**Дмитрий Тихонов. Руководитель как начальник, руководитель как подчиненный**

Перед вами глава из книги Дмитрия Тихонова «Повседневный менеджмент» (книга еще только готовится к печати). Дмитрий имеет большой практический опыт (в том числе, гендиректором), преподавал в нескольких ведущих бизнес школах Москвы; в настоящее время занимается консалтингом. (Мнение автора блога может не совпадать с мнением автора статьи.)

Руководитель подразделения в компании одновременно является и начальником и подчиненным. Сотрудник, недавно назначенный руководителем, чаще всего не учитывает в своей работе многих тонких моментов, непонимание которых уменьшает эффективность работы компании. Отношениям между начальниками и подчиненными посвящена эта статья.

Что ждет от руководителя его начальник:

1. Выполнения работы. Если есть планы и инструкции, то выполнения планов и инструкций.
2. Выполнения прямых указаний.
3. Эффективной работы подразделения, подчиненного руководителю.
4. Самостоятельного решения большинства проблем подразделения.
5. Заботы о себе, в том числе и индивидуальной – с учетом специфики большего начальника.
6. Разумной инициативы. Степень разумности очень существенно различается для разных больших начальников.

Что не по душе большим начальникам:

1. Игнорирование власти и полномочий большего начальника.
2. Когда подчиненный руководитель лезет через голову большего начальника к главным начальникам или собственникам.
3. Когда подчиненный руководитель имеет проблемы в своем коллективе и/или с другими подразделениями.
4. Слишком большие запросы в отношении материальных и иных благ, при отсутствии эффективной работы.
5. Когда подчиненный руководитель является сам источником проблем.

Чего сотрудники ждут от своего руководителя:[[1]](#footnote-1)

1. Осмысленности в действиях вышестоящих лиц. В первую очередь это относится к распоряжениям и приказам.
2. Чувства причастности к результатам собственной деятельности и к результатам труда всего коллектива.
3. Возможности расширить свой круг общения (за счет более тесных, нередко перерастающих в дружбу контактов с коллегами, клиентами, поставщиками).
4. Возможности проявить свои профессиональные (и личные) качества в непростой или кризисной ситуации (сюда же относится возможность принимать самостоятельные решения).
5. Публичного признания деловой компетентности человека, и особенно в вопросах, которые ему удается блестящим образом решать. Успехи, открытия, изобретения не должны оставаться «безымянными». Победитель вправе рассчитывать на триумф.
6. Предоставления возможности открыто высказывать свою точку зрения, не опасаясь начальственных нареканий или того, что тебя не услышат. Практически каждый хороший специалист знает, как улучшить свою работу и что для этого конкретно должно сделать начальство. Не волнуйтесь, с вас не спросят больше, чем надо. Делайте, что вам говорят. Не отмахивайтесь, когда вас просят купить принтер, кофеварку или кондиционер.
7. Уважения со стороны представителей административного корпуса, особенно если оно выражается в неформальных знаках внимания (обращение по имени-отчеству, разговоры о спорте, о зимней рыбалке, «как дела, как дети, жена?»).
8. Щедрости, наград и поощрений как морального, так и материального плана. Человек не будет выкладываться за «спасибо», брошенное равнодушно или вскользь.

Что сотрудникам не по душе:

1. Перемены (даже позитивного плана), не согласованные с работником (особенно если они впрямую касаются работы, которой он занят, или условий его труда). Хороший руководитель даже столы в офисе не станет перемещать без ведома своих подчиненных.
2. Несвоевременная или некачественная оценка результатов труда. Каждый сотрудник хочет знать, как оценивают качество его работы, особенно если она успешно завершена. Причем как можно скорее, а не через неделю, через год или два. Не стоит говорить, что тщательному исследованию будет подвергнута в первую очередь объективность ваших оценок. К тому же, учтите, что людям свойственно поглядывать на других. И если кто-то за аналогичный труд будет обласкан больше, чем остальные, неприятности вам обеспечены. Самая малая из них – снижение производительности (эффективности). Несправедливо обиженные начнут работать спустя рукава.
3. Монотонный бесперспективный труд. Люди стремятся к развитию. Работа интересна только тогда, когда у нее есть перспективы, когда работник в процессе своей деятельности имеет возможность приобретать новые знания и расширять кругозор. Сложная работа очень часто приветствуется людьми больше, чем легкая, но монотонная и тупая. Если на вашем предприятии без примитивных технологий не обойтись, смело внедряйте практику перемещений. Меняйте работников местами, не давайте им застояться, иначе они заскучают и убегут.
4. Безосновательная загрузка (практика «выжимания соков»). Хороша тем, что напрочь (что называется, на корню) вырубает в людях всяческую инициативу. У человека опускаются руки, когда вместо награды за хорошо сделанную работу на него наваливают дополнительные дела. Многие работодатели любят «блошничать», заставляя работников совмещать несколько должностей сразу, причем за одну и ту же зарплату. Крохоборство подобного рода что-то где-то там экономит, но генеральной выгоды никак не приносит.

