Êðèçèñ. Òîï-ìåíåäæåðû è óâîëüíåíèå.

Àâòîð Âîëîäèìèð Ëàíüêî

Ïðàâäà ëè, ÷òî òîï-ìåíåäæåðû-ñëàâÿíå çíà÷èòåëüíî áîëüíåå âîñïðèíèìàþò ïîòåðþ ðàáî÷åãî ìåñòà, à çíà÷èò è âëàñòè, ÷åì èõ çàðóá

Â ÷åì âîçìîæíàÿ ñóòü ïðîáëåì óâîëüíåíèÿ äëÿ âûñîêîïîñòàâëåííûõ ìåíåäæåðîâ?

Êàêèå åùå ôàêòîðû ïðèâîäÿò ê óãëóáëåíèþ ïðîáëåìû óâîëüíåíèÿ?

Êàêîâû òèïè÷íûå ïðîÿâëåíèÿ êðèçèñíîãî ñîñòîÿíèÿ ïðè óâîëåíèè?

Àêòóàëüíûé âîïðîñ òîï-ìåíåäæåðà: "×òî äåëàòü?"
×èòàéòå îòâåòû è êîììåíòàðèè â ñòàòüå.

Ïðàâäà ëè, ÷òî òîï-ìåíåäæåðû-ñëàâÿíå çíà÷èòåëüíî áîëüíåå âîñïðèíèìàþò ïîòåðþ ðàáî÷åãî ìåñòà, à çíà÷èò è âëàñòè, ÷åì èõ çàðóá

ß ñîãëàñåí ñ òåì, ÷òî íàöèîíàëüíàÿ ïðèíàäëåæíîñòü èìååò ñâîå âëèÿíèå íà ôîðìèðîâàíèå ëè÷íîñòè, íà æèçíåííûå öåëè, ïðèíöèïû, ñì

"Çíà÷èòåëüíî áîëüíåå" - ýòî ëè÷íîñòíàÿ ýìîöèîíàëüíàÿ ðåàêöèÿ. Ñêàçàòü, ÷òî ñëàâÿíå ýìîöèîíàëüíåå ðåàãèðóþò, çíà÷èò îòìåòèòü
èñòîëêîâûâàåò ïîâåäåíèå ÷åëîâåêà ïðè ïîòåðå ðàáî÷åãî ìåñòà.

È ÷òî êîíêðåòíî èìååòñÿ â âèäó â ýòîé ôðàçå? Êàêèå-òî ýìîöèîíàëüíûå ðåàêöèè (âïëîòü äî íåâðîçîâ) êîíêðåòíûõ ëþäåé, ãðóïï ëþäå

Äóãîå äåëî - êàê â òðàäèöèÿõ êîíêðåòíé íàöèîíàëüíîñòè, ñòðàíû ïðîèñõîäèò ïðîÿâëåíèå ýòèõ ýìîöèé. È â ýòîì, áåçóñëîâíî, åñòü

Òåì áîëåå, â íàñòîÿùåå âðåìÿ, êîãäà î÷åíü ÷àñòî êîëëåêòèâ êîìïàíèé, à îñîáåííî êðóïíûõ êîìïàíèé – íå òîëüêî ïðåäñòàâëÿåò
ïðåäñòàâèòåëü òîé èëè èíîé íàöèîíàëüíîñòè èëè íàðîäíîñòè âîñïèòàí è ñôîðìèðîâàí ñ ó÷åòîì èñòîðè÷åñêèõ, êóëüòóðíûõ, ðåëèãèîç

À ñàìà ïðèíàäëåæíîñòü êîìïàíèè òåððèòîðèàëüíî òîé èëè èíîé ñòðàíå ìîæåò îçíà÷àòü, ÷òî îíà äåéñòâóåò íå òîëüêî â ñîîòâåòñòâèè
ñòðàíå èëè ãðóïïå ñòðàí.

È òîãäà âîïðîñ ìîæåò, íà ìîé âçãëÿä, ñòàâèòüñÿ òàê – êàêèì îáðàçîì ëè÷íîñòíàÿ, èíäèâèäóàëüíàÿ – ïñèõîëîãè÷åñêàÿ
ñòðàíå.

