

ФРЭНК МАК-НЕЙР

Заставьте их работать!

ПРОСТЫЕ ИСТИНЫ
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



ДОБРАЯ



КНИГА

Фрэнк Мак-Нейр – хороший бизнесмен, вся его жизнь пропитана практическим опытом в сфере лидерства и менеджмента. В этой книге масса мудрых и полезных идей – ее читатель будет щедро вознагражден.

Л. М. БЕЙКЕР, ПРЕЗИДЕНТ И СЕО
КОРПОРАЦИИ WACHOVIA

Лучше всего – просто пригласить Фрэнка Мак-Нейра поработать с вашей компанией. А если это невозможно, купите эту книгу!

ТАЙ БОЙД, ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ TY BOYD EXECUTIVE
LEARNING SYSTEMS

Северная Каролина по праву гордится тем, что Фрэнк Мак-Нейр – один из ее сыновей. Прочитав его книгу, вы поймете почему. Фрэнк умен, остроумен, его наблюдения за жизнью в мире менеджмента точны и практичны.

ДОСТОПОЧТЕННЫЙ ДЖЕЙМС Б. ХАНТ МЛ.,
ГУБЕРНАТОР СЕВЕРНОЙ КАРОЛИНЫ

Фрэнк Мак-Нейр, без сомнения, талантлив. А эта книга – «лучший» Мак-Нейр. Он предлагает нам превосходное качество в забавном стиле и практичной форме.

СКОТТ А. ЛИВЕНГУД, ПРЕЗИДЕНТ И СЕО КОМПАНИИ
KRISPY KREME DOUGHNUT CORPORATION

Фрэнк Мак-Нейр помогает менеджерам работать эффективнее и делает это просто, практично и проникновенно. Книга полна чудесных примеров, а ее формат позволит обращаться к ней регулярно.

ПАТРИСИЯ А. САЛЛИВАН, ДОКТОР ФИЛОСОФИИ,
РЕКТОР УНИВЕРСИТЕТА СЕВЕРНОЙ КАРОЛИНЫ, ГЕЙНСБОРО

It' s OK to Ask 'Em to Work...

**and Other
Essential Maxims
for Smart Managers**

Frank McNair

AMACOM

American Management Association

**New York • Atlanta • Boston • Chicago • Kansas City • San Francisco • Washington, D.C.
Brussels • Mexico City • Tokyo • Toronto**

ЗАСТАВЬТЕ ИХ РАБОТАТЬ!

**ПРОСТЫЕ ИСТИНЫ ЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

Фрэнк Мак-Нейр



ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2006

УДК 111. 331.1

М 15 МАК-НЕЙР Ф.

ЗАСТАВЬТЕ ИХ РАБОТАТЬ! / ФРЭНК МАК-НЕЙР; ПЕР. С АНГЛ. —
М.: ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДОБРАЯ КНИГА», 2006. — 240 С.

ISBN 5-98124-098-9

ПЕРЕВОД С АНГЛ.: А. СТАТИВКА
КОРРЕКТОРЫ: О. КОРОЛЕВА,
Л. КОНСТАНТИНОВА

РЕДАКТОР: А. ВАСИЛЬЕВА
ВЕРСТКА: Д. КАТЮЖИНСКИЙ
ОБЛОЖКА: Т. СТАСЮК

Самая остроумная и практичная книга по менеджменту, предлагающая проверенные временем решения сложнейших управленческих проблем в 104 лаконичных и емких афоризмах.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 200-2078

Адрес для переписки/е-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Издание книги на русском языке осуществлено по соглашению с литературным агентством Altair Literary Agency LLC.

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Сделано в России.
ISBN 5-98124-098-9

© 2000 Frank McNair. All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод на русский язык. Издательство «Добрая книга», 2006

Содержание

От автора	15
Введение	17
1. В́идение и планирование	23
Если не обращаешь внимания на дорожные знаки, в конце концов провалишься под мост	25
Управляйте в́идением и стратегией, а не только операциями	26
План — не смирительная рубашка, пусть он будет гибким	29
Бизнес — не ресторан, не нужно разрабатывать стратегию по принципу дежурного блюда	30
Единственно правильной, идеальной стратегии не существует	32
Стратегия, реализованная на 80 процентов, но со 100-процентной преданностью, всегда лучше стратегии, реализованной на 100 процентов, но с 80-процентной преданностью	33
Личное участие повышает отдачу	33

Если вы не знаете, куда направляетесь,
то попадете не туда, куда хотели 34

Неудачно планировать значит планировать неудачу.
Хорошо спланируешь — хорошо исполнишь 35

2. Мотивация 67

Невозможно мотивировать человека
что-то сделать 40

Можно создать обстоятельства,
в которых человек мотивирует себя сам 41

Сам делай то, чего требуешь от других 42

Говорит радио ЧМЭД 43

Слушайте: сотрудники сами скажут вам,
что их мотивирует 45

Люди кнута и люди пряника 48

Наблюдайте: сотрудники покажут вам,
что их мотивирует 49

Вы впустую потратите время, если будете кормить
пряниками людей кнута 52

Золотое правило менеджера: поступай
с другими так, как они хотят, чтобы
с ними поступали! 62

3. Ожидания 67

Ясно опишите цель 67

Я не могу попасть в цель, которой не вижу 68

Другие люди не росли в вашей семье 70

Здравый смысл не такой уж здравый,
если копнуть глубже 72

Цель, которая хоть чего-то стоит,
должна быть SMART 75

Обычно работу заканчивают за день до того, как она должна быть закончена	76
Исследуем метод постановки SMART-целей	77

4. Обучение: кто может — делает, кто учит — бесценен 84

Ещё о здравом смысле	86
Учите людей в соответствии с теми методами, которые им подходят	87
Если как следует слушать и наблюдать, люди сами скажут вам, как предпочитают учиться	89
Обучение с помощью открытий всегда лучше обучения с помощью объяснений	92
Люди никогда не спорят с собственными выводами	93
Чтобы побудить людей учиться, нужно слушать, а не говорить	94
Если хотите быть хорошим тренером, используйте модель COACH	96

5. Обратная связь и менеджмент: вы получите то, что вознаграждаете 105

Люди будут уважать ваши требования, если вы требуете их выполнения	105
Вы получаете только то, что измеряете, поэтому измеряйте то, что вам нужно	107
Не путайте рост с развитием	108
SMART-цели — фундамент обратной связи и менеджмента	110
Чтобы давать полезную обратную связь, будьте SMART ONE	111

По большей части, жизнь — это упаковка	115
Схемы обратной связи	116
Позитивная обратная связь поощряет поведение, развивающая обратная связь изменяет поведение	118
Игнорировать желательное поведение — значит ослаблять его, игнорировать нежелательное поведение — значит его поощрять	120
Обратная связь — это процесс, а не событие	123
Если аттестация застала сотрудника врасплох, это ваша вина	126
Чтобы давать позитивную обратную связь вовсе не обязательно выходить из себя	126
Развивающая обратная связь — это <i>инвестиции</i> в сотрудника	127
Я здесь не для того, чтобы наказывать виновных, а для того, чтобы решить проблему	129

6. Вознаграждения и взыскания 133

С теми, кто работает хорошо, и с теми, кто работает плохо, должны происходить разные вещи	134
Уделяйте внимание середнячкам	136
Плохие новости медленно стареют	136
Платите в валюте, важной для сотрудника	137
Решать, правильная ли мотивация у сотрудника — не наша задача	138
Размеры вознаграждения (или взыскания) должны соответствовать размерам выполненной (или невыполненной) работы	140
Если игнорировать улучшение работы, оно исчезнет, если игнорировать ухудшение работы, оно продолжится	141

Просто сделайте это — <i>НЕМЕДЛЕННО!</i>	143
Чтобы получить другие результаты, измените модель поведения	144
Люди меняют поведение, если это менее болезненно, чем его сохранить, или если удовольствие от изменения поведения больше, чем от сохранения прежнего	145
7. Управление отношениями	149
Все ведут счет, и в этом нет ничего страшного	149
Чтобы знать, какой счет, ведите книгу учета	153
То, что хорошо для одного сотрудника, не всегда хорошо для другого	154
Если у вас нет доказательств обратного, считайте, что сотрудник — человек пряника	155
Если внимательно слушать, люди сами расскажут вам, как в них инвестировать	155
Первые инвестиции в профессиональные отношения должен сделать менеджер	156
Если ожидания не соответствуют реальности, возникает стресс	157
Периодический аудит отношений помогает выявить стресс, вызванный нереалистичными ожиданиями	161
8. Управление собой: самый крепкий орешек	168
Познайте себя	169
Семена саморазрушения прорастают на почве, возделанной нашими талантами	169
Знайте свои слабости: развивайтесь и компенсируйте их	170

Нормальных людей нет, но можно найти того, чье сумасшествие совместимо с вашим	171
Изучайте себя	172
Проще заставить себя думать иначе, чем думать о том, как заставить себя это сделать	173
Станьте своим самым лучшим боссом	174
Люди делятся на два типа: те, кто не хочет работать, и те, кто не хочет бросать работу	176
Перед смертью всегда теряешь сознание	176
Проблемы живут в прошлом, решения — в будущем	177
Будьте ориентированы на решения, когда выигрывают обе стороны	178
Чем сильнее вы раздражены, тем глупее себя ведете	178
Друзья приходят и уходят, враги накапливаются	179
Через 20 лет единственным человеком, который помнит о ваших несостоявшихся отпусках, будете вы сами (и члены вашей семьи)	180
Никогда не увольняйтесь в первый же день после отпуска	181
Вы всегда можете уволить самого себя	182

9. Лидерство 186

Опыт, который получает любой участник группы, в первую очередь зависит от стиля лидерства и самого лидера	186
Объективное представление о климате в группе можно получить, поговорив с теми, кто непосредственно <i>выполняет</i> работу	187
Ведет за собой тот, кто служит другим	188

Проблемы начинаются не из-за того, что мы не <i>знаем</i> , а из-за того, что не <i>делаем</i>	193
Менеджер — это соединительный стержень, он соединяет работу своей группы с компанией	194
Людей не интересует, сколько мы знаем, если они не знают, что мы о них заботимся	197
Менеджер не выиграет, если проиграют его подчиненные!	199
Чего вы хотите: выиграть битву или решить проблему?	199
Ваш стиль лидерства должен открывать перед вами новые возможности, а не ограничивать вас	203
Можно быть жестким, можно быть мягким, главное — быть последовательным	204
В ситуации стресса мы прибегаем к привычному — самому комфортному поведению	205
Управлять людьми — это работа!	206
То, что вы видите, зависит от того, где вы стоите	206
Если машина едет туда, куда надо, меня не интересует, кто за рулем	208
Лидеру не нужно делать все самому — лидер должен видеть, что все делается	208

10. Создайте собственную философию менеджмента **212**

Всем понравиться невозможно	213
Что бы ни происходило, найдется человек, который обязательно воспримет это слишком серьезно	214
Заставьте их работать!	215
Добейтесь преданности	216

Нужно или помочь людям измениться, или сменить людей	217
Не посылайте уток в школу для орлов	218
Если потребовать от них работать лучше, одни станут работать лучше, другие будут работать так же, а выиграет вся компания	220
Динамическое напряжение укрепляет не только мышцы	222
Ребенку с молотком все кажется гвоздем	224
Если вы будете и дальше делать то, что делаете, то будете и дальше получать те результаты, которые всегда получали	224
Если вы не знаете, что защищаете, то ничего не добьетесь	225
Работа — это еще не вся жизнь	227

Рекомендуемая литература	231
---------------------------------	------------

Алфавитный указатель	233
-----------------------------	------------

Об авторе	236
------------------	------------

Лауре, которая была со мной, пока я постигал все эти истины, и терпела меня, пока я пытался изложить их в книге.

Ты превосходный деловой партнер, талантливый тренер и великолепный коллега. А кроме того, ты потрясающий духовный соратник и любовь всей моей жизни. И мой лучший друг. Мне очень повезло. Благодарю тебя.

От автора

Н и одному автору не под силу сполна выразить признательность всем своим учителям, тренерам и наставникам. И тем более это невозможно для автора такой книги, как эта, — потому что она основана на заповедях менеджмента, которые чаще всего передаются из уст в уста.

Именно поэтому в этой книге мало прямых цитат, но в ней есть жизненные истории, которые близки и понятны каждому. И вы непременно узнаете себя в них.

Я признателен своим клиентам за то, что они поделились своими историями и идеями. И своими максимами.

Наконец, я хочу поблагодарить коллег, с которыми работаю как тренер и

консультант, — вы узнаете себя на этих страницах. Спасибо за все, чему вы меня учите и чем делитесь в процессе моих исследований заповедей менеджмента.

Ни один подобный проект не сможет воплотиться без заботливого агента, а также без редактора, требующего неукоснительного соблюдения сроков. Благодарю моего агента Андреа Педольски и редактора Адриен Хикни.

Благодарю менеджеров — и тех, кого я цитирую, и всех остальных, которые научили меня тому, что знают сами, и поделились со мной своей мудростью. Именно вам я благодарен в первую очередь и выражаю вам глубокое уважение.

Спасибо Джении Карр, превратившей мой ужасный почерк и неразборчивые диктофонные записи в осмысленный текст, а также Эмили Болтон и Мэри Болтон — без них эта книга не состоялась бы!

Введение

Есть одна, возможно, вымышленная история о том, как один бродвейский продюсер встречается с начинающим и амбициозным режиссером. Они обедают, и режиссер сорок минут с энтузиазмом описывает продюсеру идею своей гениальной пьесы — пьесы, которая, без всяких сомнений, станет хитом сезона. Наконец продюсер в раздражении поворачивается к нему и говорит: «Если вы не в состоянии записать свою идею на обороте визитной карточки, значит, у вас нет идеи».

Я согласен с этим продюсером. Я всегда стремился к четкости, всегда любил все упрощать — и всегда искал ту единственную жемчужину в мор-

ской пучине, ту единственную ценную мысль, которая заключает в себе истину жизни.

В детстве я играл в футбол и помню, как наш тренер однажды сказал: «Когда ситуация становится действительно крутой, крутые парни продолжают действовать». Эта игра слов мне очень понравилась.

Я наблюдал за теми, с кем играл, и обнаружил, что, когда игра становилась все труднее, крутыми оказывались именно те, кто продолжал бороться до конца.

В колледже, изучая политические науки, я был очарован древним изречением: «Люди и реки одинаковы — и те, и другие идут путем наименьшего сопротивления». Мои весьма ограниченные знания в области геологии доказывали, что это наблюдение истинно для величайших рек мира, а знания в области геологии, истории и политики подтвердили его истинность для людей.

Это был еще один афоризм, родившийся из реальной жизни.

Из них и состоит эта книга: из афоризмов, изречений и лаконичных фраз, выражающих правду жизни в мире менеджмента.

Каждое изречение в этой книге — нить, вплетенная в разноцветное полотно, которое мы называем менеджментом. Это полотно, как и информационное поле, *живой организм*, ведь невозможно разбить целое менеджмента на отдельные компоненты. В некотором роде это все равно что спросить: «Какой орган для вас наиболее ценен? Сердце или легкие?» Чтобы жить, нужно и то, и другое.

Точно так же максимы о лидерстве невозможно отделить от максим о мотивации, и ни те, ни другие невозможно отделить от максим об ожиданиях.

Однако, чтобы исследовать глубину этих мыслей и увидеть ту истину, которую они содержат, мы все же пойдем на то, чтобы обсудить максимы по отдельности. Итак, наша задача — разглядеть истину максимы и научиться ее использовать.

На пути к этому нам будут полезны некоторые предостережения, и яснее всего их выразил Марк Твен. В одной дискуссии, вполне уместной для той работы, к которой мы собираемся приступить, он сказал: *«Из опыта нужно извлекать лишь ту мудрость, которая в нем есть, — и на этом следует остановиться. Иначе мы уподобимся кошке, вскочившей на раскаленную плиту. Отныне она и близко не подойдет к плите вообще, будь та горячей или холодной»*.

Сейчас, в начале нового тысячелетия, разрабатывать и реализовывать бизнес-стратегии становится все сложнее. Тысячи консультантов жаждут рассказать вам о том, как сложно управлять вашим бизнесом перед лицом постоянных перемен и как запутаны стоящие перед вами проблемы.

И в каком-то смысле они правы. Но это не вся правда.

Менеджмент и сегодня остается тем, чем был всегда, — разумным использованием человеческих, финансовых и материальных ресурсов для производства и распространения продуктов или услуг таким образом, чтобы клиенты были удовлетворены, а компания получала прибыль. Это действительно просто (и сложно).

Я считаю, что бизнес слишком усложняют. Проблемы бизнеса больше всего напоминают те, с которыми сталкивался Сизиф, пытаясь закатить свой огромный камень на крутую гору. Эта задача *трудна*, но не слож-

на. Как человек, который все упрощает, я обнаружил, что максимы действуют как указатели. Они указывают на основные (и сущностные) проблемы и истины, полезные в любой сложной ситуации.

Максимы могут нас многому научить, даже если на первый взгляд противоречат друг другу. Нам говорят: «Куй железо, пока горячо», а потом добавляют: «Поспесишь — людей насмесишь». Как это понять? Какую истину можно извлечь из явного противоречия этих утверждений?

Когда речь идет об отношениях, мы читаем: «Разлука разжигает страсть» и тут же: «С глаз долой — из сердца вон». О чем говорит это противоречие? Возможно, о том, что каждая из этих поговорок истинна в *определенной ситуации*, и ни одна из них не истинна *всегда*.

Наша задача, как точно заметил Марк Твен, понять, что могут дать нам максимы, но не пытаться использовать их в ситуациях, к которым они не относятся. Нам необходимо сравнить каждый афоризм со своим личным опытом и с теми обстоятельствами, в которых мы оказались, и извлечь ту мудрость, которая поможет нам оставаться на плаву.

Задача ясна? Тогда приступим.

*Заставьте их
работать!*

1

Видение и планирование

Эта история случилась в одной компании, где мне довелось работать. В нашей фирме было несколько водителей-дальнобойщиков. На тяжелых грузовиках через юго-запад Соединенных Штатов они доставляли аксессуары для автомобилей дилерам, которые потом продавали их покупателям. Кажется, эта история произошла в Кентукки.

В офис позвонил взволнованный водитель-дальнобойщик и сказал, что его грузовик провалился под мост и сейчас висит в воздухе на опорах моста, в шести метрах над рекой. Он спрашивал, что ему теперь делать.

Менеджер спросил его: «Каким образом ваш грузовик провалился под мост?»

На что водитель ответил: «Ну, оказалось, что по этому мосту запрещено движение грузовиков весом больше 10 тонн, а мой грузовик весит 55 тонн».

«Вы что, не знали этого?»

«Да нет, — ответил водитель, — я это понял только после того, как мой грузовик провалился».

Чтобы разобраться в ситуации, менеджеру компании пришлось отправиться в командировку. На дороге, которая вела к злополучному мосту, менеджер с удивлением увидел дорожный знак: «Внимание. Впереди мост. Движение транспорта весом более 10 тонн запрещено».

Через несколько километров стоял еще один знак. «Внимание. Впереди мост. Пятнадцать километров. Движение транспорта весом более 10 тонн запрещено». Потом на пути встретился третий знак. «Внимание. Впереди мост. Шесть километров. Движение транспорта весом более 10 тонн запрещено». Потом еще один. «Внимание. Впереди мост. Три километра. Движение транспорта весом более 10 тонн запрещено». И еще: «Внимание. Впереди мост. Один километр. Движение транспорта весом более 10 тонн запрещено».

Подъехав к мосту — вернее, к тому, что от него осталось, — наш менеджер увидел грузовик, опасно висящий над рекой, а рядом — чтобы вы думали? — большой ярко-оранжевый знак: «Внимание. Двигайтесь на небольшой скорости. Движение транспорта весом более 10 тонн запрещено».

В результате этого инцидента в компании появилась внутренняя максима: «Если не обращаешь

внимания на дорожные знаки, в конце концов провалишься под мост».

Если не обращаешь внимания на дорожные знаки, в конце концов провалишься под мост

Работа водителя, когда постоянно приходится обращать внимание на дорожные знаки, сродни вахте на мостике корабля. Вахтенный наблюдает за горизонтом, за состоянием моря, силой ветра и т.д. То, что делают люди этих профессий, называют *видением*. Однако *видение* бывает необходимо не только на автомагистрали или во время плавания.

Без *видения* невозможно выбрать верный курс. Применительно к мореплаванию *видение* — это знание о погоде и течениях, о достоинствах и недостатках команды и судна, выбор пункта назначения, куда держит путь ваш корабль, и выбор маршрута, который принесет прибыль хозяину корабля, безопасность и хорошую оплату команде.

Видение в других областях деятельности — это умение взвешивать риск того или иного курса, исследование реальной ситуации и конкуренции. Именно видение в конце концов определяет: «Для этого корабля, в этом порту, в этих обстоятельствах лучший порт назначения — это X». Только после этого моряки начинают планировать маршрут, выбирать самый безопасный и кратчайший путь к порту.

Проще делать наоборот: планировать, не имея ясного видения, путать тактику с целями и следовать изречению американцев: «Неважно, правильны ли

ваши действия, главное — *делать хоть что-то!* И эта ошибка может отправить бизнес ко дну.

Если начать действовать, не изучив как следует ситуацию, не поставив себе четких целей, не имея целостной стратегии, то неприятности ждут и нас самих, и нашу компанию, и сотрудников. Именно так компании запускают в производство продукты, спрос на которые достиг пика и начинает снижаться. Вкладывают огромные средства в продукт, жизненный цикл которого подходит к концу, или опрометчиво делают ставку на продукт, который все еще приносит прибыль, но не позволит ее увеличить.

Если мы приучены обращать внимание на «дорожные знаки», то мы заметим, растет ли тот или иной рынок или находится в застое, появляются новые технологии или нет, растет ли спрос на наш продукт или потребители теряют к нему интерес.

Поэтому одна из главных задач менеджера — следить за «дорожными знаками». Именно благодаря «дорожным знакам» возникают планы. «Дорожные знаки» (экономические тенденции, показатели доли рынка, исследования потребителей, анализ развития отрасли) не дадут нам провалиться под мост. Если мы перестаем обращать на них внимание, то в итоге начнем эффективно управлять операциями, основанными на неудачной стратегии. И это может закончиться катастрофой.