К типовым ошибкам российских руководителей относятся следующие:[[2]](#footnote-2)

* Использование модели «приказ – исполнение».
* Информационная закрытость: «Им это знать ни к чему!»
* Культ материального стимулирования: «Они тут все ради денег!»
* Заниженная оценка потенциала работников: «Ну и народ пошел! Ничего не могут!»
* Скупость на похвалы: «А зачем хвалить, если это их обязанности»
* Несоответствие слов и поведения руководителя.
* Постоянная угроза увольнений: «Не хочешь – не держу!»
* Ориентация не на профессионалов, а на лояльных людей: «Главное, чтобы выполняли все, что я прошу!».
* Необоснованная доверчивость или подозрительность.
* Нежелание или неумение четко формулировать задачи: «Надо… это…, короче.., ну, ты понял!»
* Невыполнимые и бесполезные задания: «Поди туда, не знаю куда».
* Поспешность в выдаче заданий: «Давай, давай, быстрее сделаешь – быстрее обсудим».
* Привлечение сотрудников к несвойственной им деятельности: «Ну и что, что программист, я лучше знаю, кто должен заливать фундамент!»
* Перегрузка лучших работников («грузить на того, кто везет»): «А на кого мне еще положиться, кроме как на него?!»
* Начальник бывает хорошим. Коллектив более 10 человек, за редким исключением не бывает в целом хорошим.

Улыбка менеджерской судьбы заключается в том, что начальники иногда все-таки бывают хорошие. Хороший начальник – это человек спокойный, уверенный, компетентный, в меру заботливый, вежливый, справедливый. А большой коллектив в целом не бывает хорошим. В большом коллективе не бывает такого, чтобы не было хотя бы одной черной овцы.

В начале работы руководителя многие компании предоставляют на момент вхождения в должность так называемый зонтик. Так, например, делалось в страховой компании РОСНО для сложных должностей. Новый руководитель несколько месяцев был защищен от больших претензий, просто потому, что нужно много узнать, прежде чем появятся устойчивые навыки работы в конкретной компании.

Для начинающих руководителей первостепенным и одновременно малопонятным является вопрос о власти. Википедия определяет власть как возможность и способность навязать свою [волю](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D1%8F), воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению. Суть власти не зависит от того, на чём основана такая возможность. Власть может базироваться на различных методах: [демократических](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F) и [авторитарных](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC), честных и нечестных, [насилии](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%B5) и [мести](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%8C), [обмане](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BC%D0%B0%D0%BD), [провокациях](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F), [вымогательстве](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%8B%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), [стимулировании](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB), обещаниях и т. д. В самом низу карьерной лестницы на рядовых должностях кажется, что вот стану начальником, дадут мне отдел, получу власть над людьми и смогу, наконец, поруководить с огромной энергией. И представьте себе самый простой пример. Вот вы из себя весь такой новый крутой руководитель (руководительница) а у вас в отделе целых 5 сотрудников: старейшина компании; очень умный сотрудник; компетентный сотрудник; блатной сотрудник и самая красивая сотрудница. Попробуйте ими поуправлять. Может ничего не получится.

Разницу между властью формальной и реальной интересно описывает А.М. Долгоруков:[[3]](#footnote-3) «Власть это способность индивида воздействовать на других людей и события, основной капитал руководителя. Отличие власти от полномочий состоит в том, что последние делегируются менеджеру вышестоящим руководством. Власть же никто не подарит, она зарабатывается с помощью личных качеств, умения воспользоваться возникшей ситуацией и активной деятельностью тогда, когда это уместно». Часто бывалые российские руководители произносят такую фразу: власть передать нельзя, власть можно только взять, если есть такие силы. И берется она одновременно с принятием решений и ответственности. То есть, приход реальной власти (влияния) к руководителю подразделения над сотрудниками предваряется потоком успешных и справедливых решений.

