллег, команд и даже для самого себя.

Базовые принципы, которые лежат в основе коучинга:

1. Принятие друг друга.
2. Установление доверительных отношений: этические принципы, конфиденциальность.
3. Эффективная коммуникация: эмоциональный интеллект, активное слушание, открытые вопросы.
4. Прозрачность целей и результатов, четкие договоренности.

Магия открытых вопросов коуча помогает человеку осознать свои убеждения и сформировать план действий. Убеждения часто выступают защитой наших ценностей, но в ряде случаев могут носить ограничивающий дальнейшее развитие характер. Вместо советов и своих рекомендаций коуч задает открытые вопросы, и человек не воспринимает это как атаку на собственные ценности и, не защищаясь, гораздо охотнее ставит под сомнение собственные убеждения, если осознает, что они его ограничивают в развитии или изжили себя.

Коучинговый стиль управления на практике включает в себя многие аспекты управления командой и ее развития. Этот стиль полезен в целеполагании, составлении планов развития, управлении кадровым ре-



зервом, оценке деятельности сотрудников, проведении стратегических и мотивационных сессий, формировании лояльности, мотивации и удержании талантов. Кроме этого, он подходит для конструктивной обратной связи сотрудникам по результатам работы и для анализа достигнутых результатов.

Вопросы коуча-управленца при формировании планов развития для своей команды могут быть, например, следующими: Какая у Вас главная профессиональная цель на 2020 год? Почему для Вас это важно? Какие барьеры для достижения этой цели Вы видите? Как Вы можете преодолеть эти барьеры? Какой Ваш план для достижения этой цели?

Анализ и рефлексию полезно проводить и для себя лично. Развитие бизнеса и команды начинается именно с руководителя и его желания воспринимать новое, в первую очередь, для себя лично. Именно руководитель – основной драйвер изменений. Познание себя через коучинг и регулярный мониторинг своих задач и достижений позволяет ставить новые цели для профессионального роста.

Вопросы для саморазвития могут быть, например, следующими: Какая моя главная профессиональная цель на ближайшие 3 года? Как я вижу свою жизнь через 10 лет? Какие навыки мне нужно развить для достижения цели?

Полезно проводить SWOT анализ не только своей организации и команды, но и своих навыков. Ставить себе задачи и определять новые точки роста. Очень важна открытость по поводу самообучения и понимание того, что наш онтогенез продолжается всю жизнь. Успешные лидеры понимают и транслируют возможности для обучения для себя и своей команды. В корпоративной культуре, открытой к обучению, зарождаются ростки для самообучающейся организации, в которой сотруд-

функциональный коучинг на своем горизонтальном уровне. Например, если есть необходимость и желание разобраться глубже в финансовых вопросах – можно привлечь специалиста из этого отдела и закрепить новые задачи для обучения в плане своего развития. Используется и более неформальный доверительный вариант обращения за советом к наиболее опытному сотруднику, старожилу или эксперту организации.

МЕНЕДЖМЕНТ В СТИЛЕ КОУЧИНГА ПРАКТИКУЮТ 42 % КОМПАНИЙ ИЗ СПИСКА FORTUNE 1000

ники “переопыляются” друг от друга. Такая экосистема наиболее адаптивна к постоянным изменениям, способна находить новые решения для своей деятельности и предвосхищать ожидания клиентов и партнеров.

В открытой экосистеме организации варианты коучингового стиля управления на практике очень разнообразны. Может возникнуть *коучинг снизу вверх*, в такой ситуации более молодое поколение помогает в цифровых процессах или делится своими знаниями социальных медиа. Каждому поколению есть чему поучиться друг у друга.

Для коллег в открытых корпоративных культурах практикуется

Многие руководители, осознавая ценность постоянного развития, привлекают для себя и своих команд внешних коучей, которые приносят “свежее дыхание”, модерируют изменения, помогают запустить процесс формирования самообучающейся организации, оптимизировать бизнес процессы, проанализировать существующий организационный дизайн, сформировать приоритеты и стратегические задачи, декомпозировать дерево целей, сформировать ценности организации. Внешний коуч полезен при внедрении изменений, так как фактически выполняет роль внешнего агента изменений. Он не подвержен внутренним отношениям в организации и не связан ими, свободен в выражении своего мнения и приносит свой управленческий опыт,

основанный на работе с разными организациями. Внешние коучи привлекаются для проведения ассесмента команды, проведения мотивационных интервью и конструктивной обратной связи по результатам оценки. Чаще всего коуч выполняет роль внешнего независимого эксперта, который помогает настроить команду на эффективное взаимодействие, помочь руко-

запустить систему, возьмет на себя и отработает неизбежное сопротивление команды. Сопротивление при изменениях возникает всегда. Коучи помогают команде прожить фазы отрицания, принятия и выйти в продуктивную фазу внедрения изменений и конструктивного взаимодействия. Внешние коучи помогают выявлению центральной темы конфликтных отношений в малых груп-



водителю интегрировать организацию в единую систему. Организация как система состоит из разных подсистем, которые развиваются и воспринимают изменения с разной скоростью. Время от времени необходима интеграция в единое целое или изменение существующих процессов и структуры с целью перехода на следующий уровень. В таких ситуациях эффективнее проектное подключение внешнего модератора, который инициирует и проведет необходимые изменения, поможет пере-

пах и снятию разногласий в команде, если они возникли.

Управление изменениями в коучинговом стиле помогает вовлечению команды в период изменений и более продуктивному их прохождению. Многие эксперты и независимые директора используют элементы группового коучинга на стратегических сессиях и в проектах по внедрению изменений.

С помощью коучинга для команд можно решать дефицит управленческих навыков в компании и усиливать среднее звено управленцев.

Философия коучинга строится на 5 принципах построения доверия и долгосрочного сотрудничества Милтона Эриксона:

1. все люди хороши такими, какие есть;
2. уже обладают всеми внутренними ресурсами, которые им нужны;
3. всегда делают наилучший выбор и решение, который могут в данный момент;
4. всегда имеют положительное позитивное намерение в основе своего поведения;
5. не могут не трансформироваться в ответ на все внутренние и внешние изменения, изменения неизбежны;

Коучинговый стиль не работает, если:

- Вы – деспот;
- не верите в других;
- нет взаимного доверия;

- нет квалификации;
- у Вас недостаточно эмпатии.

Инструменты коучингового подхода: принятие, информирование, коуч вопросы, активное слушание. Коуч вопросы — это открытые вопросы, они направлены в будущее и нацелены на действие. Вопросы задействуют потенциал человека или команды и направлены на развитие и расширение возможностей:

Как сделать лучше? Как можно исправить ситуацию? Что бы Вы хотели сделать в целях улучшения? А как можно было бы по-другому? Если бы у Вас было решение сейчас, какое бы оно было? Если бы мы были лидерами мирового/российского рынка, что бы мы сделали? Если бы Вы знали, что успех гарантирован, что бы Вы сделали? Если бы Вы не были ограничены в ресурсах, что бы Вы сделали? Если бы все было возможно, чтобы Вы сделали в профессии/жизни? Если успех гарантирован, то что бы Вы сделали?

Коучинг, как инструмент развития, вдохновляет, помогает начать действовать здесь и сейчас, перестать бояться, инвестировать временные ресурсы, понять свой фокус и приоритеты, задействовать лучшие умы, привлечь людей с потенциалом, поставить более амбициозную цель, не останавливаться на достигнутом, вложить чуть больше

усилий, делать то, что не делают конкуренты, создавать новое. Развитие себя и команды — это тоже изменения, а любые изменения вызывают сопротивление. Коучинг помогает снять тревожность, вызывающую сопротивление к развитию, и позитивно воздействует на мышление.

Безусловно *портфель само-развития* в компании не ограничивается коучингом. Методики развития личности и команды обладают разным инструментарием. Важно подобрать подходящий под ситуацию и задачи инструмент.

Сотрудник, который принимает ответственность за свою карьеру на себя, может:

- составить свой план развития с непосредственным руководителем и HR;
- воспользоваться дистанционными обучающими платформами и тренингами;
- привлечь наставника-ментора;
- карьерного консультанта;
- психолога.



Рассмотрим разные варианты.

Наставничество. **Мен-тор** делится советами, историями, своим опытом, помогает определить путь развития через вопросы и свою экспертизу. “Я делаю так, а как хочешь ты?”

- активно слушает и задает вопросы;
- оценивает уровень компетенций и текущую стадию карьерного развития;
- может использовать инструменты в рамках карьерного менеджмента, карьерного коучинга и психологии (синтез инструментов);
- дает домашние задания для развития;
- запоминает историю менти/протее и отслеживает динамику;
- привносит свой опыт и опыт других экспертов (сторителлинг).

Ментор готов делиться опытом, он – партнер по развитию, сам пережил взлеты и падения, имеет опыт в руководстве, гибкость и трезвость оценки в зависимости от обстоятельств. Профессионал, достигший реального успеха, у него есть мотивация быть ментором, опыт руководите-

ля, его успех признан организацией и окружающими, прошел подготовку и сертификацию. Его девиз: “Делай как я!”

