Добрый день!

Я Новикова Гали и я являюсь экспертом в оценке и развитии навыков и компетенций персонала и руководителей. Я корпоративный и персональный наставник, и, чаще всего, ко мне обращаются за вопросами оценки своих способностей, сильных и слабых сторон, за определением своих талантов, за горизонтом развития. И обращаются за решениями, технологиями в области развития себя и тренировки каких-то навыков, таких как, например, планирование, делегирование или лидерство. У меня 20 лет стажа в этой области.

Сегодняшняя наша тема мне очень близка, потому, что сейчас период кризиса. У нас стало много разных непонятных ситуаций.

Опыт ̶ 20 лет работы с корпорациями, с компаниями, с холдингами. Я была советником губернатора по Волгоградской области. Несколько лет мы внедряли развитие управленческих компетенций в области. Есть опыт у меня и в таких крупных компаниях, как Газпром, Лукойл, Аэрофлот, в системе внедрения наставничества, корпоративных проектов, связанных с развитием руководителей.

Эта тема мне очень близка. Сейчас, правда, все как-то поменялось, все как-то немножко по-другому происходит, но так или иначе, эта тема очень откликается и у моих клиентов. И клиенты сейчас не в корпоративном формате, но и в персональном формате обращаются за какими-то консультациями.

И сегодня я хотела бы разобрать несколько кейсов, которые связаны именно с запросами руководителей.

Я кратко сейчас расскажу о том, какая сейчас существует ситуация, с чем мы столкнулись на рынке. А потом, я разберу, уже непосредственно, подходы, которые сейчас востребованы. И эти подходы через кейсы разберем. То есть – это реальные кейсы руководителей и сотрудников, которые обратились ко мне за помощью и консультацией. И через них я расскажу, что было бы сегодня на данный момент правильнее делать.

Все называют сейчас период VUCA, хаосом либо суетой. Это одно и то же, только разными понятиями определено. И что это объясняет нам? То, что принятие решений сейчас, во-первых, не понятно, оно сложно. Очень много таких вводных, противоречащих друг другу, очень много искаженной информации, поэтому принимать решения в таких ситуациях сложно руководителям. Второе, у нас возникает такая очень рискованная ситуация для принятия решений, поэтому руководители сейчас боятся принимать решения, боятся ошибаться, неизвестно, какие будут последствия.

Решения сложны. Если мы делаем решения, которые стоят, допустим, 10 тысяч – это одна сумма, а если мы принимаем решение, которое может обойтись в миллион, это уже другой риск. И, соответственно, для руководителей сложно принимать решения. То есть, мы имеем быстро меняющуюся реальность, мы имеем большой объем противоречивой информации, мы имеем сложность в принятии решения, потому что они могут быть очень рискованными и чреваты последствиями и ошибками, и поэтому, этот период, он такой очень стрессовый. И я бы даже не сказала, что это управление изменениями в стабильных условиях. Это управление изменениями просто в кромешном тумане.

Соответственно, что мы имеем сейчас, исходя из этого? Мы имеем очень серьезную реальность с увольнениями, безработицей и закрытием компаний.

Даже в ситуации, когда сотрудник работает в стабильной компании, даже в ситуации, когда он никуда никогда не собирался у него отношения с компанией очень такие хорошие, и он, в принципе, был лояльным, стабильным, он был таким перспективным работником, в ситуации изменений, он может собраться куда-то уйти. Вот у него инстинктивно срабатывает какой-то рефлекс на то, чтобы в жизни что-то поменять. И поэтому, это даже не связано с тем, что компании будут увольнять сотрудников, это может быть связано с тем, что очень даже хорошие кадры могут куда-то собраться и уйти.

Вот буквально вчера, у меня была консультация с девушкой, которая вообще никуда не собиралась, вот вообще никуда не собиралась. Но в ситуации стрессовой в жизни, на работе все, в общем-то, её никто никуда не убирает, все нормально, все прекрасно, работает, деньги платят, но она вот куда-то собралась. Всё ей стало в моменте не нравиться. И она так и озвучила: «Как раз прекрасный момент в своей жизни что-то поменять и открыть свое дело». Вот, она уже собралась куда-то. Я думаю, что таких будет достаточно много, кто куда-то собрался.

Конечно, это связано и с тем, что компании тоже будут сокращать расходы, будут увольнять, и они уже начались, эти увольнения. Они, может быть, не начались открыто, но они начались, за свой счет отправили людей.

Переход в цифровой мир. Все это было обмусолено со всех сторон, говорили: «Давайте ̶ давайте, вот скоро ̶ скоро»! Никто не верил. Я много раз в instagram вывешивала посты, связанные с будущим и с переходом в цифру, но я получала в комментариях очень много таких нелестных отзывов из разряда: «Вы, вообще, где живете? Видите? Вы, вообще что рассказываете, Вы, вообще, про космос рассказываете». И вот, пожалуйста, проходит 2 месяца, и все мы оказываемся в космосе.

Но люди до сих пор надеются, что это произойдет откат назад, и мы вернемся. Не произойдет. Компании, в общем то, данная ситуация подтолкнула перейти на цифру. И поэтому сейчас нужно и сотрудникам, а у меня тоже был ряд консультаций, когда сотрудники говорят о том, что я не могу работать в zoom, я не могу общаться по скайпу, мне нужно обняться, мне нужно вот увидеть, глаза в глаза. То есть, такие вот сопротивления.

Понятно, что человек привыкнет, но обучать людей надо и формировать цифровое вот доверие к цифре тоже нужно. Это касается как клиентов, это касается так и сотрудников.

Удаленка. Тридцать процентов компаний, даже не так. Компании крупные, уже заявили о том, что тридцать процентов сотрудников не вернется обратно в офис. То есть, сокращение опять же расходов. Это связано с тем, что не потому, что не хотят, а потому, что нужно оптимизировать расходы. Это арендная плата, это офисное место, это другой фронт, в общем-то, работы. А значит, нужно уметь управлять удаленной командой.