Для многих начинающих руководителей важным является вопрос о степени жесткости в управлении. Цинично говоря, неэтичное жесткое управление на коротком периоде времени часто дает лучшие коммерческие результаты. На длинном периоде это так хорошо не работает. Много раз автор наблюдал интересную картину – все те претензии, который начальник управления /департамента предъявлял к своему руководителю – не доводит информацию, говорит грубо, никогда не похвалит – этот же начальник осуществлял по отношению к своим подчиненным. Видимо считая, что руководители его уровня это уже небожители, а те, кто ниже их по служебной лестнице – планктон.

В продолжение темы власти целесообразно разобраться с одним из главных ее атрибутов в российском понимании – с наказаниями. Есть известная менеджерская шутка — выбирая между такими инструментами управления как кнут или пряник, пряник можно выбрать только в том случае если он большой, тяжелый и не разобьется о голову. Обычно под наказанием понимают применение каких-либо неприятных или нежелательных мер в отношении человека в ответ на нарушение правил или неповиновение. Наказание часто используется для формирования у индивидуума социально приемлемой модели поведения. Наказание – это сложный, разноплановый управленческий инструмент. Наказание, как минимум, есть одновременно:

* кара (возмездие);
* проявление справедливости (общего для всех порядка);
* воздействие для улучшения (не повторения) ситуации.

С точки зрения отдельного человека кара и справедливость явно важны. Для руководителя не менее важным является воздействие для улучшения (не повторения) ситуации. Воздействие же требует понимания ситуации от нарушителя. Если нарушитель не осознает за что его наказали, то изменения будут минимальными. Следовательно, руководитель в своих наказаниях должен заботиться о подобном воздействии, об осознании нарушения и следующего за ним наказания или нарушения будут постоянными. В любом случае, нельзя ругать руководителя при его подчиненных.

Часто директор компании хочет видеть в ключевых управлениях подготовку заместителей руководителей этих подразделений. В большинстве случаев, вменяемый руководитель не будет заниматься подготовкой хорошего заместителя. Поскольку не захочет терять свое значение и эксклюзивность, каковые, при наличии толкового заместителя, сильно уменьшаются.

Руководитель подразделения должен в меру возможностей обеспечивать удобство в работе, нормальную эргономику. В основном эргономика работы является, конечно, прерогативой высших руководителей компании, однако, подразделение, которое занимает отдельное помещение, уже может чем-то отличаться от других. Несколько неудобств совместно могут сильно снизить эффективность и результативность труда. Руководителю отдела и даже управления трудно бороться с любовью директора компании к большим офисным площадям. Десятки рабочих мест в одном зале для российских сотрудников – не самая удачная идея. Производительность труда снижается, если перегородки низкие и у сотрудников происходит контакт глаз.

В отношении коммуникаций руководителя с его начальником существуют тонкие моменты. Например,[[4]](#footnote-4) если вы задали начальнику вопрос (лично, по почте) и не получили ответа. Возможные причины: у начальника не хватает времени; вопрос незначительный; начальник не может решить вопрос. Ваши действия: через два дня вновь обратитесь к начальнику с этим вопросом; если не получили ответ в течение двух дней, напишите письмо по электронной почте; в случае отсутствия ответа, считайте, что вопрос решен отрицательно.

За время своей работы топ менеджером, автор часто встречал ситуации, когда директор компании или ее собственники ставили топ менеджерам, не просто напряженные задания, а грандиозные задания – вполне на уровне подвигов Геракла. Такие задания с точки зрения обычной бизнес логики являются неисполнимыми. Однако иногда они выполнялись, то есть давали желаемый результат. А потом встретил такую же ситуацию в рассказах об одном из великих гуру информационных технологий С. Джобсе.[[5]](#footnote-5)

Известную привычку Джобса давать людям нерешаемые задачи окрестили «полем искажения» — по эпизоду «Звездного пути», где инопланетяне с помощью чисто интеллектуального воздействия создают убедительную альтернативную реальность. Еще работая в ночные смены в Atari, Джобс атаковал Стива Возняка требованиями сделать новую игру — Breakout. Возняк говорил, что на это уйдут месяцы, но Джобс настаивал, что хватит и четырех дней. Воз не верил, но, в конце концов, сделал это.