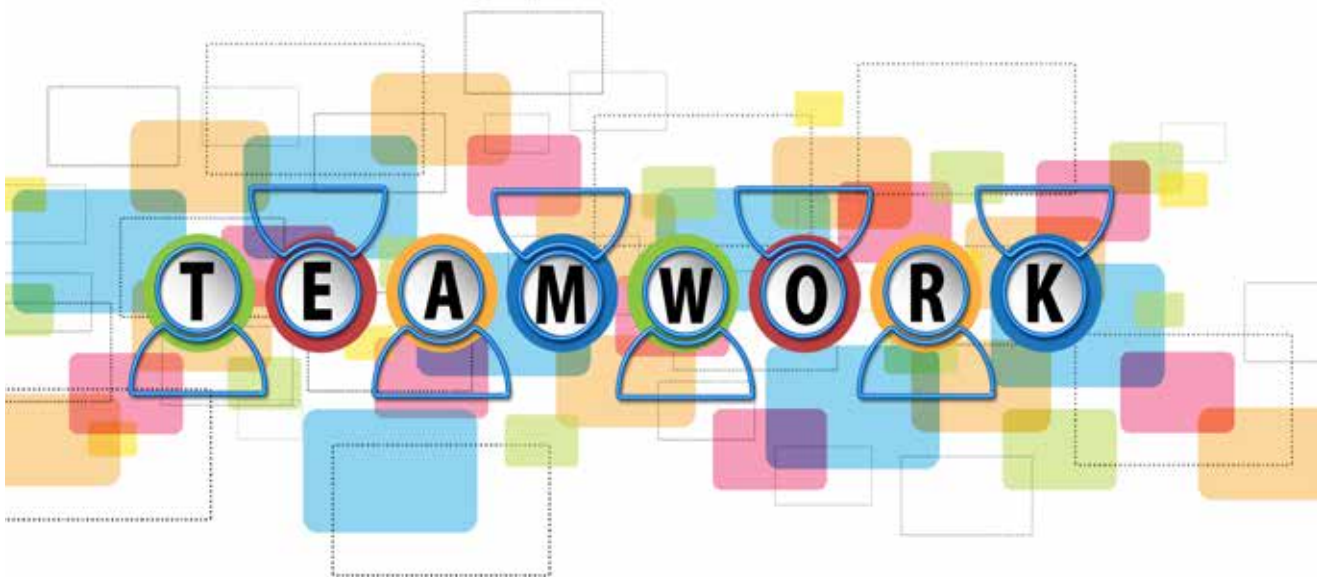
На уровне менторинга наставник не заходит на личную территорию. Он передает свои знания, навыки и опыт, рассказывает о своем карьерном пути, обсуждает карьеру менти, эмоционально поддерживает. Контакт чуть более поверхностный, чем в коучинге, и касается в основном конкретного профессионального опыта. Основная сила ментора – его опыт, поэтому в общении наставник ищет релевантный для менти опыт и присоединяет при необходимости другие подходы. Для наставника исключительно важно иметь подходящий опыт по отношению к кейсам протее и умение отличать декларацию от реальной ситуации. В некоторых случаях полезно посоветовать обратиться к непосредственному руководителю для уточнения профессиональных задач в рамках текущей роли. В процессе диалога ментор рассказывает свой опыт, что с ним происходило на практике и как это сработало с точки зрения достижения целей. Для менти важна готовность развиваться, иметь открытое мышление, готовность слышать и слушать, мотивация идти к своей цели.

Коуч, в отличие от наставника, задает открытые вопросы и активно слушает, чтобы помочь найти решения. Его основной вопрос: “Что ты хочешь?”

- активно слушает;
- создает пространство для осознаний с помощью вопросов;
- использует инструменты в рамках коучинга: целеполагание, принятие решений, создание среды для продвижения;
- дает домашние задания;
- запоминает историю и отслеживает динамику;
- использует сторителлинг;
- коуч нацелен создать пространство, в котором сотрудник испытывает осознания (Insights);
- важно иметь эмоциональный контакт и оказывать поддержку.

Коучинг и наставничество помогают организациям:

- Развивать навыки сотрудников организации.
- Передать компетенции партнерам по бизнесу (дилерам, франчайзи), клиентам, дочерним предприятиям.
- Удержать сотрудников поколений Y или Z (миллениалы), заинтересованных в быстром личном и карьерном развитии. Важно отметить, что к 2025 году миллениалов станет 75 % всех сотрудников организаций, поэтому их развитие и удержание – серьезная задача и дополнительное конкурентное преимущество для организаций. Согласно исследованиям Harvard Business



Review, поколение миллениалов, ориентированное на развитие карьеры, в 2 раза сильнее (68 % опрошенных) склонно оставаться в организации на более чем 5 лет в ситуации наличия наставничества, чем в случае его отсутствия (32 %). При этом 81 % из опрошенных довольны своим ментором и ценят наличие этого процесса в организации.

рьезный приоритет для их организаций.

- Повышают возврат инвестиций (ROI: return on investment) на вложенное обучение и затраты на найм сотрудников.
- Помогают распространить редкие компетенции на других сотрудников и создать эффект регулярно-



- Наставничество и коучинг увеличивают вовлечение сотрудников и, соответственно, способствуют удержанию и формированию лояльности к организации. Согласно исследованию Deloitte Human Capital Trends 2016 года 85 % руководителей обозначили вовлечение сотрудников как се-

го опыления, взаимного обмена знаниями.

- Объединить распределенную команду, укрепить горизонтальные связи между регионами, направлениями или подразделениями.



- Эффективнее адаптировать новых сотрудников, быстро вовлекать в общее дело с помощью опытных и лояльных компании сотрудников.
- Перезапустить кадровый резерв, создать новые возможности для развития, не перемещая сотрудников внутри организации.
- Удерживать кадровый резерв на конкурентом рынке и создавать новые продукты и возможности для организации на рынке.
- Помогают поддерживать фокус на стратегические задачи через связь с интересами сотрудников и взаимное развитие.
- Помогают персонифицировано “достучаться” до интересов личностей с помощью современных приложений, платформ, цифровых приложений и аналитики.
- Приносит пользу для коуча и ментора, так как наставник — это особая карьерная роль, которая помогает переосмыслить свой профессиональный и личный опыт, упаковывать свою накопленную экспертизу в продукты и укрепить экспертный персональный бренд. Менторы получают благодарность и признание менти и команды, ощущают себя

ценными и важными для развития организации.

- Приносит пользу для менти/протее, так как они получают быстрый доступ к области опыта, отличной от их собственной, необходимую эмоциональную поддержку и быстрее достигают нужных организационных и личных результатов.
- Создают культуру и условия для лидерского и управленческого развития. С помощью менторинга удается создать искренний карьерный диалог, обмен опытом и мнениями между сотрудниками разных возрастов, национальностей и грейдов.
- Способствуют формированию открытой культуры самообучающейся и саморазвивающейся организации.

Культура коучинга и менторинга

Требуется особый подход к формированию культуры коучинга и менторинга. Только со временем удастся интегрировать в ДНК корпоративной культуры идею обмена опытом и регулярную работу менторских пар. В некоторых организациях наставничество носит неформальный характер, и люди, скорее, дружат, могут посоветовать

ся, подойти в любой момент задать вопрос. В некоторых практикуются регулярные формальные встречи. Вариативность открытости и форматов высокая. Очень часто наставничество используется при интеграции новичков и при развитии кадрового резерва.

Помимо коучинга и менторинга есть и другие инструменты карьерного развития.

Карьерный консультант:

- активно слушает и задает вопросы;
- оценивает компетенции и текущий этап карьерного развития;
- использует инструменты в рамках карьерного менеджмента (целеполагание, принятие решений, создание среды для продвижения, карьерные гайды, аналитику рынка, ресурсы для продвижения);
- запоминает историю клиента и отслеживает динамику;
- привносит свой опыт и опыт других клиентов;
- карьерный консультант обладает экспертизой рынка, знает, как происходит движение между компаниями, чтобы построить

навигацию в целях оптимального поиска новых профессиональных возможностей в разных организациях.

Психолог сопровождает исследование человеком самого себя, интерпретирует, символизирует, задает вопросы, не дает советы. В этом взаимодействии прослеживается наименьшая директивность и наибольшая вовлеченность:

- психолог активно слушает, задает вопросы;
- отражает то, что происходит во время сессии;
- использует инструменты в рамках метода (расстановки, психоанализ, гештальт-терапия и другие);
- интерпретирует и находит новые смыслы;
- запоминает историю клиента, чтобы обнаружить паттерны и динамику;
- отслеживает свое состояние во время взаимодействия с клиентом, чтобы избежать переносов;
- не привносит свой собственный опыт в диалог с клиентом.

Методически в психологии у клиента максимальное пространство – 90 %.

Сейчас общество находится в состоянии перезагрузки. Настало время для новых возможностей, экспериментов, командой работы, совместного движения вперед. Лидер задает вопросы, а не раздает команды, поэтому коучинговый стиль управления, в том числе, помогает найти новые возможности для организации. Коучинговый стиль управления и наставничество подходят для тех, у кого есть опыт, знания и навыки, которые они готовы передавать не только своим подчиненным, но и во вне. Существуют и другие форматы карьерного развития, поэтому важно подбирать наиболее подходящий вариант под запрос организации и человека. Очень часто в процессе общения используется синтез инструментов. Форматы коучинга и наставничества очень близки и часто гармонично дополняют друг друга.

Коучинг помогает стать еще более эффективным руководителем своей команды, а также наставником для тех, кто находится за рамками организации. Вы найдете ответ на вопрос: «А

что дальше?», получите возможность влиять на людей таким образом, чтобы видеть измеримые результаты в их профессиональной деятельности. **Коучинг — это диалог, способствующий росту и взаимному развитию для обеих сторон. Процесс коучинга никогда не прекращается — очередное достижение становится платформой для следующей возможности. Онтогенез продолжается.**

***Оксана Набок, Управляющий партнер консалтингового агентства Train your brain**



<http://trainyourbrain.eu.com>

Редактор: П. Кочетков

Организация, сопровождение

и согласование: А. Юрова

Эксклюзивно для 

Приглашаю стать спикером , обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в , на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
почта: yurova.yr@yandex.ru
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



Справка о спикере:

- Эксперт в управлении персоналом и организационном развитии.
 - управляющий партнер консалтингового агентства Train your brain <http://trainyourbrain.eu.com>;
 - основатель социального проекта Leadership School 12+ по навыкам личной эффективности;
 - член советов директоров крупных международных компаний, консультант, бизнес-тренер и HR-практик с 20-летним стажем работы;
 - руководитель Комитета по управлению изменениями Ассоциации практиков цифровизации <http://deassn.ru>;
 - эксперт премии Правительства РФ в области качества;
 - сертифицированный ассессор европейской премии в области качества процессов EFQM;
 - преподаватель Национального Университета «Высшая Школа Экономики» и мотивационный коуч.
- Подробная информация о спикере <http://nabok.trainyourbrain.eu.com>.

Гибкое управление

или не рубите сплеча




Андрей Кудряшов

«Ангиолайн»

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Серые кардиналы — это люди, которые не занимают официальные должности, но при этом оказывают влияние на организацию. Говорят, что они есть везде, так ли это?