Большой фокус сейчас пошел на семейные ценности. Опять же, вот пример из консультации. Девушка недавно сказала о том, и, причем, не одна. Вот, где-то в Китае, говорят, о том, что там есть разводы. И у нас тоже есть обостренные отношения. Но, с другой стороны, и у меня есть много примеров, когда люди говорят: «А у нас, наоборот, изменились отношения, мы стали в семье дружнее, мы стали общаться, мы стали проводить больше времени, мы стали думать о будущем». То есть, для многих семей этот вектор изменился. И на самом деле, семья, сейчас она еще стала в приоритете, потому, что это единственная точка опоры, на которую сейчас вот в этой ситуации нынешней можно опираться. Эта точка опоры очень мощная.

Близкие люди, близкие отношения, традиции, здоровье. По данным Авито, «AliExpress», а так же «Ozone», в 10 раз подскочили продажи средств по уходу за собой, за кожей, за волосами, БАДов, спортивного инвентаря. Все, что связано со здоровым питанием, выросло в цене, выросло в потреблении. Этот вот опять же тренд на качество жизни, он и у сотрудников тоже явно выражен. То есть, люди стали обращать внимание на то, что надо следить за собой, надо ухаживать за собой. Это прекрасное время переосмыслить былые ценности.

Опять же внимание к планете. Мы оказались, столкнулись с тем, что мы взаимосвязаны друг с другом. Нет такого уже понимания того, что если ты в стране в каком-то там закуточке живешь, то тебя это не коснется. Нет, это коснется всех. Если и начинается эпидемия, то она волной пройдет по всему миру. Это касается любых вещей, вплоть до загрязнения и до изменения климата и т. д.

И неопределенность. То есть, неопределенность сейчас ̶ что будет завтра, не понятно. Опять предсказывают уже другие разные волны, предсказывают уже, много уже чего предсказывают. Что будет ̶ не известно. Поэтому прогнозы сейчас давать опасно.

Вектор приложения усилий руководителя. Это пока только общая информация, но это важно. Это альянсы. Мне за последнюю неделю поступило пять предложений объединить усилия в продвижении продуктов, в проведении каких-либо мероприятий, в совместных действиях. То есть, люди ищут помощи и поддержки, ищут советов, ищут подсказок. Объединяются в лаборатории, объединяются в клубы, объединяются в марафоны. Делают какие-то коллаборации совместные. Эта движуха, в общем-то, сейчас просто активно пошла, и вы, опять же в зависимости, какой там у вас бизнес, вы можете, может быть, вы наемный руководитель, в любом случае, можете делать каллоборации с другими подразделениями, другими компаниями, смотреть, обмениваться клиентскими базами, смотреть, как где происходит что. То есть время таких конкуренций, оно, в принципе, сейчас отошло на второй план, и сейчас объединение усилий, оно в большем приоритете.

Экономика смыслов. Это больше касается компаний, которые напрямую связаны с торговлей, потому что потребление, альтернативное потребление и разумное потребление сейчас является одной из ценностей у клиентов, а значит, компании по-другому должны посмотреть на то, как они предлагают свой продукт, либо услугу клиенту. То есть, если раньше клиент мог себе позволить купить, не глядя, какую-то эмоциональную покупку, какую-то вещь на один день, то сейчас этого нет. Сейчас это всё ушло, и люди сейчас очень обдумчиво берут, внимательно читают, задают много вопросов. И сейчас то, как вы продаете должно приобрести совсем другой смысл для клиента, и должно приобрести совсем другое описание, должно приобрести новый смысл для клиентов, должно иметь совсем другое уже конкурентное преимущество.

Я сказала уже ̶ цифровое доверие. В цифровом доверии нужно воспитывать не только сотрудников, но и ваших партнеров и клиентов, если вы перешли в такой формат взаимодействия работы. Люди боятся до сих пор заходить, боятся, что их данные куда-то улетучатся, их данные станут кому-то известны. То есть, страх на уровне безопасности и страх на уровне просто не комфорта работать online, в zoom. Это нужно, нужно учить, нужно объяснять, нужно воспитывать, нужно к этому подводить. Это один из важных векторов, который каждый руководитель должен в своей работе видеть.

Больше коммуникаций. Это касается опять же, как и клиентов, это касается так и сотрудников. Потому, что сейчас, когда мы не знаем, что происходит в головах, какая информация, коммуникации вам её дадут. Причем сотрудники работают на фронт линии, и к ним поступает другая информация, которую вы не знаете. Вы получаете информацию из других источников, и вот этой информацией нужно обмениваться. Нужно обмениваться и в кросс-эмоциональном взаимодействии с другими вашими отделами, подразделениями, с другими бизнесами. Коммуникаций должно быть больше. Цель этих коммуникаций – это обмен информацией, это обмен пониманием рынка, это обмен пониманием ситуации и, может быть, какими-то там действиями, которые можно сейчас предпринять. Жадничать вообще нет смысла. Я сейчас смотрю, люди очень охотно делятся, легко идут на контакт и понимают, что если один бизнес выживает, то он тоже выживает, мы в одной упряжке находимся.

Кросс-маркетинг – это объединение бюджетов для маркетинга. Само понятие понятно – это совместные акции, совместный, я уже говорила, обмен клиентскими базами, рекламными бюджетами.

Критическое мышление. Здесь имеется в виду дисциплина. И, если опять же, мы говорим об оптимизации расходов, оптимизации бизнес-процессов, оптимизации отделов, то здесь нужно трезво подойти, хотя возможно, вы это сделали уже. Мы уже второй месяц, в принципе. Я знаю, что некоторые просто ждут, но, с другой стороны, надо уже, тогда, если вы это не делали, надо это уже делать. Смотреть, что надо, что не надо, где можно прощаться ̶ в топку. В топку, не дающие результаты, действия, процессы, технологии, регламенты, сотрудники, партнеры.