Те, кто не знал Джобса лично, думают, что пресловутое «искажение» — эвфемизм для крайне жесткого и нечестного обращения с сотрудниками. Но работавшие с ним признавались, что эта черта, которая и впрямь порой выводит из себя, побуждала их к невероятным подвигам. Джобс полагал, что обычные жизненные правила к нему не относятся — например, убеждая команду, что можно изменить ход истории компьютеров, используя ресурсы, несопоставимые с теми, что были у Xerox или IBM. «Это было самосбывающееся искажение, — считает Деби Коулман, работавшая в первой команде разработчиков Mac (как-то она выиграла конкурс по умению противостоять Джобсу, который ежегодно проводили сотрудники). — Мы делали невозможное, потому что не понимали, что это невозможно».

Как-то Джобс подошел в офисе к инженеру Ларри Кеньону, который работал над операционной системой для Macintosh, и выразил недовольство тем, что загрузка идет слишком долго. Кеньон принялся объяснять, почему быстрее не получится, но Джобс прервал его вопросом: «Ты мог бы сократить загрузку на 10 секунд, если бы от этого зависела чья-то жизнь?» Кеньон допустил, что, наверное, мог бы это сделать. Тогда Джобс бросился к доске и показал, что, если Mac используют пять миллионов человек и каждому из них для включения компьютера нужно 10 дополнительных секунд, получится что-то вроде 300 миллионов часов в год — это примерно 100 жизней. Прошло несколько недель, и Кеньон сократил время загрузки на 28 секунд.

Разрабатывая iPhone, Джобс решил, что поверх­ность телефона лучше делать не из пластика, а из прочного, устойчивого к царапинам стекла. Он встретился с директором Corning Уэнделлом Уиксом, и тот рассказал ему, что в его компании в 1960-е разработали химический процесс, позволивший создать сверхпрочный материал, названый «Gorillaglass». Джобс заявил, что ему потребуется крупная поставка через полгода. Уикс ответил, что Corning такого больше не производит, да и мощностей у нее нет. «Не надо бояться», — парировал Джобс. Уикс, незнакомый с «полем искажения», объяснял, что ложная уверенность не может преодолеть технических проблем, но Джобс снова дал понять, что не принимает возражений. Он невозмутимо смотрел на Уикса: «Вы можете это сделать. Обдумайте все как следует. Вы справитесь». Уикс вспоминает, что тогда в изумлении покачал головой, а потом позвонил руководителям завода Corning в Харродсберге, штат Кентукки, где делали ЖК-дисплеи, и распорядился сейчас же полностью перейти на производство «Gorillaglass». «Нам потребовалось меньше полугода, — отмечает он. — Мы подключили к работе лучших ученых и инженеров и сделали, что требовалось». Теперь все стекло для iPhone или iPad производится в США фирмой Corning».

Для российских директоров такие чрезвычайные задания являются порождением не только гигантского масштаба задач для больших компаний, но иногда и усталостью от равнодушия менеджеров, которых хочется встряхнуть большой задачей. Иногда подобные задания являются проверкой: задача большая и неподъемная, посмотрим, насколько менеджер с этой задачей справится; может половину задачи потянет и это будет прекрасно. Когда руководитель подразделения получает подобную задачу, это его несколько шокирует. Но есть хорошая пословица: глаза боятся – руки делают. Ей и следует руководствоваться.

Сотрудники являются главным активом и ресурсом руководителя подразделения. Мария Рудникова[[6]](#footnote-6) предлагает интересную задачу получения руководителем обратной связи от сотрудников.

Я считаю, это упражнение было бы полезно для каждого руководителя. Сбор данных можно проводить анонимно, чтобы не формировать предвзятого отношения к тому или иному сотруднику. Если в вашей команде не все в порядке, вы получите полезные и интересные результаты для дальнейшей работы над ошибками!

Упражнение состоит в получении от сотрудника обратной связи по поводу работы руководителя. Информация должна собираться по двум направлениям:

* Скорость принятия решения руководителем (80%)
* Полнота принятия решения руководителем (20%)

Причем, сотрудник может сам отслеживать показатель руководителя и сообщать его в заданный период времени. Итак, на очередном ежемесячном собрании, Вы (как руководитель) получаете данные о вашей:

* скорости принятия решения;
* полноте принятия решения.

Это важные данные, ведь «природа войны такова, что главным фактором является оперативность (Сунь-Цзы «Искусство войны»)». Именно поэтому, вес скорости принятия решения я даю наибольший – 80%.

