

ВЫ МНЕ НРАВИТЕСЬ!

ВЫГОДЫ ЛИЧНОСТНОГО КОНСТРУКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ

Владислав Коробейников, Игорь Ходыкин

ВЛАДИСЛАВ КОРОБЕЙНИКОВ,
*профессиональный бизнес-тренер,
специалист по развитию личности*

Личность человека — это некое цельное образование, поэтому личностные качества каждого неотступно сопровождают человека везде. А законы коммуникации одинаково действуют и дома, и на работе, одинаково применимы для формального и неформального общения. Другое дело, что мы можем сдерживать себя или контролировать до определенной степени, но при этом качества нашей личности всегда с нами (независимо от обстоятельств и окружения).

В данной статье разговор пойдет о наиболее важных качествах, необходимых как руководителям, так и их подчиненным — для комфортной и долгосрочной совместной работы; также оговорюсь и об особенностях проявления этих качеств в зависимости от должности и места, занимаемого в коллективе.

ПОДДЕРЖКА

Это осознанные действия с целью помощи другим людям, предполагают смещение фокуса внимания с собственной персоны и перенос его (внимания) на других людей.

Поддержка со стороны руководства

Для руководителя поддержка — это прекрасный способ получить и поддержать авторитет, создать дружественную атмосферу в коллективе. Создавая с помощью поддержки образ руководителя как человека, которому «не все равно» (его волнуют люди, а не только бизнес-результат), мы можем получить коллектив, готовый работать не только за деньги, но и за идею. В этом случае руководитель уже получает дополнительные мотивационные рычаги за рамками материальных благ (деньги, подарки, должность).

Со стороны руководителя поддержка выражается в следующем:

- В желании и умении выслушать подчиненного, если это для него (сотрудника) важно. Подчеркну, это общение действительно важно для работника: вы не «жилетка», вы — собеседник. Оказание поддержки в формате неформального общения очень ценно для людей.

Однако и здесь есть «подводные камни». Работники могут начать пользоваться возможностью, которая им предоставляется, начать манипулировать руководителем, «давить на жалость». Думаю, что каждый понимает, о чем идет речь, и сможет отличить действительно

необходимое общение от простого потребления внимания, которое вызывает чувство раздражения, ощущения впустую потраченного времени. Такое общение важно корректно, но твердо пресекать.

Еще одна типичная неэффективность — сам руководитель начинает «играть» в поддержку и провоцирует свой коллектив на пустое общение. Выглядит это со стороны как самолюбование и создание образа: «Посмотрите — мне не все равно! Посмотрите — я сам подхожу к вам и с отеческим (конечно, наигранным) вниманием интересуюсь о чем-либо». Это опасно! Не заиграйтесь в справедливого и доброго. Может так случиться, что эта модель поведения сыграет против вас, и ваши подчиненные начнут манипулировать на слабостях такого общения. Дело в том, что начальнику становится очень дорог этот образ — он вложил в него много сил и даже сам в него поверил. Сотрудники, чувствуя это, могут «включить» стандартную схему манипуляций — они обращаются к руководителю с просьбой и в процессе ее озвучивания невербально, то есть через позу, мимику, жесты и интонации, показывают, что у них с вами очень хорошие отношения. А также работник может и прямым текстом сказать: «Обращаюсь к вам как к понимающему и справедливому руководителю...» — делая хитрый «проброс» к обозначенному образу начальника. Эти действия и слова приятны руководителю, тем более что именно такой или близкий к этому образ и создавался. Вот она, ловушка! Теперь, чтобы остаться в «образе», путь один — удовлетворить просьбу подчинен-

ПОДДЕРЖКА ПРЕДПОЛАГАЕТ СМЕЩЕНИЕ
ФОКУСА ВНИМАНИЯ С СОБСТВЕННОЙ
ПЕРСОНЫ И ПЕРЕНОС ЕГО (ВНИМАНИЯ)
НА ДРУГИХ ЛЮДЕЙ.

ВЛАДИСЛАВ КОРОБЕЙНИКОВ

Профессиональный бизнес-тренер, специалист по развитию личности. Автор многоступенчатых обучающих проектов в сфере продаж, переговоров, клиентоориентированного подхода, повышения персональной эффективности в профессиональной среде. Приоритетное направление деятельности — развитие эмоционального интеллекта, психологическое бизнес-консультирование.