Âòîðîé àñïåêò âîïðîñà – ñâÿçü ìåæäó «ïîòåðåé ðàáî÷åãî ìåñòà» è «ïîòåðåé âëàñòè». Äà, åñëè ðå÷ü èäåò î «ìåíåäæåðàõ
Âëàñòü, âåðîÿòíî, êîíêðåòíàÿ, îïèñàíàÿ â äîëæíîñòíîé èíñòðóêöèè è äóõãèõ ïðàâèëàõ è ïîëèòèêàõ êîìïàíèè. È ýòî âíîñèò ñâîþ äîë

Â ÷åì âîçìîæíàÿ ñóòü ïðîáëåì óâîëüíåíèÿ äëÿ âûñîêîïîñòàâëåííûõ ìåíåäæåðîâ?

Êàê ïîêàçûâàåò àíàëèç îòå÷åñòâåííûõ è ðîññèéñêèõ ïóáëèêàöèé îá óâîëüíåíèÿõ òîï-ìåíåäæåðîâ, îñíîâíàÿ ïðè÷èíà – íåäîâî

Òî åñòü ïîëó÷àåòñÿ, ÷òî ñ îäíîé ñòîðîíû ÒÌ ñàì ÿâëÿåòñÿ ðóêîâîäèòåëåì, à ñ äðóãîé – îí ïîäîò÷åòåí, èñïîëíèòåëü âîëè âëàä

×òî òàêîå óâîëüíåíèå – ýòî ÷àñòü ðàáî÷åé äåÿòåëüíîñòè ëþáîãî ñîòðóäíèêà. Ïî ñòàòèñòèêå òîïû ðàáîòàþò íà îäíîì ìåñòå îò
– ïðîñòî ïðîÿâëåíèå îáû÷íîé ÷åëîâå÷åñêîé ýìîöèè? Äà – åñëè ýòà ðåàêöèÿ ïîçâîëÿåò çàâåðøèòü óâîëüíåíèå áåçáîëå

Ëèáî ýòî «îòçâóêè» íàøèõ ïðèâû÷íûõ äåòñêèõ ýìîöèîíàëüíûõ ðåàêöèé, êîãäà ðåáåíîê â ïûëó èãðû, ñâîåé ñîáñòâåííé, âäðóã ñëû
ó÷è, ÷èòàé, óáåðè»? Ìãíîâåíèå íàçàä ðåáåíîê âñåöåëî áûë çàõâà÷åí ïðîöåññîì, ÷òî-òî âàæíîå äëÿ íåãî ïðîèñõîäèëî. Íî âäðóã áîëåå
÷èñëå – âîçìîæíûé ðåçóëüòàò èãðû – íàó÷åíèå ðåáåíêà äèñàòòñÿ è äîñòèãàòü ñâîþ öåëü è öåëü êîíêðåòíé èãð

âèíû, äî àïàòèè è ïîñòåïåíîãî ïðîïàäàíèÿ æåëàíèÿ èãðàòü. È åñëè òàêàÿ ñèòóàöèÿ ïîâòîðÿåòñÿ ðåãóëÿðíî, òî âàðèàíò «ðàáîòà»-

È âîò âûðîñ ãðàìîòíûé òîï, óìåþùèé ðàáîòàòü, íî íå óìåþùèé çàâåðøàòü. Åãî óâîëüíÿþò, è îí â îäíî ìãíîâåíèå ñòàíîâèòñÿ ðåáåíêîì ñ
óâîëüíåíèÿ. Ïðè÷åì îí ìîæåò áûòü âåñüìà ýôôåêòèâåí â êàêèå-òî ïðîìåæóòêè äåÿòåëüíîñòè.

À ìîæåò áûòü è ïî-äðóãîìó.