Полнота принятия решения руководителем говорит о том, что именно руководитель предоставил все данные (подписи, документы) для движения к цели, вес этому параметру присвоен 20%, так как не всегда все зависит от одного руководителя. Веса показателям назначены примерные, вы можете их корректировать согласно вашим задачам. Итак, что же в итоге может получить Руководитель в результате такой оценки?

1. Понимание того, что его решения принимаются в срок, соответствующий требованию бизнеса и будут полезны.
2. Понимание, что его решения, как правило, содержат достаточно полную информацию для реализации задуманного.

Рассмотрите пример формирования оценки согласно данным кейса.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***Кейс (сотрудник хочет в отпуск)***

Сотрудник направляет заявление на отпуск руководителю 2.06.11, отпуск планируется 9.07.11. Итак, крайняя дата принятия решения 2.07.11 (за неделю до отпуска: предполагаем, что в данной компании достаточно лояльный Отдел кадров)

*Вариант исхода:* ***Своевременное*** *решение*

Руководитель **подписывает** заявление с **2.06 по 2.07** или Руководитель **не подписывает** заявление с 2.06 по 2.07, но **предоставляет** мотивированный отказ

*Оценка руководителя*

* *Скорость принятия решения (80%)*
* *Полнота принятия решения (20%)*

То есть, в оценке решений руководителя должны *отсутствовать «личные» предпочтения и отношение к решению.*

*Руководитель* ***не подписывает*** *заявление* ***с 2.06 по 2.07****,* ***не предоставляет*** *никакой информации -> это* ***несвоевременное*** *решение*

*Вариант исхода:* ***Несвоевременное*** *решение*

*Руководитель* ***подписывает*** *заявление* ***с 2.07 по 9.07*** *или Руководитель* ***не подписывает*** *заявление* ***с 2.07 по 9.07****, но* ***предоставляет*** *мотивированный отказ*

*Оценка руководителя*

* *Скорость принятия решения (0%)*
* *Полнота принятия решения (20%)*

Руководитель **не подписывает** заявление **с 2.07 по 9.07**, **не предоставляет** никакой информации

Оценка руководителя

* *Скорость принятия решения (0%)*
* *Полнота принятия решения (0%)*

Важно: несвоевременное решение ведет к снижению общей скорости принятия решения при итоговой оценке руководителя за период!

*Вместо отпуска можно отслеживать судьбу договоров, иной значимой группы документов, в соответствии с целями рассматриваемого бизнеса.*

В целом, для отдела, состоящего из четырех сотрудников, можно составить следующую матрицу (пример, согласно назначаемому весу):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Решение принято | Скорость | Полнота | Комментарий |
| Своевременно, полно | 80% | 20% | Вероятно уменьшение скорости |
| Своевременно, неполно\* | 80% | 0% | Вероятно уменьшение скорости |
| Несвоевременно, полно | 0% | 20% | Вероятно увеличение скорости |
| Несвоевременно, неполно | 0% | 0% | Вероятно увеличение скорости, полноты |
| **Вероятная средняя** | **40%** | **10%** | **Если каждый из сотрудников получил по одному варианту из 4 решений** |

\* решение признается неполным, если требуется повторное обращение к руководителю с этим же вопросом.

Полученные результаты за период (не менее месяца) рекомендую обсудить в команде. Вы получите возможность понять, что происходит не так: или к вам документы попадают поздно, или сотрудник не предоставляет всей информации, или вы, действительно, порой поспешно и необоснованно принимаете решения.

Скорость принятия решений позволяет развиваться компании интенсивнее конкурентов, если скорость становится контролируемой, то и организация становится динамичной. Такое упражнение, на мой взгляд, будет полезно и сотруднику, и руководителю, и при общении с коллегами, ведь «если погрузиться в проблему достаточно глубоко, мы непременно увидим себя как часть проблемы» (Аксиома Дюшарма), а также, «Вы не можете решить проблему, пока не признаете, что она у вас есть» (Харви Маккей).

Так, например, согласно данным кейса, сотрудник в следующий раз заранее отправит заявление на отпуск, а руководитель будет более активным в его рассмотрении и аргументации конечного решения.