 , на самом деле, не согласен. Все зависит от того, как организована работа в той или иной организации. Если работа построена институционально, есть достаточно понятные прозрачные регламенты, то, как правило, наличие серых кардиналов практически исключено. Потому что институциональность изначально подразумевает то, что человек на любой позиции всегда может обратиться к писанным правилам, установленным в организации, и опротестовать любую вещь, если она не соответствует этим правилам. И любой человек, который занимает высокую должность в этой организации, не может их отменить, пока эти правила действуют.

Либо наоборот, что часто бывает в российских и государственных компаниях, когда появляется так называе-

мая условная семейственность и как следствие появление «слабых», недостаточно компетентных руководителей, тут же появляются и серые кардиналы.

Когда нет писанных правил, или когда правила появляются по ходу при наличии недостаточно компетентного и относительно нерешительного руководства, появляются условия для возникновения серых кардиналов, людей, которые определяют решения, озвучиваемые руководителем. Таким образом появляется повестка, которая не предусмотрена стандартными правилами, и оспорить ее невозможно.

Поэтому мне сложно сказать, насколько оно сильно распространено. Но в нашей компании мы стараемся создавать институциональные правила управления. Есть общеизвестные правила поведения и менеджмента, полномочия делегированы тем или иным руководителям, и, соответственно, если их решения вступают в противоречие с писаными правилами, то такие решения, как правило, сразу видны, и они не вступают в действие.

 Как Вы считаете, лидеру лучше дружить с ними или увольнять?

— Лично моя позиция — от таких лиц надо избавляться. Хотя, опять же, тут нет однозначности.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Все зависит от личных качеств серого кардинала. Если это не просто искусный интриган, а реально умный, компетентный сотрудник, способный и желающий руководить, принимать решения и нести за них ответственность, и при этом он не работает в интересах третьих лиц, то такого человека нужно легализовывать, назначая на соответствующую руководящую позицию.

Лидер, если он действительно самостоятельная фигура, не должен допускать ситуаций, когда он неосознанно легализует чужие решения, не говоря уже, когда он делегирует принятие решений за себя.

В случаях, когда лидер является номинальным руководителем, – дружба с серым кардиналом обязательна.

УП Только сам серый кардинал знает, что он кардинал. Как же его распознать?

— Я думаю, что обычно окружающие знают, кто в доме «хозяин», кто является не номинальным, а реальным руководителем. Поэтому я не думаю, что только серый кардинал об этом знает.

УП Ну все же, какие у него есть отличительные признаки, по каким сигналам, по каким поведенческим особенностям можно его распознать человеку, который пришел в компанию недавно?

— Как правило, такую информацию человек получает не от прямого контакта, а скорее, когда у него возникают те или иные проблемы, и окружающие обычно ему подсказывают: «Ты сходи

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**


**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**


IT-специалисты по-прежнему в большом дефиците

Сайты не спасают... соцсети помогают... но главное – конференции и офисы больших компаний

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Рынок IT-специалистов меняется
намного быстрее других рынков?

 н однозначно меняется быстрее, в том числе за счет того, что технологии, во-первых, меняются. Во-вторых, сами бизнесы приходят с новыми запросами, с большой долей регулярности. То есть, грубо говоря, сегодня они захотели пойти в онлайн создание сайтов, завтра они захотели пойти создавать мобильные приложения для



Антон Дурнецов

BGStaff

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



своего бизнеса, и айтишники под все это дело подстраиваются, и скорость их изменения гораздо выше, чем у любого другого бизнеса. Соответственно, скорость технологий быстрее, выше, чем в любой другой сфере, не говоря уже о консервативных сферах типа бухгалтерии, юристов и т. д.

Кто «пылесосит» рынок?

— Рынок IT-специалистов очень дефицитный, и причин тому, чтобы он насытился, пока нет. Не могу сказать к сожалению это или к счастью. ВУЗы, техникумы, колледжи пока не создают такого количества айтишников и главное – такого качества, которое необходимо рынку.

Я по всей России пока не скажу. Мы как-то анализировали потребности Новосибирска в IT-специалистах. В Ново-

сибирске разово готовы были принять 2000 человек, это было три года назад. Потом еще человек 800 в течение года можно было бы трудоустроить. Соответственно, в Москве эта цифра существенно выше. И вот представьте. В Новосибирске потребность 2000 человек, а все ВУЗы, все колледжи вместе взятые выпускают порядка 500 человек в год. Вот и пожалуйста, чтобы удовлетворить единоразовую потребность, им надо 4 года пахать, а потом еще 2 года, чтобы закрыть годовую потребность компаний. Вот и, пожалуйста, сразу отстаём на 6 лет.

Соответственно по всей России это выливается уже в десятки тысяч. Плюс ко всему на это накладывается момент миграционный: из регионов люди едут в более крупные города, а так же из крупных городов и регионов люди уезжают за границу.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ


**для доступа к полной версии
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**


TP@TOP-PERSONAL.RU

HR-brand – это важная и серьезная цель, а не западная игрушка

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Работает ли корпоративная культура немецкой компании на российской почве, принимают ли сотрудники эти правила? Известно, что немцы любят дисциплину, внимание к деталям, а у нас не всегда люди следуют этим правилам.

 Безусловно, корпоративная культура складывается из многих показателей. То, что мы вкладываем в это понятие, это больше про мягкие факторы (soft skills): стиль взаимодействия руководства и сотрудников между собой, про атмосферу и дух компании. Безусловно, дисциплина является одной из важных составляющих. Но, в целом, я бы не делала разделения на немецкую и российскую.





Элла Деткова

ООО «КЛААС»

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Какие подходы существуют сегодня для определения ЭИ?**

 определить эмоциональный интеллект можно двумя способами: тестирование и оценка поведения человека. Есть известные тесты, которые можно пройти онлайн, например Тест Холла или Тест Петридиса. Оба теста похоже устроены – человек читает утверждение и оценивает, насколько он согласен с каждым тезисом.

Более быстрый способ – оценить поведение человека по 5 параметрам:

1. Умение распознавать свои эмоции
2. Умение контролировать свои эмоции
3. Умение мотивировать себя
4. Умение распознавать эмоции других людей
5. Умение строить долгосрочные отношения

Это может быть самооценка или оценка окружающих, но надо помнить





Наташа Флокси

Cerevrum

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Дайте советы лидерам, как подбирать себе топов в команду, обращая внимание и на ЭИ.**

 Руководитель эмоциональный интеллект обычно выше, чем у подчиненных. Это не просто способность адаптироваться и учитывать собственный опыт, но и умение управлять эмоциями для решения задач, способность видеть на перспективу, не подвергаться выгоранию в условиях стресса и принимать эффективные решения.

Эмоциональный интеллект, согласно научной методологии, включает 4 ветви: распознавание, понимание, управление и использование. При подборе сотрудников на руководящие должности нужно обратить внимание на ветвь «управление», которая демонстрирует степень когнитивного контроля. Чем он выше, тем менее будущий руководитель будет расположен к импульсивности и зависимому поведению.

Стоит выделить и ветвь «распознавание». Если она развита, значит




Олег Елманов


Fusion

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Например, рабочая группа для переговоров? Если рассматривать ЭИ, как правильно сформировать группу?

 Важная составляющая слаженной работы команды или рабочей группы в том, чтобы совпали по ЭИ все члены команды. Есть даже такие тесты для более эффективного подбора людей в команды. У нас в Мегаплане нечто похожее было. С одним ключевым сотрудником наотрез отказывались работать некоторые другие ребята. Из-за особенностей его эмоционального поведения и восприятия, реагирования. Пришлось менять состав совещаний, чтобы с ним не пересекались.



Сергей Козлов

«Мегаплан»

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Новые подходы к управлению персоналом

Что за время мы живем?

Все называют настоящим периодом VUCA/хаосом/суетой. Это про одно и то же. Мы имеем:

- быстро меняющуюся реальность;
- большой объем противоречивой информации;
- сложность в принятии решения, так как наши решения могут быть рискованными и чреваты последствиями и ошибками;
- стрессовые состояния.

Я бы сказала, что мы имеем управление изменениями в условиях самих изменений, похожее на управление изменениями просто в кромешном тумане. В такой обстановке руководители и ждут, и нервничают, и рискуют, и ошибаются. Все вместе. Получается суета сует.

Соответственно, несколько наблюдений.

1. Как раньше – не будет. Прежние подходы не работают. Новые еще



Гали Новикова

«Арт Бизнес Консалтинг»



не создали. Произошел резкий переход в цифровой мир. Крупные компании уже заявили о том, что тридцать процентов сотрудников не вернется обратно в офис. Это связано с оптимизацией расходов. А значит, нужно уметь управлять удаленной командой. Те, кто надеется, что произойдет откат назад, и мы вернемся, зря надеются. Не произойдет. Слышу от руководителей, что их сотрудники жалуются на невозможность работать в zoom: «Я не могу общаться по скайпу», «Мне нужны живые коммуникации», «Хочу видеть собеседника глаза в глаза». Это сопротивление сотрудников. Их нужно преодолевать, нельзя игнорировать. Владение компетенцией «управление изменениями» руководителю в помощь. Но «цифровой этикет» или свод правил поведения в онлайн пространстве снимет много сопротивления, создаст комфортное и безопасное нахождение в едином поле для всех. «Цифровое доверие» пригодится и партнерам/клиентам. Возрастная категория клиентов «40+» боятся, а может, ленятся до сих пор заходить в онлайн. Опасаются, что их данные куда-то улетучатся, станут кому-то известны. Нужно учить, объяснять, воспитывать, подводить к бесповоротности работы в онлайн. Кстати, многие, кто был приверженцем живых встреч и бесед, отмечают, что удаленка тоже эффективна. И мурашки по коже, и петь, и в «крокодила» играть – все получается, если подойти правильно.

2. *Новая норма/New normal.* Это про 3 важных навыка лидера в новой реальности.

- CARE /тревожиться
- COMMUNICATING/больше общаться
- COMMIT/доверять/верить

Что имеется в виду? С сотрудниками необходимо говорить не только про работу, а еще и про семьи, про хобби, про режим, про переключения внутри дня. Говорить об эмоциях, об отношениях. Такое проявление заботы персонал ждет и отмечает как важное. Выходит на первый план «обратное наставничество». Раньше традиционно учили стажеров, а теперь стажеры могут опытный персонал научить работе в приложениях. Как пользоваться программами? Как включить/выключить запись? Как сохранить данные?