Îïÿòü æå – ðåáåíîê èãðàåò. Íàïðèìåð – êóáèêè. Âûêëàäûâàåò èç íèõ ÷òî-òî î÷åíü èíòåðåñíîå è âàæíîå. Ïî åãî ïîíèìàí
õî÷åòñÿ ïðîäåìîíñòðèðîâàòü ðåçóëüòàò ñâîåãî òðóäà. È âîò ïðèõîäèò îòåö èëè ìàòü. «Òàê, ÷òî òû ñäåëàë? Âîò ýòî? ×òî ýòî? Êà
çàíèìàåøüñÿ ÷åïóõîé». Ìàëûø ïëà÷åò è íå ïîíèìàåò – âåäü îí ñòàðàëñÿ. Åìó èçî âñåõ ñèë õî÷åòñÿ, ÷òîáû ìàòü è îòåö óâèäå
è ìàìà óâèäåëè, êàêîé îí ìîëîäåö, ñêîëüêî âñåãî óìååò è äîñòèã! Îòêàçûâàëñÿ îò òîãî, ÷òî åìó íðàâèòñÿ, ÷òî ìîæåò áûòü áûëî áû ýò

È äàëüøå – ïîøëà ýìîöèÿ.

Ìåãàñòðåññ? À âû ïîïðîáóéòå – âñþ æèçíü äîêàçûâàòü è æäàòü, ÷òîáû ðîäèòåëè íàêîíåö-òî òåáÿ îöåíèëè, à âàñ êàæäûé

Ïîçîð? À êàê åùå ýòî ìîæåò âîñïðèíèìàòüñÿ ïîñëå âïèòàâøåãîñÿ ñ äåòñòâà «åñëè íå ñïðàâëþñü – ýòî ïîçîð»?

Ñóáúåêòèâíûå âåùè ïèøó. Ìîé ñóáúåêòèâíûé âçãëÿä è ïîíèìàíèå. Â ðåàëüíîñòè âñå ãîðàçäî ðàçíîáðàçíåå. Íî âîïðîñ ïîñòàâëåí î äîñ
ñàìîñòîÿòåëüíî â ðàçóìíûé âðåìåíîé èíòðîâàë.

À âåäü ïîâòîðÿþùèåñÿ ñòðåññû – ýòî ïóòü ê ïðîáëåìàì, ðåøèòü êîòîðûå ñàìîñòîÿòåëüíî óæå íå ïîëó÷èòñÿ. È íå ïîìîãóò íè ñó

Êàêèå åùå ôàêòîðû ïðèâîäÿò ê óãëóáëåíèþ ïðîáëåìû óâîëüíåíèÿ?

Óòî÷íþ, ïðîäîëæàþ ðàññóæäàòü î òîï-ìåíåäæåðàõ, ó êîòîðûõ (â ïðåäåëàõ èõ ïîëíîìî÷èé, êîìïåòåíöèé è â ïðåäåëàõ èõ ïîíèìàíèÿ) åñò

Âíà÷àëå îáðàòèìñÿ ê çíà÷åíèþ èñïîëüçóåìûõ ñëîâ.

Ðåãàëèè – çíàêè è ïðèâåëåãèè âûñøåé ãîñóäàðñòâåííîé âëàñòè. Òàê ýòî òðàêòóåòñÿ â ñëîâàðÿõ. Ïîëó÷àåòñÿ, ÷òî ÷åì â
Ëèáî òåì áîëüøå îí ñòàíîâèòñÿ ïðàâèòåëåì â òîì «ãîñóäàðñòâå», â êîòîðîì ðàáîòàåò.

Âëàñòü - ñïîñîáíîñòü è âîçìîæíîñòü îñóùåñòâëÿòü ñâîþ âîëþ, âîçäåéñòâîâàòü íà äåÿòåëüíîñòü è ïîâåäåíèå äðóãèõ ëþäåé äàæå â
ôàêòó ðåàëèçóåòñÿ ñàìèì ðàáîòîäàòåëåì, à òîï ÿâëÿåòñÿ ëèøü ðóïîðîì èëè ãëàâàòàåì âëàñòè. Äóìàþ, ïîíÿòíî, ÷òî òàêîé âàðèàíò

Îáùåñòâåííîå ìíåíèå – ìíåíèå ïîðåäåë¸íîé ãðóïïû ëþäåé ïî êàêîìó-ëèáî âîïðîñó, ðàçäåëÿåìîå è âûðàæàåìîå çíà÷èòåëüíîé ÷àñ

Íàïîìíþ – òîï-ìåíåäæåðû, êàê ïðàâèëî, òîæå íàåìíûå ðàáîòíèêè, èñïîëíèòåëè. À çíà÷èò, ðåãàëèè è âëàñòü îíè ïîëó÷àþò èç ð
ïðîôåññèîíàëüíûõ êà÷åñòâ íîâîãî òîï-ìåíåäæåðà.

