

ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ РАБОТЫ СО СТРАХОМ

Как преодолеть страх перед топом / руководителем / статусным клиентом?

На что можно опереться

1. Опора на роль в компании

В компании у вас есть конкретная роль и зона ответственности. Есть конкретная функция в системе отдела или компании в целом. Ваш отдел производит конкретный продукт для клиента или смежного отдела. На эту роль можно и нужно опираться.

Ваша роль, ваша функция в системе компании, интересы отдела, ваших сотрудников (их загруженность и мотивация) — это то, на что стоит опереться, когда вам нужно вести переговоры с вышестоящими руководителями. Например, говорить «нет» на нереалистичную задачу или отказаться от абстрактных KPI.

Внутренняя позиция, когда вы чувствуете себя не просто человеком, которому предстоит непростой разговор, а понимаете, что вы выполняете конкретную роль в жизни компании, помогает отстраниться от эмоций, не сдаваться под давлением.

2. Опора на технологию работы и цифры

Девять женщин не родят ребенка за один месяц. Нельзя приготовить борщ, предварительно не сварив мясо. Если мясо и овощи начать варить одновременно — то вы получите либо ошметки овощей в бульоне, либо приготовленные овощи и полусырое мясо.

Нельзя наладить систему сбыта, если производство и продажи не согласованы. Нельзя сократить качество брака на производственной линии, если всё время менять планы под хаотичные заказы.

Нельзя расширить производственную линию, которая производит 6 самолетов в год, до 300 самолетов за пару лет.

Любая технология — это последовательные алгоритмы действий, которые дают устойчивый результат. Чтобы что-то сделать, нужно понимать — как. Нужны ресурсы: время, люди, деньги, оборудование, технологии.

Если вы специалист, понимаете содержание работы своего отдела, понимаете, как устроена система взаимосвязей в компании — то вы можете опираться на объективные цифры и содержание технологии в своей аргументации. Объяснять на схемах и цифрах, что можно сделать, а что нельзя.

3. Опора на результат и профессионализм

Настоящий профессионализм — это право отказаться от нереалистичной задачи и обязанность выполнить, если задача принята к исполнению. Профессионализм измеряется не количеством лет опыта, названием компаний, в которых вы работали — а результатами вашей работы. И компетенциями, знаниями и навыками, которые позволяют повторить результат.

Если вам важен ваш профессионализм, вы любите дело, которым занимаетесь, то у вас за плечами есть успешный опыт и опыт провалов. Говорите через результаты и технологии, через контрольные точки, которые показывают динамику движения к результату. Опирайтесь на свои знания и компетенции, которых скорее всего нет у ваших руководителей, именно из-за них вы и занимаете эту должность.

Промолчать и взяться за изначально невыполнимую задачу означает потерять время, потерять новый опыт, который вы за это время могли получить, и оправдываться в будущем.

4. Опора на свои цели и будущее

Что я хочу? Что мне на самом деле важно? Зачем я здесь работаю? Что это мне дает?

Ответы на эти вопросы самому себе помогут сместить фокус внимания с негативных эмоций, на ваши цели в компании и карьерные цели. Удержаться здесь и сейчас в среде, которая не дает результатов — это оказаться на обочине рынка труда в будущем. Не лучшая стратегия. Да, в квазибизнесе раньше можно было кивать на заведомо невозможные задачи и после искать виноватых, и это заливалось деньгами сверху, но сейчас все резервы на исходе.

Останутся и будут развиваться и расти те специалисты, которые способны обеспечивать результаты, в том числе тем, что не позволяют расходовать время и ресурсы компании на бесполезные проекты и активности.

Что поможет?

1. Помнить, что перед вами живой человек

Топ-менеджеры, собственники, учредители — живые люди. Они могут заблуждаться, верить в какую-то идею, которую им продали, могут находиться в тревоге и стрессе и пытаться сбежать от реальности в хаотичные действия и мечты.

Ваша задача — помочь им соотнести их амбиции, мечты или планы с реальностью. С ресурсами, возможностями и инструментами, которые есть в компании и на рынке. Учитесь выстраивать конструктивный диалог с вышестоящими руководителями:

- объяснять, как устроены процессы в компании,
- какие ресурсы нужны для реализации проекта,
- какие финансовые, временные и организационные потери компания понесет, если двигаться по заведомо ложному пути.