Управляйте видением и стратегией, а не только операциями

Один мой друг (талантливый и успешный менеджер, который очень любит свою работу) когда-то работал

в крупной региональной сети магазинов продажи по каталогам*. Как вы, наверное, знаете, такие магазины почти исчезли из нашего экономического пейзажа. С одной стороны, их вытесняют сетевые супермаркеты игрушек, а с другой — мегамаркеты потребительской электроники и бытовой техники.

Однажды мы с ним обсуждали трудности компаний, торгующих по каталогам, и то, как они их преодолевают. Одно его замечание было особенно красноречиво: *«Бизнесом мы управляли хорошо; мы просто не управляли стратегией»*.

Это замечание очень мудрое и многому может научить. Мой друг хотел сказать, что его компания прекрасно управляла своими магазинами.

Компания построила сверхсовременный склад и постоянно снижала затраты. Она предлагала товары по привлекательным ценам. Она находила самые лучшие места для своих магазинов, набирала квалифицированных сотрудников и расширяла ассортимент товаров. Эта компания превосходно управляла *своей тактикой*. К сожалению, *своей стратегией* она управляла вовсе не так успешно. Ниша рынка, которую упорным трудом создали для себя компании, торгующие по каталогам, и в которой они жили и процветали десятки лет, исчезла.

* Магазины, ведущие торговлю по каталогам (catalog showroom), продают качественные продукты известных марок по пониженным ценам. Покупатели выбирают товары по каталогу, обычно сами заполняют бланки заказов и совершают покупки в местах расположения складов. Такие магазины стараются максимально сократить свои расходы, довольствуясь невысокой нормой прибыли, что позволяет назначать более низкие цены и способствует росту продаж. — *Прим. пер.*

Сетевые супермаркеты игрушек и электроники отняли у них эти категории продуктов. Строительные мегамаркеты отобрали у них хозяйственные товары и товары для ухода за садом. В итоге торгующим по каталогам компаниям остались мелочи — недорогие ювелирные изделия и немного спортивного инвентаря.

За деревьями бизнес-операций эти компании не видели леса — они не заметили, что их рынок попросту исчез. Поэтому они тоже исчезли. Это трагедия, и это тем более трагично, потому что этого *можно* было избежать.

Управлять ежедневным функционированием бизнеса — мало. Нужно понимать, как влияют на стратегию компании изменения на рынке. Менеджер должен постоянно спрашивать себя: «Соответствует ли план, который мы разработали в прошлом году, сегодняшней ситуации на рынке?»

Если в современную эру быстрых перемен и непрерывной эволюции рынка и существует необходимость постоянного совершенствования, то как раз в процессах планирования. Это оказалось не под силу компании моего друга.

Когда кризис только начался, некоторые менеджеры поняли, что основная проблема компании — неэффективная стратегия. Они подобно вахтенным на корабле оглядели горизонт в поисках безопасного курса и определили порт назначения: розничную сеть супермаркетов ювелирных изделий.

Руководители этих менеджеров сформулировали основные стратегические вопросы: что мы умеем делать лучше всего? Каковы наши сильные стороны? Какой рынок не получает должного внимания? Какую

прибыль это может принести? Они обнаружили незаполненную нишу — своего рода Toys 'R' Us* в мире ювелирных изделий. Казалось, этот курс не предполагает особых опасностей и сулит хорошую прибыль.

Но топ-менеджеры не смогли — или не захотели — принять новый курс. Капитаны наложили на него вето, и корабль сел на мель исчезающего рынка и растущих убытков.

Все могло обернуться иначе, если бы топ-менеджеры вовремя отказались от своего плана. Но ничто не смогло заставить их пересмотреть свои убеждения. Очень жаль.

План — не смирительная рубашка, пусть он будет гибким

Вы когда-нибудь видели смирительную рубашку? Она сшита из грубого холста. Ее надевают спереди и застегивают на спине, чтобы человек не мог сам ее расстегнуть. Но это еще не все.

Потом длинные рукава рубашки оборачивают вокруг тела и завязывают сзади. В смирительной рубашке невозможно пошевелить руками. А если рукава завязаны слишком туго, в ней едва можно дышать.

Многие бизнесмены относятся к своим планам, как к смирительным рубашкам. План написан, отпечатан и принят к исполнению. Он священен. Но план — это *руководство*, и *только*. План — это моментальный снимок, сделанный в оп-

* Toys 'R' Us — крупнейшая в США розничная сеть по торговле игрушками и товарами для детей. — *Прим. пер.*

ределенный момент, или маршрут, который кажется компании наиболее привлекательным опять же в этот момент. Обстоятельства меняются. Конкуренты набирают силу или слабеют. Возникают новые рынки, мода приходит и уходит, потребителей очаровывают все новые и новые «хиты сезона». Если мы так ограничены своим планом, что не в состоянии увидеть перемен на рынке, то близки к поражению — точно так же, как и те, кто вообще ничего не планирует.

Помните: план — не смиренная рубашка. Встройте в свои планы гибкость. Иногда в них должны быть учтены и противоположные точки зрения.

Бизнес — не ресторан, не нужно разрабатывать стратегию по принципу дежурного блюда

Держаться за одну какую-то стратегию, не желая ничего в ней менять, очень опасно. Не менее опасно управлять бизнесом по принципу *дежурного блюда*. Однажды я работал с клиентом, который поступал именно так. Это самый странный опыт в моей жизни.

Стратегия его компании менялась так часто — и об очередном изменении сотрудникам никто не сообщал, — что работники иногда отставали от компании *на две-три стратегии*. Сотрудники, собравшись на встречу в четыре часа дня, спрашивали друг друга, актуальна ли еще стратегия, заявленная руководством компании на предыдущей встрече, которая проходила в девять утра.

Мы собираемся продавать продукт с помощью прямых продаж или сети дистрибьюторов? Если это

будут дистрибьюторы, мы будем действовать через независимых торговых представителей или создадим собственный отдел продаж? Мы станем производить продукт сами или обратимся к аутсорсингу? Мы будем предлагать абсолютно новые продукты или подхватывать актуальные тенденции?

Компания может успешно работать, используя любую из этих возможностей. Но она потерпит неудачу, если будет постоянно менять свой выбор.

Во многом эта компания была похожа на гиперактивного ребенка с расстройством внимания. Она так часто меняла стратегию и направление, что не могла сконцентрироваться на какой-то одной задаче или цели столько времени, сколько нужно для ее достижения. Проекты начинали с огромным энтузиазмом, а потом внезапно прекращали. Через четыре месяца их возобновляли. Но к этому моменту интерес к ним испарялся — из-за постоянных метаний менеджмента, действовавшего в стиле дежурного блюда.

Такой подход к менеджменту влечет за собой несколько негативных последствий:

- ❁ он сбивает с толку сотрудников компании: они никогда не знают, чего от них потребуют сегодня согласно этому плану, на этот раз;
- ❁ он приводит в замешательство клиентов, которые гадают о том, каковы приоритеты компании на этой неделе;
- ❁ он ставит в тупик Уолл-стрит, которая теряется в догадках, чего хочет компания, если она меняет стратегию чаще, чем раз в два года.

Зачем фирме так часто менять стратегию? Почему это происходит? Иногда — из-за отсутствия в руководстве компании решительного лидера, обладающего видением. Иногда — из-за того, что в организации конкурируют два лидера, у которых разные мнения о том, куда должна идти компания. Но чаще всего компании меняют направление в поисках единственно верной, идеальной и беспроигрышной стратегии.

Единственно правильной, идеальной стратегии не существует

Как быстрее всего заработать деньги в автомобильной отрасли? Продавать много качественных машин на массовом рынке, как Toyota? Или производить сравнительно немного машин — качественных, разумеется, как Mercedes, и продавать их людям с высокими доходами?

А как насчет рынка строительных инструментов? Имеет ли смысл распространять их через розничные торговые центры и строительные супермаркеты, как Stanley Tool Works? Или лучше продавать их с помощью дистрибьюторов, как Snap-On Tools?

Кто прав? Правы обе компании. Каждая из них следует стратегии, совершенно отличной от стратегии конкурента, и действует успешно. Единственно верной, идеальной стратегии не существует. Поиски такой стратегии напрасны; они просто отнимают время, которое можно потратить с большей пользой. Если стратегия, которой вы следуете, эффективна и сотрудники воспринимают ее с энтузиазмом, этого вполне достаточно.

Стратегия, реализованная на 80 процентов, но со 100-процентной преданностью, всегда лучше стратегии, реализованной на 100 процентов, но с 80-процентной преданностью

«Думаете ли вы, что можете, думаете ли, что не можете, — вы правы в любом случае!» Не помню, от кого впервые услышал эту фразу, это было много лет назад. И это правда. Основные условия успеха любой стратегии — преданность и вера.

Как же добиться от сотрудников такой преданности? Потребовать? Пробудить? Есть одна старая поговорка, как нельзя более уместная в этой ситуации: «Можно *заставить* человека *согласиться*, но его *преданность* придется *заслужить*».

А преданность можно заслужить, вовлекая сотрудников (до необходимой степени) в процесс постановки целей.

Личное участие повышает отдачу

Одна из истин менеджмента гласит, что самые лучшие идеи о том, как нужно выполнять ту или иную работу, принадлежат тем, кто ее выполняет. Эти люди занимаются этой работой каждый день. Но, разрабатывая стратегическое видение и тактические планы компании, менеджеры раз за разом игнорируют идеи и мнения своих сотрудников. И это очень плохо, потому что даже малая толика участия сотрудников приведет к квантовому скачку, во-первых, их преданности стратегии и плану, а во-вторых, качества самого плана.

Люди с удовольствием принимают участие в планировании и постановке целей.

В торговле есть даже специальная техника продаж, основанная лишь на одном этом наблюдении. Она состоит в том, что продавец *добивается согласия покупателя в второстепенном вопросе*. Он спрашивает покупателя: «Какой цвет вам больше нравится — медно-золотистый или темно-зеленый?» Возможность выбрать цвет повышает вероятность покупки.

Или вспомните, как ведут себя умные родители. Ребенок шести лет устал, ему пора ложиться спать. Перед тем как отправиться в постель, ему осталось сделать две вещи: помыться и убрать игрушки в своей комнате. Родители могут диктовать, что нужно сделать сначала, с очень предсказуемыми результатами. А можно позволить ребенку выбирать: «Что ты хочешь сделать сначала — помыться или убрать в комнате?» Ребенок охотнее сделает оба дела, и капризов будет меньше. Личное участие повышает отдачу. Если вы искренне и честно стремитесь добиться от сотрудников стопроцентной преданности вашей стратегии, самый простой путь — вовлечь в ее разработку тех, кто потом будет ее реализовывать.

Если вы не знаете, куда направляетесь, то попадете не туда, куда хотели

Создать обоснованное видение и поставить соответствующие ему цели, стратегии и тактику — это фундаментальная задача менеджера.

«Мы должны спросить себя, — однажды сказал Авраам Линкольн, — откуда мы идем и куда направ-

ляемся». И — я добавлю — хотим ли мы оказаться там, куда направляемся.

Оценивать, успешно ли мы действуем, можно только в том случае, если мы знаем, что (и как) намерены делать. *Необходимо знать, куда мы идем.*

Наша задача — помочь организации создать видение, то есть представление о том, каковы ее приоритеты и чем она хочет стать. Из этого видения рождаются основные цели, которые и помогут воплотить видение в реальность.

Именно знание того, куда мы направляемся, — видение и цели — формирует все остальное, как иллюстрирует отрывок из «Алисы в Стране чудес» Льюиса Кэрролла. Алиса встречается с Чеширским Котом, и между ними происходит следующий диалог:

— Котик! Чешик! — робко начала Алиса... — Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

— А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.

— Мне все равно... — сказала Алиса.

— Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.

Так что приступая к планированию, нужно знать, куда мы направляемся. Но знать направление — по крайней мере теоретически — недостаточно. Нужны детали.

Неудачно планировать значит планировать неудачу. Хорошо спланируешь — хорошо исполнишь

Наша последняя максима содержит две стороны одной истины. Планирование не гарантирует успеха. Отсутствие планирования, напротив, гарантирует не-

удачу. Создайте видение. Поставьте цели. Планируйте все настолько детально, насколько это нужно в вашем бизнесе, и помните, что план — только набросок, а не смиренная рубашка.

Планирование. Для вас тоже нет ничего важнее. И для вашей компании. Помните, если вы не знаете, куда направляетесь, то в результате попадете не туда!

Максимы о видении и планировании

- Если не обращаешь внимания на дорожные знаки, в конце концов провалишься под мост
- Управляйте видением и стратегией, а не только операциями
- План — не смиренная рубашка, пусть он будет гибким
- Бизнес — не ресторан, не нужно разрабатывать стратегию по принципу дежурного блюда
- Единственно правильной, идеальной стратегии не существует
- Стратегия, реализованная на 80 процентов, но со 100-процентной преданностью, всегда лучше стратегии, реализованной на 100 процентов, но с 80-процентной преданностью
- Личное участие повышает отдачу
- Если не знаете, куда направляетесь, то попадете не туда, куда хотели
- Неудачно планировать значит планировать неудачу. Хорошо спланируешь — хорошо исполнишь

Вопросы для РАЗМЫШЛЕНИЙ

1. Приходилось ли вам не обращать внимания на «дорожные знаки» в бизнесе или в личной жизни?
2. Известны ли вам примеры того, как человек управлял ежедневными бизнес-процессами, но упустил из виду *в'идение* и *стратегию*? Чем это закончилось?
3. Как вы думаете, почему компании действуют так, будто их планы — это смиренная рубашка? Как этого избежать?
4. «Если не знаешь, куда направляешься, то в результате попадешь не туда». Известны ли вам реальные случаи из жизни, подтверждающие это утверждение? А к вашей личной жизни это не относится? А к вашей работе? А к другим областям жизни?

КАК ЭТО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Каким образом вы можете вовлечь сотрудников в процесс планирования или создания *в'идения* в своей организации, чтобы повысить их отдачу? Как это лучше всего сделать? С чего вы начнете?

2

Мотивация

О мотивации написано больше чепухи, чем о любом другом предмете за всю историю человечества, — ну, разве что кроме любви и секса. Это из-за того, что мотивация мало чем отличается от любви и секса: все эти вещи волнуют кровь, их трудно добиться и трудно определить. Почти все, что можно сказать о мотивации, иногда соответствует истине, и почти ничего из этого не соответствует истине всегда. Вот почему вокруг мотивации наверчено столько чепухи.

На самом деле мотивация — очень простая вещь. Она сводится к трем идеям.

1. Невозможно мотивировать человека что-то сделать.
2. Но *можно* создать обстоятельства, в которых человек мотивирует себя сам.
3. Сам делай то, чего требуешь от других.

Невозможно мотивировать человека что-то сделать

Это изречение напоминает мне то время, когда я был молодым и зеленым менеджером и только учился мотивировать большие группы людей. Однажды мой босс пригласил меня в свой кабинет и сказал: «Парень, скоро у нас встреча продавцов. Я хочу, чтобы ты достал мне пару мотивационных фильмов». Я был очень ответственным молодым человеком и тут же отправился в библиотеку, чтобы поискать какие-то фильмы о мотивации.

Но чем дольше я смотрел эти фильмы, тем более сильное отвращение они вызывали. Я увидел бравого и туповатого инструктора, который метко плевался таблетками аспирина через «ружье»-трубочку в специальную мишень, пытаясь показать таким образом, что вы тоже *можете* это сделать, стоит только *попробовать*.

В другом фильме известный в прошлом тренер, сейчас вышедший на пенсию, проводил десятки параллелей между бизнесом и спортом. Он убеждал зрителей подчинить *личные* стремления благу *команды*, потому что в слове «команда» нет буквы «я».

Все эти идеи были вполне разумны. Но как нам, менеджерам, мотивировать своих сотрудников? Ка-

ким образом помочь нашим подчиненным преодолеть инерцию, страх и усталость? Как добиться от них продуктивной, целенаправленной работы, которая позволит и им, и компании достичь совершенно конкретных целей?

В конце концов я понял, что мотивация рождается не в жестяных коробках с фильмами. Она рождается в сердцах и умах людей. А мы не в состоянии влезть в их сердца и умы: мы для них — «другие» и всегда такими останемся. Поэтому человека невозможно мотивировать — мотивация возникает внутри. Но *можно* создать обстоятельства, в которых люди мотивируют себя сами. И это приводит нас ко второму пункту.

Можно создать обстоятельства, в которых человек мотивирует себя сам

В середине 1970-х гг. я управлял филиалом одного из ведущих банков Северной Каролины. Одним солнечным зимним днем в банк ворвались два налетчика. Один из них направил на меня дробовик двенадцатого калибра и заорал: «Давай деньги, быстро!»

Он что, влез ко мне в голову? Нет, он вовсе не был психиатром. Он проник в мое сердце? Нет, он не был ни кардиологом, ни предметом горячей любви. Создал ли он обстоятельства, в которых я мотивировал себя сам? Да. Получил ли он от меня деньги? Естественно!

Возможно, это крайность. Но давайте исследуем её немного глубже и посмотрим, чему она может нас научить. Грабитель добился успеха, потому что добился *совпадения целей*. То есть помог мне понять,

что я могу получить то, чего хочу (свою молодую жизнь), если дам ему то, чего хочет он (деньги). Мы заключили сделку и разошлись (вернее, он убежал), довольные друг другом.

Наш грабитель-мотиватор ответил на фундаментальный вопрос, используя в качестве наглядного пособия дробовик. Он ответил на вопрос «Что мне это даст?» и показал мне, что я получу, если выполню его требование. И награда, которую он мне предложил (жизнь), стоила того, чтобы выполнить это требование («Давай деньги, быстро!»).

А теперь рассмотрим наше третье утверждение.

Сам делай то, чего требуешь от других

Эта фраза известна всем. Она стара и банальна. Но это правда. Менеджер должен демонстрировать своим сотрудникам, что он верит и поддерживает то, к чему их призывает, и сам делает все, чего от них требует.

Например, предположим, что одно из основных правил вашей компании — рано приходить на работу и поздно уходить домой. Но вы сами приходите в девять и уходите в три. Ваши подчиненные быстро поймут, что вы не собираетесь соблюдать этот корпоративный стандарт. Отсутствие вашей личной преданности быстро приведет к уменьшению преданности сотрудников. Соответственно их умы, если не тела, будут тоже отсутствовать на работе с восьми до девяти и с трех до пяти.

Этот пример иллюстрирует и второе наше утверждение, только наоборот. Демонстрируя отсутствие личной преданности цели, вы, менеджер, создали

обстоятельства, в которых люди *де*-мотивируют себя. Результаты их работы быстро ухудшаются. Страдает компания в целом. Какое же противоядие можно применить в этом случае? ЧМЭД! Самая мощная радиостанция в мире!

Говорит радио ЧМЭД

ЧМЭД — самая мощная радиостанция в мире. Она вещает внутри каждого из нас двадцать четыре часа в сутки. Мы уже встречали ее концепцию — в истории с ограблением банка. ЧМЭД (так называется наша внутренняя радиостанция и основной вопрос ее концепции) расшифровывается просто: «Что Мне Это Даст» (рис. 2-1).

Альтруистам эта концепция часто не нравится. «Как насчет самопожертвования? — спрашивают они. — Как же мать Тереза? Как же солдаты, закрывающие своим телом амбразуру, чтобы спасти товарищей?» Это хорошие вопросы, и скоро мы поговорим о них подробнее.

Но как бы там ни было, эти вопросы не говорят о том, что концепция ЧМЭД изначально ошибочна. Она побуждает нас чистить зубы (ЧМЭД? Здоровые зубы), бегать по утрам (ЧМЭД? Здоровье и долголетие) и молиться (ЧМЭД? Связь с имманентным и трансцендентным Абсолютом).

ЧМЭД иногда злоупотребляют, и каждый из нас наверняка наблюдал случаи патологической жадности, эгоизма и самолюбования. Но это не вина концепции. Давайте посмотрим, как можно ее использовать в мире бизнеса и менеджмента.

ЧМЭД

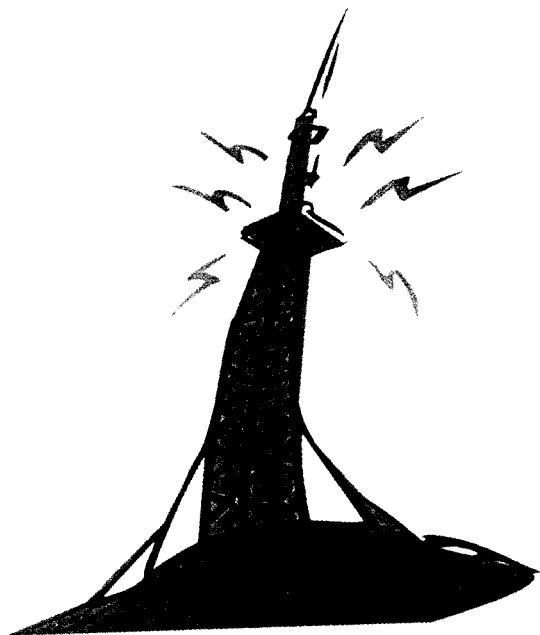


Рисунок 2-1. **Самая мощная радиостанция в мире**

Почему вы купили машину, на которой сейчас ездите? Вам подошла цена? Понравился стиль? Возникла необходимость? Это ваша ЧМЭД. Как вы выбрали автодилера? Он предложил самую лучшую цену? Он ваш друг? Его салон ближе всего к вашему дому? Он предлагает качественное техобслуживание? Это ваша ЧМЭД. Каждый день с утра до вечера мы принимаем решения, отвечая на этот вопрос. Он помогает нам выбрать лучшую из множества альтернатив. И кон-

цепция ЧМЭД применима не только к решению о покупке, но и к мотивации.

Что удерживает вас в компании, где вы работаете? Большая зарплата? Хороший компенсационный пакет? Перспективы? Это ваша ЧМЭД! Почему вы ушли с предыдущей работы? Там было слишком много риска? Слишком много работы? Слишком мало свободного времени? Это ваша ЧМЭД! ЧМЭД есть у каждого из нас, концепция применима в любой ситуации.

И у наших сотрудников ЧМЭД тоже есть. Это приводит к основной максиме мотивации.