3. *Новый вызов – вовлеченность.* Когда в кабинете на совещании перед руководителем сидит команда, ты видишь их настрой, идеи, мнения. Руководитель может быстро отреагировать на сопротивление, если они будут. В zoom-реальности возникают вопросы: Что делает твой сотрудник? Он делает записи задач и идей? С кем он сейчас в диалоге – с руководителем или со своим ребенком? Поэтому управление вовлеченностью – еще один важный управленческий навык. Какие индика-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



торы вовлеченности сотрудников могут быть в настоящий момент: активно общается в zoom, взял новый функционал, оказывает помощь коллегам, предлагает идеи, активничает в чатах (в меру). Предлагает свои идеи/помощь в «обратном наставничестве», то есть готов обучить коллег тем навыкам, в которых сам преуспел.

4 *Смешанное обучение/Blended learning.* Уже понятно, что обучение онлайн не равно обучение офлайн. Программы развития персонала теперь комплексные и поделены на короткие дистанции в формате микроленинг. А между ними и чаты, и домашние задания, фоновые задания и видео-разборы. На проектах развития не только тренер, а еще и модераторы, и агенты перемен, и руководители, и HR. Это целая комплексная система работы в проектах развития. Для сотрудников это новый формат, а, значит, важно воспитывать доверие к нему.

5. *Цифровой язык тела/Digital body language.* У человека на интуитивном уровне уже сформирован навык калибровки эмоциональных состояний партнера по коммуникациям. Был период, когда все массово учились вести переговоры по телефону. Вроде научились. Теперь индикаторов человеческих эмоций стало еще меньше. Остался текст и «говорящая голова» смартфона. В наше бессознательное приходится загружать новый опыт. Проходить его, ошибаться,

повторять. С другой стороны, учиться самим руководителям быть представленными в онлайн пространстве не как «колхоз», а профессионально. В онлайн пространстве другие индикаторы, другое восприятие, которому важно начать учиться.

6. *Защита сотрудников.* И в плане безопасности персональных данных, и в плане безопасности здоровья. Многие руководители говорят о том, что данный блок обучения востребован в компаниях. Сейчас по рейтингу, по запросам консалтинговых компаний профбезопасность и, вообще, безопасность бизнеса лидирует по запросам. Почему? Потому что компании вдруг призадумались о том, как сотрудники на удаленке сохраняют персональные данные и вообще коммерческую тайну бизнеса. Неизвестно. Руководители озадачились тем, как сотрудники отправляют письма, как они пишут, кто имеет доступ к этим письмам. Поэтому очень важно обучать людей безопасности работы дома и работы с персональными данными. Слышала от руководителя, что он у себя в компании организовал «антивирусную программу», которая включала пакет с лекарствами каждому.

7. *Внимание планете.* Приходит осознание, что мы едины. Мы взаимосвязаны друг с другом. Ушло убеждение, что если ты в каком-то закутке живешь, то тебя не коснутся глобальные изменения мира. Оказалось, коснется всех.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Если и начинается эпидемия, то она волной пройдет по всему миру. Это касается любых вещей: от загрязнения планеты до изменения климата и т. д. Вдруг ценность «бирюзовых» организаций возросла на порядок. Руководители оценили подход в управлении: «Что еще кроме денег? Что я делаю для мира? Как я влияю на мир?»

Вектор приложения усилий руководителя.

1. *Коллаборация.* Это альянсы. Мне за последнюю неделю поступило пять предложений объединить усилия в продвижении продуктов, в проведении каких-либо мероприятий. Люди ищут помощи и поддержки, ищут советов, ищут подсказок. Объединяются в лаборатории, в клубы, в марафоны. Даже конкуренты друг другу делают совместные коллаборации для обмена клиентскими базами. Внутри компании объединяются с другими подразделениями, смотрят, что происходит. Время конфликтов и конкуренции отошло на второй план, объединение усилий сейчас в большем приоритете. Сюда же можно отнести кросс-маркетинг. Это совместные рекламные акции, обмен базами, взаимный пиар в социальных сетях.

2. *Экономика смыслов.* Это больше касается компаний, которые напрямую связаны с торговлей, потому что разумное потребление вышло на первый план в ценностях клиентов. Компаниям важ-

но посмотреть на то, как они предлагают свой продукт/услугу клиенту. Если раньше клиент мог себе позволить купить не глядя какую-то эмоциональную покупку, то сейчас этого нет. Люди стали взвешивать решения о покупке, внимательно читают, задают много вопросов. То, как вы продаете, должно приобрести совсем другой смысл для клиента, совсем другое описание. Новый смысл для клиентов – уже другое конкурентное преимущество.

3. *Критическое мышление.* Здесь имеется в виду твердо-критичный взгляд на бизнес-процессы внутри компании. Мы говорим об оптимизации расходов, оптимизации бизнес-процессов, оптимизации отделов. Возможно, вы это сделали уже. Если что-то не работает – отправляем «в топку». Удаляем все, не дающее результатов: действия, процессы, технологии, регламенты, сотрудников, партнеров. Критика должна быть именно к таким предложениям, которые без объяснений что-то хотят, не объясняют, что получим в результате, не идут на контакт. Включайте критику. Критика – это еще и дисциплина, это определенная дисциплина в обязательствах. Последовательность в принятых решениях. Только генерить идеи мало. Важно фиксировать и тестить. Просто поговорить и решить что-то попробовать мало. Надо еще и попробовать. Это критическая дисциплина к действиям своим и персонала.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



4. *Креативное мышление* – это организация мозговых штурмов. Причем показано их делать каждую неделю. Если вы будете мозговать, не только вы один, а вы подключите персонал (для полифонии мнений) – это и для них хорошо – они будут вовлечены в принятие решения, а, значит, появится вовлеченность, но и вы получите больше информации.

Две востребованные soft skills лидеров в настоящий момент.

Лидеры сегодня – это не про навыки. Лидеры сегодня про human компоненты. Это философия, видение, идеология. На данный момент оказались не в приоритете KPI, карьерные амбиции, результаты. Поэтому персонал воспринимает руководителя как человека, который может их поддержать, согреть, дать правильную обратную связь и где-то, может быть, даже выровнять эмоции, если есть стресс, есть переживания, тревоги, страхи. То есть, по сути, в требованиях к руководителю управленческие компетенции отходят на второй план, и на первый план выходят навыки коммуникации, навыки поддержки. Я бы так сказала, навыки коуча, навыки фасилитатора, умение проводить обсуждения, мозговые штурмы, проблемные совещания и т. д.

– *Способность вовлекать персонал в действие, в диалог. Быстро находить нужные контакты, быстро включаться*

в диалог, в разговор, самостоятельно принимать решения и за эти решения отвечать, быстро адаптироваться. Модель поведения, которая сейчас в компании нужна от сотрудников, – это многопрофильные опции, как конструктор, с переходом из одной опции в другую опцию. Я быстро, «Оп!», – я переоделаюсь, и вот я уже сейчас разговариваю по телефону. «Оп», – я сейчас могу дать какую-то нужную информацию. «Оп», – я опять отдыхаю. И, причем, не просто я беру день на то, чтобы подготовиться, подумать. Нет – ни дня, ни часа. Это нужно прямо в течение 5 минут. Дать информацию моментально. Как в онлайн трансляциях, за секунду переходишь из одного зала в другой. Вот ты уже слушаешь и концентрируешься на другой теме.

– *Эмпатия/доверие/открытость.* В рамках моих консультаций все 100 % руководителей и сотрудников обращают внимание на важность диалогов между людьми в компаниях. На вопрос: «Какие важные навыки руководителя вы бы поставили на первое место?» 70 % сотрудников отметили поддержку со стороны руководителя, а именно эмпатию, умение выслушать, умение проникаться, умение поддерживать сотрудника.

***Гали Новикова,**
эксперт «Арт Бизнес Консалтинг»

Эксклюзивно для



Идите к двери №11

Но данным Forbes (2017 г.) этот человек один из 400 самых богатых граждан США. По оценке того же издания его состояние равно 3,1 млрд долларов.

А между тем, в экспозиции к жизнеописанию этого американца лучшим эпитафией была бы цитата из «Мёртвых душ» Н. В. Гоголя: «Тёмно и скромно происхождение нашего героя». Что же, тем большим блеском сияет его звезда, каждый лучик которой это олицетворение сбывшейся американской мечты!

Сегодня американскому миллиардеру Джону Полу Джонсу Деджориа 76 лет. Без излишней художественности он – порождение улицы, из-за финансовых трудностей в семье в 9-летнем возрасте вместе с братом продававший вразнос рождественские открытки и еще какую-то полиграфию. Подрастком примкнул к дворовой банде, состоявшей из сверстников. Однажды в школе услышал от учителя, отчаявшегося перевоспитать хулиганистую бестолочь: «Запомни, в этой жизни тебе никогда не суждено в чем-то преуспеть!..» Однако юный Деджориа всё

же нашел в себе самообладания, чтобы завершить обучение в средней школе.

Далее – армия, вернувшись откуда недавний служака сменил весьма немало работ. Говорят, отметился не только, по-нашему, в управдомах, но даже засветился и среди представителей white-collar worker – белых воротничках: бегал по клиентам в должности страхового агента.

Гораздо большего успеха Деджориа добился опять же в уличной торговле, по принципу «от двери к двери» продавая «разумное, доброе, вечное» - энциклопедии. Повторимся, здесь детский опыт Деджориа напомнил о себе с положительной стороны, и наш книгоноша стал одним из лучших продавцов в фирме «Энциклопедия Кольера». Лучшим настолько, что, вопреки учительскому предубеждению, Деджориа удостоился от фирмы премии «Человек года». Тем не менее, лучший из лучших принимает решение оставить эту работу. Склоняет к такому внезапному поступку Деджориа его приятель, и они оба пробуют свои силы в индустрии красоты, продвигая в массы предметы по уходу за волосами. Это было в 1971 году, Деджориа 27 лет. За 4 года ра-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



боты в этой косметической компании у Джона не задались взаимоотношения с начальством. Как пишут биографы, «причина – разногласия Деджориа с руководством по стратегии ведения бизнеса».