ного, в противном случае будет разрушен образ.

Вывод: не заиграйтесь, отсекайте «давление на жалость», тогда вы четко сможете идентифицировать ситуацию, а в случае необходимости — поддержать человека в его жизненной ситуации.

- Предполагать, что идеи, исходящие от коллектива, могут быть полезны; и даже если это не так, то важно уделить им определенное внимание.

В жизненных потребностях любого человека есть такой пункт, как значимость и желание быть полезным. Оказание внимания спонтанно появившимся идеям и инициативам может «работать» как раз на эти потребности.

Важно, чтобы у сотрудников не возник вывод, что «они никто» и вообще ничего не решают — даже на своем уровне. Это выливается в состояние разочарования, скрытый или явный протест. Протестуя, человек таким «деструктивным» способом получает значимость и ощущение, что и от него что-то зависит.

- В случае озвучивания управленческих решений надо объяснять людям причины и мотивы выбранного решения (там, где это возможно).

Согласитесь, достаточно часто на собраниях озвучивается только решение руководства, но никак не объясняются причины такого выбора, даже там, где это возможно. Схема «я сказал, будет так и не иначе... Ну а вы — пошли выполнять с энтузиазмом!» используется даже в 21 веке. Стоит ли удивляться, что подобные решения не находят поддержки в коллективе, не выполняются, как следствие — срываются

сроки и т. д. Руководителю придется проводить еще одно или несколько собраний, где он, потрясая хлыстом, обещает разнообразные кары на головы нерадивых подчиненных.

Ответ может быть достаточно прост: человек не спешит выполнять указания, если не понимает, зачем ему это делать. Дайте максимально возможный ответ, и у вас есть шанс увидеть понимание и поддержку.

Информация для топ-менеджеров: зачастую руководители среднего звена оказываются в похожем положении. Эти сотрудники находятся между высшим руководством и своими подчиненными. В силу этого им часто приходится озвучивать не свои решения, а высшего руководства, которые вначале были транслированы на среднее звено. У руководителей среднего звена зачастую также возникает непонимание и неприятие полученной информации. Происходит это параллельно с отсутствием ответов на вопросы «зачем?» и «почему?». Стоит ли говорить, что озвучивая не свои и непонятные решения на ближайшем собрании, они вряд ли воодушевят коллектив и создадут благоприятные условия для выполнения принятых «наверху» решений.

Мне самому неоднократно доводилось присутствовать на совещаниях, где, озвучивая подобную информацию, руководитель бессознательно всем своим видом показывал: «Я сам не понимаю и не принимаю эти решения, но мне сказали, а я передаю вам». Сложно после такого рассчитывать на поддержку коллектива. Вряд ли захочется вложить 100% сил.

- Там, где возможно, в случае неудачи дать еще один шанс.

Руководителю важно не выглядеть «мечом, карающим направо и налево». Подчиненные должны чувствовать строгость и справедливость одновременно. Другими словами — хорошо, когда отсутствует страх несправедливого или беспричинного наказания. В противном случае это порождает полное отсутствие инициативы или обездвиженность людей. Начальнику придется «пинать» коллектив, для того, чтобы они сделали то, что даже делать обязаны.

Поддержка со стороны подчиненных (коллектива)

Высшая степень такой поддержки прекрасно отражена в одном из эпизодов фильма «Аполлон 13». В этой части фильма капитан экипажа космического корабля, готовящегося лететь в космос, озвучи-

**ВАЖНО, ЧТОБЫ У СОТРУДНИКОВ
НЕ ВОЗНИКЛА МЫСЛЬ, ЧТО ОНИ НИКТО
И ВООБЩЕ НИЧЕГО НЕ РЕШАЮТ —
ДАЖЕ НА СВОЕМ УРОВНЕ**

«ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ» В ПОДДЕРЖКЕ РУКОВОДИТЕЛЯ – ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО К НАЧАЛЬНИКУ ПРИ НЕПОПУЛЯРНОМ ДЛЯ СЕБЯ РЕШЕНИИ

вает тяжелое управленческое решение одному из членов экипажа – подозрение на болезнь не позволит человеку быть в составе экипажа. После больших расстройств и тщетных попыток уговорить вернуться в состав человек вдруг успокаивается и, глядя в глаза капитану, произносит с глубоким пониманием: «Было непросто, да».