Слушайте: сотрудники сами скажут вам, что их мотивирует

Никто никого не слушает. (Что он сказал?) НИКТО НИКОГО НЕ СЛУШАЕТ!

Целый день нас без остановки бомбардируют самые разные сообщения. Мы просыпаемся от радиобудильника, завтракаем перед телевизором, а по дороге на работу слушаем плеер или проигрыватель. У нас есть мобильные телефоны, таксофоны и т.п. У нас есть книги, журналы и газеты. Целый день мы слышим информацию, но мы ее не слушаем.

Люди готовы кричать — и даже умереть — ради того, чтобы их услышали. И если мы, менеджеры, просто остановимся и выслушаем их, они сами расскажут, что для них важно.

Наша задача — сделать так, чтобы услышать по-настоящему, что они говорят нам о своих потребностях. Слушать — и отвечать на то, что вы слышали, — само по себе одно из мощнейших средств мотивации,

имеющихся в распоряжении менеджера. Позвольте привести пример.

Однажды я работал с одним парнем, назовем его Дон. Он был умен как черт. Дон был родом с юго-запада, вырос в бедности, поступил в колледж, потом бросил его. Ему пришлось работать, и он многому научился. Следующие пятнадцать лет он поднимался по служебной лестнице, занимал все более ответственные должности и пользовался заслуженным уважением в своей отрасли. Дон работал в моей компании, и я не сразу научился закрывать рот и слушать, чтобы как следует его мотивировать. Дона заводили две вещи: атрибуты власти и личное общение с боссом. Меня все это не волнует, и поэтому я не сразу понял, что это основные мотиваторы Дона.

Атрибуты власти значили для него очень много. Он вычислял площадь своего кабинета и сравнивал ее с площадью кабинетов коллег. Если оказывалось, что его кабинет слишком мал для его статуса, у него портилось настроение.

Для меня это абсолютно не важно, и я долго не мог его понять. Пока у меня в кабинете работает телефон, достаточно света, а кондиционер создает такой холод, что от него дохнут мухи, свидетельства статуса меня просто не волнуют. Я с удовольствием мог бы сидеть в ящике из-под холодильника и работать за складным столиком. Но я не Дон.

Моя задача — не превратить Дона в копию самого себя. Моя задача — управлять им, таким, какой он есть. Как только я понял, что ему нужно, я принял это и стал давать ему то, чего он хотел. У него появились большой стол, сногшибательный ореховый мебельный гарнитур и самый современный компью-

тер со всеми возможными примочками. Я был на полпути к тому, чтобы получить идеального сотрудника. Но только *на полпути*.

Второе, что было нужно Дону, — личное общение со мной. Ему нужны были похвалы и поощрения. Он хотел слышать, что он больше не мальчик из бедной семьи и не тупой девятнадцатилетний оболтус, которого с треском вышибли из колледжа. Чтобы это понять, мне потребовалось еще больше времени. Дон говорил мне, как его нужно мотивировать, но я его не слышал.

Я люблю приходить на работу задолго до начала рабочего дня. Я всегда говорю, что с пяти до восьми можно сделать больше, чем с восьми до пяти. Итак, я приехал на работу и пытаюсь вытащить из-под горы бумаг у себя на столе нужный документ. (Десять минут восьмого. Если я поспешу, то к восьми как раз закончу.) И тут заходит Дон.

«Черт побери», — думаю я. «Привет», — говорю я. И Дон пускается в длинные объяснения по поводу проекта, которым как раз занят и который хочет немедленно обсудить. Он вытаскивает графики и таблицы, он готовится к разговору, который, боюсь, будет тянуться вечно. Но я занят, я очень хочу минут сорок поработать в тишине. Так что я притворно улыбаюсь и прошу подождать Дона в коридоре. Ссутулившись, он уныло бредет к двери.

Я работаю, но не чувствую себя хорошим менеджером. Кто в этом виноват? Я! Дон говорил мне, как его мотивировать. Ему было нужно личное общение с боссом. А мне нужно было понять, как его мотивировать, или найти для него менеджера, который бы знал, как это делать.

Люди кнута и люди пряника

Все мы знаем, что значит управлять при помощи кнута и пряника. Эта максима говорит нам о том, что некоторых мотивирует перспектива получить вознаграждение (пряник), а другие работают только для того, чтобы избежать негативных последствий (кнута).

Одна из причин того, что мы слушаем других людей, — желание понять, что для них важнее: перспектива получить пряник или получить кнутом. И одна из причин того, что мы наблюдаем за людьми, — желание понять, *соответствуют ли их слова их поступкам*. Слушать очень важно, но это не единственное окно в мир особенностей мотивации сотрудников. Иногда люди не говорят о том, что мотивирует их больше всего. Вместо этого они говорят о том, что кажется им наиболее социально приемлемым.

Возможно, самый показательный пример социально приемлемого мотиватора, о котором часто говорят, — это деньги. Если группу недовольных рабочих спросить, чего они хотят, они обязательно заговорят о деньгах. Однако, если повысить им зарплату на десять процентов и через три месяца встретиться с ними снова, они наверняка опять будут недовольны. Почему?

Потому что деньги — еще не весь вопрос, а возможно, даже не самый *важный* вопрос. Деньги — тот мотиватор, который проще всего определить и описать среди всего множества мотиваторов, действующих в данной ситуации.

Возможно, эти люди чувствуют, что их не ценят, — начальство, для которого они так много трудятся, не выражает им признания. И на самом деле они хо-

тят признания. Но многие ли могут посмотреть в глаза начальнику и сказать: «Эй, босс, мне нужно, чтобы ты меня похвалил!» Поэтому люди говорят о деньгах, и мы повышаем им зарплату. А потом удивляемся, что они все так же недовольны.

Да, людей нужно слушать, потому что слушать — один из способов определить, что мотивирует людей. А еще нужно смотреть, наблюдать, обращать внимание на то, что важно для наших сотрудников, потому что это может дать еще больше полезной информации.

Наблюдайте: сотрудники покажут вам, что их мотивирует

Если вы хотите понять, каковы основные мотиваторы сотрудника, наблюдать — не менее эффективно, чем слушать. Ученые, изучающие невербальное поведение (или язык тела), утверждают, что истинная реакция человека выражается через невербальное поведение, а не через слова. Почему? Потому что мой рот произносит «прекрасно», а мои глаза и лицо выражают разочарование. И правду говорят как раз глаза и лицо.

Точно так же сотрудники показывают, что для них важнее всего: именно на это они тратят больше всего времени и ресурсов. Они могут проводить все свое свободное время с семьей, долгие часы заниматься спортом или каким-то хобби. В этом случае разумно предположить, что основной мотиватор для этого человека — свободное время, которое он может посвятить любимым занятиям.

Однажды я работал с клиентом, которому этот урок дался непросто.

Мой клиент был очень успешным автомобильным дилером, у него имелось много салонов с большим выбором автомобилей. В конце 1980-х он купил запущенную, убыточную автомастерскую и принялся ее активно восстанавливать. Первое, что он заметил, — сотрудники мастерской работали невероятно медленно.

В другой мастерской заработок самого высокооплачиваемого работника за истекший год составил больше 65 тысяч долларов — и это в конце восьмидесятых. Мой друг встретился с сотрудниками своей мастерской и сказал: «Я просмотрел бухгалтерию и вижу, что в прошлом году каждый из вас заработал 25 — 35 тысяч долларов. Но вы можете зарабатывать гораздо больше. Мы будем открывать мастерскую рано утром и работать допоздна. Я куплю новое оборудование и инструменты. Мы будем качественно обслуживать клиентов. И в следующем году лучшие из вас запросто смогут заработать больше 50 тысяч долларов. Все, что нужно от вас, готовность работать быстрее, лучше и качественнее, чем сейчас. За работу!» И с этими словами он отправил их на рабочие места. Прошло три месяца. Ничего не изменилось. Эти люди работали все так же медленно. В среднем они зарабатывали 2200 долларов в месяц. Мой друг вызвал одного из руководителей команды. Он напомнил ему о разговоре, состоявшемся три месяца назад, и заметил, что его люди работают все так же медленно. Потом он замолчал, посмотрел этому сотруднику в глаза и спросил: «Так в чем же дело? Разве люди не хотят зарабатывать 50 тысяч долларов в год?»

И он слышал то, что мог заметить и сам, если бы как следует наблюдал за тем, каковы основные мотиваторы членов этой команды.

«Видите ли, — начал сотрудник, — вы очень приятный молодой человек. Я желаю вам успеха. Но вы не понимаете. У меня есть домик в деревне и пятнадцать соток земли. У меня есть грузовик и лодка. У меня в гараже — две морозильные камеры, полные рыбы и дичи, которую я сам добыл и приготовил. Я не хочу зарабатывать 50 тысяч долларов в год. Я хочу, чтобы у меня было три свободных месяца в году, когда я мог бы отправиться на охоту и рыбалку. Вот чего я хочу. Вот что меня заводит!»

И мой друг все понял. Он понял, как мотивировать этого человека; он нашел стимул, который заставил его двигаться. Это были не деньги — это было *время*. Это и был тот пряник, который помог добиться от этого человека хорошей работы. Если бы мой друг как следует наблюдал, он понял бы это раньше, потому что поведение этого сотрудника ясно показывало, что в первую очередь его интересует отпуск.

Итак, мы наблюдаем и слушаем, постоянно пытаемся определить, что же может стать тем пряником, который заставит членов команды хорошо работать. Это могут быть деньги, свободное время, признание или статус. Оценивать эти мотиваторы или пытаться их изменить — не наша задача. Наша работа — их находить и использовать.

Но что делать, если кажется, что для какого-то человека пряника просто не существует? Что делать, если мы слушаем и наблюдаем, но не можем обнаружить никаких намеков на то, что мотивирует человека? Иногда полезно менять тактику.

Вы впустую потратите время, если будете кормить пряниками людей кнута

В начале 1980-х гг. я получил повышение. Мои новые обязанности намного превосходили мои возможности. Теперь у меня было двести подчиненных, а мне было всего тридцать два года. Некоторые из моих подчиненных годились мне в отцы, некоторые работали в компании, когда я еще не появился на свет.

Единственное, что я умел тогда делать, — это махать флагом, изображать группу поддержки, хлопать людей по плечу и кричать «давай, давай». К счастью, моего предшественника считали бесчувственным диктатором, так что было вовсе не трудно показаться более приемлемым менеджером.

Я начал практиковать менеджмент участия. Я вовлекал сотрудников в постановку целей, и мы все вместе обсуждали, как нам лучше всего действовать на рынке. В то же время мы провели в компании реорганизацию — повысили зарплату членам команды, а некоторых повысили по службе. Когда я пришел на должность, в команде хорошо работали тридцать процентов участников. Через шесть месяцев хорошо работали восемьдесят процентов.

«Я гений!» — думал я. Но мне нужно было, чтобы хорошо работали *все*. И я еще раз увеличил зарплату членам команды, а самых достойных повысил по службе. Еще через полгода хорошо работали восемьдесят два процента членов команды.

Очевидно, всех, кого мотивировали поддержка, похлопывания по плечу, новые должности и энтузиазм, которым я пытался их заразить, были мотивированы еще в первый раз. И теперь у меня не осталось

новых должностей, денег и времени — у меня больше не было *пряников*. А восемнадцать процентов людей все равно работали плохо.

В команде были два человека, которые просто не собирались меняться. Подходило время командировки, и, перед тем как уехать, я уволил одного из них. Потом я сделал звонок и предложил второму попытаться счастья в какой-нибудь другой компании. Я вернулся из командировки, огляделся и понял: *все* работают хорошо. Люди поняли, что я могу дополнить пряник *кнутом*. Я думаю, вы сами можете представить себе, что произошло, когда в компании разошлась новость о том, что я уволил первого сотрудника. Люди звонили друг другу и говорили: «Черт! Этот молокосос может увольнять людей! Кстати, я слышал, что следующим будешь ты!» Если человека мотивирует пряник, вы показываете ему пряник, обещаете что-то ценное и выполняете эти обещания. Тогда его поведение удивит даже его самого — при условии, что вы внимательно его выслушали и предложили ему именно тот пряник, который он действительно хочет получить.

Но пряники любят не все. И не все любят, чтобы их воодушевляли. Одни люди работают, чтобы *получить удовольствие*, а другие — чтобы *избежать наказания*. Наша задача — выяснить, кто есть кто, и предложить каждому то, что быстрее всего заставит его шевелиться.

Я считаю — и это вопрос принципа, — что сначала всем нужно предлагать пряник. Менеджер обязан исходить из того, что людьми движут благие намерения и они хотят хорошо работать. Другими словами, нужно считать, что все сотрудники — люди пряника. Но судьба менеджера такова, что иногда приходится

впустую тратить время и деньги, потому что не все сотрудники — люди пряника. И все же этот подход лучше всего: он уважает достоинство людей.

После первого раунда вы видите, кто не реагирует на пряник. Вы еще раз убеждаетесь, что ясно изложили им свою позицию. Вы убеждаетесь, что как следует слушали и наблюдали, пытаясь определить их основные мотиваторы. Вы уверены, что *предлагаете* им именно те пряники, которых они *хотят*. А если они все равно не реагируют, разумно предположить, что эти люди — люди кнута, их мотивирует не стремление к удовольствию, а страх наказания.

Если понаблюдать за тем, как люди работают, послушать, что они говорят о важных для них вещах и о своей жизни, они сами скажут вам, кто они — люди пряника или люди кнута. А модель мотивации, изображенная на рисунке 2-2 (стр. 56), поможет использовать это знание.

Давайте рассмотрим эту модель мотивации шаг за шагом. Начнем с самого первого вопроса: «Если я попробую, получится ли у меня?» Без ответа на этот важный вопрос любые попытки мотивировать других абсолютно бессмысленны, потому что если поставить перед человеком задачу, которую он, по его убеждению, не в состоянии выполнить, он даже не попытается это сделать, невзирая ни на что (ни на пряники, ни на кнуты).

Поэтому первая задача того, кто хочет мотивировать других, — ставить перед сотрудниками только те задачи, которые они в состоянии выполнить, то есть отбирать людей «под задачу», соответствующим образом обучать их и предоставлять им необходимые ресурсы и оборудование. Кроме этого, нужно добить-

ся того, чтобы сотрудники *верили*, что способны выполнить задачу.

Теперь можно переходить к модели мотивации кнута и пряника.

В пункте 2 на рисунке 2-2 сотрудник слушает ЧМЭД и спрашивает: «Что мне это даст?» Если я это сделаю, получу ли я вознаграждение — получу ли я пряник? Если я этого не сделаю, будут ли какие-то негативные последствия — не получу ли я кнутом по мягкому месту?

В точке В вступает в силу то, что мы выяснили, когда *слушали и наблюдали*, чтобы определить основные мотиваторы. И мотиваторы не обязательно должны быть пряниками. Мы склонны осуждать тех, кого мотивирует кнут, но на самом деле всех нас мотивирует некое сочетание пряника и кнута.

Штрафы и ограничения скорости представляют собой элемент кнута даже для самых мотивированных из нас. Вспомните, как вы в последний раз ехали по скоростному шоссе. Какое было ограничение скорости? Восемьдесят километров? А с какой скоростью ехали вы? Восемьдесят пять? Девяносто? Девяносто пять? Почему вы не ехали со скоростью сто километров в час? Ведь в таком случае вы быстрее оказались бы в пункте назначения!

Скорее всего, вы не стали разгоняться до ста километров в час по одной из трех причин:

1. Вы боялись, что вас остановит дорожный патруль, а это займет время и будет стоить денег.
2. Вы боялись попасть в аварию, повредить машину или пострадать самому, а это разрушит ваши планы и также будет стоить денег.

3. Вы боялись конфликта («ты ненормальный!») с супругой или с пассажиром, из-за чего могли бы потерять их уважение и выглядеть в их глазах не лучшим образом.



Рисунок 2-2. Модель мотивации

За соблюдение правил дорожного движения пряника вы не получите. Возможно, соблюдая правила, вы гор-

ды тем, что чувствуете себя законопослушным гражданином. Ну и что? Ведь все остальные их нарушают! Никто не выполняет того, что должен выполнять. На самом деле именно кнут определяет, с какой скоростью ездят каждый из нас.

А когда вы заполняете свою налоговую декларацию? 15 апреля? А почему не 1 марта, ведь в таком случае вы могли бы гордиться тем, что настолько законопослушны, что готовы отказаться от половины месячных процентов по своим вкладам? Разве это не пряник — искренняя (пусть и молчаливая) благодарность Налогового управления?

И наоборот, почему вы вообще заполняете свою налоговую декларацию? Ведь государство не заботится о вас уже много лет. Не хотите получить предупреждение от Налогового управления, не так ли? Это прекрасный кнут для каждого из нас!

Поручив подходящим людям подходящие задачи, потом нужно предлагать им кнут или пряник — то, что лучше всего в данной ситуации. Основной камень преткновения мотивации — предлагать сотрудникам пряник, которого они действительно хотят, и кнут, которого они по-настоящему боятся.

Моя мама часто говорила: «Сейчас ты у меня получишь». Потом она меня шлепала, но это было не больно. Иногда она добавляла: «А если ты не прекратишь, я расскажу об этом отцу, когда он придет с работы, и он тоже тебе задаст».

А вот этого лучше было не допускать. Мама мотивировала меня кнутом, и это помогало мне мотивировать себя прекращать капризничать. И она добивалась того, чего хотела. Я тут же начинал вести себя хорошо, чтобы избежать папиного воспитания.

Когда мы говорим о людях пряника, их мотивация возникает благодаря вопросам 2 и 4 (см. рисунок 2-2). А людей кнута заставляют действовать вопросы 3 и 5 (см. рисунок 2-2). Это не хорошо и не плохо, просто, если вы управляете людьми, нужно знать, с кем вы имеете дело.

Я уже говорил, что каждого человека мотивирует какое-то сочетание кнута и пряника. Большинство из нас соблюдают правила дорожного движения и платят налоги, исходя из вопросов 3 и 5, — очевидная модель кнута. Большинство из нас любят своих домашних животных и членов семьи, исходя из вопросов 2 и 4, — ради улыбки любимых люди готовы пойти на огромные жертвы.

В мире на удивление мало мотиваторов, и это отражает универсальную природу мотивации. Существует всего около двадцати мотиваторов-пряников и примерно столько же мотиваторов-кнутов. Если рассмотреть списки, приведенные на рисунке 2-3 (пряники) и на рисунке 2-4 (кнуты), то наверняка найдете в них и то, что мотивирует лично вас.

Не все мотиваторы одинаково эффективны всегда или для всех людей. Оценивая мотивацию, мы часто обнаруживаем компромиссы. Например, вы можете быть очень мотивированы для овладения новым навыком, связанным с современной технологией (пряник из списка на рисунке 2-3). В кратковременной перспективе ради этого вам придется тратить время и преодолевать различные трудности (кнут из списка на рисунке 2-4). Но вы не сдаётесь, потому что считаете, что в будущем этот новый навык принесет вам выгоду, которая стоит кратковременных жертв с вашей стороны.

Иногда мотиватор обнаружить нелегко. Чтобы это сделать, нужно тщательно изучить собственные ценности и профиль мотивации.

Что мотивировало мать Терезу служить умирающим беднякам в Индии? Деньги? Возможность работать поменьше и почаще бывать на пляже? Большой дом или роскошная одежда? А может быть, желание получить Нобелевскую премию?

Ответ на этот вопрос есть в одной истории о матери Терезе, которая уже стала легендой. В одном интервью, комментируя служение матери Терезы, репортер заметил: «Я бы не стал заниматься этим даже за миллион долларов!»

Мать Тереза ответила: «Я тоже».

Если посмотреть на рисунок 2-3, можно предположить, что мотивировало мать Терезу: она самореализовывалась в служении Богу, высшей цели. Очевидно, у нее была огромная мотивация — она работала с утра до ночи в течение многих лет за очень низкую плату. Ее мотиваторы отличались от тех, которые чаще всего актуальны для нас. И это важно помнить, потому что именно они могут быть актуальны для тех, с кем работаем *мы*.

Вот еще один пример: что мотивирует членов Greenpeace садиться на маленькие плоты и направлять их наперерез военным кораблям, несущим ядерные боеголовки? Может быть, им нравится подвергаться смертельному риску? Им доставляет удовольствие томиться в тюрьме в тех портах, где они устраивают пикеты? Я готов побиться об заклад, что они делают эту опасную работу во имя одного из тех пряников, которые мотивировали и мать Терезу, — служение человечеству.

* Зарабатывать больше денег	* Тратить меньше денег	* Иметь больше сбережений
* Работать меньше	* Больше личного времени	* Иметь больше свободного времени
* Чувствовать, что тебя слышат	* Преодолевать меньше препятствий	* Получать признание
* Безопасность	* Защищенность	* Работать с теми, кто мне нравится
* Автономия (оставьте меня в покое!)	* Быть в успешной команде	* Учиться чему-то новому
* Развлечения	* Использовать новые технологии	* Делать то, что имеет смысл (что-то меняет)
* Самореализовываться	* Нести больше ответственности	* Быть среди «своих»
* Служить высшей цели или сущности (например, Богу)		
* Хорошо выглядеть в глазах:		
+ самого себя		+ супруга
+ друзей		+ членов семьи
+ поставщиков		+ клиентов
+ сотрудников/ подчиненных		+ коллег
+ босса		+ сообщества

Рисунок 2-3. Универсальные мотиваторы — полный список (мотиватор-пряник)

- | | | |
|---|--|--|
| * Зарабатывать
меньше денег | * Тратить больше
денег | * Меньше накопить |
| * Работать больше | * Меньше личного
времени | * Не иметь свобод-
ного времени |
| * Чувствовать,
что тебя не слы-
шат | * Преодолевать
больше препятс-
твий | * Быть непризнан-
ным |
| * Недостаток безо-
пасности | * Недостаток защи-
щенности | * Работать с людь-
ми, которые мне
не нравятся |
| * Отсутствие авто-
номности | * Быть в проиграв-
шей команде | * Так никогда
и не научиться ни-
чему новому |
| * Отсутствие раз-
влечений | * Использовать
устаревшие техно-
логии | * Делать бессмыс-
ленную работу |
- * Быть не способным служить высшей цели или сущности (напри-
мер, Богу)

Плохо выглядеть в глазах:

- | | |
|---------------|----------------|
| + самого себя | + супруга |
| + друзей | + членов семьи |
| + поставщиков | + клиентов |
| + сотрудников | + коллег |
| + босса | + сообщества |

Рисунок 2-4. Универсальные мотиваторы — полный список
(мотиватор-кнут)

Мы можем соглашаться или не соглашаться с мотивацией наших сотрудников. Но разделяем ли мы их взгляды или нет, не имеет никакого значения. Наша задача — выяснить, какие мотиваторы позволят нам добиться от команды продуктивного и целенаправленного поведения, и предложить ей эти мотиваторы. Мы должны предлагать людям или пряник, или кнут, который эффективнее всего поможет им хорошо работать на благо самих себя и на благо всей организации.