Я просто приведу пример. В феврале мне одна компания предлагала рекламу за 200 тысяч. Когда я просила: «Давайте попробуем». Двести тысяч как-то опасно платить, даже в феврале, там, январе ̶ это было опасно, рискованно.

Я говорила: « Давайте попробуем».

 «Не–не–не, пробовать не можем! Ни в коем случае, пробовать не можем! Тестовый вариант, ни какого результата вам не даст, Вы ничего не увидите, если платить, то сразу 200 тысяч».

Я говорю: «Окay, не идете на контакт, тогда – до свидания»!

Появляются на прошлой неделе или на позапрошлой неделе. Появляются и говорят: «У нас сейчас акция, дешевле, 150 тысяч рекламная компания».

Говорю: «Ребята, вы, вообще, о чем, где вы живете»?

̶ Хорошо. Тогда 30 тысяч, давайте попробуем!

Для меня – это сразу напряжение: «В феврале нельзя было тестовый вариант. Вы говорили, что это невозможно. Сейчас, значит, можно попробовать тестовый вариант за 30 тысяч»?

Я беру паузу, и говорю: «Я думаю».

На следующий день они опускаются до двадцати пяти.

- Я думаю.

На следующий день или через два дня ценник опускается до двадцати, потом до пятнадцати, десяти.

Я их заблокировала, сказала: «Все, спасибо, до свидания».

То есть, получается, здесь не понятно, на кого рассчитывают. Рассчитывают либо на то, что может быть прокатит. Да, либо рассчитывают на то, что можно будет купить. То есть получается, что и тогда это был определенный развод и сейчас. Тут же изменили свои условия. Ну, то есть, люди же не дураки, они сейчас считают, они понимают, они помнят о том, как это было раньше.

Вот 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. Но критика – это еще и дисциплина, это определенная дисциплина в обязательствах. Она сейчас очень важна.

Креативное мышление ̶ это создание разных мозговых штурмов, причем показано делать каждую неделю. Если вы будете мозговать, не только вы один, где-нибудь у себя в кабинете сидеть, звезды считать, думать: «Как же, как же вам, какое решение принять»? А, если, вы будете подключать персонал – это и для них хорошо – они будут вовлечены в принятие решения, а, значит, появится вовлеченность, но и вы получите больше информации.

Сейчас у людей аккумулируется информация. Они общаются, слушают, видят и (неразб. 20.46) наблюдают, поэтому для вас это определенная подсказка, какие-то идеи. Поэтому, с людьми общайтесь, ищите новые идеи, проводите мозговые штурмы.

Базовые компетенции лидера. Откуда я это взяла? Эта информация взята с первой онлайн – конференции. Она проходила в Казахстане. Там собрались и мировые лидеры, там были представлены все федеральные и даже не только федеральные, но и мировые компании, торговые. Там были «AliExpress», «Ozone», «WildBerries» там был, Авито было. Были представители власти, были там известные гуру, топовые, такие как наш Симптолет. Я сейчас всех не помню. Были там из Швеции премьер – министр, наши были тоже интересные. «Sassi» там были. И они, в общем, сейчас сказали, что на данный момент, многие компании там были. Наши нефтяные крупные компании там были. И они рассказывали о том, какие потребности сейчас вылезли на первый план к лидерам ̶ руководителям.

Первое – это востребованность SOFT SKILLS. SOFT SKILLS – это мягкие навыки, мягкие компетенции. К ним относятся и делегирование, лидерство, и планирование. К ним относятся, опять же, и коммуникации. Так вот, на первое место сейчас в требованиях к руководителям в этих компаниях вышла обратная связь, это умение давать обратную связь. Она, в общем-то, ничего нового. Она и раньше была очень актуальна, но сейчас, когда люди работают практически (неразб. 22.32), неизвестные действия, которые к результату приводят, доволен руководитель, либо не доволен, вы поймете потом по следующим кейсам, я расскажу. Это очень важно.

Эмпатия. Проводили, они рассказывали, они проводили какое-то исследование, я сейчас данных уже не помню, спрашивали у сотрудников: «Какие сейчас очень важные ценности на первое место встают у сотрудников?» И у сотрудников, 70% сотрудников отметили именно поддержку со стороны руководителя, именно эмпатию. То есть умение слушать, умение проникаться, умение поддерживать сотрудника.

На второй, даже не приоритетный план, там третий, пятый, отошли результаты, гонка за KPI, гонка за результатами, отошли карьерные какие-то амбиции. То есть, для сотрудников уже оказалось уже не важно подниматься по карьерной лестнице, занимать какие-то функции. То есть, это оказалось на данный момент, вообще, не в приоритете. Поэтому, руководителя сотрудники сейчас воспринимают как именно 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.

Тем не менее, востребованным является еще и администрирование процессов. Что такое администрирование бизнес ̶ процессов? Это умение видеть, какие процессы западают, какие процессы нужно менять, а так же, бесперебойная работа тех бизнес-процессов, которые дают результат. То есть, администрирование – это, чтобы всего всем на всех этапах хватало. И если, где-то сбой, то увидеть это и изменить.

Следующий пункт. Это относится к умению коммуницировать, это умение доносить отрицательные новости в позитивном ключе. Это умение ̶ дипломатично принимать информацию и умение дипломатично о ней заявлять, говорить. Потому, что люди, конечно, мониторят, смотрят за руководителем и по изменению его интонации, взгляда, они понимают, что что-то неблагополучно, и начинают еще больше волноваться. Нужно прежде, чем доносить какую-то негативную новость, нужно её переработать внутри и понять, как вы её можете донести.

Да и создание универсальных ритуалов, которые бы позволили отделу, компании работать в автономном режиме. Все разрозненно у нас сейчас сидят, есть уже предпосылки, что мы возвращаемся, но не все вернутся. И опять же, часть отдела останется опять на удаленке. Ну, и фасилитация, я уже сказала, это умение проводить групповые обсуждения, групповые совещания.