«Высший пилотаж» в поддержке – это поддержать даже в непопулярном для себя решении и проявить понимание, что тому, кто принимает решение, тоже очень непросто.

Со стороны подчиненных поддержка проявляется в выполнении того, о чем просит руководитель, даже порой не до конца понимая, зачем это делать – не уходить в протест, а сделать; принять решение, что вы выбираете поддержать; выдать «кредит доверия». Понятно, что этот процесс не может длиться бесконечно. Для продолжительного процесса необходимы действия

от руководителя (см несколькими строчками выше).

При движении навстречу мы получим целостную модель взаимодействия на уровне обоюдной поддержки.

ОТСУТСТВИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ И СТРАХ РУКОВОДИТЕЛЯ

Многие руководители страдают тем, что хотят все контролировать, и поскольку лучший способ контроля – это сделать все самому, то и делают максимально все своими силами. За таким поведением стоит, как правило, страх, что работники подведут (и подводили!), «подсидят», «я окажусь не нужен».

Ведь к чему призывает делегирование: больше давайте делать важных дел другим, не старайтесь все делать сами. Однако если много отдавать, тогда может возникнуть вопрос: «а зачем я?». «Может, тогда можно без меня?! Не-е-ет,

нужно, наоборот, стать незаменимым, все важные вопросы замкнуть только на свою персону – и тогда меня никто не подвинет», – думает горе-руководитель. «Другие только должны делать то, что им говорят, и ничего больше» – вот такая вполне логичная картина продиктована страхом. Как на это смотрят подчиненные? До них постоянно в явной и неявной форме доносят, что они «никто», просто исполнители, от них даже на их уровне ничего не зависит. И им всегда скажут, что делать, а чего не делать.

В таком случае руководитель не должен удивляться скрытому и явному саботажу всех его решений, а также полному отсутствию инициативы и перекладыванию ответственности на кого-то другого.

Подобное поведение руководителя провоцирует коллектив на своеобразную месть: замечая ошибку, совершаемую начальником, работники не реагируют с целью помочь исправить, а наблюдают за тем, как руководитель сам «роет себе яму», при этом приговаривая: «Ты же самый умный, ну и разбейся сам, а мы посмотрим».

Поэтому – долой страхи и неуверенность! Дайте каждому сотруднику чувство значимости как минимум на его уровне ответственности.

ИГОРЬ ХОДЫКИН,

топ-менеджер, член Комитета по торговле Архангельской ТПП

Личностные качества человека всегда играли и будут играть ключевую роль в самых разных областях продаж, производства, науки и творчества. Все, что в той или иной мере сопряжено с человеком, находится в прямой зависимости от его профессиональных и личностных качеств.

Продажи – один из уникальных видов деятельности. Именно в продажах личностные качества управленца и продавца напрямую транслируются клиенту, конечному потребителю. Не подумайте, что я ставлю только обсуждаемый предмет во «главу угла» процесса про-

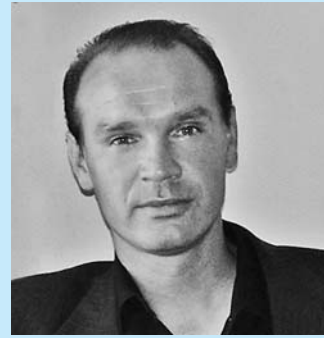
даж, нет, но я убежден в том, что профессиональные и личностные качества есть ключевая пара успешного, высококвалифицированного специалиста. Коль скоро тема предполагает обсуждение больше «проблем и путей решения», я опущу положительные стороны личностного взаимоотношения и перейду к проблемным сторонам во взаимодействии директора магазина и продавца.