У любого мотиватора есть своя противоположность. «Зарабатывать больше денег» (мотиватор-пряник) может превратиться в «зарабатывать меньше денег» (мотиватор-кну́т). Но все не так просто. Например, большинство из нас не готовы пожертвовать безопасностью; безопасность — это мотиватор-пряник, но опасность — вовсе не мотиватор-кну́т. Тринадцатилетние мальчишки ходят по балкам недостроенных зданий не потому, что им нравится опасность, а потому, что им нравится, чтобы снизу на них с восхищением и завистью смотрели их приятели. Поэтому настоящий мотиватор для них — не опасность (отсутствие безопасности), а пряник (восхищение, хорошо выглядеть).

Золотое правило менеджера: поступай с другими так, как они хотят, чтобы с ними поступали!

Всем нам знакомо золотое правило: поступай с другими так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой. Оно пришло в нашу жизнь из анналов религиозной муд-

рости. И если бы все его соблюдали, жизнь каждого из нас стала бы намного лучше.

Однако проверенную временем мудрость все чаще пытаются приспособить к современной ситуации. Вновь созданные правила отражают уже менее оптимистичный взгляд на мир. Например, золотое правило денег («Правила создает тот, у кого больше денег») отражает мнение, весьма распространенное в нашем обществе. А золотое правило циника («Поступай так с другими прежде, чем они так поступят с тобой») часто цитируют в индустрии продаж.

Что касается мотивации других, существует золотое правило менеджера («Поступай с другими так, как они хотят, чтобы с ними поступали»). Оно может очень помочь в нашей работе, поскольку собирает воедино все нити мотивации, о которых мы говорили, и вплетает их в целостное полотно. Задача менеджера — слушать и наблюдать тех, кем он управляет, чтобы знать, «как они хотят, чтобы с ними поступали».

Тех, кто относится к людям пряника, мы наблюдаем, слушаем, мотивируем тем, что перечислено в списке на рисунке 2-3, и смотрим, что приводит к самым лучшим результатам — что больше всего соответствует их профилю мотивации.

Тех, кто по каким-либо причинам относится к людям кнута, мы мотивируем тем, что относится к списку на рисунке 2-4. Мы даем им понять, что отсутствие ожидаемых результатов приведет к негативным последствиям и они получают именно тем кнутом, которого больше всего хотят избежать.

В обоих случаях готовность «поступать с другими так, как они хотят, чтобы с ними поступали» позволяет добиваться от людей самых лучших результатов.

Мы определяем, что им нужно, чтобы хорошо работать, а потом служим им, организации и самим себе, создавая обстоятельства, обеспечивающие подходящий пряник или подходящий кнут.

Золотое правило менеджера позволяет предлагать людям то, чего они больше всего хотят в глубине души в обмен на то, чего хотим мы, а именно — продуктивного и целенаправленного вклада в достижение целей нашей компании. Мы добиваемся совпадения целей, и в результате выигрывает каждый.

Суть нашей дискуссии (и резюме этой главы) представлена на рисунке 2-5. Это хартия мотивации.

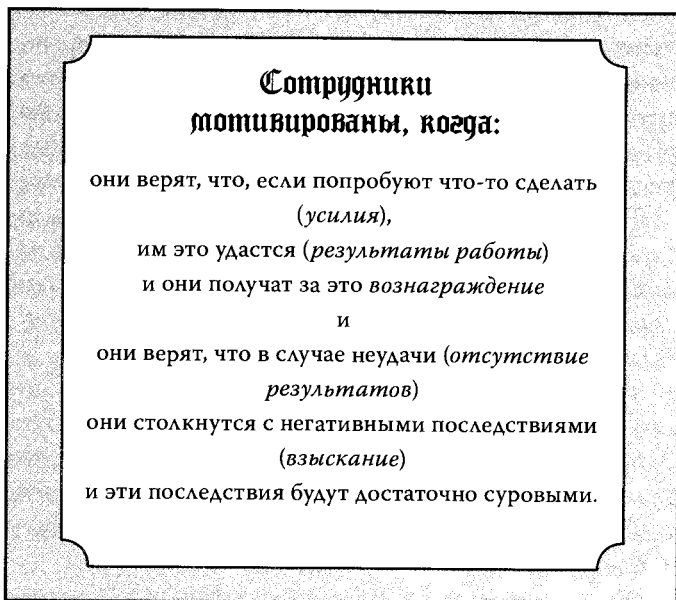


Рисунок 2-5. Хартия мотивации

Максимы мотивации

- Невозможно мотивировать человека что-то сделать
- Можно создать обстоятельства, в которых человек мотивирует себя сам.
- Сам делай то, чего требуешь от других
- Говорит радио ЧМЭД
- Слушайте: сотрудники сами скажут вам, что их мотивирует
- Люди делятся на два типа: люди кнута и люди пряника
- Наблюдайте: сотрудники покажут вам что их мотивирует
- Вы впустую потратите время, если будете кормить пряниками людей кнута
- Золотое правило менеджера: поступай с другими так, как они хотят, чтобы с ними поступали!

Вопросы для размышлений

1. Каковв ваша первая реакция на идею ЧМЭД? Вы согласны, что это самая мощная радиостанция в мире? Почему «да» или почему «нет»?
2. Бывало ли, что вам как менеджеру не удавалось определить основные мотиваторы человека? Что произошло в результате?
3. Пытались ли вы мотивировать человека кнута пряником? Что из этого вышло?
4. Приходилось ли вам работать с человеком, который не делал того, чего требовал от других? Как это влияло на вашу мотивацию?

Как это использовать

Вспомните ситуацию, в которой ваш сотрудник работает хуже, чем вы ожидаете. Если он приложит достаточно усилий, сможет ли он выполнить то, чего вы от него требуете (пункт А на рисунке 2-2)? Если ответ положительный, как вы можете создать обстоятельства, в которых он сам мотивирует себя? Какие пряники или кнуты можно использовать? Каким образом вы могли бы поступать с этим сотрудником так, «как он хочет, чтобы с ним поступали»?

3

Ожидания

Ясно опишите цель

Если о мотивации в менеджменте пишут и говорят *слишком* много, то вопросу прогнозируемых ожиданий (четкой картины цели) внимания уделяется недостаточно.

Происходит это потому, что немногие по-настоящему понимают важность этой темы. Очень редко у людей есть четкое представление о цели. Менеджеры не в состоянии создать ясную картину цели, потому что *сами не знают, какой результат хотят получить*. И это в итоге приводит к самым негативным последствиям для них самих и для компании, а их подчиненные испытывают раздражение и постоянно переделывают работу.

Пример: я менеджер крупной международной розничной компании. Я спокойно сижу и работаю в своем кабинете. В дверь заглядывает мой босс и говорит: «Фрэнк, слушай, у меня в четыре встреча с вице-президентом, ты не мог бы подготовить к ней прогноз объемов продаж на следующий год?» И он уносится на следующую встречу.

Я берусь за работу. Ему нужны объемы продаж в долларах или в единицах продукции? На всякий случай я делаю оба прогноза. В целом или по регионам? Скорее всего по регионам, так что я делаю прогноз по регионам и в конце добавляю колонку «в целом». Какие периоды времени его интересуют? По неделям? По кварталам? Вообще за год? Я пишу прогнозы по неделям, а потом по кварталам и вообще за год.

Весь этот процесс занимает несколько часов, и я выхожу из кабинета как раз в тот момент, когда он уже идет на встречу. Я вручаю ему толстую пачку бумаги, которая еще не остыла после принтера.

«Что это? — в недоумении спрашивает он. — А, прогноз. О боже, не нужно было делать так много работы. Мне нужна была всего лишь цифра годовых объемов продаж по всей стране в долларах».

Я изо всех сил сдерживаю желание его убить и бреду в разгромленный кабинет, где запиваю четыре желудочных таблетки флаконом маалокса. Черт возьми! Все переделывать? Уж лучше я его убью!

Я не могу попасть в цель, которой не вижу

Любая компания станет работать лучше, если ее менеджеры будут знать, что их сотрудники смотрят

на них и все время думают: «Я не могу попасть в цель, которой не вижу».

То есть: «*Что именно вы от меня хотите?*»

Вот пример: каждый день без пяти двенадцать вы выходите из офиса и идете обедать. Предположим, вы направляетесь в закусочную Burger Joint и официант спрашивает: «Что будете заказывать?»

А вы в ответ неуверенно отвечаете: «Ну, я хочу пообедать».

Что дальше? Вы сказали, что хотите, пообедать. И все. Далее эта ситуация может развиваться по нескольким сценариям, и скорее всего ни один из них вас не устроит.

Туповатый официант отправится за администратором. Он не понял вас, и ему нужны разъяснения.

Ленивый официант принесет вам то, что лежит ближе всего, и это вряд ли окажется именно то, чего бы вы хотели. Скорее всего, это будет сэндвич с рыбой — не самое популярное блюдо в Burger Joint.

Если же официант действительно ориентирован на качественное обслуживание, он вспомнит, что больше всего любит *он сам*. И вам придется есть не то, что любите *вы*, а то, что любит *он*.

Но хуже всего, если к сотруднику только что подошел администратор и сказал: «Продавайте вот эти биг-бургеры. Они разогреты семнадцать минут назад, и, если за три минуты их никто не купит, придется их выбросить». И вы получите почти остывший биг-бургер с кусками застывшего жира. И будете довольствоваться им, потому что вы не создали ясного представления о цели.

Свидетели эпохи завоевания рынка фастфудом знают, что лучший способ получить приличную еду

в любом ресторане быстрого обслуживания — это зайти туда и сказать: «биг-бургер, пожалуйста. Оставьте соус, добавьте двойную порцию лука и без кетчупа». Это значит, что вы получите только что разогретый бургер (при этом кассир тяжело вздохнет, укоризненно на вас посмотрит и попросит подождать ваш заказ).

Но в результате *вы получите то, чего хотели*: горячую еду, приготовленную специально для вас. Ведь вы точно описали официанту свою цель.

Так и в бизнесе. Каждый день, с утра до вечера в Америке и во всем мире люди испытывают раздражение от общения с начальством и подчиненными, потому что никто из них не имеет точного представления о том, кто, что, для кого, когда и с помощью каких ресурсов должен сделать. Эту проблему может решить только точное представление о цели.

Если наша обязанность давать нашим сотрудникам то, что им нужно, — «точную картину цели», то как это сделать?

Во-первых, помнить фундаментальную максиму, похожую на божественное откровение.

Другие люди не росли в вашей семье

Чаще всего дискуссии о менеджменте заходят в тупик, потому что их участники забывают именно об этой максиме. Проблемы в общении с окружающими чаще всего возникают из-за того, что мы изначально имеем неверные представления о человеке, с которым общаемся. Мы почему-то считаем, что он имеет тот же опыт, что и мы, что его учили те же люди, что он вырос в такой же семье и знает то же, что и мы.

Совершенно очевидно, что это не так. Направляя и поддерживая сотрудников, заполняя пробелы в их знаниях, об этом нужно помнить. Никогда не предполагайте, что если вы сами что-то знаете или поступили бы определенным образом, другой человек обладает теми же знаниями или повел бы себя так же.

Здесь может быть полезен еще один пример из сферы быстрого питания.

Сеть ресторанов быстрого питания набирает новых сотрудников. Сначала новичкам поручают самые простые задачи — подметать парковку, вытряхивать урны, вытирать столики, убирать в зале или в туалетах. Итак, помощник администратора просит нового сотрудника, Старательного Бобра, убрать в зале.

Помощник администратора:

— Ну что, Бобр, ты заполнил все документы и получил униформу. Ты готов приступить к работе?

Старательный Бобр:

— Да, сэр!

Помощник администратора:

— Прекрасно! Убери, пожалуйста, в зале.

Старательный Бобр:

— Есть, сэр!

Помощник администратора:

— Давай посмотрим, что у нас здесь. — Осматривает зал. Урны переполнены, на полу валяется мусор, столики грязные, заляпанные окна. — Я хочу, чтобы ты убрал так, будто это столовая у тебя дома.

Старательный Бобр:

— Хорошо, наставник. Но здесь, в общем-то, намного чище, чем в столовой у меня дома. Что мне делать дальше?

Очевидно, Бобр и помощник администратора росли в разных семьях. Это не вина Бобра. В данном случае прямая обязанность помощника администратора — создать в этой ситуации ясные, точные ожидания.

У максимы «Другие люди не росли в вашей семье» есть следствие. По всему миру менеджеры говорят: «Но это просто здравый смысл!» Однако это не здравый смысл, по меньшей мере не только он. Во-первых, нужно создать точное представление о цели. Пока это не сделано, ваши ожидания нельзя назвать ни здоровыми, ни осмысленными.

Здравый смысл не такой уж здравый, если копнуть глубже

Когда я работаю с группами и говорю о здоровом смысле, я задаю вопрос: «Знаете ли вы, с какой стороны нужно садиться на лошадь?» Обычно правильный ответ знают меньше половины присутствующих.

Сто лет назад знание, с какой стороны садятся на лошадь, было просто здоровым смыслом — конечно, если вам не нравилось ходить пешком. Теперь у нас есть другие средства передвижения: машины, поезда, самолеты, метро, и люди больше не ездят на лошадях. Знание о том, с какой стороны садятся на лошадь, больше не относится к сфере здравого смысла. В этом и заключается риск здравого смысла (кстати, на лошадь садятся с левой стороны).

Понятие «здравый смысл» меняется, и всех нас воспитывали по-разному. Поэтому нужно убедиться, что мы используем одинаковые определения.

Несколько лет назад мой друг (интеллектуал, умница, доктор философии) попросил меня разработать для него маркетинговый план.

Я знаю, что такое маркетинговый план; первые десять лет своей трудовой биографии я провел в маркетинговом отделе. И я разработал для него превосходный маркетинговый план, который стоил гораздо больше того, что он мне заплатил. В плане было несколько основных целей, стратегических и тактических элементов, необходимых для достижения этих целей. Я даже начертил график реализации плана с крайними сроками и последовательностью действий. Это был непогрешимый маркетинговый план — и одно из лучших моих произведений.

Когда я вручил его другу, он был ужасно разочарован. Ему не нужен был план, ему нужен был маркетолог. Он не хотел, чтобы я создал план, он хотел, чтобы я его выполнил.

Кто был в этом виноват? Никто. И оба. Он попросил меня сделать то, что, как он думал, он хотел, а я дал ему то, что, как я думал, он попросил. Мы оба предполагали, что говорим на одном языке и одинаково понимаем ситуацию. Из-за этого предположения мы разочаровали друг друга и в конце концов перестали общаться. Большой риск неясных ожиданий в том, что в отношениях возникают трещины, которые могут превратиться в непреодолимую пропасть.

Точное представление о цели — фундаментальная обязанность каждого менеджера. Люди не дадут вам то, чего вы хотите, если не знают, что это. Люди не обладают даром ясновидения, и вам придется им объяснять, что вы хотите. Или — что еще лучше — время от времени показывать.

Мой дедушка торговал бензином в районе Треугольника* в Северной Каролине. В конце 1950-х он сажал меня в машину и мы объезжали его автозаправки. Он беседовал с их управляющими о том, как привлечь больше клиентов (это было как раз перед тем, как американцы стали часто ездить на машинах в летние отпуска).

У моего дедушки была одна теория, вполне подтвержденная практикой: чистые туалеты нравятся женам, и жены говорят мужьям, на какой заправке лучше всего заправиться. Он постоянно заботился о том, чтобы на его заправках были чистые туалеты.

Мой дедушка был крупным мужчиной, ему было около шестидесяти, и он лично инспектировал туалеты на каждой заправке, где мы останавливались. Если туалет был чистым, он благодарил управляющего, говорил, как важны чистые туалеты, и мы ехали дальше.

Если туалет нельзя было назвать чистым, дедушка не спешил впадать в гнев. Он знал, что его задача — показать управляющему заправки, что он называет «чистым туалетом». Его задача состояла в том, чтобы «создать ясную картину цели». Вместо того чтобы злиться, он проводил демонстрацию.

Он снимал свою соломенную шляпу и вешал ее на крючок. Он снимал пиджак и вешал его на косяк двери. Потом он закатывал рукава, заправлял галстук в нагрудный карман рубашки, вытаскивал из багаж-

* Треугольник — район штата Северная Каролина, где поблизости друг от друга расположены три крупных университета. — *Прим. пер.*

ника своей машины моющие средства и мыл туалет в выглаженных костюмных брюках.

Закончив мыть туалет, он звал управляющего, который к этому моменту обычно был просто в ужасе, и говорил:

— Теперь надеюсь вы понимаете, что такое чистый туалет?

— Да, сэр, да, сэр, я понимаю.

— Я хочу, чтобы туалет выглядел именно так каждый раз, когда я буду к вам приезжать. Вы понимаете, почему это так важно? У вас есть вопросы?

Обычно управляющий знал, почему это так важно, и вопросов у него не было. И обычно, когда мой дедушка приезжал на эту заправку снова, туалет был чистым.

Почему он получал такие хорошие результаты? Во-первых, он считал, что людей надо поощрять, и поэтому предпочитал предлагать им пряник, а не кнут. Во-вторых, он давал им ясное представление о цели. В-третьих, он не надеялся напрасно, что люди сами поймут, что он называет «чистым туалетом». Для разных людей слово «чистый» означает разные вещи. Чтобы добиться той чистоты, которой хотите вы, нарисуйте ясную картину вашей цели.

Цель, которая хоть чего-то стоит, должна быть SMART

Чтобы создать ясную картину цели, используйте модель SMART. SMART означает:

S (Specific) — *конкретная*. Вы должны точно знать, чего хотите. Вы хотите пообедать или вы хотите бигбургер с соусом, двойной порцией лука, без кетчупа?

M (Measurable) — *измеримая*. Вы должны сообщить человеку, как вы будете оценивать результаты — каковы методы оценки, как и когда вы будете собирать информацию.

A (Attainable) — *достижимая*. Путь к цели может быть сколь угодно сложным, но сама цель обязательно должна быть достижима.

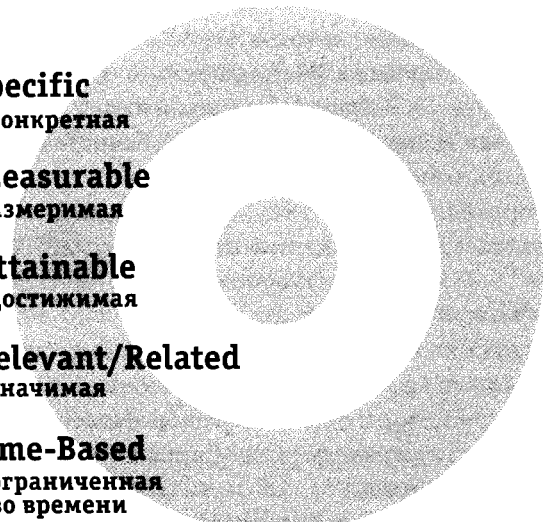
R (Relevant) — *значимая*. Свяжите цель компании с личной целью сотрудника или с целью группы — тогда она будет более важна и желанна для сотрудника.

T (Time-based) — *ограниченная во времени*. Установите срок, к которому проект должен быть выполнен, а также промежуточные контрольные точки, позволяющие отслеживать, как продвигается работа.

Обычно работу заканчивают за день до того, как она должна быть закончена

Я абсолютно убежден, что даже самую сложную работу обычно заканчивают за день до назначенного срока. Нет никакого смысла спорить, выходить из себя или пытаться менять людей. Нужно просто использовать это знание, устанавливать промежуточные контрольные точки и отслеживать, насколько проект близок к завершению.

Этот метод действует одинаково успешно, управляете ли вы другими людьми или самим собой.



Specific
конкретная

Measurable
измеримая

Attainable
достижимая

Relevant/Related
значимая

Time-Based
ограниченная
во времени

Рисунок 3-1. Создайте ясную картину цели (цель SMART)

Исследуем метод постановки SMART-целей

Давайте рассмотрим особенности SMART-целей.

SMART — конкретная

Буква «S» означает «конкретная». Отчасти мы уже говорили о том, что такое конкретная цель, когда приводили пример с биг-бургером, но давайте расширим знания. Обычно при постановке цели требуют конкретизации некоторые вопросы. Какие ресурсы я смогу использовать? Каков бюджет? Есть ли пример, которому я могу следовать? Могут ли другие люди помочь мне выполнить этот проект? Каковы приоритеты? Как этот проект повлияет на другие мои проекты?

На этой стадии модели SMART мы создаем спецификации проекта. (Неудивительно, что слова «спецификация» и «специфика» произошли от того же корня, что и слово «спектакль». Все они напоминают о необходимости ясно видеть.)

Определив конкретику задачи, нужно подумать о том, как мы будем оценивать результаты.

SMART — измеримая

Цель должна быть измерима. У меня был сотрудник, который все время опаздывал. Наконец я разозлился и сказал: «Если вы еще хоть раз опоздаете, я вас уволю». Сотрудник невозмутимо спросил: «По вашим часам или по моим?»

Это я и хочу объяснить: чтобы не попасть в неприятную ситуацию, нужно решить перед разговором, кто ведет счет и как он ведется.

Выясните, какие существуют методы оценки, и убедитесь, что измеряете именно то, что нужно.

Вы получите то, что измеряете.

Я уже говорил, что, когда меня назначили региональным менеджером крупной компании по продажам автомобильных аккумуляторов, эта работа намного превышала мои возможности. Стоит поучиться на моих ошибках.

Приступив к работе, я быстро понял, что мало кто из моих подчиненных работает на совесть. Я ввел ясные стандарты оценки работы. Я требовал от каждого продавца делать больше звонков клиентам, предполагая, что если люди делают больше звонков, у нас будет больше клиентов.