Куда руководитель прилагает усилия? Важно, что бы персонал умел и обладал навыками быстрой самоорганизации. Научить нужно сотрудников быстро себя мобилизовать, быстро давать результат, быстро из состояния комфорта и расслабленности, где-то на даче, уметь быстро дать нужную информацию, быстро организоваться. Этому нужно людей учить, не все это умеют.

Быстро находить нужные контакты, быстро включаться в диалог, в разговор, самостоятельно принимать решения и за эти решения отвечать, быстро адаптироваться. То есть, получается, что вот эта модель поведения, которая сейчас в компании нужна от сотрудников – это многопрофильные опции с переходом, как конструктор, с переходом из одной опции в другую опцию. Я быстро, ̶ «Оп!», ̶ я переоделся 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. Иногда это нужно прямо в течение 5 минут дать информацию моментально.

И вот, из разряда, как у меня вчера или позавчера была предприниматель. Она говорит: « Мы выходим, всё, мы начинаем работать. Я обзваниваю персонал и получаю, что персонал у меня – о-ой, а мне надо подготовиться, мне надо организоваться!» Она говорит: «У меня времени, для того, чтобы ждать, когда она там месяц соберется, кого-то куда-то пристроит и т.д.». Она говорит: «Меня вот это вот прямо начинает уже волновать и раздражать». Она была, конечно, в состоянии таком стрессовом (неразб. 27.53).

Да, что сейчас востребовано в компаниях в плане обучения? Это безопасность, потому что, и на это надо обратить внимание. 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. Потому, что это прямо не известно. И многие компании озадачились тем, как сотрудники оправляют письма, как они пишут, кто имеет доступ к этим письмам. Поэтому обучать людей безопасности работы дома, но работы с персональными данными очень важно.

Если, конечно, вы компания крупная, у вас холдинг, скорей всего, это не ваша забота. Это забота структуры безопасности. Но, если вы предприниматель, то надо этим озадачиться. Кто имеет доступ к компьютеру, которым работает ваш сотрудник, какие данные подсвечиваются, что с этими данными дальше происходит, куда флешка девается. То есть, когда на работе в офисе вы могли все это как-то проверить, проконтролировать, то дома неизвестно как.

Дальше. У меня вот сейчас, очень изменился формат запросов. Это запросы, коротко, быстро, по существу. То есть, если, например, тренинг продаж, условно я говорю, раньше был 16 часов, то сейчас запросы из разряда: «Расскажите нам за час». Что можно рассказать за час? «Ничего не знаем, вот нам за час, у нас больше времени нет. Емкая должна быть информация, очень короткая, самая существенная». Поэтому, у меня сейчас все мероприятия проходят не больше часа. «Вот все. Мы там дальше докрутим, ̶ говорит компания, ̶ мы там дальше у себя поваримся, ведь если надо, мы ещё раз к Вам обратимся».

Всё, что связано с развитием, с обучением должно приобретать экспресс–форму, быструю.

Плюс, кросс–функциональный обмен опытом. Это было трендом, я сразу хочу сказать, 2018 – 2019 года. Это очень явно вышло на первый план в приоритете у многих компаний – умение взаимодействовать с разными подразделениями, умение договариваться, умение обмениваться данными, умение, где-то помогать друг другу. Сейчас это тоже (неразб. 30.40). Ни планирование, ни контроль, вот нет запросов. Есть запросы, у меня вот три запроса ̶ это о кросс–функциональных взаимодействиях, пожалуйста, учите наших сотрудников между собой взаимодействовать, между собой общаться.

Ну, и конечно, online - тренировка навыков. Потому, что online у нас всегда давали знания, всегда давали только обмен информацией. Как можно в online – формате давать и тренировать навык, а не знания. Я хочу сказать, что два проекта идут, это именно тренировка навыков. Я не хочу сказать, что мы там, в «Крокодил», играем, но это игры, в том числе ролевые игры, как это можно делать. Это можно делать, можно приспособиться и, и даже хорошо получается. И марафоны проходят. И в компаниях, если проводится внутреннее обучение, потому, что компании будут сокращать и выезды на обучение, и командировки, и расходы, связанные с какими-то накладными такими вещами, будет востребовано именно online – обучение. Именно тренировки навыков.

Ну, а теперь, кейс руководителя, который я хочу сказать. Вот это один из таких очень свежих, очень таких (неразб. 32.00) кейсов, но при всем при этом, он отражает некоторую реальность многих руководителей.

Приходит ко мне на днях девушка. Она является собственником федеральной сети по Центральному региону и по Поволжью. У неё сеть магазинов легкой одежды для женщин. У неё, то ли восемь, то ли десять магазинов, я сейчас уже точно не помню. Она рассказывает о том, что она приняла решение выходить из карантина, потому что, многие торговые центры постепенно открываются, дают послабления. Говорит: «Я принимаю решение, даю администраторам задачу, чтобы они отзвонили продавцов». «И, что я получаю к вечеру, ̶ говорит, ̶ весь день их отзванивают, что пора выходить, готовиться». Из 45 человек только шестеро человек готовы работать, у остальных отмазки. Первая отмазка: «А мы, вообще-то, еще никуда не собираемся, вся страна на карантине». «А я в деревне. Мне не с кем оставить ребенка. Я болею. А я не могу сейчас работать, вот у меня график изменился, я теперь не могу 2/2». То есть, она говорит: «Я за 2 месяца получила вот полную такую. Продавцы сидели дома, расслабились». Она платила им минимальный оклад. Это время она их поддерживала и она говорит: «У меня просто шок от того, что я получила абсолютно нелояльный коллектив за это время. Они думают, что я там печатаю деньги в гараже. Но при этом, они хотят и дальше так продолжать, им хватает». Ну, сколько она им там платила? 10 – 12 тысяч, им хватает этих денег на то, чтобы прожить там как-то, ну, и при этом кайфовать.

И я ее спрашиваю: «В чем проблема? Ну, что?»

