Как побороть синдром исполнителя. Модель управления Кристофера Эвери

Эффективность юридической функции и итоговый результат бизнеса зависят от готовности команды брать на себя ответственность и действовать. В этом заключается ключевая идея Кристофера Эвери. Его выводы из книги применил на практике **Игорь Носков,** управляющий партнер фирмы «Башилов, Носков и Партнеры».

Ведущий американский эксперт по лидерству Кристофер Эвери предлагает не искать виноватых в сложных ситуациях, а сразу переходить к действиям. Как устроена такая модель управления, он объяснил в книге «Процесс ответственности: как раскрыть свою природную способность жить и руководить с силой». Эвери учит «не застревать» в поиске решения в сложных ситуациях и быстро выходить из пассивных психологических реакций.

Когда человек сталкивается с проблемой, он проходит через шесть типичных состояний: отрицание, обвинение, оправдание, стыд, обязанность и отказ. Эти состояния — не «плохие качества», а защитные стратегии, но они легко становятся ловушкой. Например, когда сотрудник обвиняет других, он получает ощущение правоты, но не приближается к решению задачи. С помощью оправданий маскирует профессиональное бессилие, а через стыд переводит фокус с задачи на самоуничижение.

Кристофер Эвери говорит, что внутреннее чувство ответственности мощнее определяет наши действия и результаты, чем отношения подотчетности. В юридической практике это выглядит так: два юриста могут оказаться в одинаковой проблемной ситуации (срыв сроков, конфликт с контрагентом, недовольный клиент). При этом один быстро переходит к решениям и исправляет ситуацию, а другой надолго залипает в поиске виноватых, оправданиях или самообвинении.

Если знать, как устроена система защитных реакций, то становится понятно, что поведение зависит прежде всего от собственной внутренней позиции. Практическая ценность книги Кристофера Эвери заключается в том, что он предлагает научиться менять подход к проблеме. Вместо того чтобы искать виноватых и выяснять причины, почему так вышло, переключиться к действию: что я могу сделать сейчас, чтобы изменить ситуацию?

Отдельно Кристофер делает управленческий акцент на том, что роль лидера — не раздавать инструкции и готовые советы, а развивать самостоятельность. Цитата из книги: «Вместо того чтобы давать советы, он задавал вопросы». Для руководителей это прямой рецепт, как выращивать сильных юристов, а не «исполнителей под микроменеджментом».

Эвери помогает иначе смотреть на претензии клиентов: не как на повод защищаться, а как на источник улучшений. Эту мысль он формулирует жестко и по-деловому: «побороть в себе чувство обвинения и найти выводы… которые помогут стать тебе лучше». Для юридического бизнеса такая позиция — конкурентное преимущество: она снижает эмоциональные издержки конфликтов и повышает качество сервиса.

P. S. Книга Кристофера Эвери официально издана только на английском языке. Я для своей практики перевел ее на русский язык. Если вы хотите ее получить, оставьте комментарий под публикацией об этой книге в телеграм-канале «Не вымысел для юристов».