Ожидаемого результата это не принесло. Люди без конца звонили потенциальным клиентам; мой

стол начал прогибаться под тяжестью отчетов о том, сколько звонков они сделали. Но ничего не менялось. Клиентов не прибавлялось. Почему? *Я измерял не те вещи.* Я требовал звонить потенциальным клиентам, и люди звонили. Но ничего не *продавали*. («Зачем напрыгаться? Ведь он считает только звонки!»)

Но я был умным, талантливым и догадливым лидером. Поэтому я скорректировал цель. Теперь продавцов оценивали по тому, сколько новых клиентов они привлекли. Нашей новой целью стало: мы не просто звоним — мы ищем новых клиентов!

И опять ничего не вышло. Мы продавали аккумуляторы бассейнам. Мы продавали их парикмахерским. Мы продавали их лавкам, торговавшим эротическими журналами, мы продавали их массажным кабинетам. Но повторных заказов не было. Наши аккумуляторы просто пылились во всех этих местах. Почему? Потому что люди продавали их — но не тем клиентам. Это была не их вина, а моя. Я измерял не те вещи.

На третий раз у меня, наконец, получилось. Мы начали *измерять* новых и прибыльных клиентов, и это позволило нам достичь тех результатов, которые были нам нужны. Но чтобы добиться этого, мне понадобилось три попытки, и два неудачных «подхода» стоили нам денег и времени.

Я вызывал раздражение у своих сотрудников и раздражался сам, потому что не получал того, чего хотел. А причина крылась в том, что я измерял не те вещи. Я стал доволен результатом только после того, как стал измерять прибыльные заказы новых клиентов. (Но даже после этого я не измерял то, что побуждало бы моих сотрудников качественно обслуживать

уже существующих клиентов. Но это уже другая история!)

Как следует продумывайте цели! Прежде чем заставлять подчиненных работать, нарисуйте им ясную картину цели. И, рисуя эту картину, убедитесь, что измеряете именно то, что хотите получить. Потому что вы получите то, что измеряете.

SMART — достижимая

О букве «А» часто забывают, хотя она очень важна. Как я часто говорю менеджерам, пришедшим ко мне на тренинг: «Если человек не верит в успех, он даже не попытается его достичь».

Это прекрасно иллюстрирует одна история. Во время перерыва на тренинге мы садимся в лифт и поднимаемся на последний, двадцать пятый, этаж здания, где проходит тренинг. Мы выходим на крышу и подходим к краю. Я сообщаю, что уже много лет успешно учу людей летать. Я говорю: «Сначала минут пятнадцать мы будем тренироваться на земле. Потом по очереди каждый из вас спрыгнет с крыши и насладится полетом. Кто хочет попробовать первым?»

Все молчат. Почему? Потому что никто не верит, что это возможно. (Иногда, правда, находится остряк, который говорит: «Знаете, я лучше всего учусь на конкретном примере. Давайте вы прыгнете первым, покажете, что нужно делать, и тогда я прыгну за вами».) Итак, цель должна быть достижимой, иначе люди даже и не попытаются ее достичь.

И наоборот, все мы с детства помним историю о зайце и черепахе. Задача зайца (перегнать глупую и медлительную черепаху) была для него слишком

легкой. Во время гонки он прилег поспать, и черепаха пришла к финишу первой.

Когда мы, менеджеры, ставим задачи перед своими людьми, нужно искать золотую середину. Цель должна быть достаточно сложной, чтобы бросать вызов, но не настолько, чтобы приводить в уныние. Поиск этой середины очень важен.

SMART — значимая

Мы должны привязать цель к прянику, который хочет получить сотрудник, или к кнуту, которого он хочет избежать. При этом нужно помнить, что лучше всего, если цель значима на многих уровнях; то есть ее достижение или недостижение предполагает личное вознаграждение или взыскание для сотрудника, а также вознаграждение или взыскание для всей команды либо компании. Эффективнее всего, когда достижение цели компании в то же время позволяет человеку достигать своих личных целей. Мы уже обсуждали это, когда говорили о согласованности целей во второй главе.

SMART — ограниченная во времени

При постановке цели обязательно нужно указать, когда именно она должна быть достигнута. Правда жизни такова, что почти все мы начинаем шевелиться только в том случае, если для выполнения той или иной работы поставлен конкретный срок. Если вы знаете, что должны заполнить и отправить свою налоговую декларацию до 15 апреля, сделаете ли вы это раньше? Никогда в жизни. Но вы знаете, что если не сделаете этого до 15 апреля, у вас будут большие проблемы.

Дело не в том, что вам нравится заполнять декларацию, а в том, что Налоговое управление ведет счет. Время подачи декларации истекает в полночь 15 апреля, поэтому вы отправляете ее в 11.59 вечера 14 апреля и считаете, что и так сделали это раньше, чем нужно.

SMART — это не высшая математика. В этой модели нет ничего сложного. Но она кардинально изменит то, как вы привыкли управлять людьми, и позволит вам на восемьдесят процентов реже произносить непечатные выражения. Потому что ваша команда будет знать — с самого начала и совершенно точно, — что вам нужно, как вы будете это оценивать, почему это важно и когда это должно быть сделано. Ставьте цели SMART.

Максимы по поводу ожиданий

- Ясно опишите цель
- Я не могу попасть в цель, которой не вижу
- Другие люди не росли в вашей семье
- Здравый смысл не такой уж здравый, если копнуть поглубже
- Цель, которая хоть чего-то стоит, должна быть SMART
- Обычно работу заканчивают за день до того, как она должна быть закончена
- Исследуем метод постановки целей SMART

Вопросы для размышлений

1. Случалось ли, что ваш менеджер не мог ясно описать вам цель? Что произошло в результате? Кто испытывал больше раздражения — вы или он?
2. Другие люди не росли в вашей семье. Есть ли что-то, чему вы научились в своей семье и были очень удивлены, что не все люди это знают?
3. Бывало ли, что вы измеряли не те вещи при оценке результативности работы подчиненных. Что произошло в результате?
4. Вспомните модель SMART. Какой из ее пунктов является вам труднее всего?

Как это использовать

Как вы могли бы создавать более ясное представление о целях, которых должны добиться ваши сотрудники? Как вы думаете, что произойдет, если вам это удастся? Когда именно вы собираетесь начать это делать?

4

Обучение: кто может — делает, кто учит — бесценен

Ясно описать цель — первое, что позволит добиться максимума от тех, кем мы руководим. Следующие шаги — тренинг и обучение.

В нашем обществе господствует довольно забавное представление об учителях и тренерах. Тренеров — по крайней мере тех, чьи команды часто побеждают, — общество ценит очень высоко, оно превозносит их тактический ум и платит им астрономические суммы за тот успех, которого добиваются их подопечные. А учителям приходится выполнять свою работу, не имея необходимых ресурсов, в требующих ремонта зданиях, с учениками, которые предпочли бы оказаться где-то в дру-

гом месте. Это сравнение тем более горько, что речь идет о людях одной профессии. И учителя, и тренеры переносят знания из одной головы в другую, помогают ученикам как можно лучше решать стоящие перед ними задачи. Тем же самым занимаются и те, кому пришлось быть тренерами и учителями в мире бизнеса.

Наше противоречивое отношение к учителям отражается в том, что мы говорим о них и об их работе. Вы наверняка слышали старую поговорку: «Кто может — делает, кто не может — учит других». В этой поговорке не больше смысла, чем еще в одной: «Если ты такой умный, то почему такой бедный?» Ум и богатство связаны лишь отчасти, если вообще связаны. Среди множества типов интеллекта, которыми обладают представители человеческой расы, умение зарабатывать много денег нельзя назвать ни самым редким, ни самым ценным.

А талант пробуждать в других любовь к знаниям, наоборот, — редкий и ценный дар. Способность передавать людям навыки, необходимые для выполнения той или иной задачи, и мотивацию выполнить ее хорошо — это работа. Это действительно работа. И поэтому умение учить и тренировать — исключительно важные навыки. Если у вас есть природные способности к этому, скажите спасибо за это тем Силам, которые благодарите за все остальные свои таланты. А если вам от природы это не дано, способность учить других могут развить труд и дисциплина.

Если вы решите развивать навыки учителя и тренера, то скоро поймете, что скрывается за той кажущейся легкостью, с которой учителя и тренеры передают информацию и добиваются от своих учеников выда-

ющихся результатов. К счастью, некоторые максимы помогают понять, что значит быть хорошим тренером и учителем. На каком бы уровне мы ни находились, они помогут нам развивать наши способности бизнес-тренеров и учителей.

Еще о здоровом смысле

Приступая к разговору о том, как эффективнее обучать и тренировать других людей, полезно проанализировать основные принципы, которые лежат в основе работы учителя. Первой нашей максимой будет уже знакомое из третьей главы: «Здравый смысл не такой уж здравый, если копнуть поглубже!»

Это не самое безупречное предложение с точки зрения грамматики, но оно содержит фундаментальную истину. Наша максима относительно здравого смысла расширяет эту мысль. В роли учителей мы часто забываем, что сами начинали овладевать какой-то темой с информации базового уровня. Мы предполагаем, что у наших слушателей существует определенный уровень понимания, но это несправедливо по отношению к ним и не поможет нам стать эффективным учителем. Помните, другие люди не росли в вашей семье, и то, что кажется нам обычным здравым смыслом, нашему ученику может быть просто неизвестно.

Именно поэтому необходимо начинать с основы: с определения основных понятий, описания основных процессов, объяснения той цели, которую хотим достичь. Только после этого приходит время обратить внимание на разные методики обучения.

Учите людей в соответствии с теми методами, которые им подходят

Люди учатся по-разному. Чтобы быть эффективным учителем, нужно учить по такой методике, которая наиболее подходит данным ученикам. Некоторые учатся *вербально* — то есть тогда, когда говорят. Такие люди часто имеют преподавательские способности и могут стать на этом поприще настоящими мастерами. Другие учатся *кинестетически и на практическом опыте*, то есть прикасаясь к предметам и манипулируя ими. При обучении таким людям никакое чтение или лекция не заменит возможность потрогать предмет.

Третья группа людей учится, как говорится, «со слуха». Они больше получают от пятнадцатиминутной лекции, чем от трех часов самостоятельного чтения томов инструкций и руководств. Наконец, есть люди, которые учатся *визуально*. Увиденная раз напечатанная строчка надолго запоминается. Самостоятельное чтение — лучший способ обучения для них. Эти люди — лучшие друзья руководств для пользователей, они могут полностью освоить тему всего за два-три часа тщательного изучения очень сложных инструкций или тренингового фильма. К сожалению, таких людей гораздо меньше, чем предполагают учебные планы. Чтобы стать эффективным учителем, нужно использовать *все* методы обучения, чтобы ваши ученики смогли усвоить всю информацию, которую мы хотим им передать. В таблице 4-1 представлено подробное описание методов обучения.

Одна сотрудница нашей консалтинговой компании много лет вела видеотренинги по развитию

определенных навыков. Это очень умная, привлекательная и исключительно компетентная дама, и я с огромным удовольствием с ней работаю.

Метод обучения	Характеристики	Возможные профессии
Вербальный	Учится, когда рассказывает, объясняет другим	Преподаватель, продавец, маркетолог, PR-менеджер, консультант
Кинестетический/на практическом опыте	Обучение происходит путем совершенствования практических навыков через сенсомоторное восприятие	Инженер, архитектор, скульптор, танцовщик, повар, механик, хирург, спортсмен
Метод слухового восприятия	Учится, слушая лектора. Хорошо запоминает озвученную информацию	Музыкант, психолог, психиатр, юрист
Визуальный	Учится, читая и наблюдая. Хорошо запоминает написанную информацию	Бухгалтер, юрист, дизайнер, художник

Таблица 4-1. Люди учатся по-разному. Чтобы стать эффективным учителем, учите людей с помощью метода, который они предпочитают

Но когда мы начинали работать, я сделал несколько ошибочных предположений о ее стиле обучения. Из-за этого наше сотрудничество сложилось не сразу. Мне казалось (помните наш недавний разговор о предположениях?), что моя коллега учится так же,

как я сам. И я пытался научить ее пользоваться довольно сложным оборудованием, рассказывая о том, как это делать и одновременно демонстрируя это. Я говорил (вербальный метод) и показывал (визуальный метод), как пользоваться техникой. Она совсем ничего не понимала.

Какое-то время наша сотрудница с раздражением это терпела, а потом сказала: «Я люблю учиться по-другому. Когда вы говорите, меня это сбивает с толку, а ваша демонстрация только отвлекает. Не волнуйтесь. Оставьте меня одну. Дайте мне инструкцию, и я сама во всем разберусь». Как только я оставил ее в покое, она прекрасно во всем разобралась. Все хорошо, что хорошо кончается.

В этом случае мне повезло, потому что эта женщина знала, как ей нравится учиться. Моя коллега смогла объяснить, какой метод обучения предпочитает. И я в конце концов смог позволить ей научиться самой. Но вам не обязательно повезет так же, как мне; не все люди в состоянии объяснить, как они предпочитают учиться. Но, к счастью, существует подсказка, как определить индивидуальный метод обучения.

Если как следует слушать и наблюдать, люди сами скажут вам, как предпочитают учиться

Мы уже обсуждали подобное наблюдение в главе о мотивации. Теперь мы поговорим о том, как люди сообщают нам о своих предпочтениях в обучении. Лучше всего это проиллюстрировано в одном знакомом сценарии.

Семейная пара купила газовую гриль-печь. Они с гордостью привезли ее домой и начали собирать. Жена (бухгалтер) осторожно разворачивает детали и раскладывает в определенном порядке, сверяясь с перечнем деталей в инструкции. Тем временем ее муж (продавец) пошел переодеться.

Когда он возвратился, она рассортировала все детали и прочла половину инструкции. Тем временем муж, подключившись к работе, взял в руки самую большую деталь и спросил: «Как ты думаешь, для чего это нужно?»

Дальше можно не продолжать. Все мы тысячу раз наблюдали подобное в жизни и в телевизионных сериалах, и со многими из нас такое случалось. Жена в этом примере учится при помощи визуального метода. Она все изучила, рассортировала и приступила к чтению инструкции — все это указывает на ее природную склонность к визуальному восприятию новой информации. Ее мужу, очевидно, более близок кинестетический метод обучения. Ему важно подержать деталь в руках, чтобы понять ее назначение.

Нельзя сказать, что один метод обучения лучше другого, просто они разные. И поведение наших героев при сборке печи как раз показывает, как они предпочитают учиться.

Наши ученики также сообщают нам, как они предпочитают учиться. Они демонстрируют это своими обычными реакциями на повседневные события.

И последний пример, на этот раз из моей собственной жизни. Моя жена серьезно увлекается водными видами спорта. Детство она провела у воды, я же, когда мы поженились, был совершенно сухопутным существом. Я умел плавать, но ничего не знал о парус-

ном спорте, водных лыжах, рыбалке, виндсерфинге и обо всех остальных развлечениях на воде, которые она так любила. Через несколько лет после свадьбы она попыталась научить меня управлять парусной яхтой. О своей неловкости мне неприятно вспоминать до сих пор.

Лаура — превосходный учитель, и она принялась добросовестно учить меня теми методами, которыми учили ее. Она давала мне ясные и четкие указания (которые иногда казались мне жесткими и ограничивающими) о том, как крепить снасть, менять направление, следить за тем, чтобы парус не перекидывался, и т.д.

Я тогда еще не осознал, какой метод обучения мне подходит, и не мог объяснить Лауре, как лучше всего меня учить. Вместо этого я вернулся к старой доброй модели поведения и принялся кричать на нее каждый раз, как она просила меня сделать что-то, что мне не нравилось. Стоит ли говорить, что мой крик совершенно не способствовал обучению. И скоро я понял, что если не найду другого способа учиться, то это будет угрожать моей личной жизни. А это было определено не то, чего бы я хотел.

И тогда, в те летние дни, которые мы проводили у воды, я вставал пораньше и учился управлять парусником сам, целых два часа, с шести до восьми утра. Благодаря этому я понял, что лучше всего учусь на личном опыте. Я учился, только когда прикасался, чувствовал, что-то делал. Любая другая форма обучения, хотя и давала мне какие-то факты, никогда не позволяла мне настолько прочно усвоить информацию, как прикосновения, запахи, ощущения и действия.

Обучение с помощью открытий всегда лучше обучения с помощью объяснений

Независимо от того, какой метод обучения предпочитает ученик и какой предпочитаем мы сами, нужно всегда стремиться к одному результату: обучение с помощью открытий. Это значит, что мы хотим добиться момента истины, когда ученик полностью понимает тему, которую мы объясняем. Обучение с помощью открытий всегда лучше обучения с помощью объяснений. Именно обучение с помощью открытий отправляет знания на «жесткий диск» нашего мозга и позволяет нам вспомнить то, чему мы научились, много лет спустя.

Простой пример обучения с помощью открытий — когда ребенок на кухне прикасается к чему-нибудь горячему. Мама указывает на кастрюлю или тарелку и предупреждает: «Горячо. Не трогай». Таким образом, она пытается учить ребенка с помощью *объяснения*: если дотронуться до горячего предмета, можно обжечься. Внимательно выслушав маму, ребенок стремится проверить это на опыте — он дотрагивается до горячей кастрюли и... обжигается. Теперь у него есть опыт обучения с помощью *открытий*. Теперь он наверняка запомнит, что такое «горячо», и в следующий раз будет точно знать, почему горячие предметы нельзя трогать.

Обучение с помощью открытий и личного опыта всегда эффективнее обучения с помощью объяснений. Задача учителей и тренеров в мире бизнеса — обеспечить атмосферу, где люди могут учиться с помощью открытий, при этом не доводя компанию до банкротства и не причинив другого урона бизнесу.

Давайте посмотрим, каким образом учителя и тренеры, работающие в сфере бизнеса, могут помочь людям учиться с помощью открытий. Один из примеров, который тут же приходит в голову, — это моделирование ситуаций при обучении операторов атомных электростанций и пилотов. В обоих случаях моделируется непредвиденная и опасная ситуация, в которой от ученика требуются немедленные, решительные, правильные действия, чтобы предотвратить катастрофу. Ученик может проверить себя в такой ситуации, реагируя на нее так, будто она реальна, и в то же время быть уверенным, что это всего лишь учение. Вот почему такие методы настолько эффективны. По той же причине в американских бизнес-школах так широко используется метод изучения кейсов — кейсы моделируют реальные ситуации в бизнесе.

Максиму о том, что обучение с помощью открытий всегда лучше обучения с помощью объяснений, дополняет еще две максимы.

Люди никогда не спорят с собственными выводами

Этой максимой я обязан Бобу Пайку, одному из лучших тренеров Америки. Обучение с помощью открытий заставляет людей делать собственные выводы. Именно эти выводы помогают им отправлять знания на «жесткий диск» мозга и вспоминать их при необходимости.

Как тренеры и учителя мы помогаем людям делать собственные выводы, в основе которых их накопленный опыт. Это может раздражать, потому что в крат-

современной перспективе занимает больше времени, чем объяснения. Но в более длительной перспективе это намного эффективнее. Эффективнее, потому что ситуация, стимулирующая обучение, подходит для всех методов обучения. Те, кто учится вербально, могут говорить, те, кто запоминает «со слуха», могут слушать. А те, кто учится кинестетически, могут представлять ситуации, в которых та или иная идея может быть применима. Развивая идеи или делая выводы, ученики глубже исследуют тему и гораздо лучше запоминают то, чему научились.

Чтобы побудить людей учиться, нужно слушать, а не говорить

Во многом обучение — это ситуация мотивации. Конечно, это *специфическая* ситуация мотивации, но мотивация всегда одна и та же. И основной способ мотивировать человека учиться — это слушать его: какие у него проблемы, что для него важно, что ему нужно знать, чтобы развиваться. Нужно обязательно подавать информацию в приемлемой для каждого ученика форме.

Все эти идеи, о которых мы говорим, прекрасны. Но все же, чтобы обучать и тренировать людей в контексте бизнеса, нужен какой-то систематический процесс. Вот почему я создал модель СОАСН*, включающую основные компоненты процесса обучения. Кроме того, она гарантирует, что я даю ученикам инфор-

* СОАСН — акроним. от англ. Content Organization Approach Candidate Headlines — тренер. — *Прим. пер.*

мацию, необходимую им для выполнения их задач, тогда, когда эта информация нужна, и именно в такой форме, в какой они ее лучше всего усвоят.

Если хотите быть хорошим тренером, используйте модель СОАСН

Давайте рассмотрим эту модель шаг за шагом. Модель СОАСН изображена на рисунке 4-2. Каждая из пяти букв ее названия соответствует одному ос-

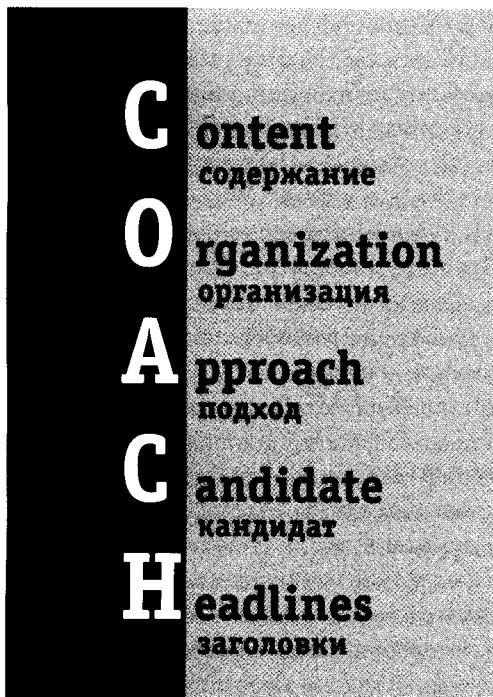


Рисунок 4-2. Модель СОАСН

новному элементу, связанному с обучением других людей.

СОАСН — содержание

Содержание включает в себя то, чему мы учим: что нужно знать человеку, чему он должен научиться? Кроме «что» содержание включает «зачем».

Взрослым людям нужно знать не только то, чему им нужно научиться, но и зачем им нужно этому учиться. Одна из наших задач — изложить им причины того, почему им нужно изучить тот или иной предмет. Чтобы работать эффективнее? Чтобы обеспечить свою безопасность? Чтобы лучше обслуживать клиентов или приносить больше пользы компании?