Она говорит: «Я, во-первых, хочу их всех разогнать, потому, что я поняла, что с такими сотрудниками не хочу дальше работать. Второе, я хотела на них так наорать, я еле сдерживала себя. Я готова сорвать все внутреннее напряжение на них, при этом я знаю, что они уволятся. Они на меня обидятся и уволятся. И меня от этой ситуации прямо трясет, не знаю делать!»

Соответственно, мы с ней стали общаться, и вылезло две такие большие – большие проблемы:

Первое: с сотрудниками не поддерживали должного контакта, то есть, реальность как-то изменилась, их отправили и с ними не комунициировали за эти два месяца.

Второе: у самого руководителя очень сильно эмоциональный фон тоже шалит, я бы так сказала. То есть, сдерживала, сдерживала, сдерживала, сдерживала себя, и тут какая-то такая ситуация, еще одна, может быть, нестандартная, ее уже начинает эмоционально трясти.

Соответственно вылезают 2 задачи: как с сотрудниками сейчас выстроить отношения и как себя восстановить. То есть по сути, как бодрить и мотивировать персонал и как бодрить себя.

Первое, что очень важное – это управление своим эмоциями. Управление своими эмоциями, это такой, знаете, ключевой, наверное, стереотип неправильный, что управление своими эмоциями – это контроль своих эмоций. Это ни в коем случае ни кому не показывать, что сейчас мне не нравится поведение сотрудника. Это неправильно. Я, вообще, считаю, со мной можно спорить по этому поводу, но я считаю, что руководитель своими эмоциями показывает, воспитывает сотрудников и персонал, показывает им, какие поступки приемлемы и какие поступки не приемлемы. Если руководитель всегда ровный, то сотруднику сложно ориентироваться в своем поведении. И, вы знаете, как животные, Животные ведь смотрят на эмоции, на интонации своего хозяина, и поэтому, они понимают, правильно, или неправильно они себя ведут, нашалили они, либо не шалили.

Так вот, эмоции руководителя – это тоже инструмент влияния на сотрудника, Если руководитель все время себя сдерживает, такой ровный, абсолютно ровный, хотя внутри его там колотит, то, соответственно, сотрудники не понимают, где они ошибаются и не правы, а где они молодцы, и все okay, и все хорошо.

То есть, управление эмоциями – это не контроль. Управление эмоциями - это понимание того что эмоции – это ваш инструмент влияния, это ваш инструмент воспитания сотрудников.

Второй момент – это умение и себя вытаскивать из ситуации стрессовой. То есть, если я понимаю, что что-то не так, то, что я сделаю, чтобы свое эмоциональное состояние выровнять? Потому что, если, я закручиваю, закручиваю гайки, а потом прихожу как фейерверк, выдаю какие-то эмоции, то, конечно, все люди будут считать, что это неадекватная ситуация и они будут обижаться. Но когда руководитель включает в свое общение эмоции, то сотрудники понимают: «Ага, вот здесь мы переборщили, здесь мы что-то неправильно сделали».

Следующий очень важный момент относится к точкам опоры. Точки опоры больше касаются именно самого руководителя, но и сотрудников тоже. Не лишне с ними эти точки опоры пройти.

В данном случае, с руководителем, которая была у меня на консультации, мы это сделали.

Точками опоры в нестабильной ситуации, всегда, во все времена, в период кризиса было – это понимание наших компетенций. Понимание нашего мастерства, уровня нашего мастерства. То есть, когда вы садитесь и говорите: «Ага, вот это, вот это и это умею, вот эта экспертиза наша такая-то, вот это, вот это, вот это мы можем!» Никто у вас это не отнимет, это – ваша точка опоры, вы на это можете опираться. И вот эту экспертизу можно провести и в отделе, и можно провести каждому отдельному сотруднику, и самому руководителю, то есть, в чем мы эксперты?

Первое: что мы можем делать классно? Это точка опоры.

Вторая точка опоры – это ваше прошлое, это ваши успехи, ваши достижения, это ваши, опять же, какие-то решения, Можно опять пройтись по кризисам, которые вы проходили.

Или как недавно, мне девушка говорит: « Гали, да ладно, мы столько уже кризисов прошли, давай вспомним, мы же выбрались, и все было нормально!» Вот это точка опоры – пройтись по-прошлому. Список таких ваших успехов прошлых, что вы могли, что вы делали.

И следующая точка опоры – это семья. Семья, которая вас поддерживает. Что вот сейчас является для вас в этой жизни ценным, какое ваше окружение, которое вас поддерживает, помогает вам и т.д. И это можно проходить, как и руководителю, так и вместе с людьми, вместе с людьми. Вспомнить историю компании, традиции компании, ценность компании, Можно вспомнить все какие-нибудь передряги, которые проходили. Можно вспомнить уровень экспертизы.

Следующим моментом является при работе с сотрудниками, и с собой тоже ̶ это вот новая реальность.

У меня был прямой эфир в Instagram с одной собственницей кофеен и кондитерских, у нее сеть такая тоже. И она говорит: «Ты знаешь, я же являюсь и сама клиентом. Я тоже по компаниям хожу. Я вижу, что многие компании, как-бы, обнулились. Персонал просто обнулился, но ничего нового, на этот белый чистый лист руководители ничего не положили, ничего нового. Я хожу, и у меня такое впечатление, что сотрудники по старому уже не могут, это не работает, а по новому им никто не сказал как делать, как поступать в этой новой реальности. То есть, никто не научил, никто эти ценности не дал, никто не сказал: « Вот сейчас мы вот так работаем, а сейчас вот это для нас важно, вот это является приоритетом».

Так вот. Я ей тоже сказала: «Знаешь, скорее всего, на самом деле, мало того, что с персоналом 2 месяца никто не работал, что там с ними происходило ̶ непонятно. А второе, никто же им не дал эту новую реальность ̶ вот реальность такая. Сейчас надо срочно собрать персонал и сказать: «Вот сейчас у нас такая новая реальность, мы работаем в новом формате, вот у нас такие-то ценности, для нас сейчас это важно, это не важно. Ее, эту информацию надо донести, но донести, не с точки зрения, опять же, раздать там всей люлей, ̶ какие вы засранцы, ̶ а сточки зрения подходов, правильных каких-то подходов, приоритетов более структурно ее дать, позитивно: «Работай так, так и так»!