Ñðåäè àòðèáóòîâ òîï-ìåíåäæåðîâ åñòü è òàêèå:

- ñòàòóñ

- âîçìîæíîñòè ïðîôåññèîíàëüíîãî ðàçâèòèÿ, ñîâåðøåíñòâîâàíèÿ è ñàìîðåàëèçàöèè

- ïðîôåññèîíàëüíàÿ êîìïåòåíòíîñòü, îïûò

Ñòàòóñ îôèöèàëüíûé, êàê è ðåãàëèè, ïðèõîäèò ñ äîëæíîñòüþ îò ðàáîòîäàòåëÿ. À âîò ñòàòóñ ðåàëüíûé ìîæåò áûòü çàñëóæåí ñâ

Âîçìîæíîñòè æå åñòü âíóòðåííèå – ó ñàìîãî ÷åëîâåêà, à ìîãóò ïðåäîñòàâëÿòüñÿ äîëæíîñòüþ (èíñòðóêöèåé, ñòàòóñîì, íåïèñ

Êîìïåòåíòíîñòü è îïûò îòíîñÿòñÿ èñêëþ÷èòåëüíî ê ñàìîìó ÷åëîâåêó, õîòÿ â êîíêðåòíîé ñèòóàöèè ìîãóò áûòü ïîäâåðãíóòû èñïûòàíèþ,

Êàæäûé àòðèáóò äîëæíîñòè èìååò êàêîå-òî çíà÷åíèå äëÿ ÷åëîâåêà. È â çàâèñèìîñòè îò åãî ñèñòåìû öåííîñòåé ïîåðÿ òîãî èëè è
ïóòü åãî ðàçâèòèÿ, âîñïèòàíèÿ, òàê è îáùóþ íàïðàâëåíîñòü è óðîâåíü ñôîðìèðîâàííîñòè ëè÷íîñòè.

Êàêîâû òèïè÷íûå ïðîÿâëåíèÿ êðèçèñíîãî ñîñòîÿíèÿ ïðè óâîëåíèè?

Ê òèïè÷íûì ïðîÿâëåíèÿì ñîñòîÿíèé, ñâÿçàííûõ ñ ïîòåðåé ðàáî÷åãî ìåñòà ìîæíî îòíåñòè:

- ãîëîâîóþ áîëü, áîëè â ñåðäöå, äèñêîìôîðò, áåññîííèöóó, ïëîõîå íàñòðîåíèå, ïåðåæèâàíèå ïîòåðè,

- ñíèæåíèå ïàìÿòè, âíèìàíèÿ, òðåâîæíîñòü, òðóäíîñòü ñîñðåäîòî÷èòüñÿ,

- òîñêëèâîå íàñòðîåíèå, äåïðåññèþ,

- íàâÿç÷èâûå ìûñëè, ýìîöèè, äåéñòâèÿ, (íàïðèìåð – ïîñòîÿííî äóìàòü î ïðè÷èíàõ, î âîçìîæíîé îøèáêå, î íåñïðàâåäëèâîñòè ïî îòí

- ðåçêèå ïåðåìåíû íàñòðîåíèÿ, ýìîöèé.

Â çàâèñèìîñòè îò òèïà ëè÷íîñòè ýòè ïðîÿâëåíèÿ ìîãóò ïðèñóòñòâîâàòü â ðàçíîé ñòåïåíè. È ïðîõîäÿò â òå÷åíèå ðàçíîãî ïðîìåæóòêà

Ïîâòîðåíèå ñèòóàöèé óâîëüíåíèÿ, êðèçèñîâ â êîìïàíèè – ïðîÿâëåíèÿ è èõ ïðîäîëæèòåëüíîñòü ìîãóò óñèëèâàòüñÿ.

