

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

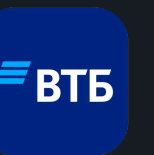
Центральный университет

Университет им. Плеханово

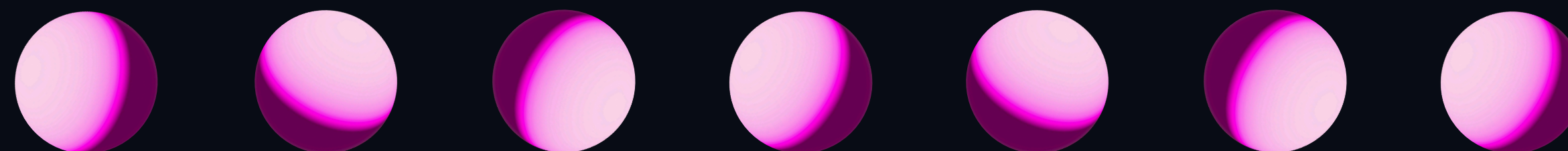
МФТИ



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

- 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

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

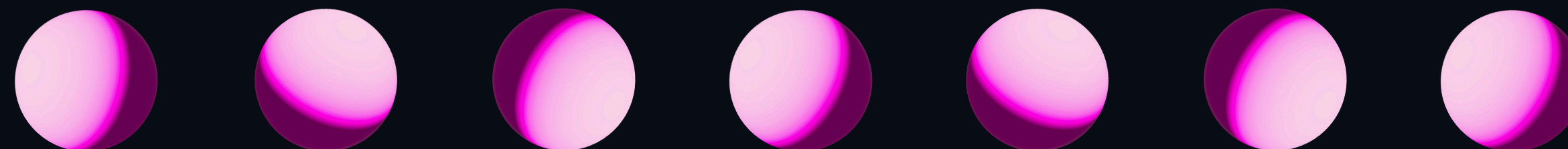
- Заинтересована в решении проблемы
- Умеет отказывать авторитету
- Умеет вести переговоры
- Не боится дать ОС руководителю

Требует компенсации здесь и сейчас = **меркантилен**, 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 токсика

- 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 вкладываются и заинтересованы в росте**
- Меньше подвержены похвале, мотивации, манипуляции = **более рациональны**
- Становятся рефлексирующими и осознанными = **быстрее растут сами и растягивают бизнес**
- Они и есть ваши HiPo
- 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