Дальше, управление вниманием. Управление вниманием ̶ это, в большей степени, надо понимать, что сейчас наше внимание очень сильно рассеивается. И тоже, это пример консультации. Одна женщина говорит: «Не могу». Говорит: «Присылают всякую ерунду, я читаю, ̶ ну, имеется в виду, во всех мессенджерах, ̶ я читаю это все, мне становится плохо, присылают мне даже руководители мне это. «Я, ̶ говорит, ̶ все это читаю, какие-то жуткие цифры про коронавирус, жуткие цифры про экономику, жуткие цифры про будущее, какие-то непонятного качества записи». «Я, ̶ говорит, ̶ все это смотрю, думаю, думаю, что эта информация нужна мне с точки зрения работы, а она, вот какая-то, левая информация. Я читаю, и мне становится веще хуже». Так она обратилась ко мне, говорит: «У меня уровень тревоги очень сильно возрастает». «Я ̶ говорит, ̶ сейчас на удаленке работаю, мне не с кем это обсудить. Руководитель говорит, ̶ да ладно, не парься. ̶ В итоге мне все хуже и хуже».

Вот это ̶ управление вниманием. Получается, руководитель, может он так хочет поддержать свою сотрудницу, может, он так контакт с ней поддерживает. Я не знаю, из каких соображений он присылает ей всякое разное в мессенджерах, непонятного рода обсуждения, какие-то видео, какие-то новости. Не нужны они. Управляйте вниманием в нужном русле сотруднику.

Следующее, новые договоренности. Вот с руководителем, кейс с которым я рассказала, мы с ней обсудили о том, что она сейчас не будет крушить все, и она просто соберет собрание в online – формате и со всеми обсудит, какая новая реальность. И с ними договорится о том, что они, вот сейчас в таких-то договоренностях выработают новые договоренности. Но она сама сначала подготовится и подумает, какие договоренности, чего она от них хочет, о чем они должны договориться. И она вот эти новые договоренности, по сути, они стартуют, ну условно, с 1 июня.

Новые условия работы, новые правила работы, новый режим работы и вот эти новые договоренности нужно, по сути, как старт, озвучить персоналу и от них уже плясать. Потому что старые могут уже быть не актуальными. И эти новые договоренности запротоколировать, то есть, вот все, мы об этом с вами договорились. Может, это будет новый режим, может это будут новые ритуалы, хотя что-то, конечно, надо сохранить, потому что все новое для людей будет тяжело, нужны какие-то старые традиции, все-таки опираться, точки опоры должны какие-то быть. Но новые договоренности тоже нужно создавать, потому что у людей реальность немножко изменилась. У них сейчас, на самом деле, другие ситуации в семьях, с детьми другие ситуации, и, на самом деле, они сейчас передумал возвращаться в город. Она, там, в деревню уехала и теперь не собирается возвращаться на работу в город. Соответственно, новые договоренности. И из этих уже договоренностей, по сути, дальше уже контролировать и плясать и т.д.

Но, антикризисный штаб. Это я уже говорила проводить каждую неделю мини стратегические сессии, проводить с сотрудниками мозговые штурмы, обсуждать проблемные совещания. Подключать к этому опять же всех сотрудников, ну, кто подключается. Ну, вы сами там решаете, конечно, это должны быть только лояльные сотрудники. Людей негативных, критичных и нелояльных туда лучше не брать, потому что это будет одно нытье и обвинения, и аккумулирование страхов. Можно, естественно, использовать тех, кто готов обсуждать, кто конструктивен и позитивен в этой реальности. Мы имеем тогда полифонию мнений, мы принимаем такие очень интересные решения.

Режим. Установить режим, в каком вы работаете. Надо понимать, что у людей сейчас другой график. Конечно же, какие-то вещи, надо сохранить. Сохранить, например, начало рабочего дня, окончание рабочего дня, может быть, обеденное время. А потом, вот этот вот день разделить на некоторые функциональные зоны. Может, эти зоны будут по 2 часа, может они будут по часу, с небольшими перерывами. Но лучше, я об этом еще скажу, спринты. Спринты ̶ это короткие такие дистанции, когда человек вот за этот час выполняет четкую вот какую-то работу. Например, час вот только отзванивает, потом у него маленький перерыв, следующий час он, например, работает с документами. И этот режим вы должны сами с сотрудниками обговорить и для себя его тоже создать. Этот режим нужно задать. Он должен быть некоторым таким законным внутри компании.

И метод Гришковца. Это метод мотивации себя на утро, потому что у людей сдвинулся график сна и бодрствования. Многие встают, там в одиннадцать, многие встают в десять. Ложатся поздно, то есть, жаворонки превратились в сов. И метод Гришковца ̶ это когда вы не можете себя утром собрать, но вы начинаете свой день с каких-то очень простых легких дел, которые зададут вам весь вот ваш эмоциональный тон. Вы, например, что-то делаете простое, очень легкое. Это, кстати, можно и сотрудникам тоже делать. Но он задает некоторую такую, вот знаете, хорошую динамику дня. Делаете это так красиво, за что вы можете так: «Красавец!» Сделали классно, сделали там, прям, великолепно, и получилось вкусно. Зарядку сделали чуть больше, чуть лучше, например, там, салат приготовили себе, украсили его зеленью, сок свежевыжатый сделали. Ну, простое там, действие. Но, вы ̶ молодца! Да, вы обычно себе это не делаете, но утром себе какое-то дело делаете, которое делаете красиво, хорошо, за что вы себя можете поблагодарить. Вот метод Гришковца ̶ это метод, вот как опять же в классике, раньше рекомендовали день начинать с лягушки, съедать какое-то утром неприятное дело, чтобы потом не было вот этого вот тянущегося ощущения, что мне еще делать вон что, что мне тому звонить, еще с тем разбираться. То вот сейчас, наоборот, метод Гришковца ̶ это метод ̶ начинай день с чего-нибудь легкого, простого, задай тон.