До 1980 года Деджориа хлебал горькое лихо, Бог весть как перемогаясь без постоянного заработка. Случайно он встречается со знакомым – парикмахером Полом Митчеллом, которого знал еще со времен продвижения шампуней, бальзамов и краски для волос. Выпив по пивку за встречу, парни на имеющиеся у них деньжата отваживаются на создание своего бизнеса – компании John Paul Mitchell Systems. Звучит круто, на деле же речь шла о продаже парикмахерских инструментов, которые они сами же и изобрели. Ребята скинулись и на свой страх и риск заказали у изготовителя первую пробную партию. Несмотря на отличное качество инструментария, начинающие бизнесмены по своей бедности работали без рекламы, и потому поначалу в 99 случаях из 100 Джон и Пол довольствовались отказами в приобретении разных щипцов и ножниц. Работа требовала не одной душевной стойкости, но и немалых физических сил, ведь друзья использовали давно знакомый им метод работы – «от двери к двери». Приятели поклялись не сдаваться, и вот спустя некоторое время в двери их скромнейшего представительства всё-таки постучался первый успех. Взошла

их звезда: John Paul Mitchell Systems не только приподнялась, но и стала расти!

В дальнейшем исключительно навык собственных продаж лег в основу миллиардного состояния Джона Деджориа. Об этом ярком представителе бизнеса немало написано, в том числе и такого: чем бы Джон ни занимался, он не только первым представлял свой товар, но и продавал его лично! Таким образом, вся его бизнес-карьера строилась на собственном навыке продаж нового товара, до того совсем не знакомого потребителю. И потому не будет лишним, если прочитавший эту статью примет к сведению высказывание великого труженика и оптимиста – Джона Пола Джонса Деджориа:

«Самым большим препятствием является отказ. Что бы вы ни начали, будьте к этому готовы. Разница между успешными и неуспешными людьми заключается в том, что успешные люди делают всё то, чего не хотят делать неуспешные люди. Когда перед вами захлопнется дверь, с энтузиазмом и улыбкой на лице идите к двери № 11».

***Владимир Шумков**

Эксклюзивно для



Отзыв на книгу Стэнли Маккрисчала «Жесткий лидер»

Генерал Стэнли МакКристал,
Крис Фасселл, Коллинс Тантум, Дэвид Сильверман

ЖЕСТКИЙ ЛИДЕР

Правила менеджмента
от генерала Афганской войны



NEW YORK TIMES BESTSELLER



нига написана в характерном для тематических американских изданий стиле: изобилие примеров, не всегда при-

меры логически связаны с ключевой мыслью, изложив логическую связь и обозначив вывод следует возврат с приведением примеров на уже законченную ранее мысль.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Огромное количество примеров, ссылок на факты истории, упоминание известных личностей, апеллирующих к результату, неоднократное повторение приведенных логических выводов прекрасно воспринимается неподготовленной аудиторией, но для хорошо подготовленной аудитории книга теряет периодически интерес, побуждая читателя перелистывать страницы между ключевыми выводами.

Книга, автором которой является генерал, участвовавший в боевых действиях со странами востока, не оставит равнодушным ни одного руководителя, любящего свое дело, ведь заповеди искусства ведения войны равны правилам в менеджменте.

Способность автора, имеющего высокий военный чин, боевой опыт, искренне признавать неэффективность редуccionной вертикальной организационной структуры оперативного подразделения, становится учеником, начиная изучать, меняться самому и менять подразделение – вызывает уважение.

Актуальность затронутой темы построения дееспособной организационной структуры неоспорима и для большинства предприятий уже стала приоритетной: динамика изменений очень высока и бизнес обязан уметь мгновенно реагировать; приходящие на рынок труда представители поко-

ления Z амбициозны, не признают иерархических авторитетов, ценят свои развитие и достижения. В первую очередь, горизонтальные структуры, подразумевающие максимальную вовлеченность, осведомленность, системное понимание, кроссфункциональное взаимодействие в открытом пространстве, делегирование полномочий по принятию решений востребованы в малом и среднем бизнесе, проектных работах, IT-командах.

Действительно, вертикальные тяжелые иерархические структуры остаются на крупных предприятиях и холдингах. Иерархия вертикали, даже при отсутствии профессионализма, позволяет удерживать власть посредством внесения хаоса и ослабления среды, акцентируясь на прием работников, не имеющих ярких личностных качеств и подверженных манипулятивному воздействию.

Основные постулаты книги верны, полезны и доступны при прочтении для понимания, как руководителям среднего звена (для осознания как надо), так и подчиненным специалистам (для понимания что происходит).

***Марина Тестерева**

Эксклюзивно для



Обучился за чужой счет? Оплаты или отработай!

Вы обучили работника за свой счет, а он не стал у вас работать? Учтите: взыскать все потраченное может получиться не всегда...



Олимпийские суды удовлетворили иск СК РФ, требовавшего более 1 млн руб. у юриста Анастасии Панютищевой (далее П. – Ред.). Комитет оплатил ее обучение в главном вузе страны, но так и не увидел в своих рядах.

В 2014 году П. поступила на целевое обучение в МГУ им. М. В. Ломоносова по специальности «Юриспруденция», заключив договор с СК РФ. СК обязался оплатить учебу П. из федерального бюджета, а студентка приняла на себя ряд обязательств. Она должна была прибыть в следственный орган или учреждение СК для решения вопроса трудоустройства и подписать трудовой

**Наталья
Пластинина**

юрист

договор, а после этого — пройти службу в СК.

Договором предусматривалась ответственность за неисполнение выпускницей обязательств. Так, она должна компенсировать расходы, «связанные с предоставлением мер социальной поддержки», а также выплатить штраф в двукратном размере этих расходов. В итоге свои обязательства П. так и не исполнила, в отличие от СК, который за ее обучение заплатил 1,15 млн руб. из госбюджета. В связи с этим ведомство А. Бастрыкина подало иск в суд. МГУ был привлечен в качестве третьего лица.

П. просила отказать в иске, заявив, что договором предусмотрено взыскание не денежных средств за весь период обучения, а лишь расходов, связанных с предоставлением мер социальной поддержки. По мнению выпускницы, такое право возникло бы у СК в случае увольнения из органов до истечения 5-летнего срока, хотя она вовсе не прибыла для трудоустройства. Суд не принял такое возражение.

«Неприбытие в СК и незаключение трудового договора само по себе исключает возможность исполнения обязанности... о прохождении службы в следственных органах или учреждениях СК не менее 5 лет в случае заключения между гражданином и СК ученическо-

го договора. Обязанность возместить затраты на обучение также предусмотрена ст. 207 ТК РФ», — указал Гагаринский районный суд столицы.

В решении отмечается, что П. не исполнила обязательства по договору о целевом обучении, а значит, должна погасить ущерб, нанесенный СК. Гагаринский районный суд столицы взыскал с ответчицы 1 млн 152 тыс. руб., а также госпошлину в размере 14 тыс. руб. Мосгорсуд оставил это решение в силе.

На чем же основывала П. возражения против требований СК?

Очевидно, на положениях ст. 249 ТК РФ о возмещении затрат, связанных с обучением работника. Данная норма устанавливает, что в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств работодателя, работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено трудовым договором или соглашением об обучении. П. убеждала суд в том, что она не уволилась раньше срока, а вообще не приступила к работе. Кроме того, П. «играла» словами, доказывая, что у

СК было право только взыскать лишь суммы выплаченной стипендии. Суд, видимо, данные доводы не убедили.

Практика показывает: обучение за счет работодателя для силовых ведомств – дело давно привычное, в отличие от аналогичных правоотношений с коммерческими предприятиями. Обучение для дальнейшей службы в СК, МВД в последнее десятилетие (с кратным уменьшением бюджетных мест в вузах страны и внедрением системы ЕГЭ) – массовое явление, как и сам факт судов со взысканием крупных сумм с несостоявшихся или излишне рано уволившихся сотрудников правоохранительной системы. Анализ практики показывает: при отсутствии сложных или уникальных обстоятельств случаи увольнения или неприбытия на службу суды чаще всего полностью удовлетворяют искивые требования состоявшихся или даже несостоявшихся работодателей

1. Краткая теоретическая база оплаты обучения и обязательств будущего работника (или трудящегося уже в настоящее время) Согласно ст. 309 ГК РФ обязательства должны исполняться надлежащим образом, в соответствии с условиями обязательства и требованиями закона.

В силу ч. 1 ст. 198 ТК РФ работодатель – юридическое лицо (организация) имеет право заключать с лицом, ищущим работу, или с работником данной организации ученический договор на получение образования без отрыва или с отрывом от работы.

В соответствии с ч. 2 ст. 207 ТК РФ, если ученик по окончании ученичества без уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возвращает ему полученную за время ученичества стипендию и другие понесенные работодателем расходы в связи с ученичеством.

Аналогичные положения содержатся и в ст. 249 ТК РФ.

2. Условие об оплате обучения и возмещении затрат можно предусмотреть в разного вида договорах.

ВАЖНО: условия об оплате и возмещении стоимости обучения можно закрепить не только в ученическом договоре.