Важным инструментом взаимодействия всех руководителей является такой коммуникационный инструмент, как вертикализация задач и проблем. Вертикализация – неизбежная часть процесса принятия решений. Она заключается в поднятии важной для компании проблемы и задачи на уровень управляющей иерархии выше и применяется тогда, когда у данного уровня руководителей не хватает компетенции и/или ресурсов для ее решения. Достаточно часто такой важной проблемой является столкновение позиций разных руководителей компании, которое не дает возможности решить исходную задачу. Руководитель, понимая, что выполнению поставленных планов и решению проблем мешает позиция иного руководителя, направляет материалы своему начальнику. А тот, если также не добьется результатов – своему. В технологически продвинутых компаниях, вертикализация – это точный и настроенный процесс, который достаточно быстро замыкается на первое лицо. А первое лицо, просмотрев зафиксированные в переписке позиции сторон и увидев явные отписки или нежелание взять ответственность на себя, может принять решение о наказании или даже увольнении.

Механизм вертикализации, если он реально действует в вашей компании, нужно обсудить с вышестоящим начальником подробно. Чтобы не получилось печальных накладок.

С самыми сильными сотрудниками подразделения, которые одновременно являются и самыми независимыми, и имеющими дополнительные рычаги влияния (например, прямое знакомство с директором) целесообразно заключать личные договоренности. Подобные договоренности предусматривают особую заботу о таком сотруднике в обмен на лояльность руководителю и упорную работу.

Руководитель часто действует в период цейтнота и решает сложные задачи в ситуации постоянной перегрузки. В такой ситуации даже мягкий и вежливый человек иногда вынужден использовать в отношениях с персоналом и коллегами жесткие управленческие методики. Ему некогда работать заботливым и терпеливым воспитателем детского сада. К жестким управленческим методикам относятся две формулы: 3 ошибки подряд и множитель «0».

3 ошибки подряд. Формула не касается новых сотрудников. Для опытных сотрудников 3 важные ошибки подряд означают фактическую дисквалификацию. Для руководителя такого сотрудника – это сигнал не привлекать его к важной и ответственной работе, или даже сигнал к увольнению. Множитель «0» – формула результата взаимодействия вроде бы с умным, грамотным коллегой или контрагентом. Вы взаимодействуете, тратите время на встречи и звонки, но что-то явно не складывается, постоянно. И так несколько раз. Результат: ваше желание совместного сотрудничества умножается на 0. И получается 0. Причем возможны ситуации, когда сами по себе вы и коллега – вполне толковые руководители (сотрудники). А сумма взаимодействия нулевая или отрицательная. Так бывает. Что нужно делать? Избегать взаимодействия с коллегой под литерой «множитель 0».

Законом Йеркса-Додсона в психологии называют зависимость наилучших результатов от средней интенсивности мотивации. Существует определенная граница, за которой дальнейшее увеличение мотивации приводит к ухудшению результатов. Ученые ещё в 1908 г. установили, что для того, чтобы научить животных проходить лабиринт, наиболее благоприятной является средняя интенсивность мотивации (она задавалась интенсивностью ударов тока).

Известно, что для того, чтобы осуществлялась деятельность, необходима достаточная мотивация. Однако, если мотивация слишком сильна, увеличивается уровень активности и напряжения, вследствие чего в деятельности (и в поведении) наступают определенные разлады, то есть эффективность работы ухудшается. В таком случае высокий уровень мотивации вызывает нежелательные эмоциональные реакции (напряжение, волнение, стресс и т.п.), что приводит к ухудшению деятельности.

Экспериментально установлено, что существует определенный оптимум (оптимальный уровень) мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего (для данного человека, в конкретной ситуации).

Например: уровень мотивации, который условно можно оценить в семь баллов, будет наиболее благоприятным. Последующее увеличение мотивации (до 10 и более) приведет не к улучшению, а к ухудшению эффективности деятельности. Таким образом, очень высокий уровень мотивации не всегда является наилучшим.

1. http://bisness-online.ru/articles/v\_pomoshch\_rukovoditelyu/rukovodstvo\_dlya\_rukovoditelya/ [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.nikomaha.ru/oshibki-rossijskix-rukovoditelej/ [↑](#footnote-ref-2)
3. А.М. Долгоруков Стратегическое искусство Москва, 1с-Паблишинг, 2004 г. [↑](#footnote-ref-3)
4. «Работа», Миракс, 2011 г. [↑](#footnote-ref-4)
5. Уолтер Айзексон Вся правда о лидерстве Стива Джобса, май 2012 год [↑](#footnote-ref-5)
6. *Как начать применять правило «обратной связи» в офисе* *http://executive.ru/career/adviser/1509053/* [↑](#footnote-ref-6)