

# Марина Безуглова, Ipsos Comcon: «Желание сделать все на “пятерку” может сыграть с руководителем злую шутку»

01 Августа 2019



В спецпроекте AdIndex Women's Power мы продолжаем рассказывать о женщинах-лидерах в рекламной индустрии, которая изначально считалась мужской территорией. Героиня нашего нового интервью – исполнительный директор исследовательского центра Ipsos Comcon Марина Безуглова. Она рассказала, как выстраивает команду хороший руководитель и как ему адаптироваться к трансформациям рынка

## **О навыках**

Сегодня, чтобы стать лидером, уже недостаточно быть лучшим в профессии. Во-первых, руководителю нужны определенные навыки управления людьми. Всем известно, что эмоциональный интеллект даже более важен для успеха в жизни, чем академический. Эмоциональный интеллект помогает выявить потребности и ценности сотрудника, понять, чем его мотивировать и вдохновить. Во-вторых, лидер должен прокачать в себе умение заряжаться энергией, иметь достаточно внутреннего ресурса, чтобы им делиться. Руководитель без достаточного уровня заряда мало что может

сделать и в компании, и в управлении людьми. Это даже стало трендом: практически все управленцы увлекаются здоровым образом жизни, физическими упражнениями, «ментальным фитнесом». Так человек постепенно приходит к возможности управлять не только собой, но и людьми.

### **О мышлении**

В алгоритмическом мышлении способности человека уже давно превзошел искусственный интеллект, здесь у нас нет преимуществ. Поэтому мы все озабочены необходимостью выйти за пределы аналитического мышления, которое в нас воспитывалось годами, чтобы развивать навыки креативного мышления и умение решать нестандартные задачи. Адаптивность, необходимость принимать решения в неопределенной среде – это то, с чем сейчас сталкивается каждый руководитель. Я и сама стараюсь больше изучать эту тему. Сегодня существует много информации по различным нейрочувствительным исследованиям и тому, как они помогают нам управлять собой и людьми. Behavioral science – очень важная история, которой я продолжаю учиться.

### **О стрессе**

Как правило, люди не обучены управлению стрессом. Мне кажется, программам стресс-менеджмента, работы с собой, ментальному благополучию в компаниях должно уделяться больше внимания. Обстоятельства внешней среды никогда не будут идеальными, и с этими вызовами надо научиться работать.

### **О выгорании сотрудников**

Руководитель с достаточным запасом эмоционального интеллекта понимает, когда у человека заканчиваются ресурсы для работы, появляется вялость или агрессия. Лидеру нужно выяснить причины этих проблем. Это может быть объективная нехватка ресурсов, или сотрудник столкнулся с задачей, которая для него сейчас непосильна. Руководитель может назначить кого-то в помощь или самостоятельно обучать и направлять сотрудника в процессе работы.

### **Об ответственности**

Управленец отвечает за своих сотрудников и их работу. Предположим, компания совершила ошибку, клиент недоволен, – кого он вызывает к себе? Конечно, топ-менеджера.

Если в компании внедрена система менеджмента качества, то с каждым недочетом разбираются отдельно. Ни один сотрудник не ошибается специально, на то есть причины. Например, работник настолько перегружен, что допускает просчеты просто от усталости. Руководитель в этом случае должен подумать о том, как ввести работу сотрудника в более дружественные для его психики рамки и принять соответствующие управленческие меры.

### **О построении процессов**

Руководство не может следить за каждым сотрудником, оно может только создавать процессы, системы, которые бы предлагали гарантированное качество продукта для клиента. В компании должны быть установлены стандарты: какой квалификацией должен обладать работник, чтобы общаться

с клиентами, вести проект или выполнять другие задачи. И каждая ошибка — это вопрос, что еще можно улучшить в системе.

### **О делегировании**

Эту стадию непросто проходить вновь назначенным менеджерам, которые становятся руководителями отделов или каких-то команд. Часто кажется, что надежнее сделать проект самому, чем отдать его кому-то. Когда человек переходит на уровень топ-менеджера, количество его задач настолько увеличивается, что становится совершенно понятно — делать все самому невозможно. Нужно подобрать команду с достаточной квалификацией и делегировать максимальное количество задач. Когда руководитель только начинает делегировать, он может обеспечивать больше контроля на разных этапах, чтобы было понятно, укладывается ли команда в дедлайн, нет ли ошибок в процессе работы. Чем больше времени проходит, тем меньше таких моментов, которые лидеру в коллективе нужно напрямую контролировать.

### **О доверии**

Если управленец пришел в готовую команду, ему стоит занять позицию наблюдателя и созидателя. Сначала необходимо понять, как построены процедуры, процессы, что из этого работает хорошо. Новому руководителю не нужно ломать сложившийся уклад, даже если он привык к чему-то другому. Правильным будет брать все лучшее, что уже есть в команде, и постепенно формировать атмосферу доверия. И уже в ней пытаться внедрять свои правила, вместе с людьми формировать новую культуру.

### **О перфекционизме**

Внимание к деталям, скрупулезность, стремление работать на «пятерку» — все это очень ценится в подчиненных, потому что им можно доверить задание и быть уверенным, что все будет сделано отлично. Но когда человек переходит на уровень управления коллективом, эти качества могут сыграть с ним злую шутку. Такой руководитель будет постоянно влезать во все процессы, ему будет сложно решить вопрос делегирования. Лидер должен научиться управлять стрессом, относиться по-другому к ошибкам и извлекать из них уроки.

### **О переменях**

Agile-система сейчас универсальна по отношению к бизнесу, управлению людьми и индивидуальному развитию. Она про постоянную готовность к адаптации, про изменения и развитие. В работе полезно также использовать Форсайт-подход: прогнозировать все возможные сценарии и решать, какие навыки развивать в себе и в коллективе сотрудников. Все очень быстро меняется, и изменения — это нормальная среда. И технологии, и стиль жизни, и бизнес постоянно трансформируются. Если мы будем по-прежнему сидеть в зоне комфорта и консервировать неизменное состояние, то просто не выживем.