Так, Верховный Суд РФ разъяснял, что ученический договор не единственный вид договоров об обучении. В трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему допустимо закрепить условие об отработке опре-

- У нас в гостях журнал ТРУДОВОЕ ПРАВО • У нас в гостях журнал ТРУДОВОЕ ПРАВО • У нас в гостях журнал ТРУДОВОЕ ПРАВО •
- деленного срока после учебы, оплачиваемой работодателем.
- Данные условия могут быть закреплены в:
- Трудовом договоре,
 - Соглашении сторон об обучении,
 - Ученическом договоре.
- ТК РФ определено содержание трудового договора путем закрепления в ст. 57 ТК РФ перечня обязательных и дополнительных условий: возможности включать в трудовой договор условие об обязанности работника отработать после обучения, проводимого за счет средств работодателя, не менее установленного договором срока (ч. 4 ст. 57 ТК РФ), а также установления дополнительной гарантии для работников, как более слабой стороны, в виде запрета включать в трудовой договор условия, ухудшающие положение работника. Такое правовое регулирование согласуется с принципом свободы трудового договора.
- Заклячая соглашение об обучении за счет средств работодателя, работник добровольно принимает на себя обязанность отработать не менее определенного срока у работодателя, оплатившего обучение, а в случае увольнения без уважительных причин до истечения данного срока - возме-
- стить работодателю затраты, понесенные на его обучение. Тем самым обеспечивается баланс прав и интересов работника и работодателя.
- ТК РФ предусмотрена и возможность заключения ученического договора, являющегося одним из видов договоров об обучении работника за счет средств работодателя (гл. 32 ТК РФ).
- В силу ст. 198 ТК РФ работодатель - юридическое лицо (организация) имеет право заключать с лицом, ищущим работу, или с работником данной организации ученический договор на получение образования без отрыва или с отрывом от работы как дополнительный к трудовому договору.
- Последствия невыполнения обучающимся обязательства - после окончания ученичества приступить к работе по вновь полученной профессии - определены в ст. 207 ТК РФ.
- 3. Понесенные расходы можно взыскать и с недоучки*
- Несмотря на дословное толкование ст. 207 и 249 ТК РФ, право на взыскание расходов на обучение сохраняется у работодателя, оплатившего обучение, и в отношении тех учеников, которые не только не приступили к работе (как в случае с П.), но и вообще
- У нас в гостях журнал ТРУДОВОЕ ПРАВО • У нас в гостях журнал ТРУДОВОЕ ПРАВО • У нас в гостях журнал ТРУДОВОЕ ПРАВО •

учебу не закончили, были отчислены и/или бросили обучение или не сдали успешно экзамены по окончании. В подобных ситуациях возмещению подлежат реально понесенные затраты на обучение работника, а работодатель имеет право в одностороннем порядке расторгнуть договор и требовать возмещения расходов.

4. Нельзя взыскать гарантии и компенсации

Учтите позицию судов:

Условия ученического договора о включении в стоимость обучения гарантированных выплат, предусмотренных ст. 187 ТК РФ, в виде заработной платы или стипендии, выплачиваемой за время обучения с полным отрывом от работы, командировочных расходов (стоимости проезда к месту обучения, суточных и стоимости проживания), противоречат ТК РФ и ухудшают положение работника по сравнению с нормами действующего трудового законодательства.

При установлении данных обстоятельств суд откажет во взыскании данного вида расходов, хотя непосредственно стоимость обучения взыщет.

5. Нельзя взыскать проценты за пользование при невозмещении стоимости обучения

Некоторые особо щепетильные работодатели пытаются взыскать с работника не только суммы затрат на обучение, но и проценты за якобы пользование денежными средствами.

Такие требования отклоняются как не основанные на нормах трудового законодательства.

6. Взыскать стоимость обучения можно не всегда

Однако «расслабляться» работодателям не стоит. В практике немало случаев, когда суд отказывал во взыскании с работника затрат, понесенных работодателем на его обучение. Рассмотрим, в каких случаях это может произойти.

6.1. Работник уволился ранее оговоренного срока по УВАЖИТЕЛЬНОЙ причине

Уважительной причиной может стать увольнение даже и по собственному желанию работника (по п. 3 ч. 1 ст. 77 ТК РФ), если причиной расторжения трудового договора является необходимость ухода за больным ребенком или иным членом семьи.

Наилучшим вариантом, по мнению Роструда, является конкретное перечисление в договоре между учеником/работником и работодателем/органи-

зацией причин, которые стороны будут признавать уважительными, а какие – нет. При этом, конечно же, не стоит определять данные причины вопреки градации норм ТК РФ. Так, например, весьма сомнительным будет отнесение к неуважительным причинам увольнение по сокращению штата...

Лучше, если перечень причин прямо указан в договоре/соглашении сторон.

При определении уважительных причин следует учитывать и мнения судов по конкретным делам. Так, например, выход на пенсию не признается уважительной причиной увольнения ранее оговоренного срока. Хотя в рамках ст. 80 ТК РФ увольнение по собственному желанию в связи с выходом на пенсию признается уважительной причиной для того, чтобы не соблюдать двухнедельный срок на предупреждение работодателя о предстоящем увольнении.

Также учтите, что определение в Соглашении перечня причин с отношением их к уважительным и неуважительным «связывает» работодателя по рукам и ногам. В дальнейшем признать и не предусмотренную в Соглашении причину неуважительной или, наоборот, переqualифицировать неуважительную причину в уважительную не получится.

6.2. Стороны расторгли трудовой договор по СОГЛАШЕНИЮ сторон

Как показала практика, при досрочном (до истечения времени «отработки») расторжении трудового договора «по соглашению сторон» стоит вовремя вспомнить о ранее заключенном ученическом договоре или соглашении об обучении. Если в соглашении о расторжении не предусмотреть условия и порядок возмещения работником расходов, понесенных работодателем ранее на его обучение, то суд может счесть это как отказ работодателя от взыскания материального ущерба. И взыскать эти средства потом с работника не удастся.

6.3. Имеется препятствие для отработки, прямо предусмотренное соглашением об обучении.

Речь идет практически об идентичной ситуации, что и при увольнении по уважительной причине. Однако в данном случае не требуется устанавливать и правильно квалифицировать причину увольнения, так как в ученическом договоре/соглашении об обучении прямо

предусмотрено, в каких случаях ученик освобождается от исполнения обязательства «отработки» и возмещения расходов на обучение.

6.4. Нельзя точно определить сумму расходов на обучение

К счастью, такая ситуация – довольно редкая. Как правило, у работодателя есть на руках ученический договор с оговоренной суммой обучения, есть платежные поручения о перечислении сумм за обучение, стипендии и прочих расходов.

Вообще действующее трудовое законодательство не конкретизирует состав расходов работодателя, которые включаются в стоимость обучения как возмещаемые затраты. Данный вопрос может быть урегулирован в локальном акте организации и в ученическом договоре. При этом факт понесенных затрат на обучение должен быть подтвержден надлежащими документами, и размер этих расходов должен быть с достоверностью установлен.

6.5. Работодатель не предоставил работу по полученной специальности.

Увы, период обучения бывает довольно длительным, и может составлять 5-6 лет. За это время не только у работодателя могут произойти кардинальные перемены, но и вообще в мире. Нередкой бывает ситуация, когда работник оканчивает обучение, получает диплом, а должности по по-

лученной специальности в штатном расписании у работодателя не оказывается. Но находится другая...

Конечно, в этом ничего особо страшного нет. Однако в данном случае следует учитывать, что, вполне возможно, взыскать стоимость обучения с работника в случае его досрочного увольнения не удастся по причине ... невыполнения обязанностей работодателя по предоставлению работнику работы по специальности.

7. Взыскать стоимость обучения можно не всю

7.1. Сумма ко взысканию может быть уменьшена судом

Учтите: суд при разрешении спора о взыскании расходов на обучение с работника может применить положения ст. 250 ТК РФ, предусматривающие право органа по рассмотрению трудовых споров снизить размера ущерба, подлежащего взысканию с работника, с учетом степени и формы вины, материального положения работника и других обстоятельств.

7.2. Взыскивается стоимость обучения пропорционально неотработанному сроку

Позиция судов такова, что нельзя в договоре устанавливать полное воз-

мещение расходов при частичной отработке. По мнению суда, такое условие ухудшает положение работника, а значит, не должно применяться.

Выводы.

1. Если работник обучился за счет работодателя, но не отработал оговоренный срок или вообще не приступил к работе, в том числе по причине оставления учебы, он должен возместить работодателю понесенные тем расходы, связанные с обучением.

2. Несмотря на это общее правило, случаев отказов судов во взыскании с работников потраченных на их обучение сумм в практике немало. В основном отказы связаны с установлением уважительных причин увольнения работника. Или в ходе рассмотрения спора суд устанавливает наличие препятствия для отработки, прямо предусмотренного соглашением об обучении.

3. Самыми «коварными» основаниями для отказа во взыскании можно назвать случаи досрочного увольнения работника по СОГЛАШЕНИЮ сторон. Если в нем не определено обязательство работника возместить расходы, суды считают, что работодатель работнику данные расходы «простил».

4. Также сложными можно назвать случаи, когда нельзя точно определить

сумму расходов на обучение или работодатель не смог предоставить работнику-ученику работу по полученной специальности.

5. При всех равных условиях может получиться так, что с уволившегося работника будет взыскана только часть суммы за обучение. При этом это естественно будет в пропорциональном соотношении к неотработанному работником сроку. Но не стоит забывать и право суда снизить сумму ко взысканию при применении ст. 250 ТК РФ.

*Наталья Пластинина, юрист

Эксклюзивно для



Леонид Кроль

Издательство
«Альпина Паблишер»
+7 (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru

Энергия – новая валюта. Как поддерживать баланс жизненных сил



ГЛАВА 3 КАК МЫ БЛОКИРУЕМ ЭНЕРГИЮ

Однажды я вел серию корпоративных тренингов у топ-менеджеров крупной международной производственной компании. Мне нравилось работать с этой командой. Интересно было наблюдать за грозным, но ярким и харизматичным шефом. Волновал процесс, в ходе которого собрание топ-менеджеров, призванных Главным для решения разных задач, понемногу превращалось в сыгранный ансамбль.

Прошло немного времени, и один из них обратился ко мне по поводу



личного коучинга. Его звали Вячеслав, и среди других топов он запомнился мне как самый спокойный, уравновешенный, даже чуть скучноватый «человек в костюме». Вячеслав недавно получил повышение и чувствовал себя не очень уверенно. Он импонировал мне, я чувствовал его скромное обаяние.

•••

– Мне хотелось бы понять, как лучше взаимодействовать с Главным и с некоторыми другими членами команды, – обрисовал Вячеслав свою задачу. – Разумеется, мне нравится моя работа. Я в отрасли 20 лет, с самой юности. Но... с тех пор как пошел на повышение, чувствую себя не в своей тарелке. Вроде и компетенции есть, и на работу всегда энергии хватает. Но немного смущает элемент корпоративных игр, которых у нас, конечно, много. Понимаете, «политика» – это не вполне в сфере моей компетенции. А некоторые члены нашей команды, Оксана например, как раз занимаются именно «политикой», и у меня такое чувство, что если я не буду тоже ею заниматься, то мое место в команде будет уже не таким прочным. Я... ну, как бы... не нахожу... – Вячеслав говорил, подбирая слова, – не нахожу того драйва, который находят они, конкурируя за ресурсы...