В детстве, спрашивая «зачем?», мы часто слышим «потому что я так сказал». Некоторые менеджеры пытаются так отвечать и сейчас. Это ничего не даст. Взрослым людям нужны профессиональные объяснения любых требований менеджера. Сообщая содержание обучения, мы также должны объяснить человеку, «что ему это даст». Перед профессиональным «зачем» должно идти личное «зачем». «Зачем», отвечающее на вопрос радиостанции ЧМЭД.

СОАСН — организация

После того как мы сообщили содержание обучения, перечислив его пункты в том порядке, в котором они приходят нам в голову, мы переходим к букве «о». Она отражает то, каким образом *организован* учебный материал. В какой *последовательности* его нужно излагать?

Люди часто забывают о вопросе организации, особенно бизнес-тренеры, и это очень жаль, потому

что *порядок*, в котором мы излагаем учебный материал, в огромной степени влияет на эффективность его запоминания. Обычно мы попадаем в ловушку — пытаемся представлять информацию и давать объяснения последовательно. Последовательный способ изложения — прекрасный способ обучения некоторым предметам, я сам так часто делаю. Но мы не должны следовать последовательности по привычке, последовательность необходимо выбирать в зависимости от подготовки ваших слушателей. Существует огромное количество других способов изложения материала. Если люди только приступают к изучению какой-то темы, можно начать *с самого простого*. Это поможет им почувствовать себя уверенно и убедиться, что они могут выполнить задачу. Если предмет тесно связан с безопасностью, *можно начать с вопросов безопасности*, чтобы человек, не знающий техники безопасности, не приступал к изучению других аспектов темы.

Можно *обучать, ориентируясь на приоритетность*, — такое обучение часто используется, если людям нужно освоиться с основными аспектами работы со сложным техническим оборудованием. Если восемьдесят процентов поломок возникает из-за одних и тех же сбоев, конечно же, сначала лучше всего познакомить слушателей именно с причинами этих сбоев, потому что это позволит обучающимся решать восемьдесят процентов проблем.

Думая о том, как организовать учебный материал, прежде всего нужно помнить, что у нас всегда есть выбор. Мы *не обязаны* излагать материал последовательно. Мы *можем* излагать материал последователь-

но, а можем объяснять его в порядке приоритетности. Можно начать с техники безопасности или с описания самых частых сбоев. Можно начать с самого простого или организовать материал как-то иначе.

Выбор способа организации материала должен быть именно сознательным *выбором*, а не произвольным, спонтанным и случайным решением.

СОАСН — подход

Систематизировав содержание и организовав его в том порядке, который лучше всего соответствует ситуации, мы начинаем думать о подходе. Как именно мы будем излагать материал? Здесь на сцену выходит уже знакомая нам максима: «Люди учатся по-разному: учите людей в соответствии с подходящими им методами обучения». Мы приспосабливаем стиль изложения материала к тому, для кого он предназначен, и выбираем способ, который соответствует и ученику, и материалу.

Одни темы лучше всего усваиваются при чтении, другие требуют зрительного восприятия.

Как мы уже знаем, одни люди учатся, только когда говорят, другие — только когда слышат или прикасаются. При выборе подхода к изложению материала важно найти метод, лучше всего удовлетворяющий потребности ученика и позволяющий хорошо изложить материал.

В реальной ситуации лучше всего сочетать несколько методов обучения. Мервин Хейс — специалист по тренингу и обучению, познакомил меня с моделью «говорить–показывать–делать–обратная связь», приведенной на рисунке 4-3.

Слово «говорить» в этой модели может означать читать, обсуждать или слушать лекцию. Сочетание этих форм удовлетворит потребности тех, кто учится визуальным, вербальным и методом слухового восприятия.

«Показывать» опирается на визуальный метод.

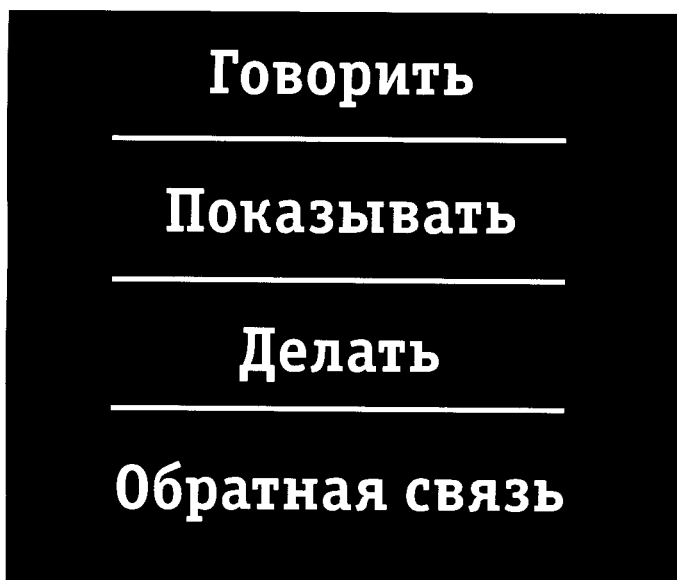


Рисунок 4-3. Простая модель коучинга

Потребности тех, кто учится кинестетически, удовлетворяются на стадии «Делать».

«Обратная связь» удовлетворяет потребностям сторонников всех методов обучения. Видеозапись позволяет людям понаблюдать за самими собой и увидеть, в чем им нужно совершенствоваться.

Самое главное — выбрать подход, который лучше всего соответствует и материалу, и методу обучения ученика — кандидата, которому и будет адресовано наше сообщение.

СОАСН — кандидат

Разработав и организовав содержание, выбрав подход, мы переходим к следующему элементу модели СОАСН — *кандидату*. Кто этот человек, сидящий перед нами? Кто будет изучать материал? Каков его опыт в этой работе? Каково его отношение к ней? Какова его мотивация научиться ее выполнять? Как он предпочитает учиться? Все это нужно учитывать, создавая план обучения.

Хороший способ учесть все эти моменты — задавать кандидату вопросы. Пусть кандидат принимает участие в создании плана обучения, но ответственность за общий процесс все равно несете вы. Кандидат будет больше мотивирован учиться, если помогает разрабатывать учебный план, и будет гораздо лучше помнить выученный материал, если вы сможете создавать запоминающиеся заголовки.

СОАСН — заголовки

Наконец, последняя буква нашей модели побуждает нас выражать материал (или хотя бы его основные пункты) в запоминающихся *заголовках*. Заголовки помогут ученику запомнить то, что мы ему говорим, а что еще важнее — запомнить, *почему это так важно*.

Заголовки могут принимать разные формы. Акроним СОАСН — пример заголовка, как и акроним SMART, о котором мы говорили в третьей главе, когда обсуждали то, каким образом можно создать ясное представление о цели.

Но заголовки не обязательно должны быть акронимами. Заголовком может быть фраза, связанная с какой-то темой, все слова в которой начинаются с одной и той же буквы, например «Шесть Д делегирования». Заголовок может иметь ритм (однажды я работал с компанией, которая занималась ландшафтным дизайном. Конкурентов в этой компании называли фразой «дунул, плюнул и пошел», чтобы подчеркнуть, что в отличие от них компания относится к своей работе серьезно и профессионально). Кроме ритма, акронимов и аллитерации, заголовок может обыгрывать какой-то известный рекламный слоган (часто таким образом используют слоган «Just do it» — «Просто сделай это»).

Заголовок должен быть не *остроумным*, а *запоминающимся*. Он хорош лишь настолько, насколько помогает слушателям запоминать материал, понимать, почему он важен, и вспоминать его, когда это потребуется в будущем.

Итак, в модели СОАСН пять этапов. Чтобы быть хорошим тренером или учителем, нужно в совершенстве знать содержание, ясно представлять себе, почему оно важно для организации, и знать, какой подход выбрать для изложения этого содержания. Затем нужно понять, каковы особенности кандидата, которого нам предстоит обучать, и создать заголовки, которые помогут ему загрузить содержание на «жесткий диск» своего мозга.

Думаю, вам уже ясно, что учить других — это *работа*. Менеджерам часто кажется, что работа начинается только *после* того, как они научили человека. Но работа начинается в тот момент, когда начинается обучение. Это сложная деятельность, и лишь немногие обладают природной склонностью к ней. Но учить других можно научиться, и модель СОАСН — прекрасный способ напоминать себе, что значит учить других.

Овладеть навыками тренера под силу каждому менеджеру. «Медведь» Пол Брайан (который действительно был выдающимся тренером независимо от того, относитесь ли вы к поклонникам спортивного клуба «Кримсон Тайд») выделяет в работе тренера пять основных моментов, необходимых команде для победы. Об этом мне рассказал мой коллега Джерри Хэнкок.

Пять принципов, которые должна знать команда, чтобы выиграть:

1. Скажи мне, чего ты от меня ждешь (мы уже говорили об этом, когда обсуждали, что такое ясная картина цели).
2. Дай мне возможность проявить себя (именно здесь мы используем модель СОАСН).
3. Скажи мне, каковы мои успехи (об этом мы поговорим в пятой главе).
4. Направляй меня, когда мне это нужно (об этом тоже в пятой главе).
5. Вознаграждай меня в соответствии с моим вкладом (эту тему мы рассмотрим в шестой главе).

Быть учителем или тренером — тяжелый труд. Не стоит относиться к обучению других людей легкомысленно. Так у вас ничего не получится. С другой стороны,

Максимы об обучении

- Учите людей в соответствии с теми методами, которые им подходят
- Если как следует слушать и наблюдать, люди сами скажут вам, как предпочитают учиться
- Обучение с помощью открытий всегда лучше обучения с помощью объяснений
- Люди никогда не спорят с собственными выводами
- Чтобы побудить людей учиться, нужно слушать, а не говорить
- Если хотите быть хорошим тренером, используйте модель СОАСН
- Взрослым людям нужно знать, зачем им учиться

преимущества хорошего обучения намного превосходят затраты времени и усилий, необходимые для того, чтобы успешно обучать других.

Учитесь учить других, и ваша команда выиграет.

Вопросы для размышлений

1. Какой метод обучения вам подходит? Вы лучше всего учитесь визуально? Кинестетически? Вербально? Воспринимая на слух? Как ваш метод обучения влияет на то, какой метод вы выберете для обучения других?
2. Какие примеры обучения с помощью открытий вы можете вспомнить из собственной жизни? Почему эти ситуации развивались именно так?
3. Как вы думаете, почему люди никогда не спорят с собственными выводами?
4. Бывало ли, что вам говорили, чему вам следует научиться, но не говорили зачем? Как это влияло на ваше желание учиться?

Как это использовать

Какие элементы модели COACH вы используете? А о каких забываете? Как вы можете изменить свое поведение с учетом того, что вы узнали?

5

Обратная связь и менеджмент: вы получите то, что вознаграждаете

**Люди будут уважать ваши
требования, если вы требуете
их выполнения**

Я помню все так ясно, будто это произошло вчера. Я проводил семинар для одного своего клиента. На второй день семинара, после обеда, мы говорили о том, как добиться от сотрудников максимальной отдачи. Встал опытный менеджер, не раз побывавший в управленческих боях, и произнес прочувствованную речь, заканчивавшуюся такими словами: «Люди будут уважать ваши ожидания, только если вы контролируете ситуацию!»

Все сразу же стали кивать в знак согласия. Действительно, уважение порождает именно процесс контроля. Вспомним еще раз наш пример с ограничением скорости. Вы несетесь по шоссе, как вдруг идущие перед вами машины начинают сбавлять скорость и сигналият вам, чтобы предупредить об этом. Неужели во всех этих людях внезапно заговорила совесть и они решили соблюдать ограничения скорости? Вряд ли! В них заговорил страх, потому что впереди стоит патрульная машина и полицейский контролирует, соблюдают ли водители правило ехать на этом участке со скоростью не больше восьмидесяти километров в час. Вот это уж точно заставляет их уважать правила ограничения скорости!

Менеджмент основан на том, чтобы создать ясное представление о цели и ожиданиях в самом начале процесса. Мы не можем оценивать работу по стандартам, которых не разработали, не систематизировали и о которых не сообщили сотрудникам. Но сообщить о стандартах мало. Менеджеры часто не в состоянии оценивать работу сотрудников, и это мешает и сотрудникам, и компании, и самим менеджерам.

Бывало ли, что вы очень долго и кропотливо работали над каким-то проектом только для того, чтобы он стал аккуратной, чистенькой папочкой на полке в шкафу вашего босса, к которой никто никогда не прикоснется? Вы не получили никакой обратной связи по поводу своей работы — хорошо ли вы выполнили проект и в чем вам еще нужно совершенствоваться. Если с вами такое бывало, это значит, что ваша организация ясно описывает цели, но не в состоянии оценить, способствуют ли действия сотрудников достижению этих целей.

А теперь подумайте, что происходит с вашей мотивацией, когда вы выполняете сложный проект, изо всех сил стремитесь сделать его идеально, а потом не получаете никакой обратной связи. Ваша мотивация исчезает — вы не получили никаких пряников. Мало того, вы даже не получили никакой конкретной, целенаправленной обратной связи, которая могла бы показать вам, где вам нужно совершенствоваться и что нужно делать по-другому в следующий раз. В результате, как и любой другой на вашем месте, вы потеряете уважение к ожиданиям менеджера, который не контролирует ситуацию. Или — как мы уже говорили, когда обсуждали постановку целей, — менеджер получает то, что измеряет.

Вы получаете только то, что измеряете, поэтому измеряйте то, что вам нужно

Я знаю одного менеджера старой закалки, который оценивал работу своих продавцов довольно своеобразно. Он вырос в то время, когда автомобили были еще в новинку и путешествия на автомобиле могли позволить себе лишь немногие. Его бизнес был связан с автомобилями, и он был просто очарован ими. Но я очень удивился, когда узнал, что он оценивал производительность своих продавцов по тому, сколько миль продавец проезжал в день! Его теория была такова: чем больше миль вы преодолеваете, тем больше работаете.

У этого менеджера был второй и не менее странный критерий оценки работы продавцов — он оценивал, сколько своих визитных карточек они раздают.

Он громко расхваливал тех, кто быстрее всех опустошал свои коробочки на 500 визиток. Его теория была такой: чем больше визитных карточек вы раздаете, тем больше клиентов привлекаете.

И снова он получал то, что измерял. Сотрудники уважали его ожидания, потому что он славился жестким контролем. Только через много лет до меня дошло, что раз в квартал две трети продавцов просто выбрасывали восемьдесят процентов своих визиток.

Не путайте рост с развитием

Люди делают то, что мы оцениваем. Поэтому следует измерять то, что нужно. Если вы оцениваете, сколько визитных карточек раздают ваши подчиненные, а не сколько прибыли они приносят компании, то получите гигантские счета от компании, печатающей вам визитные карточки, но очень мало новых клиентов. Если вы оцениваете, сколько километров в день проезжают ваши продавцы, спидометры их машин будут показывать огромные цифры, а показатели продаж останутся на нуле.

Менеджер, о котором я только что говорил, путал движение с прогрессом. Он предполагал, как и я в начале своей карьеры менеджера по продажам, что количество розданных визитных карточек связано с объемами продаж. И что чем больше миль проедет продавец, тем больше он привлечет новых клиентов. Он оценивал действия, а не результат. Он принимал действия за результат.

Такая ошибка может оказаться настоящей трагедией — ведь если организация оценивает действия

без связи с конкретными результатами, она может потерпеть крах. Подумайте: если вы оцениваете, сколько визитных карточек раздали продавцы (но не измеряете при этом объемы продаж), вы просто повышаете затраты на продажи и снижаете прибыль. Точно так же, если вы оцениваете количество миль, которые проехал продавец, вырастут ваши затраты на техобслуживание, расходы на бензин, вам придется быстрее обновлять парк машин, а объемы продаж при этом расти не будут. Вы получаете то, что измеряете. Не путайте движение с прогрессом или действия с результатами.

В этом трудно себе признаться, но даже такие высокомотивированные люди, как мы с вами, хотят знать, что измеряет наше руководство. В начале 1980-х гг. я работал в корпорации Sara Lee Corporation в подразделении колготок Leggs. Там я многому научился в сфере менеджмента — и от начальства, и от коллег. Во время очередной ротации я оказался в команде одного менеджера и тут же был поражен тем, как часто этот менеджер поручал мне задания, не связанные ни с одним из моих текущих проектов.

Чем больше таких заданий он мне давал, тем в большую панику я впадал. Я быстро понял, если я буду гоняться за всеми кроликами, которых он без конца подбрасывал в мою папку «Входящие документы», у меня практически не останется времени на выполнение моих непосредственных обязанностей. В конце концов я пришел в полное отчаяние и отправился к коллеге, который работал с этим менеджером в прошлом месяце.

«Что мне делать со всеми этими задачами? Я утонул в просьбах сделать то или это, у меня не остается времени на собственную работу».

Коллега понимающе посмотрел на меня и сказал: «Я знаю. Со мной было то же самое. Наконец я понял, что все, что он просит, нужно делать только в том случае, если он попросит об этом три раза. Если он просил в третий раз, это значило, что это действительно было для него важно. В этом случае я выполнял эту задачу. Если он этого не делал, я о ней забывал. Не знаю, поможет ли это тебе, но мне помогло».

Я последовал его совету, выбросил все поручения, не имевшие никакого отношения к моей основной работе. Позже он вспомнил лишь о некоторых из них. И он очень редко просил о чем-то трижды. Если мой новый босс повторял свою просьбу три раза, я выполнял ее, потому что это значило, что она для него важна. Он оценивал мою реакцию. Люди делают то, что вы оцениваете, так что оценивайте важные вещи.

SMART-цели — фундамент обратной связи и менеджмента

Работу всегда оценивают, руководствуясь какими-то стандартами. Об этом мы говорили в третьей главе. Наши ожидания должны быть ясными, измеримыми, достижимыми, адекватными и определенными во времени. Только после того как мы точно объяснили, чего хотим, и научили людей работать в соответствии с нашими ожиданиями, у нас появляется право дать им обратную связь. А чтобы дать полезную обратную связь, нужно самому быть SMART ONE*.

* Снова акроним и игра слов: Smart One (англ.) — умный человек. — *Прим. пер.*

Чтобы давать полезную обратную связь, будьте SMART ONE!

Если наши цели должны быть SMART, наша обратная связь по поводу качества работы тоже должна быть SMART.

Но, кроме самой обратной связи, которая должна быть SMART, давая ее, мы сами должны быть SMART ONE. На рисунке 5-1 представлена модель SMART ONE. Давайте рассмотрим ее шаг за шагом. Вы увидите, как цели SMART позволяют нам быть SMART ONE, давая обратную связь.

SMART ONE — конкретная

Обратная связь должна быть *конкретной*. Конкретная обратная связь требует конкретной цели — невозможно давать конкретную обратную связь («Это вовсе не то, что мне было нужно!»), если ваши цели не были ясны с самого начала («Я хочу пообедать»).

SMART ONE — измеримая

Если мы хотим быть SMART ONE, наша обратная связь должна быть *измеримой*. Мы должны с самого начала определить, что именно оцениваем, кто будет проводить эту оценку и с помощью каких инструментов («По вашим часам или по моим?»). Если мы не установили ясные правила с самого начала, возникнет конфликт, потому что не будет стандартов оценки.

SMART ONE — позволяющая что-то изменить

Обратная связь, которую мы даем своим сотрудникам, должна позволять им *что-то изменить*. Если

все равно ничего не изменишь, зачем утруждать себя? Поэтому, если мы даем обратную связь по поводу визита сотрудника к клиенту, вполне уместно сделать

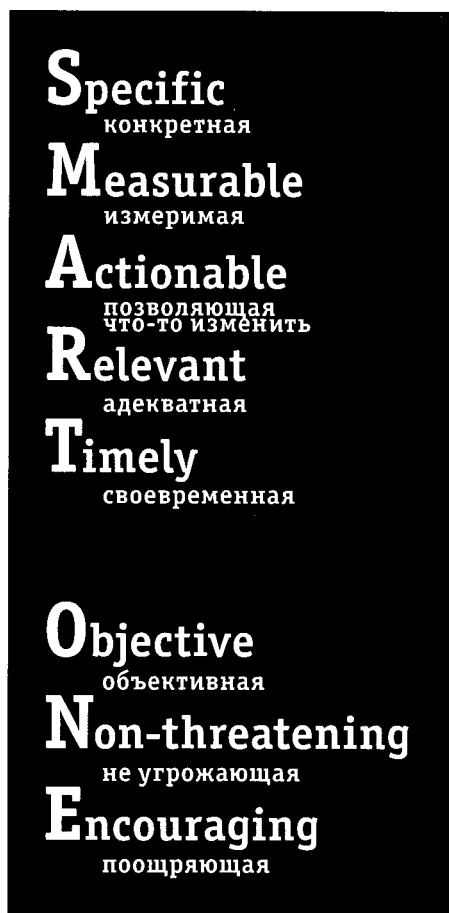


Рисунок 5-1. Модель обратной связи SMART ONE

замечание о том, как он одет. Все мы в состоянии одеваться в соответствии с ситуацией. Но совершенно неуместно говорить человеку, что он неуклюжий, потому что мы не можем с той же легкостью менять свою внешность (и страховка сотрудника вряд ли включает расходы на косметическую хирургию).

SMART ONE — адекватная

Цель SMART должна быть адекватной. Хорошая обратная связь тоже. Обратная связь должна касаться того, как поведение сотрудника влияет на цели самого человека, его рабочей группы и всей компании. Обратная связь должна конкретно сообщать о том, помогает или мешает сотрудник в достижении этих целей.

SMART ONE — своевременная

Цель SMART должна быть ограничена определенным сроком. Чтобы быть SMART ONE, наша обратная связь тоже должна быть *своевременной*. Ее нужно давать сразу же после поведения, которого она касается, чтобы человек связал ее (неважно, позитивная она, или развивающая) с этим поведением.

SMART ONE — объективная

Хорошая обратная связь объективна — она касается поведения, которое можно наблюдать объективно и которое может увидеть любой разумный наблюдатель. Чтобы развивающая обратная связь была объективной, она должна *описывать поведение, а не состоять из выводов*. Это значит, что не нужно называть сотрудника тупицей, потому что это вывод и он необъективен! Вместо этого можно сказать, что он

работает в два раза хуже товарищей по команде, хотя прошел такое же обучение. Ведь проблема не в тупости, а в плохой работе.