Постарайтесь избегать эмоциональных переносов и проекций. Разговаривайте с человеком с учетом его мотивов, особенностей мышления, слепых зон. Не доказывайте, не спорьте,

объясняйте, аргументируйте, обсуждайте. Делайте это из внутренней позиции взрослого человека, который действительно желает лучшего и компании, и собственнику — или топ-менеджеру как представителю компании.

Вы вместе работаете в конкретной среде и оба заинтересованы в бизнес-результатах, несмотря на разный уровень влияния и полномочий.

Учитывайте мотивы.

Например, разговаривая с собственником с ведущим мотивом «признание», стоит апеллировать к авторитетам, технологиям передовых компаний, к тому, как провал скажется на его имидже и результатах компании.

Разговаривая с собственником с мотивом «азарт», не стоит пускаться в долгие разъяснения технологий, а стоит акцентировать внимание, как перераспределение ресурсов отдалит его от целей, которые ему на самом деле важны.

Разговаривая с собственником с ключевым мотивом «статус», имеет смысл делать больше акцента на рисках и негативных последствиях для компании и для его авторитета (так как мотив «статус» почти всегда в своей основе — это потребность в безопасности).

2. Несогласие не равно конфликт и ухудшение отношений

Несогласие с решением совершенно не обязательно превращать в спор, противостояние и конфликт. Можно обсуждать, искать варианты, вскрывать риски и ограничения, чтобы в итоге прийти к совместному и полезному компании решению.

Например, директор компании-застройщика приходит к HR с идеей оценить всех сотрудников по DISC и на основании этого провести ротацию. Для HR, который строил хоть один HR-процесс, понимает, что такое компетенции и процессы, а тем более, если строил систему целиком — это совершенно бредовая идея.

Но сердиться и обвинять топа в некомпетентности нет никакого смысла. Есть смысл выяснять: откуда взялась идея, зачем это делать, объяснить суть метода, объяснить суть менеджмента, компетенций и процессов, предложить альтернативу — оценку на основе компетенций, мотивов, навыков в соответствии с процессами, которая даст реальные данные для принятия решений о ротации и позволит улучшить стыковку отделов и результаты.

Можно например, оценить один отдел по методике DISC — показать, что результаты интересно читать, но они неприменимы для бизнес-решений. А другой отдел – по компетенциям и мотивам. И показать на сравнении, что второй метод позволяет и увидеть проблемы в процессах и коммуникации, и выстроить иначе управленческое общение и развитие сотрудников.

Демонстрация рабочих инструментов всегда действует отрезвляюще.

Когда вы не согласны с решением, задачей, идеей — вы обсуждаете ресурсы, проект и результаты, а не саму идею. Стройте диалог, задавайте уточняющие вопросы, приглашайте к обсуждению.

3. Правильно подобранные формулировки

Правильно подобрать формулировки, найти нужные слова, объяснить человеку на понятном ему языке, не вызвать дополнительное сопротивление своим резким «нет» или демонстрацией скепсиса или пренебрежения — это очень важно.

Часто предприниматель или собственник бросается грандиозными идеями, просит что-то нереалистичное из-за разрастающейся внутренней тревоги, подавляемого страха, нежелания смотреть на пугающую реальность или внутреннего ощущения нестабильности.

И часто, просто по незнанию и на воодушевлении после общения с разными «обещателями» волшебства (так например, многие собственники производств в 2021 году верили, что модель самоуправления «Вкусвилл» может применяться на производствах, а многие топ-менеджеры платили Аязу за курсы, на которых он им воодушевленно говорил: «Все получится, только верьте в себя»).

Поэтому нужно правильно подбирать формулировки, чтобы мягко развеять иллюзии, вернуть в реальность и дать инструменты для решения конкретных задач.

Говорить «нет, это невозможно» сразу — не всегда лучший вариант.

Иногда стоит начать с уточняющих вопросов:

«Хорошо. Расскажите подробнее, что именно вы хотите? Что это должно нам дать? Как это будет работать? Как это повлияет на ____ (конкретные проблемы, задачи, процессы, результаты)?».