Он сделал длинную паузу.

– Вы описываете ситуацию очень понятно и рационально, – сказал я. – Но ее можно описать и на другом языке, переформулировать более образно, метафорически. Ваша команда – эдакий магический серпентарий, где обитают опасные и красивые змеи. Или аквариум с блестящими зубастыми рыбами. Или факультет Слизерин из «Гарри Поттера». Я отлично помню Оксану, это восхитительная женщина и сущая ведьма! Главный ваш – Зевсгромовержец или даже голливудский супергерой. А вы там чувствуете себя неуютно, и вам немного страшновато. Вы хоть и такой же крупный, как они, но не хищник, а раз вы не хищник, то логично, что боитесь быть съеденным.

Я почувствовал, что Вячеславу интересно меня слушать.

– Корпоративные интриги в духе Макиавелли, – продолжал я, – не будят в вас азарта, а только нервируют и сажают батарейки. Иногда вы чувствуете, что ваши коллеги могут действовать быстро, и вы не в силах предугадать, что они придумают. Почему нельзя работать спокойно, правда?

– Ну да, – кивнул Вячеслав. – Оксана – ведьма...

Это мне нравится.

– Вот смотрите, я сейчас их вам довольно красочно всех нарисовал,

и, как мне кажется, вы отчасти внутренне согласны с моей картинкой. Я не ошибаюсь? Ну вот. Очевидно, что нас тут с вами никто не слышит, не видит, и мы можем себе позволить, скажем, ослабить галстук, расстегнуть одну пуговицу и поговорить о Главном и коллегах чуть более неформально. У вас очень энергетически заряженная среда и очень при этом формализованная, сдерживаемая. Все как в сковородке.

Я помню, какие страсти однажды у вас вскипели внезапно во время одной из сессий. Слезы даже были. А потом Главный вышел и сказал как отрезал: «Мы не будем об этом говорить».

– Понятное дело, потому что речь зашла об эмоционально напряженном моменте, а эмоции мешают работе, – сказал Вячеслав.

Я возразил:

– На самом деле наоборот. Эмоции – то, что придает любой работе смысл. Их стоит не сдерживать и блокировать, а правильно использовать. Смотрите, у Оксаны полно эмоций и страстей. У Главного их очень много.

Да, они своеобразно их выражают, Оксана через вот такие непрямые каналы своих интриг, Главный – через свои молниеносные решения, которые всем нужно срочно выполнять. Вам нужно тоже найти спо-

соб пользоваться своими эмоциями, прокопать для них каналы. Сейчас вы на работе успешно блокируете все свои чувства. У вас это хорошо получается, вам это в какой-то мере помогает – выстроили защитную стену, чтобы эмоционально не вовлекаться в «политику». Но эти же самые блоки не дают вам и проявлять в полной мере свою энергию.

– Не знаю, – сказал Вячеслав. – Вы говорите об эмоциях. А по-моему, у меня нет особых эмоций. Вот Главный – да, у него есть и эмоции, и рациональность. У Оксаны тоже. А я не очень эмоциональный человек. Даже с женой и детьми особо не проявляю каких-то сильных чувств. Откуда мне их взять?

Блоки энергии: зачем мы это делаем

В прошлой главе мы говорили об энергетических дырах и выяснили, что привычные чувства, которых мы не замечаем и не осознаем, могут отнимать часть нашего энергетического потока. Мы установили, что на эти чувства будет уходить меньше энергии, если удастся осознать их, вытащить на свет и разрешить себе их проживать.

Но есть люди, которые пытаются справиться с проблемой иначе. Они зажимают, подавляют неосознанные чувства, и у них хорошо по-



лучается не только не показывать, но и вообще не испытывать их. Если дыры, в которые уходит энергия, это безуспешная попытка подавить бессознательные чувства, которые все равно прорываются, то блоки — это попытка успешная.

Лея жаловалась на свою неорганизованность и прокрастинацию, а такие люди, как Вячеслав, обычно прекрасно организованы и эффективны. Лея не замечает своих чувств в те моменты, когда они возникают, но в разговоре может обнаружить и признать их, а Вячеслав только пожимает плечами: чувства? — Не знаю, не слышал...

Чем плохо блокировать чувства? Казалось бы, Вячеслав надежно упаковал их, он не знает о них, они ему не мешают, Вячеслав хорошо работает и успешен.

Но есть несколько проблем, связанных с блокированием чувств:

1. Наши чувства — часть нашей биологии. Животное проявляет себя открыто. Возможность укусить, напасть, убежать, зашипеть важна не только потому, что иначе жизнь его будет под угрозой, но и потому, что реагирование зашито в биологию любого живого организма. Если мы долгое время не проявляем и почти не испытываем чувств, то, будучи под спудом, они могут отражать-

ся на работе организма (мышечные зажимы, артериальное давление и многое другое).

2. Подавление чувств снижает энергию. Невозможно подавить только негативные чувства, избирательно, а позитивные оставить. Вместе с гневом и тревогой мы подавляем и радость, и любопытство. Да, Вячеслав спокойно переносит рабочие перегрузки, но он признает, что жизнь за пределами работы не приносит ему особого удовольствия — все просто идет как надо. Ни жена и дети, ни спортивные занятия, ни путешествия не вызывают у него ярких эмоций. Люди с большим количеством привычных подавленных чувств с трудом раскачивают себя на что-то новое, у них ниже нейропластичность (так как выученные реакции привычны и всегда примерно одинаковы). Вячеслав чувствует себя не в своей тарелке рядом с более творческими коллегами.

3. Подавление чувств лишает важного инструмента принятия решений. Когда-то давным-давно человек принимал все решения без особого анализа, «на эмоциях». Это позволяло быстро избегать угроз, пользоваться интуитивным опытом, испытывать меньше сомнений и колебаний. Жизнь с тех пор значительно усложнилась,

и многие решения действительно требуют контринтуитивной работы. Но чувства — индикаторы того, что что-то идет не так, а проблема требует немедленного решения. Стоит подавить эти чувства — и она перейдет в разряд хронических, а потенциал к крупному конфликту будет копиться.

Это именно тот повод, который и привел ко мне Вячеслава: в реальности он подавил не все свои чувства (это невозможно), и у него есть наполовину осознанная тревога по поводу его отношений с другими членами команды. Чувство инициировало мысль: решение может быть в том, чтобы пойти ко мне. Но если бы чувству тревоги совсем не удалось прорваться сквозь Славнины защитительные кордоны, решение не было бы принято.

Обычно люди блокируют свои чувства по следующим причинам:

1. Желание быть эффективным, выжать из себя максимум. Чувства требуют некоторого времени на их переживание и осознание. Причем такая пауза требуется человеку не «когда-то потом», а сразу, как только чувство испытано. Три минуты на обдумывание, 15 минут на кофе-брейк, спокойное время перед сном, — стиль работы в компании у Вячеслава, как и у многих других, не предполагает пауз. Думаешь: по-

зволю себе отдохнуть — не смогу потом собраться и работать. Чувства кажутся лишним багажом, который надо поплотнее запаковать, заархивировать, сжать, чтобы занимал поменьше места. (Многие предпочли бы их вообще выкинуть, но мы уже выяснили, что это невозможно.)

2. Страх ненормальности. Существует миф, что чувства должны быть обязательно связаны с обстоятельствами. Нормально чувствовать горе на похоронах, а на свадьбе — радость. Большинство ситуаций трактуются как неуместные для чувств. Поэтому, если человек в нейтральной ситуации испытывает чувства и замечает их, его может охватить страх, что он ненормален, неадекватен. То есть, во-первых, он плохо контролирует себя (ведь чувства пришли не спросясь), во-вторых, он может быть отвергнут другими (так как делает нечто неадекватное, — например, плачет на работе), в-третьих, из-за маленького опыта переживаний ему неизвестно, как долго продлится чувство и насколько сильно может помешать обычным делам: не сойду ли я с ума, смогу ли функционировать дальше, если дам чувству волю? Людям, которые не имеют опыта обращения к чувствам, может казаться, что как только они начнут обращать внимание на чувства, то сразу же окончательно увязнут в них.



Сам этот страх ненормальности тоже не осознается как страх. Скорее, человек просто очень быстро подавит неуместное чувство... а с ним и другие, позитивные.

3. Предубеждения о чувствах. У нас может быть много разных убеждений о том, какими должны быть чувства, когда и как их следует проявлять, какие чувства плохие, а какие хорошие.

Например:

- «Мужчины не эмоциональны, эмоции — удел женщин».
- «Чувства на работе только мешают».
- «Рациональность выше чувств, потому что только она позволяет принимать верные решения». (Выше я уже упомянул о том, что это не так.)
- «Поддается эмоциям только слабый». (Это тоже не так — вспомним, что Главный может «слить эмоции» на своих топов, а они имеют гораздо меньше возможностей это сделать.)

Многие чувства имеют плохую репутацию. Например, мы считаем, что нехорошо завидовать, но забываем, что нехорошо-то на самом деле делать дурные вещи как следствие зависти (например, лгать, вредить), но нет ничего плохого в том, чтобы из зависти к чужим мышцам, напри-

мер, усиленно тренироваться. Сама зависть как чувство — не хорошая и не плохая, ее невозможно оценить в отрыве от продиктованных ею конкретных действий.

Обиду принято считать детским чувством, гнев — проявлением плохой выдержки. Очень трудно признаться себе в стыде, чувстве бессилия, — никому не хочется чувствовать себя жертвой. Многие не хотят чувствовать вину.

Все это заставляет срезать не должные чувства на подлете — еще до того, как успеваешь их осознать. Но так приятно в безопасной обстановке признать, что Оксана — ведьма и ты ее побаиваешься, хоть и принято считать, что мужчине и топ-менеджеру бояться ведьм стыдно!