О том, что каждому человеку свойственно с симпатией относиться к себе подобным, говорили и будут говорить специалисты в области физиогномики и психологии. Обеими руками ЗА их обоснованные, а главное, живущие в реальном мире людей утверждения. Нам приятно общаться в социуме

себе подобных по культуре, убеждениям, интеллекту людей. Но... В отличие от директора магазина, продавец не в состоянии менять окружающий его социум. Он приходит в созданный коллектив и пусть неосознанно, но проводит анализ идентичности окружающего его большинства с собой, своими личными критериями хорошего и плохого, доброго и злого, правильного и неправильного. Сформированные взгляды, в том числе и отношение к профессиональным требованиям, могут иметь непосредственное отношение к личностным качествам, а главное, их проявлениям, которые и приводят порой к конфликтам и проблемам между директором магазина и продавцом. Говорить о том, кто явля-

ИГОРЬ ХОДЫКИН

*Топ-менеджер, член Комитета по торговле Архангельской ТПП.
Официальный партнер НРААНО «Авторский фонд» г. Санкт-Петербург.
К изучению продаж приступил в 1997 г.
С 2009 г. работает на должностях директора, коммерческого директора,
директора по развитию в компаниях г. Архангельска.
Автор экспресс-методики для персонала продаж.
E-mail: hodykinigor@yandex.ru*



ется инициатором в возникновении проблем, считаю непродуктивным, ибо влияние и полномочия слишком разнятся. Посему позволю себе высказать ряд рекомендаций тем, кто является подчиненным, — вам, уважаемые продавцы магазина.

Примите тот факт, что к вам будут предъявлять требования. Трудовая жизнь подразумевает исполнение вами поставленных задач, инструкций и прочих официальных и неофициальных распоряжений. Не желаете принимать «систему» мира продаж, то ищите другое место работы и не тратьте время зря. Но если приступили к работе, то умерьте до поры до времени свой пыл. Нет, нет — я не прошу вас стать машиной, исполняющей все, что ей приказывают. Я прошу повременить с выводами и действиями до тех пор, пока вы не осознаете принципы управления коллективом, не окрепнете в профессиональном плане. Публичные суждения «новобранца-продавца» далеки от справедливости по причине некомпетентности, а эта самая компетентность приходит спустя время. Реакция на «риторические реверансы» псевдоспециалистов в продажах часто вызывают резкую реакцию у директоров магазинов, именно потому, что глупы, необоснованны, некомпетентны и любимы теми, кто, равно как и оратор, молод и неопытен. Профессиональное отношение к делу подразумевает исполнительность. Извольте исполнять. Споры с директором, саботирование полученных распоряжений, некачественное исполнение своих непосредственных задач — вот повод для конфликта.

Поверьте, быть хорошим исполнителем — задача не из легких. Учитывая тот факт, что для вас это начало карьеры, то будьте трудолюбивы, терпеливы и исполнительны. Поверьте, даже отъявленный мерзавец-директор не будет задевать «личные струны» продавца, усердно исполняющего свою работу. Усердие, профессиональное любопытство, желание понять и освоить не только ваш непосредственный участок работы, но и элементы управления персоналом и прочих бизнес-процессов необходимы для вашего успешного восхождения по крутым ступенькам карьеры.

Порой конфликт возникает у опытного продавца и неопытного директора. Провокационные, а главное, деструктивные действия таких специалистов — не что иное как проявление, а точнее, вторжение личностных характеристик в профессиональную деятельность. Жадность, эгоистичность, трусость, заискивание, лень, низкий уровень культуры, хитрость — вот начальный список личностных качеств человека, которые могут иметь свое отображение в профессиональной деятельности с одним неминуемым результатом — КОНФЛИКТОМ. Один знакомый так сказал однажды: «Я могу бросить курить, пить и ругаться матом, но

если порочность и никчемность есть твое второе Я, человека уже ничто не изменит». Грустная правда — можно избавиться от вредных привычек, но вросшие в сознание человека пороки, ставшие личностной характеристикой, искоренить очень сложно, они будут иметь ту или иную степень влияния на всю жизнь человека, и профессиональную в том числе. Идеальной средой обитания продавца с таким «букетом» личностных качеств будет магазин, в котором директор имеет аналогичный набор пороков и личностных характеристик. Поддержка псевдокачеств продавца, идущая от директора магазина, может расправить «черные крылья» и породить будущего антилидера, человека, который на корню задушит «здоровое семя» и вскормит себе подобных.