SMART ONE — не угрожающая

Угрозы предназначены для того, чтобы напугать, чтобы заставить бояться. Люди, которые боятся, впадают в оцепенение («Он окаменел от ужаса»). Поэтому хорошая обратная связь — *это не угроза*. Но это не значит, что она должна быть неискренней. Хорошую обратную связь дают прямо и честно: если человек работает хорошо, она становится пряником, если он работает плохо, она превращается в кнут. Можно говорить честно, но без угроз. Именно так поступают настоящие SMART ONE.

SMART ONE — поощряющая

SMART ONE в мире менеджмента *всегда поощряют* людей. Они поощряют тех, кто работает хорошо, чтобы они и дальше работали хорошо, связывая хорошую работу с личным и корпоративным вознаграждением. Они поощряют и тех, кто работает плохо, помогают им исправиться, объясняя, почему цель так важна, и демонстрируя негативные последствия плохой работы. Именно поощрение (продолжать вести себя определенным образом *или* изменить поведение) связывает эффективность текущей работы с будущими результатами и помогает людям достичь четко поставленных SMART-целей.

По большей части, жизнь — это упаковка

По большей части жизнь — это упаковка, и это особенно верно для оценки работы сотрудников и обратной связи. Именно то, как мы говорим что-то, определяет, как будет воспринята наша обратная связь.

Предположим, вы слышите, как человек говорит: «Да это шкаф в полтонны весом!» Сравните это с другим описанием: «Шкаф весит пятьсот килограммов». Речь идет о шкафах одинакового веса — без всяких сомнений! Но кажется, что первый — больше. Разница зависит от упаковки!

Наша задача — упаковывать обратную связь таким образом, чтобы она максимально позитивно влияла на поведение реципиента. Это особенно важно, когда мы даем развивающую обратную связь — обратную связь, которая должна помочь сотруднику развиваться, побудив его вести себя более продуктивно.

Самый распространенный и самый неудачный подход — начать с негативного: «Когда ты сделал это, ты все испортил». Более профессиональный подход — начать с позитивного. Обратная связь должна быть направлена не на реальное и нежелательное поведение, а на отсутствующее и желательное поведение. Можно сказать: «Если бы ты сделал то, это было бы лучше».

Если мы подаем обратную связь в такой форме, это также позволяет поощрять сотрудника, потому что мы побуждаем его к «более эффективному» поведению.

Схемы обратной связи

Рассмотрим рисунок 5-2. Изучая дерево решений, вы увидите, что сотрудник может демонстрировать два типа поведения: то, которое нам нравится и которое мы хотим поощрять (представленное в этой модели плюсом), или то, которое нам не нравится и которое мы хотим изменить (оно обозначено минусом). Поведение сотрудника, даже в незначительных вещах, не может быть нейтральным. Оно или нравится нам и мы хотим его поощрять, или не нравится и мы хотим его изменить. Любое поведение сотрудника требует от менеджера какой-то реакции.

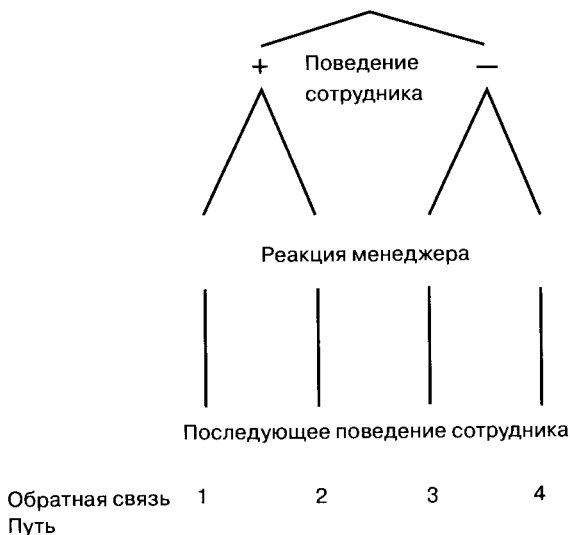


Рисунок 5-2. Схема обратной связи

Клиенты иногда спрашивают меня: «А как насчет среднего сотрудника? К нему это тоже относится?» В ответ, вероятно, лучше всего привести пример. Представьте себе человека, чьи ноги — в печи, а голова — в холодильнике. Если измерить температуру его тела, в среднем она будет нормальной. Но это измерение не отражает реальной ситуации. Одним частям его тела очень жарко, а другим — очень холодно.

То же самое касается и среднего сотрудника. Это «среднее» состоит из поведения, достойного восхищения, которое вы хотели бы поощрять (например, человек всегда приходит на работу вовремя, всегда готов хорошо работать и с радостью принимает новые обязанности), и того, что вам не нравится и что бы вы хотели изменить (например, он работает очень медленно и уделяет недостаточно внимания качеству).

Задача менеджера — поощрять то, что ему нравится, изменять то, что ему не нравится, и делать это до тех пор, пока сотрудник не будет идеально выполнять все аспекты своей работы.

Лучший способ поощрять продуктивное, целенаправленное поведение (и изменить нежелательное поведение) — направленная, конкретная обратная связь. Интуитивно каждый из нас понимает, что есть смысл хвалить и вознаграждать поведение, которое нам нравится, и использовать развивающую обратную связь, чтобы изменить нежелательное поведение. На рисунке 5-3 приведена схема обратной связи, где плюсом обозначена позитивная обратная связь, а минусом — развивающая.

Позитивная обратная связь поощряет поведение. Развивающая обратная связь изменяет поведение

Результаты этих реакций менеджера можно найти на рисунке 5-4. Когда вслед за желательным поведением следует конкретная, своевременная, позитивная обратная связь, это поведение поощряется. Со временем сотрудник будет повторять это позитивное поведение чаще, эффективнее, в соответствии с более высокими стандартами. Или, как показывает путь обратной связи № 1 на рисунке 5-4, вы получите более *сильную* позитивную реакцию.

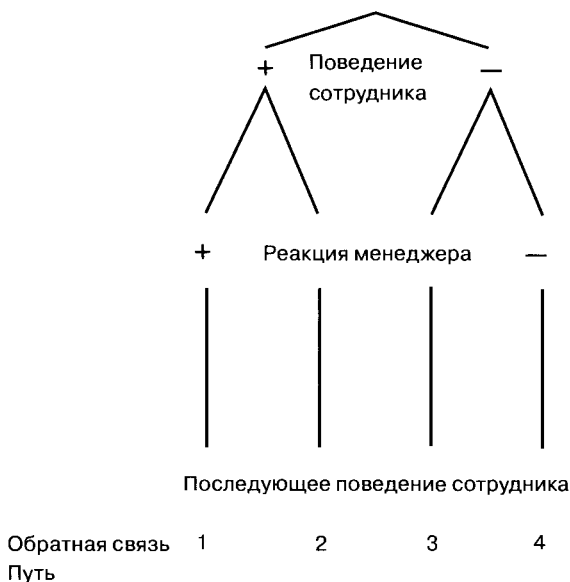


Рисунок 5-3. Схема обратной связи

Точно так же конкретная, своевременная, развивающая обратная связь изменяет нежелательное поведение, с которым она связана. Путь обратной связи 4 на рисунке 5-4 представляет такое постепенное изменение нежелательного поведения. Но поведение человека невозможно изменить за одну ночь. Большинство из нас (и я в том числе) устроены по-другому. Развивающая обратная связь сначала сократит количество негатива в поведении, затем оно начнет меняться.

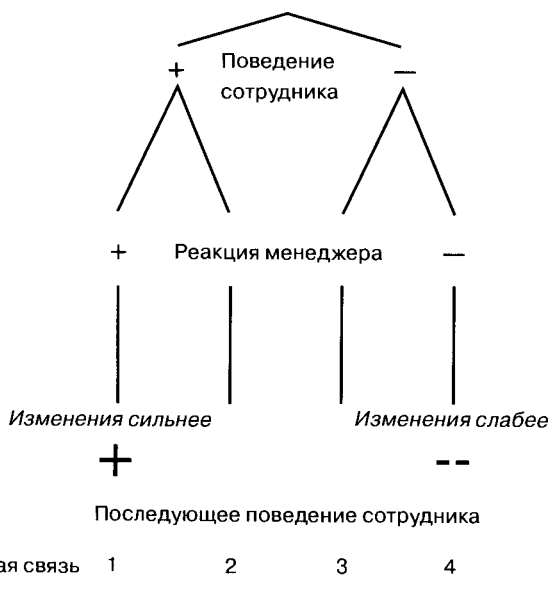


Рисунок 5-4. Схема обратной связи

Игнорировать желательное поведение — значит ослаблять его, игнорировать нежелательное поведение — значит его поощрять

Эта максима иллюстрирует один из величайших парадоксов человеческой жизни, поведенческое выражение одной научной теории — *энтропии*. Понятие энтропии состоит в том, что если предоставить вещи самим себе, они имеют тенденцию к разрушению, исчезновению или беспорядку. Если у вас есть дом или машина, вы наверняка это заметили! Это касается и человеческого поведения — и с точки зрения личной жизни, и с точки зрения менеджмента.

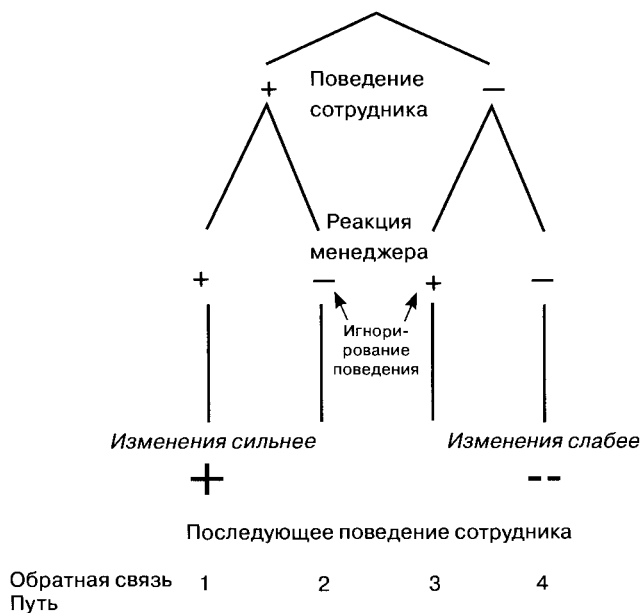
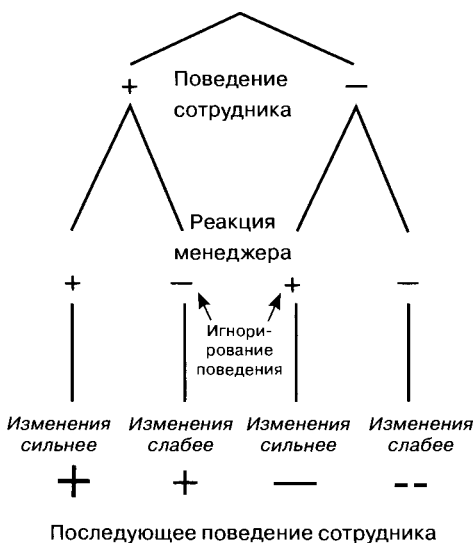


Рисунок 5-5. Схема обратной связи

Менеджеры часто говорят: «Я не обязан благодарить их за то, что они выполняют свою работу. Достаточно того, что я за нее плачу!» Вероятно, вы и сами не раз такое слышали, а может быть, и говорили.

Точно так же менеджеры часто рассуждают следующим образом: «Этот сотрудник работает хорошо. С ним трудно поладить, но он работает продуктивно и качественно. Я не буду к нему придираться. Лучше синица в руке, чем журавль в небе».

И то, и другое — примеры *игнорирования* поведения, которое требует внимания. В конце концов это вам очень дорого обойдется.



Обратная связь
Путь

1 2 3 4

Рисунок 5-6. Схема обратной связи

Рисунок 5-5 представляет более полный вариант таблицы обратной связи. Путь 2 — это игнорирование хорошей работы. А путь 3 — игнорирование нежелательного поведения. Риск отсутствия обратной связи по поводу того или иного поведения в том, что сотрудник делает вывод, что мы не замечаем этого поведения. Подумайте, как вы чувствуете себя, когда вас не замечают, — и когда вы работаете на совесть, и когда вы работаете спустя рукава.

На рисунке 5-6 изображены результаты игнорирования того или иного поведения. Те два сотрудника, которые демонстрируют желательное поведение (путь обратной связи № 2), постепенно начинают работать хуже. В конце концов зачем напрягаться, если этого никто не замечает? Те, кто демонстрирует нежелательное поведение (путь обратной связи № 3), начинают делать это чаще. Если босс ничего не говорит, можно продолжать в том же духе!

Вот одна история. Мой шурин — талантливый специалист в области финансового планирования и инвестиций. Он прекрасно знает свое дело, клиенты ему доверяют. Много лет назад он работал в кредитном отделе одного из крупнейших банков страны. Вот что с ним произошло.

В тот год он работал очень хорошо. Его гонорары выросли, он достиг всех поставленных перед ним целей и исправил все недостатки в своей работе. Карл был счастлив и ожидал, что такие выдающиеся результаты обязательно получат признание руководства.

Карл делил кабинет еще с одним консультантом по инвестициям. Тот, наоборот, работал плохо: постоянно опаздывал, уходил с работы посреди рабоче-

го дня, до обеда читал газеты, а после обеда болтал по телефону с приятелями. Он не достиг ни одной из поставленных целей, и результаты его работы за год значительно ухудшились.

Что же было дальше? В конце года оба получили одинаковую прибавку к зарплате! Никакого признания (пряника) для Карла. Никакой развивающей обратной связи (кнута) для его коллеги. Но у этой истории есть продолжение. Меньше чем через год Карл ушел из этого банка и нашел компанию, где желательное поведение поощрялось обратной связью и премиями. Это значит, что цена игнорирования желательного поведения еще выше, чем гласит наша максима. Из-за него вы вообще можете потерять хорошего сотрудника!

Наша задача — независимо от того, кто наши сотрудники и каковы обстоятельства, определить желательное для нас поведение и дать людям конкретную и целенаправленную обратную связь, поощряющую это поведение. В то же время мы должны определить неприемлемое поведение и побудить сотрудника изменить его. В обоих случаях нужно ясно объяснить, почему то или иное поведение важно и что оно даст (ЧМЭД) сотруднику.

Обратная связь — это процесс, а не событие

Самое сложное из всего, что касается обратной связи, — поддерживать ее постоянно. Если у вас в семье появился ребенок, заботы о нем никогда не заканчиваются. Так и в нашем случае. Каждый день недели,

круглый год мы должны давать сотрудникам обратную связь о том, что они делают хорошо, зачем это нужно и почему так важно и дальше поступать так же.

В то же время мы должны указывать на нежелательное поведение и давать сотруднику развивающую обратную связь, которая поможет ему исправиться.

Моя жена Лаура много лет работала в сфере образования. Однажды ей пришлось вести занятия в группе из 150 студентов, многие из которых подавали неплохие надежды. Но затем у нее возникла необходимость взять академический отпуск, чтобы закончить диссертацию. Вернувшись через год в ту же группу, она обнаружила, что студенты превратились в настоящих бездельников! Они постоянно списывали контрольные, перебирая из учебников целые параграфы и даже главы. Они приносили на экзамены множество шпаргалок, открыто доставали их и клали под книги и тетрадки. И постоянно списывали друг у друга.

Очевидно, преподаватель, заменявший Лауру, пока она была в академическом отпуске, не внушил студентам, чем может грозить списывание. Возможно, он не считал это нужным. Более того, он не смог оценивать их достижения в соответствии с честными стандартами. Если студенты не уважали его невысказанные ожидания их честности, то потому, что он никогда не контролировал ситуацию.

Начался новый учебный год, в аудиторию вошла Лаура. Студентов ждало отрезвление — бесконтрольность закончилась! Лаура сделала именно то, что нужно было сделать в этой ситуации: она на-

рисовала SMART картину цели, объяснив студентам, что именно считает неприемлемым поведением. Она сообщила, какими будут последствия, если они и дальше будут списывать (вплоть до пересдачи экзаменов и отчисления), и постоянно контролировала ситуацию.

Ясная обратная связь, пара телефонных звонков родителям студентов и несколько плохих отметок быстро прекратили нежелательное поведение в группе, и семестр шел своим чередом. Студенты нуждались лишь в одном — в развивающей обратной связи, ясно описывающей нежелательное поведение и указывающей, какое поведение требуется вместо него.

Как часто в подобных ситуациях мы ведем себя неправильно! Мы даем эпизодическую, обрывочную обратную связь, указывая только на выдающиеся достижения или на самые вопиющие примеры нежелательного поведения. В результате сотрудники шарахаются из стороны в сторону, будто люди, впервые севшие за руль автомобиля.

На самом деле метафора с вождением машины прекрасно описывает то, что обратная связь — это процесс. В детстве меня всегда удивляло, что даже на самой прямой дороге моя мама всегда постоянно немного поворачивала руль, чтобы ехать прямо. Сейчас я понимаю, почему она так делала: когда мы ведем машину, наши глаза сообщают мозгу, каково положение машины относительно средней полосы — насколько она отклоняется влево или вправо. Замечая отклонение в ту или иную сторону, мы делаем небольшую корректировку, чтобы полоса все время оставалась по центру.

Так же происходит и процесс обратной связи. Мы даем постоянную, непрерывную обратную связь каждый раз, когда замечаем, что поведение сотрудника приближает нашу цель или отдаляет ее. Мы даем позитивную обратную связь, чтобы поощрять желаемое поведение, и развивающую обратную связь, чтобы изменить неприемлемое поведение. И это помогает нам избежать сюрпризов в будущем.

Если аттестация застала сотрудника врасплох, это ваша вина

Обратная связь — это процесс, регулярный, постоянный, специфический и основанный на ясных SMART-ожиданиях. Если обратная связь дается эффективно и часто, она вполне может заменить эти изнурительные и кровопролитные марафоны ежегодных аттестаций. В ежегодной аттестации не должно быть никаких сюрпризов. Как бы там ни было, это *аттестация* той обратной связи, которую сотрудник получал в процессе ежедневной оценки его работы.

Чтобы давать позитивную обратную связь вовсе не обязательно выходить из себя

Мы почему-то считаем, что сказать человеку, что его поведение неприемлемо, можно только как следует разозлившись. Это ерунда. Для этого не просто *не нужно* раздражаться. Давая развивающую обратную связь, гораздо эффективнее не демонстрировать гнев. Если мы раздражены, человек среагирует

на наши эмоции, а не на содержание обратной связи. А это снизит эффективность развивающей обратной связи.

Как Лаура реагировала на своих нерадивых студентов? Она действительно вышла из себя, но не стала кричать, не стала читать им мораль. Она просто сообщила им как можно яснее и понятнее, каковы ее ожидания и каковы будут последствия, если они продолжат бездельничать.

Они поняли ситуацию. Они поняли, каковы будут последствия. Они знали, какова цель. И изменили свое поведение. Для этого Лауре не понадобилось искать виноватых, взывать к совести, стыдить или порицать их. Лаура как менеджер группы получила от студентов то, что хотела, — они стали честно учиться, потому что она была готова давать им развивающую обратную связь.

Развивающая обратная связь — это инвестиции в сотрудника

Развивающая обратная связь тяжело дается многим менеджерам — и мне в том числе. С самых ранних лет нас учат быть терпимыми. Кажется, что сказать кому-то, что его поведение неприемлемо, — это грубо, и мы делаем это неохотно.

Возникает важный вопрос: что лучше — сказать человеку об этом сразу же, как только вы заметили неприемлемое поведение? Или лучше подождать, накопить примеры неприемлемого поведения, подождать, пока оно войдет в привычку, а потом разом вывалить на ничего не подозревающего человека

все свое недовольство, донельзя удивив его лавиной претензий? Что было бы вежливее?

Давать развивающую обратную связь легче, если изменить свое отношение к тому, для чего она нужна. Развивающая обратная связь — это подарок, если хотите — это инвестиции в сотрудника. Она потому и называется развивающей, что помогает человеку развиваться. А развивать сотрудников — одна из основных обязанностей менеджера.

Давайте еще раз вспомним о студентах Лауры. Они поступили в университет за год до того, как она стала у них преподавать. Она ясно объяснила им, что ждет от них честности, и была готова заставить их нести ответственность за ее отсутствие. Это подготовило их к ситуациям, с которыми они обязательно столкнулись бы в дальнейшей жизни. Кроме того, это помогло некоторым из них не вылететь из учебного заведения, в которое они так хотели поступить!

Лаура вкладывала инвестиции в своих студентов, давая им точную и беспристрастную развивающую обратную связь. И это единственная причина развивающей обратной связи. Задача не в том, чтобы наказать человека; задача в том, чтобы он изменил неприемлемое поведение. Нам, менеджерам, платят за то, что мы выполняем сложные задачи с помощью весьма ограниченных человеческих, финансовых и материальных ресурсов. Если мы начнем то и дело кричать на сотрудников, это не заставит их лучше работать ради достижения наших SMART-целей.

Однако, еще раз напомнив о нашей цели, создав ясное представление о ней, ясно сообщив о потенциальных наградах или негативных последствиях, объяснив все «зачем» и «почему», мы действительно

пробудим в людях желание лучше работать ради достижения наших SMART-целей. Именно так поступила Лаура, когда инвестировала в своих студентов развивающую обратную связь, сражаясь с ними во время эпидемии списывания.

**Я здесь не для того,
чтобы наказывать виновных,
а для того, чтобы решить проблему**

Впервые я услышал эту максиму больше двадцати лет назад, когда работал с Робертом Смитом в компании Reynolds Tobacco Company. Роберт вошел в кабинет одного сотрудника, чтобы исправить что-то в только что напечатанном документе. Он попросил сделать нужные исправления, но в ответ на него обрушился град объяснений и оправданий, общий смысл которых сводился к следующему: «Эту ошибку сделали не мои люди, так что не нужно искать виноватых среди них!»

Роберт несколько минут все это слушал. А потом ответил, настолько холодно, что у меня мороз пробежал по коже: «Вы не поняли. Я здесь не для того, чтобы наказывать виновных, а для того, чтобы решить проблему». И он ее решил. После этих слов мой коллега был готов выслушать от Роберта замечания и решать проблему вместе с ним.

