

Зачем менеджеру думать о счастье сотрудников

Харизма, магнетизм, энергетика — эти слова с каждым годом становятся все более значимыми в характеристике успешного бизнес-лидера. А ведь они характеризуют не умственные, а эмоциональные способности человека. Для успеха в современном бизнесе эмоциональный интеллект (EQ) гораздо важнее, чем традиционный показатель интеллекта — IQ, уверена коуч и консультант по управлению корпоративным бизнесом, преподаватель Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова и Школы фармацевтического маркетинга Екатерина МИХЕЕВА.

Наталья Маскина

Поговорить с Екатериной Михеевой о качествах современного бизнес-лидера оказалось интересно еще и потому, что она сама не один год проработала на руководящих должностях в крупных международных фармкомпаниях. Выпускница Сеченовки, г-жа Михеева прошла все уровни корпоративной карьеры, начиная от медпредставителя. В 32 года возглавила компанию: была главой представительства компании ICN, генеральным директором Valeant, генеральным управляющим Ferring Pharmaceuticals. По ее признанию, встреча с известным английским коучем Мервином Симмондсом и работа именно над личностным развитием во многом определила рост карьеры и открыла новые профессиональные перспективы. Сегодня Екатерина Михеева сама сертифицированный коуч (ACC), аккредитованный Международной федерацией коучинга (ICF).

— Что же такое эмоциональный интеллект и почему он так важен для управленца?

— Если коротко, EQ — это способность человека понимать свои и чужие эмоции и умение управлять ими. В современном бизнесе роль менеджера все больше и больше определяется как роль лидера, интегратора и консультанта своих сотрудников. Успех в этой роли зависит не столько от опыта и знаний, сколько от уровня развития EQ. Время, когда в бизнесе превалировал директивно-контрольно-командный метод руководства, уходит в прошлое. При этом ценность личного развития набирает обороты. Раньше в схемах управления, которые выстраивали компании, не было места эмоциональной составляющей. Ценились менеджеры, которые могли выполнять свою работу, базируясь исключительно на деловых качествах — навыках администрирования, умении принимать решения, контролировать результаты и т.д. Сегодня этого уже мало, потому что изменилась парадигма управления — она обращена в сторону тех, кто умеет выращивать таланты, поддерживать вовлеченность сотрудников в бизнес, кто может бросить своим подчиненным актуальный вызов и повести за собой. Проблема многих менеджеров состоит в том, что они, условно говоря, знают только две эмоции — хорошо и плохо. Но если человек видит и использует всю палитру красок в картине эмоционального настроя себя и других, это говорит о том, что он обладает EQ — основой лидерства. И это огромное преимущество.

— Выходит, владеть страстями выгоднее, чем умом?

— Успех лидера на 85% зависит от EQ и только на 15% от IQ, утверждает ведущий мировой эксперт и исследователь в области эмоционального интеллекта Дэниел Гоулман. Сегодня, когда рынок перешел от экстенсивной к интенсивной стадии развития, будут выигрывать те компании, у руля которых стоят менеджеры, обладающие мета-компетенциями: люди, способные воспринимать, оценивать, управлять не только на уровне рациональном, но и эмоциональном.

Можно только представить, какие потери несет компания из-за несостоявшихся сделок, ухода талантливых сотрудников по причине того, что выбран неверный стиль управления и взаимодействия с людьми. Кто-то не смог провести правильно переговоры, т.к. не передал партнеру свою убежденность в проекте; кто-то не смог услышать реакции внутри коллектива — и люди покидают компанию. А когда уходит хороший сотрудник, снижается энергетика коллектива и компания теряет обороты. Я не раз наблюдала ситуации, когда на место мудрых руководителей приходили менеджеры, не готовые к таким позициям в силу незрелости каких-то лидерских качеств. И это тут же сказывалось на атмосфере в компании, результатах бизнеса. На фармрынке такие случаи, к сожалению, не исключение.

— По вашим наблюдениям, насколько осознают на фармрынке необходимость развития

EQ как одного из условий успешного управления людьми?

— Я бы сказала, что все зависит от человека, который возглавляет компанию, а не от ее происхождения — российская или иностранная. Есть руководители, которые действительно находятся на своем месте, обладают развитыми компетенциями, ни на минуту не прекращают свой профессиональный рост и готовы двигаться в направлении развития EQ. И таких примеров немало. А есть «хомяки» — залезли туда, где тепло и сыро, и хотят, чтобы их не трогали. Вообще, по моим ощущениям, Фарма отстает от других отраслей в плане использования новых подходов к управлению. Думаю, фармрынок



совершит прорыв, когда большинство бизнес-лидеров осознают необходимость двигаться вперед в этом направлении, начнут активно применять такие инструменты, как коучинг, например.

— В чем вы видите актуальность этого инструмента?