Конфликт редко приносит положительные для бизнеса результаты, и порой бывает сложно сдерживать эмоции, но если личностные характеристики продавца нацелены на изучение процесса продаж, управление персоналом и повышение профессионального уровня, он поймет, где использовать пункт инструкции, а где личностную зрелость. Он сможет отстоять свою точку зрения, свой духовный мир и обрести новый для него опыт пар-

**СПОРЫ С РУКОВОДИТЕЛЕМ, САБОТАЖ,
НЕКАЧЕСТВЕННОЕ ИСПОЛНЕНИЕ СВОИХ
ЗАДАЧ – ВОТ ПОВОД ДЛЯ КОНФЛИКТА.**

ВЫДЕРЖКА, ИНТЕЛЛЕКТ, СТРЕМЛЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ КОНФЛИКТОМ ПРИОРИТЕТНЕЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ РАЗРЯДКИ.

ного использования профессиональных знаний и личностных характеристик. Он поднимется на одну ступеньку, ведущую к успеху, ибо граница, отделяющая его от конфликта, будет не раз в шаге от него. Профессионал не идет на открытое противостояние, ведомый эмоциями, даже перешагнув черту, он знает выгоду, которую он получит от публичного или скрытого конфликта. Выдержка, интеллект, стремление изучать и управлять конфликтом, приоритетнее эмоциональной разрядки. Работайте над собой и будьте сдержаны. Помните статус настоящего и думайте о будущем.

Личностные качества директора магазина играют ключевую роль во всем процессе деятельности подразделения. От того, какими личностными качествами обладает директор магазина, зависит и качество обслуживания, и культура обслуживания, и психологический климат в коллективе, и, как следствие, размер выручки. Если персонал в магазине не задерживается в коллективе, увольнения или переходы сотрудников носят характер постоянной стабильности, необходимо проанализировать ситуацию комплексно. Комплексно — значит помимо анализа требований к персоналу, их мотивации, выручки и задач, согласно инструкциям, необходимо уделить

внимание *vip*-персоне, директору магазина.

Размышляя о личностных качествах директора магазина и его возможных конфликтах с продавцами, меня невольно увлекло перейти в «разрез» «директор-работодатель», ведь именно он заинтересован в том, чтобы в конкретно взятом подразделении был порядок и рабочая атмосфера, а не склоки. Тем не менее тема задана, и будем ей следовать.

Каковы причины конфликтов? Попробуем собрать ключевые. Если директор не принимает участия в собеседовании — на начальной стадии приема работника, то его удел — знакомиться с продавцом в работе. Дистанцирование руководителей магазинов от процедуры собеседования с кандидатами, а порой их личное нежелание участвовать в данной процедуре — ПЕРВАЯ большая ошибка. Разумеется, не все директора знают и понимают, какие личностные качества в продавце ими востребованы. Но таких директоров не должно вообще существовать, а они есть и их очень много. Безразличие и нежелание работать с коллективом — вот вторая причина, которая зачастую ведет к конфликтам. Любой руководитель должен работать со своим персоналом. Нет работы — не будет взаимопонимания, не будет качественного исполнения задач, как

следствие — претензии и неминуемые конфликты. Считаю, что любой руководитель, и директор магазина не исключение, должен уметь:

1. Отдавать распоряжения предельно четкие и порой жесткие, требующие исключительного исполнения.
2. Уметь образовывать персонал, а не поучать, придумав, что ему это позволено по должности. Помните реакцию Буратино, сидящего в чулане, и слова его песенки: «Поучайте лучше ваших поучат», — никто не любит нравоучения, однако при этом образовательный процесс зачастую вызывает истинный интерес.
3. Постоянно работать над своим профессиональным мастерством управленца и специалиста продаж. Замечу, что умение слушать и анализировать есть неотъемлемая часть этого профессионального роста.

Вообще, конфликты директора магазина с персоналом продаж не что иное как следствие нездоровой атмосферы в коллективе. Директор априори не должен быть инициатором конфликта, не в том состоит его задача. При этом умение позиционировать себя как лицо, уполномоченное давать распоряжения, которые необходимо исполнять, — есть неотъемлемая часть его работы. Вот и очередная, третья, причина, личностная, моральная неготовность быть руководителем.

Раздвигая границы заданных направлений, многие из вас смогут понять масштабы проблем и силу предстоящих конфликтов. Очень надеюсь, что вы своевременно расставите акценты и будете успешными и авторитетными руководителями. Успехов вам!