Конкретные уточняющие вопросы, погружающие в содержание работы, запускают процесс мышления, пелена иллюзии спадает.

Еще можно предлагать альтернативу:

«Исходя из того, что мы хотим получить в результате, есть еще такой вариант...».

Можно обсудить плюсы и минусы вариантов.

Очень полезно перевести идею в реальное планирование:

- Что надо сделать?
- Кто это будет делать?
- Какие ресурсы будут нужны: временные, финансовые, организационные?

Когда появляется реальный план с цифрами на бумаге: со сроками, расходами, ответственными, рисками и дорожная карта — большинство нереалистичных идей отпадают сами собой.

4. Подготовить аргументы заранее. Написать, что вы хотите сказать

Если вы теряетесь в моменте, не знаете, что ответить или шокированы тем, насколько задача оторвана от реальности (например, один директор предложил отделу автоматизации на заводе

сделать датчики, которые измеряют, кто с какой скоростью ходит и уволить тех, кто двигается медленнее его самого) — возьмите паузу.

Скажите: «Любопытно. Надо понять, как и насколько это реализуемо». И после в спокойной обстановке разберитесь с аргументами:

- Что это даст?
- Как это реализуемо?
- Сколько это стоит?
- Почему это не даст никакого увеличения КПД?
- К чему приведут увольнения?
- Сколько будет стоить подбор новых специалистов?
- Как это демотивирует тех, кто дает результат? И т. д.

В примере про датчики директор просто забыл про эту идею — она была эмоциональной. Но если собственник или предприниматель захвачен какой-то нереалистичной идеей, а вы не знаете, что ответить — возьмите время. Иногда имеет смысл проконсультироваться с коллегами, подрядчиками, смежными отделами — чтобы найти правильные аргументы.

Если чувствуете, что вам тяжело в личном диалоге, обязательно запишите все это в заметки или соберите презентацию, держитесь текста и цифр. Не отступайте. Нормально сказать вслух: «Я переживаю, потому что мне важны результаты нашей компании. Не давите на меня, пожалуйста, дайте договорить». Вскрыть свое волнение — не слабость. Слабость — это взяться за заведомо нереалистичную или бесполезную задачу и после искать виноватых.

5. Наблюдение за своими эмоциями

Иногда харизма, опыт совместной работы, авторитет руководителя или проекция родительской фигуры на авторитет могут захватывать в моменте, воодушевлять. Но спустя время и когда нужно переходить к реальности — туман воодушевления спадает и становится ясно, что это нереализуемо.

В этом случае нужно возвращаться к обсуждению повторно. Можно сказать: «Вы очень вдохновляюще говорили, но когда я пошел(ла) в цифры — картина стала выглядеть иначе, давайте обсудим».

Бывает и наоборот, ваш внутренний профессионал бунтует в моменте, вы чувствуете внутри злость, ярость или оцепенение. В этом случае стоит задать уточняющие вопросы и взять время на сбор информации. Можно задать уточняющие вопросы и сказать: *«Хорошо. Мне понятно в общих чертах, мне нужно время подумать, я вернусь с уточнениями и планами, как и что можно сделать, в течение ____»*.

Наблюдайте за своими эмоциями, если эмоциональные реакции мешают вам оставаться профессионалом, об этом можно поговорить с психологом или со мной на диалоговой консультации.

Еще нужно быть готовым, что с первого раза может не получиться. Иногда обсудить ситуацию по факту — это первый шаг к профессиональной ответственности и доверительным отношениям с вышестоящим руководителем. Кейс из практики на эту тему — в этой [статье](#).

Что дают навыки отстаивать свое мнение и не бояться вышестоящего руководителя?

Реальные результаты. Браться за то, что заведомо невыполнимо, никому не принесет удовлетворения. И даже если сейчас удастся избежать конфликта или неприятного разговора в моменте, он точно произойдет когда результата не будет.

Стабильные и взрослые взаимоотношения с руководителем, построенные на доверии.

Самоуважение и стабильную профессиональную самоидентификацию.

Управляйте и работайте с удовольствием! Делитесь блогом и этим материалом с коллегами и партнерами.