И успеем мы с вами еще один кейс разобрать. Это уже кейс сотрудника. Вчера приходит ко мне сотрудница одной крупной компании, федеральной компании. Вот про нее я говорила, что она вообще никуда не собиралась, у нее все было нормально. Она была, в принципе, уважаемым сотрудником. И вот она приходит ко мне, я у них много работала, с ними тренинг проводила. Она ко мне обратилась уже в персональной просьбе. И вот она говорит, когда мы с ней договаривались, что я просто выгорела, я устала. Когда она приходит и начинает мне рассказывать, то оказывается, что у нее нет контакта с руководителем. То есть, ей сейчас поведение руководителя ее очень не нравится, На что она жалуется? Она говорит: «Руководитель постоянно на нервах, невозможно обратится ни за какой просьбой, ни за каким вопросом, огрызается, одергивает, постоянно отвечает очень негативно». Понятно, у руководителя стресс, но надо же понимать, что сотрудники все это замечают и все видят. Второе, как они, как она думает, срывается на людях по поводу и без повода. Причем раньше, ̶ говорит, ̶ себе такого не позволял, а сейчас, прям, кричит.

 Дальше. Возникают изменения, какие-то изменения в мотивациях, изменения, опять же там, в графике работы, изменения в форматах работы. Она говорит: «Нас не защищает, хотя мы знаем, в других филиалах, в других городах по-другому. Руководители защитили свои, там, регионы». «Она, ̶ говорит, ̶ нас не защитила, мы, вообще, очень сильно просели в деньгах, и теперь очень сложно. Ну, то есть, не пересмотрела, не защитила. Ладно, бог с ним, ̶ говорит, ̶ хотя бы объяснила как, не объяснила. Никак не комментирует, не объясняет существующее положение дел, абсолютно. Все остается под тайной. Мы получаем все это свыше, когда нам уже генеральный собственник собирает общую конференцию раз в неделю, и мы оттуда узнаем все эти новости, хотя, оказываются, они были известны и до этого. Ну, и не поддерживает». То есть, по сути, она говорит: «Да, она с нами стала общаться чаще, но это чаще всего превращается в какой-то окрик, в какое-то ругательство, обвинение нас, а поддержки мы абсолютно от нее не видим».

Вот на это она пожаловалась. Ну, там понятно, что это тоже наложилось на ее жизненную ситуацию, на ее, как-бы, стрессовые моменты в жизни в отношениях с мужем и т.д. Но вот она сейчас с руководителем, с которым она была в хороших отношениях, у нее вот обостренные сейчас отношения на фоне вот, вообще всего, что происходит.

Что нужно руководителю? Как бодрить других? Если изменилась мотивация, объясните, что такое мотивация, какая она сейчас, поясните, какие изменения произошли. Дайте как можно больше пояснений. Еще раз, новости нужно подавать под позитивным соусом. Прежде чем их рассказывать, обязательно их переработайте. Если люди ждут от вас поддержку, дайте ее. Понятно, где вы ее сами будете брать, но это уже ваша задача, потому что вы же, руководитель. Вы же, как более серьезный, более осознанный. Вы себя, ну, как минимум, прежде, чем выходить к людям, должны себя как-то настраивать. Обращайтесь за помощью, если не можете, но люди от вас ждут поддержку. Эту поддержку нужно дать.

Дальше. Четкие планы. В плане это четкие планы и спринты. Спринты ̶ это короткие дистанции, то есть сейчас горизонт планирования должен быть очень коротким. То есть, он должен быть даже не на неделю, даже не на месяц ̶ он должен быть на час. И вот здесь очень просто: «Вот сделай сейчас вот это в течение часа, вот это. И дай мне. Это нам нужно для этого, но я вот сейчас только это у тебя прошу».

Почему это нужно? Ситуация очень стремительно меняется, и поэтому нам, если что-то вот не получается, спринт очень легко отпустить: «Ну не получилось и не получилось. Сейчас будет новый час, сейчас новое что-то попробую ̶ получится». Когда вы что-то делаете, делаете, делаете и не видите обратной связи и вдруг вы понимаете, что вы делали это неправильно, например, неделю копошились, делали неправильно ̶ вот это принять гораздо сложнее. Это мотивационно сильно гнетет. Поэтому спринт, даже если он будет неверный, нерезультативный и ошибочный, отпустить легче. Вот просто для ума для нашего, и не потерять мотивацию. Поэтому спринты ̶ это короткие дистанции, их легче сформулировать как задачу. Потому что на месяц, вот сейчас, вот тебе такой план ̶ принести 500 тысяч. Где его искать, куда бежать, что делать, да? И сотрудник месяц в каком-то неведении сидит и работает. Сейчас, кстати так и происходит. Да? То есть, разбивайте, дробите. И для вас будет полезно, как для руководителя, так и для сотрудника тоже.

Естественно, реагируйте на просьбы, если вам кричат. Услышьте их, дайте обратную связь, послушайте, поговорите. Для этого нужны обыкновенные ритуалы. Ритуалы, ну там не знаю, раз в неделю ̶ чаепитие у вас в zoom, например. Либо вы понедельник, например, начинаете с обсуждения прошлой недели. Может быть, этот ритуал будет вообще даже не, такой не формальный, а наоборот неформализованный, попроще. Свечку устроите, в мафию поиграете. И, конечно же, формат коммуникации таких вот… Про семью спросить, про здоровье спросить, про выходные спросить. Он сейчас очень востребован.

Потому что, когда я спросила девушку: «Что ты хочешь вообще от руководителя? Вот ты скажи, что ты хочешь?» Она говорит: «Блин, да она хотя бы пригласила нас к себе, что ли. Хоть бы, шашлыки мы, что ли, пожарили». Ну, то есть, в принципе, ни чего такого сверхъестественного, просто да? «Шашлыки пожарить». Но на самом деле ̶ это запрос контакта, запрос про человеческое общение, для понимания и поддержки.