4. Страх отвержения. Еще один мощный стимул, заставляющий блокировать чувства. Приведу пример из сексологии. Случается, что женщина в какой-то день или период (например, после родов) не хочет заниматься проникающим сексом, но боится отказать партнеру, потому что у нее есть фантазия, что если она один раз откажет, тот сразу отвергнет ее. Женщина занимается сексом через боль и нежелание, и если это повторяется часто, в конце концов партнер начинает ассоциироваться у нее с этим дискомфортом. И вот уже ей совсем не хочется секса с ним. Партнер тоже

начинает видеть это... и, их брак под угрозой. Все потому, что она блокировала свои чувства из страха отвержения, и эти подавленные чувства загромоздили путь потоку ее сексуальной энергии.

5. Недостаток осознанной субъективности. Это очень важная и частая проблема. Человек считает, что доверять можно только объективным фактам, а тому, что он чувствует сам, нельзя. «Чувства врут, нужно увидеть и посчитать». Часто такое мнение берет начало в детстве. Родители не валидизировали чувства ребенка: заставляли доедать до конца, когда он говорил, что сыт; просили перестать плакать, так как повод «не стоит того»; одним словом, внушали ребенку, что его внутренний опыт не имеет ценности и верить себе нельзя. Ребенок мог слышать о своих желаниях: «это глупо», «это стыдно», «какая чушь».

Этот условно нормальный, но неблагоприятный детский опыт по-разному отражается на развитии людей с разными характерами.

В некоторых случаях ребенок действительно присваивает эту точку зрения: мои чувства — ничто, они неадекватны, и верить им нельзя. Он надолго блокирует свои смутные неразвитые ощущения, свое чутье, и переориентируется на внешний мир и его оценки, которые и становятся для него вехами:

«Умные люди разработали инструкции, я им следую».

«Мне сказали, что так правильно».

«Меня считают ценным работником».

«Я ничего не знаю, я всего лишь исполнял приказ».

Разблокировать чувства очень непросто. Иногда это не удается даже в психотерапии. Но то, о чем пишу я, — это не крупные изменения курса жизни, не грандиозная программа «прокачки» чего бы то ни было, а попытка разминки, постепенных усовершенствований, которые могут иногда дать немало. Расскажу о том, как работал над ними с Вячеславом.

Журнал



2020 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

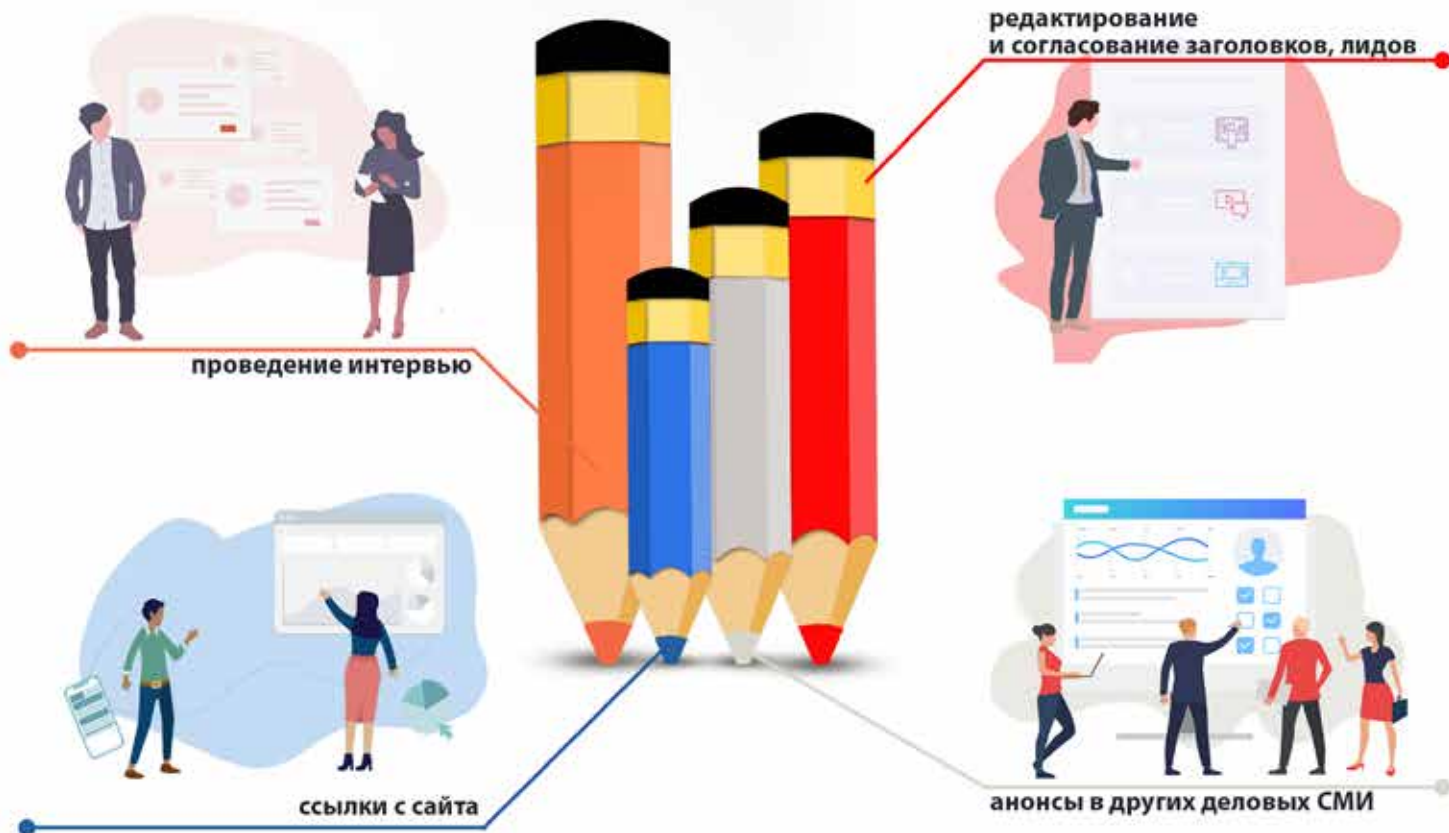
за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 980-53-54

www.alpinabook.ru

VIP интервью

с дополнительными
услугами
от агентства Алены Юровой



www.TOP-PERSONAL.ru

Запись на интервью и подробности

8 (985) 441-53-81
(WhatsApp)

yurova.y.p@yandex.ru

Леонид Кроль

ЭНЕРГИЯ. НОВАЯ ВАЛЮТА

Как поддерживать
баланс жизненных сил



Тарик Альхаурани
KYOCERA Document
Solutions Russia



Татьяна Ананьева
"Апостроф-медиа"



Глеб Архангельский
бизнес-тренер



Гули Базарова



Александр Бочкин
Инфомаксимум



Петер Ваго
ООО «Эккейс Раша»



Татьяна Владимирова
ООО Транс Бизнес
Консалтинг -Юг



Ольга Глазкова
ООО «Альфасигма
Рус»



Юрий Грымов



Елена Долгова
«ВЕРТЕКС»



Борис Жалило
Бизнес-тренер



Дмитрий Жирнов
«Бридж ту ЭйчАр»



Эдгард Запашный



Владимир Зима
«ПГС проект»



Валерий Золотухин
IMPACT Capital



Наталья Карачевцева
BSI-project



Марина Каримова
ГК «Блок»



Олег Кивокурцев
Promobot



Владимир Кожухарь
бизнес-тренер



Кирилл Краснов
CEO CLUB RUSSIA



Дарья Крячкова
Nornickel



Андрей Кудряшов
«Ангиолайн»



Анна Лебедева
Международный
Эриксоновский
Университет Коучинга



Айта Лузгина
«Интериум»



Михаил Любимов



Александр Любимов



Владимир Моженков



Михаил Молоканов
бизнес-тренер



Олеся Мурашова
Coleman Services



Вера Мухина
Solit Clouds



Фарид Нигматуллин
«ВидеоМатрикс»



Гали Новикова
«Арт Бизнес
Консалтинг»



Валерий Оськин
«Развитие
человеческого
капитала»



Марина Починок
TopCEOTeam



Павел РаSTOPшин
«Цифра»



Сергей Семенов



Валерий Сидоренко
Digital-агентство
«Интериум»



Александр Сидоров
HeadHunter



Анна Симакова
Training &
Development Group



Анна Сметанникова
психолог



Яна Табакова
SEMrush



Светлана Фальковская
A. S.Wellas



Елена Фтиц
ООО «Кадры для
Вас»



Ланс Эндрюс
SHL



Владимир Якуба»

| | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |
| Яна Алферова группа компаний ISS | Елена Ануфриева Либерти Страхование | Александр Бер ГК InfoWatch | Анна Глазкова IMA Moscow | Дмитрий Глумов ООО «Телепласт» | Сергей Горбатов IE Business School Madrid | Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Валерия Дворцова Визави Консалт | Анна Ермохина ОПТЭК Цайсс Групп | Жанна Завьялова бизнес-тренер | Алексей Загумёнов «Авира» | Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ» | Алевтина Каипова Volga Group | Евгений Каплев ЭКСМО |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Нателла Кобулашвили «ВЫБОР» | Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг» | Алексей Коренев ГК «ФИНАМ» | Владимир Корицкий «Авито Работа» | Маргарита Крутова Финансовая группа QBF | Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти» | Кристина Лапская SuperJob |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование» | Анастасия Малахова «Конекрейнс Демаг Рус» Центр | Ольга Малашкина «Швабе» | Исаак Мостов ГК «РАМАКС» | Дмитрий Низковский Группа ПСН | Иван Носаков Сити XXI век | Сергей Озол бизнес-тренер |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум» | Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос» | Маргарита Розанова Херох Евразия | Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС» | Светлана Самолотова UCL HOLDING | Ирина Святцкая HeadHunter | Варвара Седова «АгроТерра» |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Дмитрий Слинников Ростелеком | Светлана Стешина АО «Международный аэропорт «Внуково» | Игорь Столяров группа компаний СР | Алексей Стоянин МДД Групп | Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк» | Наталья Трубкина ПАО «Мечел» | Алексей Урванцев бизнес-тренер |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Андрей Устожанин Кадровый центр «Эксперт» | Ольга Филиппова Eqvanta | Светлана Хамитова «Althausgroup» | Владимир Химаныч Райффайзенбанк | Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS | Аяз Шабудинов холдинг Like | Елена Эрлих Московский Кредитный банк |