Ê êðàéíèì ÿ îòíîøó òå æå ïðè÷èíû, íî áîëåå ÿâíî âûðàæåííûå, êîãäà ÷åëîâåê ÷óâñòâóåò, ÷òî ñàì óæå íå ñïðàâëÿåòñÿ, ëèáî íà÷èíà
ñòîðîíû, ïîíàáëþäàòü è âûñêàçàòü ñâîå îòíîøåíèå ê òîìó, êàê îí ïåðåæèâàåò è ÷òî îí ñåé÷àñ äåëàåò.

Àêòóàëüíûé âîïðîñ òîï-ìåíåäæåðà: "×òî äåëàòü?"

Åñëè ó÷åñòü, ÷òî òîï-ìåíåäæåð – ýòî ÷åëîâåê, êîòîðûé íå òîëüêî «íàçíà÷åí», íî ïðåæäå âñåãî – ñàì ïðèëîæèë óñèëè
íå òîëüêî îáëàäàåò íåêîé ñóììîé çíàíèé, óìåíèé è íàâûêîâ, íî óìåò òâîð÷åñêè ðåàëèçîâûâàòüñÿ, èñïîëüçîâàòü ñâîè âîçìîæíîñòè è î
ñàìîâîññòàíîâëåíèÿ.

ß èìåþ â âèäó, ÷òî òîëüêî ïðèáëèæåíèå è âñòðå÷à ñ ðåàëüíîñòüþ äàåò âîçìîæíîñòè «âûñêî÷èòü» èç êîêîíà ñîáñòâåííûõ îæèäàíè
– ýòî ôîðìà îñîçíàíèÿ ÷åëîâåêîì òîãî, êàê îí â äåéñòâèòåëüíîñòè âîñïðèíèìàåòñÿ è îöåíèâàåòñÿ äðóãèìè ëþäüìè èëè êîëëåã
êàê äðóãåå çíàþò è ïîíèìàþò «ðåôëåêòèðóþùåãî», åãî ëè÷íîñòíûå îñîáåííîñòè, ýìîöèîíàëüíûå ðåàêöèè è êîãíèòèâíûå (ñâÿçàííûå ñ

Òàêîå óìåíèå ïîâåâñòè èòîãè, ïîñìîòðåòü íà ïðîèçîøåäøåå ñ äðóãîé ïîçèöèè, òî÷êè çðåíèÿ äàåò âîçìîæíîñòü óâèäåòü òî, ÷òî áûëî

Ñóáúåêòèâíîñòü – òî åñòü ðàññìîòðåíèå ïðîèçîøäøåãî, âêëþ÷àÿ âñå äåéñòâèÿ, ðåàêöèè è ñîñòîÿíèÿ, êàê ïðèíàäëåæàù
èñêëþ÷èòåëüíûé àâòîð âñåãî ïðîèçîøäøåãî.

Íà ìîé âçãëÿä, ñî÷åòàíèå ðåàëüíîñòè è ñóáúåêòèâíîñòè äàåò íàèëó÷øèé ãëóáî÷àéøèé è îáøèðíûé ìàòåðèàë äëÿ òîãî, ÷òîáû ñäåë

Ãîòîâíîñòü ê íîâîìó ýòàïó æèçíè – îäíà èç êëþ÷åâûõ äëÿ ðàçâèâàþùåãîñÿ ìûñëÿùåãî ÷åëîâåêà. Áåç ýòîé ãîòîâíîñòè íåâîçìî
– ëèáî îñòàòüñÿ òàêèì êàê åñòü áåç èçìåíåíèÿ, ëèáî – ïåðåéòè â íîâûé ýòàï. Íå ìåíåå ñëîæíûé, íî – ñ íîâûìè â

Ìíîãî÷èñëåííûå ðåêîìåíäàöèè ïî ïðåîäîëåíèþ êðèçèñà â îáëàñòè óïðàâëåíèÿ ñâîäÿòñÿ ê óìåíèþ áûòü ÄÐÓÃÈÌ.

