

Почему HR и компании выгодны неудобные сотрудники

и как научить руководителей
ими управлять

Александра Клименко



- 12 лет опыта управления ИТ-командами
- От корпораций (Deloitte, Уралсиб) до стартапов
- Аналитик -> продакт -> Founder&CEO
- За 9 лет обучила 1000+ управленцев коммуникации
- Преподаю в НИУ ВШЭ и Skolkovo
- Автор книги «Эффективный конфликт»



Книга
«Эффективный
конфликт»



Канал на 20к+ подписчиков
в телеграм об управлении
бизнесом и продуктами

Немного о Soft Skills Lab



13000+ клиентов,
от HiPo до C-level



Авторская методология



НИУ ВШЭ (7 программ, ДПО)

Сколково

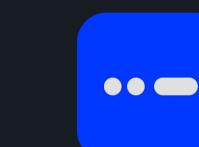
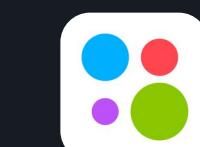
Центральный университет

Университет им. Плеханово

МФТИ



50+ клиентов:



Мы делаем сотрудников
неудобными



Мы делаем сотрудников неудобными

По их же собственным словам

- Больше конфликтуют и возражают
- Больше требуют
- Меньше подвержены похвале, мотивации, манипуляции
- Становятся рефлексирующими и осознанными
- **И вообще бесят!**

Почему они просто
не могут работать
нормально?



Руководитель
со стажем

Руководитель поручает сотруднику срочную объемную задачу, хотя она не в его функциональных обязанностях и бесполезна для его развития.

Кого больше будет ценить руководитель?



Паша

- ✓ экономит время
руководителя
- ✓ делает нужную задачу



Катя

- ✗ тратит время
на договоренности
- ✗ требует что-то

А КТО ВЫГОДНЕЕ ДЛЯ БИЗНЕСА?



Паша

- ✓ экономит время руководителя
- ✓ делает нужную задачу



Катя

- ✗ тратит время на договоренности
- ✗ требует что-то

- Что с мотивацией?
- Не копит ли недовольство молча?
- Может ли планировать увольнение?

- Заинтересована в решении проблемы
- Умеет отказывать авторитету
- Умеет вести переговоры
- Не боится дать ОС руководителю

Мне и так сложно, как
мне с ними это решать
без конфликтов?



Руководитель
со стажем

ВЫВОДИТЬ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ ЭТИ НАВЫКИ:

Умение принимать ОС

Рефлексировать над ошибками (в том числе ошибками управления)

Умение строить диалог (а не только приказывать)

Умение вести переговоры



Методичка
по обратной связи
и не только

Не соглашается,
договаривается, а не бежит
исполнять значит **нелоялен**,
не уважает руководителя



Руководитель
со стажем

Как аргументировать для руководителя?

Говорить о проблеме = лояльность (дает шанс исправить) и экспертность

Несогласие ≠ неуважение или непризнание авторитета

* Умение отказывать авторитету

* Умение вести переговоры

С сотрудником договорились:

- Вот выполнишь проект и дадим тебе команду...
- Вот выполнишь КПИ и мы тебя повысим...

Но жизнь распоряжается иначе и выполнить обещание у руководителя не получается.

Кого больше будет ценить руководитель?



Паша

✓ экономит время
руководителя



Катя

✗ тратит время
на договоренности
✗ требует что-то

А КТО ВЫГОДНЕЕ ДЛЯ БИЗНЕСА?

Паша



✓ экономит время
руководителя

- Что с мотивацией?
- Не копит ли недовольство молча?
- Может ли планировать увольнение?

Катя



✗ тратит время
на договоренности
✗ требует что-то

- Заинтересована в решении проблемы
- Умеет отказывать авторитету
- Умеет вести переговоры
- Не боится дать ОС руководителю

Требует компенсации здесь и сейчас = **меркантелен**, в любой момент пойдет искать чего-то лучшего



Руководитель
со стажем

Риск: сотрудник считает
нормальным нарушение
договоренности без последствий



Руководителю нужны те же навыки:

Умение принимать ОС

Рефлексировать над ошибками (в том числе ошибками управления)

Умение строить диалог (а не только приказывать)

Умение вести переговоры



Методичка
по обратной связи
и не только

Все было хорошо, но сотрудник вдруг приходит и говорит «Мне не нравятся задачи, которые я делаю»

или «Очень расстроило, что у нас не получилось затащить этот проект»

Да как они смеют на работе
быть **людьми с эмоциями**,
усталостью и своим
мнением?



Руководитель
со стажем

Говорить об эмоциях на работе непрофессионально (не по-взрослому)

Ты эгоистичный и капризный = не профессионал

Говорить об эмоциях – «потакать» нытью. еще и команду заражать!

Ты манипулируешь, все должны заботиться о твоих эмоциях



Что можем противопоставить?

Кто осознает что с ним происходит, меньше подвержен выгоранию

Если речь про здоровое проживание эмоций, то замалчивание хуже

Невозможно заразить своими эмоциями других людей,
если у них нет к этому предпосылок

Эмпатия и называние эмоций
формирует доверие и лояльность
в команде

Какие навыки еще нужны руководителям?

Умение принимать ОС

Рефлексировать над ошибками (в том числе ошибками управления)

Умение строить диалог (а не только приказывать)

Умение вести переговоры

Эмоциональный интеллект (определять и называть свои/чужие эмоции)

Как отличить здоровую неудобность от токсичности?

Токсичны ли фразы?

1 кейс

«Я расстроена тем, что нам не удалось сделать изменение, которое мы хотели. А будет ли у нас возможность его сделать в следующем квартале?»

2 кейс

«Очень обидно, что меня не повысили. Я старался, а теперь чувствую демотивацию и разочарование в тебе как менеджере, потому что ты за меня не боролся. Что ты будешь делать, чтобы восстановить мое доверие?»

Экспресс-проверка на токсида

- Эмоции/чувства используются для достижения цели / для аргументации

Сотрудник перекладывает ответственность

- на других за свои эмоции (ты меня расстроил)

- Другие должны что-то сделать чтобы эмоции/чувства человека изменились

Навыки чтобы работать с неудобными

Умение принимать ОС

Рефлексировать над ошибками (в том числе ошибками управления)

Умение строить диалог (а не только приказывать)

Умение вести переговоры

Эмоциональный интеллект (определять и называть свои/чужие эмоции)

Умение противостоять манипуляциям

Социальный интеллект

Так почему же неудобные выгоднее
удобных?

Мы делаем сотрудников... неудобными?

- Больше конфликтуют и возражают = **сигнализируют о проблемах**
- Больше требуют = **больше вкладывают и заинтересованы в росте**
- Меньше подвержены похвале, мотивации, манипуляции = **более рациональны**
- Ставятся рефлексирующими и осознанными = **быстрее растут сами и растят бизнес**
- **Они и есть ваши НiРо**
- **Именно они выведут компанию из кризиса – если научиться с ними работать**

Нас как руководителей они делают сильнее

Умение принимать ОС

Рефлексировать над ошибками (в том числе ошибками управления)

Умение строить диалог (а не только приказывать)

Умение вести переговоры

Эмоциональный интеллект (определять и называть свои/чужие эмоции)

Умение противостоять манипуляциям

Социальный интеллект



Мини-гайд: как делать сотрудников неудобными

Спасибо! Больше таких тем можно найти тут:



Бот с полезными материалами
и бонус для обучения команды



Канал «Нормально делай»
Саши Клименко про то, как
развивать бизнес через людей