— Коучинг — это целая наука, которая находится на стыке философии, психологии, менеджмента и других областей. В нем много составляющих — в этом его гибкость и сила. Коучинг обычно практикуется в трех вариантах. Первый — когда коучинговую поддержку получает глава компании. Научившись пользоваться этой технологией, он «спускает» ее вниз. Второй вариант — когда и генеральный директор, и топ-менеджеры общаются в стиле коучинга. И третий — когда коучингом пронизаны все уровни управления. Коучинговый стиль руководства отличается от авторитарного, директивного, отеческого прежде всего отсутствием критики — вся работа происходит в области плюсов, а не минусов на основе мотивации самого человека на развитие своих сильных сторон. Коучинговые инструменты учат фокусироваться на задаче, а не на проблеме. Именно коучинг помогает энергетике сотрудника соединиться в единый формат с энергетикой руководителя и добиться поразительных бизнес-результатов. Вспоминается яркий пример из периода, когда я руководила компанией Valeant. Во время кризиса 2008 г. все фармкомпании испытывали серьезные проблемы из-за задержек платежей государства за поставки по программе ДЛО. У нас таких проблем не было. Мы сохранили свои деньги, финансовые потоки не нарушились.

И все потому, что удалось создать схему поступления платежей по ДЛО на основе предоплаты, которая была придумана именно на сессии коучинга. Потратив три часа на мозговую работу в коучинговом стиле, мы нашли тогда единственное правильное решение. В результате — не потеряли ни копейки, сохранили хорошие отношения с Минздравом, а все наши пациенты получали лечение по льготным программам.

— Технологии коучинга сейчас активно внедряются во многих фармкомпаниях на уровне региональных менеджеров, которые «коучат» медпредставителей. В некоторых компаниях даже вводятся штатные должности коучей.

— Я бы не назвала подобные практики коучингом в полном смысле слова. Скорее, они ближе к менторингу, т.к. основаны в большей степени на подходе «делай, как я», т.е. на передаче опыта. Тогда как коучинг не предполагает никаких советов и нацелен на развитие и поиск правильных решений на основе опыта самого сотрудника — «как бы ты хотел решить эту проблему». Ведь сотрудник как никто другой знает свой участок работы и, возможно, способен найти даже более эффективное решение, чем его наставник.

— Считаете ли вы, что потребность в коучинге зависит от степени зрелости компании? Когда отстроены все процессы, бизнес стабильно развивается, можно заняться и внедрением коучинговых инструментов.

— Не могу с этим согласиться. Коучинг не менее важен на этапе становления компании, в период перестройки бизнеса, когда «ремонт паровоза» приходится вести уже в пути. Когда не выстроены процессы, функции распределены неравномерно, люди перерабатывают, руководителю требуется много терпения, ума и тонкости, чтобы вести поезд вперед. И коучинг здесь нужен, на мой взгляд, даже в большей степени, чем в стабильных компаниях, где его функция несколько другая и формулируется так: «Мы все знаем и умеем, у нас лучшие специалисты — за счет чего мы можем вырасти еще?»

— Каким образом эмоциональный интеллект лидера может влиять на удовлетворенность, вовлеченность, лояльность сотрудников к компании?

— Период между датами начала работы руководителя и начала позитивных изменений определяется исключительно тем, как настроен менеджер и как настроены сотрудники компании, куда он попадает. Эффективность управленца во многом зависит от двух составляющих: насколько он любит свое дело и насколько его любят в компании. Много было внедрено бизнесом, чтобы повысить градус любви к компании, в т.ч. провозглашаются миссия, видение, ценности компании. Но здесь важно понимать, что декларирование корпоративных ценностей вовсе не означает, что изменится климат в компании. Климат зависит от энергии людей. Генерировать энергию достижения успеха может лидер, который обладает не только ценным деловым опытом, но и эмоциональным интеллектом — умеет слышать, сопереживать, развивать людей, не критикуя их. Если сотрудники с удовольствием идут на работу и стремятся работать лучше, если они без страха заходят в кабинет к начальнику, зная, что их идеи будут оценены, если они чувствуют свою нужность компании, значит, удалось создать атмосферу для высокой удовлетворенности, вовлеченности, лояльности людей к компании, а это ведет к повышению эффективности бизнеса.

— Значит, умение делать сотрудников счастливыми — одно из главных качеств хорошего управленца?

— Международный «индекс счастья» (МИС), введенный для оценки удовлетворения жизнью людей в разных странах и зависящий от трех показателей — субъективной удовлетворенности жизнью, ожидаемой продолжительности жизни и оставленным после себя наследием, безусловно, можно проецировать и на бизнес. Результаты любой компании зависят от того, насколько счастливы сотрудники, как долго в ней работают и что оставляют после себя. Каждому менеджеру стоило бы посмотреть на эти три показателя и оценить себя — является ли он тем самым лидером, который способен создавать условия для роста «индекса счастья». Возможно, стоит поработать над развитием EQ. Развивать себя и свою команду в сторону эмоционального интеллекта — сегодня признак успешности компании и заботы о будущем.