×òî çíà÷èò – Äðóãèì? Èíûì, íå òàêèì êàê ß. Òî åñòü ýòà ðåêîìåíäàöèÿ ïðåäïîëàãàåò, ÷òî âàæíî òàê æå óìåòü áûòü ñàìèì ñ

Åñëè ãîâîðèòü î êîíêðåòíûõ ìåòîäàõ – îòìå÷ó:
- ñàìîñòîÿòåëüíàÿ ðàáîòà. Àíàëèç äîñòèæåíèé, öåëåé, ïóòåé, ñïîñîáîâ, ðåøåíèé;

- îòñëåæèâàòü ñâîè îøèáêè, îøèáêè êîíêóðåíòîâ, àíàëèçèðîâàòü è íå äîïóñêàòü èõ ïîâòîðåíèÿ ó ñåáÿ;

- èçó÷åíèå è àäàïòàöèÿ ñòðàòåãèé, òåõíîëîãèé êîëëåã è êîíêóðåíòîâ;

- ÷åòêîå ïîðåäåëåíèå îòâåòñòâåííîñòè – ñâîåé, êîëëåã, ïîä÷èíåííûõ;

- áäèòåëüíîñòü è âíèìàòåëüíîñòü ê ïðîèñõîäÿùåìó ñ êîíêóðåíòàìè, íà ðûíêå, âíóòðè êîìïàíèè;

- ïîîùðÿéòå òåõ, êòî ó÷èòñÿ íà ñâîèõ îøèáêàõ – çàìå÷àåò èõ è ïðäëèãàåò ïóòè ðåøåíèÿ;

- ïîîùðÿéòå ðàçíîîáðàçèå ìíåíèé, èäåé è óìåíèå àðãóìåíòèðîâàòü èõ;

- ðåãóëÿðíî àíàëèçèðóéòå öåëè, ñòàâüòå íîâûå. Íå îãðàíè÷èâàéòåñü «ïîäúåìîì ïëàíêè»;

- ñîçäàâàéòå ìíîãîôóíêöèîíàëüíûå, ðàçíîïðîôèëüíûå êîìàíäû è ðàáî÷èå ãðóïïû äëÿ ìíîãîñòîðîííåãî èññëåäîâàíèÿ;

- èíòåðåñóéòåñü ìíåíèåì ñòîðîííèõ íàáëþäàòåëåé, ýêñïåðòîâ;

- ôîêóñèðóéòåñü íà óñòàíîâëåíèè óùåðáà, ïðîäåëàìû, à íå íà ìèíèìèçàöèè;

- èñïîëüçóéòå ìîãîâåêîâûå íàðàáîòêè ïñèõîëîãèè:
- öåëåíàïðàâëåííûé ïîäáîð ïåðñîíàëà; ïðîôèëèðîâàíèå;

- öåíòðû îöåíêè ïåðñîíàëà (àññåññìåíò-öåíòðû), àòòåñòàöèè;

- ñîïðîâîæäåíèå ïåðñîíàëà îò ïðèåìà íà ðàáîòó äî ìîìåíòà óâîëüíåíèÿ;

- òðåíèíãè, ñåìèíàðû, ïñèõîëîãî÷åñêîå êîíñóëüòèðîâàíèå, êîó÷èíã;

- ðàçðàáîòêà, âíåäðåíèå ñèñòåì ìîòèâàöèè íà âñåõ óðîâíÿõ.

È â êàæäîì ïóíêòå ÿ èìåþ â âèäó â òîì ÷èñëå – óïðàâëÿþùèå äåéñòâèÿ òîï-ìåíåäæåðà ïî ýòîìó ïóíêòó, ò.å. ñîçäàíèå óïðàâë

Êîíå÷íî, åñòü åùå î÷åíü ìíîãî òåõíèê è ìåòîäèê êàê ïðîôèëàêòèêè, òàê è ñàìîîìîùè. È ýòî – îòäåëüíûé âîïðîñ.