И в заключение я хотела бы вам рассказать про такую мини стратегическую сессию, которую вы можете проводить у себя в подразделениях. Я сейчас вот включила, чтобы посмотреть, может вы там, что в чате пишите… Или вы ничего не пишите в чате? Нет, ничего в чате вы не написали.

В общем, мини стратегическую сессию, как можно провести мини стратегическую сессию? Это вот, если вы будете такие сессии вот проводить, либо по понедельникам, либо по пятницам. Я еще раз повторяла, антикризисный штаб, где будет полифония мнений, вы будете приглашать туда много-много разных людей, только конструктивных и позитивных, когда вы обсуждаете три вектора, что вы будете делать сегодня? Ну, вот прямо сегодня, то есть, это имеется в виду ближайшее время, это условно сегодня, завтра, послезавтра. Какие моменты вы мониторите, какие моменты обсуждаете? Это ̶ клиенты, деньги, команда, офис. То есть, кто у нас там из клиентов живой, с кем можно продолжать диалог, откуда у нас будут деньги ближайшие, кто нам их может принести. Команда ̶ что у нас там с людьми, как настроены, куда смотрим, какое настроение. И офис ̶ как работаем, в каком режиме работаем, в каких ритуалах работаем. И, вот, по сути, основной вопрос, что может каждый сделать сегодня, чтобы выжить, да, чтобы заработать?

Дальше. Второй такой пласт обсуждения, это что нового можем сделать уже завтра, что нового мы можем добавить в свою жизнь? Исходим мы из того, что мы мониторим, как делаем, как поступают другие компании. Что делают конкуренты? Что делают другие бизнесы? Что делают вообще на рынке другие предприятия? Ну, партнеры, что, может быть, делают. Искать новые какие-то реальности. Причем тестить на коротких дистанциях. Если за неделю результата нет ̶ в топку. Не думайте о том, что вы что-то сейчас уникальное создадите. Это выстрелит, но может на небольшой промежуток времени, может быть, на месяц. А потом, надо будет опять меняться. Поэтому, эти короткие дистанции ̶ это какая-то реальность стала. И продукты могут быть… Вот сейчас он месяц дает вам результат, а потом он уже не актуален, потому что, что-то еще придумывать надо. Мир.

И третье. Третье вы обсуждаете, вот как раз уже такая философия ваша, миссия. А как вы сейчас существуете на рынке, а что вы вообще для города, для страны, для компании, для сотрудников, для планеты, может быть, что вы вообще даете? То есть, ваш новый смысл, ваша новая миссия. Она у вас поменялась 100 %. Надо по-другому уже сейчас и подходить к работе своей компании, и к продуктам, и к услугам. Что-то, может быть, переформатировать, по-другому подать, по-другому сказать. Что вы можете сделать ну, это все уже такие мысли о будущем. О будущем, как вы можете быть сейчас полезны и востребованы.

И, соответственно, мы с вами завершаем. Если у вас есть вопросы, пожалуйста, вопросы задайте. Нас здесь было не много, но мы были здесь. Поэтому, вы можете сейчас в чате написать, у нас есть некоторое время. Я готова ответить на вопросы, друзья.

И, соответственно, в заключение, что я хотела еще вам сказать? Хотела рассказать о том, что у нас сейчас в компании происходят такие акции, даже не акции, может быть, это формат до некоторого служения. Мы можем, мы можем сейчас компании провести оценку компетенции сотрудников и руководителей. И готовы это сделать с 50-процентной скидкой. Ну, то есть, у нас есть сейчас такая возможность. Вот. Что это дает? Это дает, конечно, для сотрудников, это дает всегда опору. Это подтверждение экспертизы, да. Для вас ̶ понимание того, с чего вы стартуете, какой у вас сейчас персонал, на что настроен, чем дышит, силы, слабости, таланты и способности. А также, мы можем провести для вас мастер – класс в zoom, да, часовой, да, часовой мастер – класс по выбранной для вас тематике.

Опять же, для чего? Для того, чтобы в кучу собрать, настроить, какие-то дать новые данные, может быть, под другим углом подать какую-то нужную для вас информацию. Всегда, одно дело ̶ вы говорите, другое дело ̶ говорят, как бы, эксперты, которые, может быть подтверждают ваши слова. Да? И мы уже, вот например, сейчас я провела уже, наверное, четыре мастермайнда. Мастермайнды ̶ это, знаете, такие, почти как мозговые штурмы, только в другом немножко формате, где мы там искали, генерировали идеи. То есть, в принципе, мы можем и это тоже провести. Необязательно мастер – класс. Готовы это делать? Пользуйтесь, пока есть возможность. Ну, откуда она есть? Ну, оттуда, что сейчас нет такого наплыва, который был до этого.

Я думала, вы мне тут вопросы зададите. Нет вопросов, ну ладно, хорошо хоть, что взбодрила.

Друзья, ладно. Спасибо вам большое. Я так понимаю, что вы тут написали и пошли, и удалились, да, из чата. Вопросов нет? Ну ладно. Тогда желаю вам, что называется, бодрости, радости. Как-то это странно звучит от консультанта корпоративного, когда мы тут все за результаты, за KPI… А вот видите, еще приходится желать бодрости, радости, спокойствия. Ну, так это потому, что сейчас востребовано. Вот, народ по этому истосковался. Ну, и пускай, в общем-то, ваш бизнес выживет, правда, вы так как-то не пошли вы со мной на контакт, не смогла я с вами пообщаться, хотела, конечно, узнать откуда вы были, с какого бизнеса. Кот вы вообще, предприниматель, руководитель наемный, либо собственник.

Желаю вам успехов. Давайте. Пока. Пока ̶ это в смысле, до свидания! Успехов вам навсегда!