Жизнь — это по большей части упаковка. Выразив просьбу переделать отчет в форме, не оскорбляющей достоинство коллеги, Роберт получил то, что ему было нужно, и смог двигаться дальше. Именно такой

результат мы хотим видеть каждый раз, когда даем развивающую обратную связь другим людям, будь то наши подчиненные, начальники, коллеги или те, с кем мы связаны в личной и семейной жизни.

Право оценивать работу других и давать обратную связь нужно заслужить. Это можно сделать, оценивая основные мотиваторы сотрудника, определяя и сообщая ему SMART-цели и обучая его по модели СОАСН. Но все это ничего не даст без конкретной, целенаправленной обратной связи — и позитивной, и развивающей, цель которой — добиться от сотрудника лучшего, на что он способен.

Максимы об обратной связи и менеджменте

- Люди будут уважать ваши требования, если вы требуете их выполнения
- Вы получаете только то, что измеряете, поэтому измеряйте то, что вам нужно
- Не путайте рост с развитием
- SMART-цели — фундамент обратной связи и менеджмента
- Чтобы давать полезную обратную связь, будьте SMART ONE
- По большей части, жизнь — это упаковка

- **Позитивная обратная связь поощряет поведение, развивающая обратная связь изменяет поведение**
- **Игнорировать желательное поведение — значит ослаблять его, игнорировать нежелательное поведение — значит его поощрять**
- **Обратная связь — это процесс, а не событие**
- **Если аттестация застала сотрудника врасплох, это ваша вина**
- **Чтобы давать позитивную обратную связь, вовсе не обязательно выходить из себя**
- **Развивающая обратная связь — это инвестиции в сотрудника**
- **Я здесь не для того, чтобы наказывать виновных, а для того, чтобы решить проблему**

Вопросы для размышлений

1. Приходилось ли вам дать человеку ясное представление о цели, а потом ослабить *контроль*? Что произошло в результате? Уважал ли сотрудник ваши *ожидания*?
2. Приходилось ли вам измерять не те показатели? Чем это закончилось? Быстро ли вы поняли свою ошибку?
3. Обратитесь к схеме обратной связи на рисунке 5–6. Какая обратная связь удастся вам лучше — 1 или 4? Где вы делаете больше ошибок — в пункте 2 или 3?
4. Вы часто раздражаетесь, давая людям развивающую обратную связь? Почему?

Как это использовать

Вспомните кого-то из подчиненных, кто работает хуже, чем вам бы хотелось. Почему так происходит? Как вы можете использовать позитивную и развивающую обратную связь, чтобы улучшить его работу? Может быть, вы игнорируете поведение, которое нужно поощрять? Каков ваш план действий?

6

Вознаграждения и взыскания

Пришло время поговорить о деньгах — и в буквальном, и в переносном смысле. Мы будем говорить о вознаграждениях и взысканиях — о пряниках и кнутах нашей мотивационной модели из второй главы.

Все наши предыдущие дискуссии вели именно к этому пункту. Мы начали с видения, а потом перешли к плану, созданному на его основе. Мы думали о нашей команде и о том, как лучше всего мотивировать каждого ее участника. Мы нарисовали ясную картину SMART-цели и научили сотрудников тому, как ее достичь. И мы давали обратную связь — и позитивную, и развивающую, когда сотрудники действовали ради достижения нашей цели.

Теперь пришло время платить — теперь сотрудники готовы собрать урожай того, что посеяли, получить вознаграждение за продуктивное, целенаправленное поведение или почувствовать негативные последствия непродуктивного и недопустимого поведения.

Процесс вознаграждения и взыскания возникает из сочетания двух вещей — мотивации (которой посвящена вторая глава) и обратной связи и оценки работы (об этом мы говорили в пятой главе). Ведь вознаграждения и взыскания — это материальная, осязаемая обратная связь, которая, как мы надеемся, повысит мотивацию сотрудников. Это очень просто — и в то же время очень сложно.

С теми, кто работает хорошо, и с теми, кто работает плохо, должны происходить разные вещи

Помните историю о Карле, консультанте по инвестициям, из предыдущей главы? Поразительно, как часто американские менеджеры довольствуются самым низким уровнем продуктивности. Но тем самым они наказывают таких людей, как Карл, работающих на совесть и достигающих самых лучших результатов. Именно такие сотрудники выполняют больше всего работы, а менеджер все равно вознаграждает всех одинаково. Во-первых, это просто несправедливо. Кроме того, это совершенно неэффективная стратегия менеджмента, потому что в ней нет никаких стандартов: «это хорошо, продолжай» или «это плохо, прекрати».

Кажется, управление людьми — одна из тех немногих сфер, где мы боимся вознаграждать тех, кто ра-

ботает хорошо, не так, как тех, кто работает плохо. По контрасту на фондовом рынке дороже всего котируются акции тех компаний (и отраслей бизнеса), которые или эффективно работали в прошлом, или, как ожидается, будут эффективно работать в будущем.

Точно так же в мире любительского и профессионального спорта очень по-разному вознаграждают тренеров, чьи команды выигрывают и чьи команды вечно теснятся в самом низу турнирной таблицы. То же касается и самих спортсменов.

Но самое странное в нашем нежелании определять и вознаграждать лучших вот что: каждый сотрудник сам прекрасно знает, как он работает. Спросите участников любой группы, кто в ней работает лучше всего, и они тут же ответят. Они это знают. Но мы все равно не спешим вознаграждать лучших и призывать к ответственности худших. И это очень плохо.

Много лет специалисты по детской психологии твердят нам, что, несмотря на все протесты и мятежи, детям и подросткам отчаянно необходимы правила и ограничения, показывающие им, какое поведение родители считают хорошим. Но кроме самих правил, дети хотят видеть, что правила применяются, и знать, что есть определенные границы, за которые выходить попросту нельзя. А если они нарушат правила, последствия будут совсем другими, чем если они их будут соблюдать.

То же самое касается и сотрудников. Лучший способ получить хорошую работу — вознаграждать хорошую работу. Лучший способ получить посредственную работу — уделять внимание только тем, кто работает хуже среднего.

Уделяйте внимание середнячкам

Вы еще помните, как учились в школе? Кого из ваших одноклассников знали *все* учителя? Они знали тех, кто учился *лучше всех*, тех, кому больше всех нужна была помощь, и тех, кто хуже всех себя вел. А большинство, состоящее из середнячков, оставалось анонимной серой массой. Не повторяйте этой ошибки со своими сотрудниками. Постоянно ищите *позитивное поведение*, которое хотите *поощрять*, — даже у самых посредственных работников. И всегда указывайте на *нежелательное поведение* в первый раз, когда заметили его, и предлагайте *развивающую обратную связь*, чтобы оно больше *не повторялось*.

Плохие новости медленно стареют

Мы хотим быстро заметить нежелательное поведение и немедленно вмешаться, потому что *плохие новости медленно стареют*. В этом случае плохих новостей две: во-первых, сотрудник не достиг цели, а во-вторых, вы это увидели.

Более того, если сотрудник снова и снова делает то, что вам не нравится, это поведение входит у него в привычку. И чем дольше он так себя ведет, тем труднее ему будет изменить свое поведение, когда вы наконец вмешаетесь. (Если вы играете в гольф или в теннис, то наверняка знаете, как трудно начать правильно делать удар или подачу, если много лет вы делали их неправильно.)

Наша задача — предложить вознаграждение, которое поможет сотрудникам постоянно вести себя

правильно, и продемонстрировать им негативные последствия, которых они хотели бы избежать.

Платите в валюте, важной для сотрудника

Предположим, вы — управляющий бензозаправки в сельском регионе Северной Каролины. К заправке подъезжает длинный зеленый «Ягуар», из него выходит спортивного вида джентльмен и спрашивает: «Парень, у тебя, часом, бензина не найдется?» Он заполняет бак, а потом подходит к прилавку и дает вам самые странные деньги, которые вы видели в жизни. «Что это?» — спрашиваете вы. «Это, друг мой, английские фунты», — отвечает он.

И у вас начинаются проблемы. Вы не в Англии, и вам нужно получить 23 американских доллара и 75 американских центов или придется перекрыть кран с бензином. Но в чем проблема? Он платит не в той валюте, которая вам нужна.

Одна из основных задач менеджера — платить сотрудникам в той валюте, которая для них важна. Это значит, что каждому сотруднику нужно предлагать именно то вознаграждение, которое он хочет получить, и показывать именно те негативные последствия, которых он хочет избежать. То, что важно для сотрудника, и есть привлекательность вознаграждения (или страх взыскания) — для него, а не для нас.

В главе, посвященной мотивации, мы уже говорили о том, что «если внимательно слушать, люди сами скажут, как их лучше всего мотивировать». Здесь этот афоризм тоже вполне уместен. Мотивация — уни-

кальная и индивидуальная вещь. У всех людей она разная, и у одного человека она может меняться день ото дня. Однажды мы с моим близким другом играли в настольную игру, которая называлась «Терапия». В эту игру играют в парах. Один член пары (терапевт) пытается правильно угадать ответы второго (клиента) на разные вопросы. Если первый партнер угадал, пара делает следующий ход.

Во время игры один из игроков вытащил карточку, где было написано: «Что вы предпочитаете: пообедать в хорошем ресторане, совершить хороший шопинг или заняться потрясающим сексом?»

Игрок ответил: «Я не знаю, это зависит от того, что я делал до этого!»

Во многом выбор мотиватора зависит от того, что человек делал «до этого». Задача менеджера — внимательно слушать и выбрать тот мотиватор, который будет эффективен для сотрудника в это время, в этих обстоятельствах. А для этого нужно прекратить оценивать и осуждать сотрудников и начать по-настоящему слушать, что они говорят о *своих* мотиваторах.

Решать, правильная ли мотивация у сотрудника — не наша задача

Менеджера не должно волновать, что имеет значение для его сотрудников. Оценивать и осуждать их мотивацию — не наша задача. Наша задача — найти ее, понять ее и вести себя в соответствии с этим пониманием, предлагая сотруднику в качестве вознаграждения то, что его лучше всего мотивирует (или демонстри-

руя ему негативные последствия, которых он действительно хочет избежать).

Несколько лет назад я принял новые обязанности в той компании, где тогда работал. Одним из моих новых подчиненных был профессиональный инженер, работавший в отделе продаж.

Я решил познакомиться с ним поближе и попросил его рассказать об одном своем достижении, которым он гордился больше всего в жизни. Я ничего не ожидал, но вот что я получил.

Он сказал: «Я горжусь тем, что сделал успешную карьеру, и теперь у меня есть престижная машина и дом в хорошем районе. Я могу носить сшитые на заказ костюмы и дорогие часы известной фирмы. Я стал важной птицей и горжусь этим!»

Этот человек дал мне именно то, чего я хотел. Он рассказал мне, как лучше всего его мотивировать (деньги, материальное вознаграждение). К сожалению, я начал оценивать его мотиваторы, вместо того чтобы использовать их с целью добиться от него эффективной работы.

Мои собственные ценности и мотиваторы мешали мне успешно управлять этим сотрудником. Я предложил ему то, что мотивировало меня (возможность играть в успешной команде и делать что-то важное и осмысленное), а он сидел и смотрел на меня совершенно равнодушно, потому что я его не слушал.

Если бы я предложил ему деньги, статус и власть, он бы сделал все, чтобы получить их, потому что именно это было для него важно. Но вместо этого я решил, что «он вырос в моей семье», и предложил ему то, что мотивировало меня. Но для него это ничего не значило. И он стал работать плохо.

Мое упрямство и нежелание удовлетворить его потребности стоило мне его энтузиазма, а через шесть месяцев — и хорошего профессионала. Слишком высокая цена управленческого упрямства!

Размеры вознаграждения (или взыскания) должны соответствовать размерам выполненной (или невыполненной) работы

О чем это говорит? О том, что вознаграждения (или взыскания) должны соответствовать результатам работы сотрудника. Пример: один ваш сотрудник уже несколько недель работает спустя рукава. Вы разговаривали с ним, консультировали его, и он пообещал исправиться.

На следующей неделе вы замечаете, что его работа намного улучшилась, хотя все еще далека от идеала.

Если вы хотите, чтобы это улучшение было длительным, вы должны это отметить. Таким образом, вы покажете человеку, что замечаете разницу между хорошей и плохой работой.

Нет нужды поднимать этому человеку зарплату, нет нужды приглашать оркестр и играть туш, нет нужды даже хвалить его на следующей встрече сотрудников. И уж точно нет нужды повышать его по службе. Если вы хотите, чтобы то улучшение, которое вы заметили, имело стабильный характер, достаточно просто *сказать* человеку, что вы заметили, что он стал работать лучше.

Точно так же, предположим, у вас есть хороший сотрудник, который вдруг стал работать хуже. Не намного, но заметно. Вы не хотите конфликтовать с ним и определенно не хотите, чтобы он ушел из компании. (Есть ли среди нас вообще «в целом хорошие» сотруд-

ники?) Вы должны показать ему негативные последствия его поведения с учетом его мотивационного профиля, которые соответствуют степени ухудшения качества его работы. В противном случае поведение вашего сотрудника непременно будет и дальше ухудшаться.

Если игнорировать улучшение работы, оно исчезнет, если игнорировать ухудшение работы, оно продолжится

Две эти максимы позаимствованы из предыдущей главы — о менеджменте и обратной связи. Отличия неочевидны, но важны. Задача менеджера — *замечать любые изменения качества работы и реагировать на них быстро и адекватно*. Эти пусть даже малые изменения (и связанные с ними вознаграждения и взыскания) всегда важны. Нужно замечать любые изменения и *показывать сотрудникам, что мы их заметили*.

Здесь может быть полезен один пример, хотя вы наверняка сталкивались с этими максимами в собственной жизни. Скажем, у вас есть два сотрудника: Майк и Айк.

Майк работает превосходно — качественно и продуктивно. Он приходит на работу вовремя и не уходит домой, пока не закончит все, что должен сделать за день. В прошлом он постоянно превосходил ваши ожидания относительно качества и производительности. Но на прошлой неделе вы заметили, что качество его работы несколько упало и производительность тоже.

С другой стороны, Аик обычно работает кое-как. Его работа — если ее вообще можно так назвать — приемлемая, но вовсе не идеальна. Он все время опаздывает и несколько раз отсутствовал на работе без всяких объяснений. Но в последние две недели он приходит вовремя. И даже стал работать продуктивнее и качественнее.

Здесь возникает одна из великих странностей жизни: если игнорировать то, что Аик стал работать лучше — не благодарить его, не давать новых возможностей, не демонстрировать ему признания так, как это для него важно, — качество его работы и энтузиазм скоро вернутся к привычному посредственному уровню. Потому что он подумает, что вы ничего не заметили. Как он узнает, что это не так? Ведь вы ему об этом не сказали!

Но если игнорировать то, что хуже стал работать Майк, — он начнет работать еще хуже. Он тоже подумает, что вы ничего не заметили. И станет работать в соответствии с самыми низкими стандартами.

Ни одно из этих изменений нельзя назвать эпикальным или катастрофическим. Аик уж точно не получит повышения только потому, что две недели подряд вовремя приходит на работу. И мы не станем увольнять человека за то, что он стал работать чуть хуже, чем обычно. Но и то, и другое изменения требуют от нас адекватной реакции.

Задача менеджера — осознавать обе стороны этой странной модели. Мы поощряем улучшение поведения, чтобы оно продолжалось и дальше, — чтобы человек понимал, что мы заметили разницу. И мы должны обращать внимание на ухудшение работы, чтобы человек мог устранить проблему. Мы тоже

хотим, чтобы человек понимал, что мы заметили разницу. Не обращать внимания на ухудшение работы — не выбор. Если вы так поступите, ситуация усугубится.

И самый подходящий момент для того чтобы дать человеку обратную связь по поводу изменения качества его работы, — это первый раз, когда вы это заметили.

Просто сделайте это — *НЕМЕДЛЕННО!*

Компания Nike тратит сотни миллионов долларов, уговаривая нас «Just Do It» — «просто сделать это». Я хочу предложить менеджерский вариант этого призыва. Когда нужно предложить человеку вознаграждение или показать ему негативные последствия — просто сделайте это *немедленно!*

Самый подходящий момент для обратной связи — и для вознаграждения, и для взыскания — сразу же после того, как вы впервые заметили поведение, которое хотите поощрить или изменить. Нет лучшего времени для этого, чем сразу же после того, как человек сделал то, что вы хотите поощрить или изменить. Давайте обратную связь немедленно, чтобы он понимал: она касается именно этого поведения.

Но ни в коем случае не давайте человеку заметного вознаграждения только за усилия. Усилия и попытки очень важны. Достижения, не потребовавшие усилий, вряд ли чего-то стоят. Но усилия — это не цель. Цель — это достижения (успешные, целенаправленные, в рамках бюджета и в соответствии со специфической деятельностью).

Если вознаграждаются усилия, а не результаты, то вы получите одни усилия. (Помните: вы получаете то, что вознаграждаете!) Задача менеджера — ценить усилия, но при этом указывать сотрудникам, что истинная цель — результат. То же самое относится к движению и прогрессу. Для прогресса необходимо движение. Но само по себе движение еще не означает прогресса. Связывайте вознаграждения и взыскания с теми результатами, которых хотите добиться. А если не получаете этих результатов — тщательно исследуйте свою модель вознаграждений и взысканий.

Чтобы получить другие результаты, измените модель поведения

Один знаменитый психотерапевт как-то сказал: «Если вы продолжаете делать то, что делаете всегда, и при этом ожидаете получить другие результаты — это безумие». Я постоянно наблюдаю такое безумие в сфере управления людьми. Если то, что вы делаете, неэффективно, измените свои действия!

Вы игнорируете плохую работу в надежде, что человек исправится сам? Этого не происходит? Ведите себя по-другому!

Вы снова и снова пичкаете человека «пряниками»? И это ничего не дает? Ведите себя по-другому! С посредственным работником вы говорите только о негативных последствиях? Это ничего не дает? Ведите себя по-другому!

Мы должны осознавать свои действия, связанные с обратной связью, вознаграждениями и взысканиями. Если наши действия эффективны, мы продолжаем вести

себя так же. Если — нет, мы должны их изменить. Если вы будете делать то, что делаете всегда, то будете и дальше получать те результаты, которые получаете. Чтобы изменить результаты, измените модель поведения.

Люди меняют поведение, если это менее болезненно, чем его сохранить, или если удовольствие от изменения поведения больше, чем от сохранения прежнего

Вознаграждения и взыскания связаны с изменениями — с тем, чтобы поощрять людей изменять нежелательное поведение или повышать стабильность позитивного поведения, которое приближает их к цели. А изменения — очень тяжелый труд.

Задача менеджера — предложить настолько соблазнительное вознаграждение за изменения, чтобы сотрудник не смог устоять. И сделать негативные последствия от отсутствия изменений настолько суровыми, чтобы он захотел измениться. Вспомните кого-нибудь, страдающего от серьезной зависимости, например, алкоголика или наркомана. Он теряет работу, но это не заставляет его изменить поведение. Потом он теряет семью. Снова ничего не меняется. Потом он теряет дом. С тем же результатом. Машину. Без толку. И вдруг однажды утром наш герой просыпается, дрожа от холода, под мостом. Он замерз, промок, он голоден и видит призрак окончательных последствий своего поведения: смерть. С точки зрения психотерапевтов, он «дошел до дна». Внезапно ему становятся ясны все последствия его поведения. Он преодолевает зависимость и начинает долгий путь к выздоровле-

нию. В этом случае реальная угроза смерти заставила его измениться. Или, как гласит наша максима, он изменился потому, что изменить поведение оказалось не так болезненно, как его сохранить.

Теперь рассмотрим не столь ужасный сценарий. Блестящий молодой выпускник колледжа собирается поступить на курс МВА. Он не женат и жениться не собирается. В его жизни есть несколько женщин, но серьезных отношений ни с кем из них нет. И вдруг он встречает девушку, которая отличается от остальных.

Возможно, она не похожа на других женщин, которых он знает. У нее есть характер — она спокойна, но очевидно, что с ней шутить не стоит. Она независима, но не превращается в «одинокую волчицу», она любит его, но не позволяет относиться к себе без должного уважения. И наш молодой человек обнаруживает, что его мир перевернулся вверх ногами. Он делает ей предложение. Она отвечает «да». Через два месяца они женятся. Что произошло? «Удовольствие от изменения (матримониального статуса) больше, чем от его сохранения».

У менеджеров масса важных обязанностей: ставить SMART-цели, обучать других в стиле COACH, давать конкретную и направленную обратную связь. Ни одна из них не важнее обязанности сделать так, чтобы с теми, кто работает хорошо, происходили другие вещи, чем с теми, кто работает плохо, и платить сотруднику в той валюте, которая для него важна. Если вы не получаете того, что вам нужно, убедитесь, что ваша модель вознаграждений и взысканий поощряет желаемое и изменяет нежелательное поведение сотрудников. Измените эту модель так, чтобы *делать что-то другое и получать другие результаты*.

Максимы о вознаграждении и негативных последствиях

- С теми, кто работает хорошо, и с теми, кто работает плохо, должны происходить разные вещи
- Уделяйте внимание середнячкам
- Плохие новости медленно стареют
- Платите в валюте, важной для сотрудника
- Решать, правильная ли мотивация у сотрудника — не наша задача
- Размеры вознаграждения (или взыскания) должны соответствовать размерам выполненной (или невыполненной) работы
- Чтобы получить другие результаты, измените модель поведения
- Люди меняют поведение, если это менее болезненно, чем его сохранить, или если удовольствие от изменения поведения больше, чем от сохранения прежнего

Вопросы для размышления

1. Приходилось ли вам работать в организации, где те, кто работал хорошо, и те, кто работал плохо, получали одинаковое вознаграждение? Как это влияло на качество вашей работы?
2. Почему так сложно уделять внимание середнячкам? Что вы можете сделать, чтобы убедиться, что уделяете достаточно внимания средним сотрудникам организации?
3. Вы когда-нибудь оценивали мотивацию сотрудников? Вредило ли это вашей способности управлять ими?
4. Если хотите получить другие результаты, измените модель поведения. Есть ли в вашей команде люди, работающие хуже, чем вы хотели бы? Как можно изменить модель их поведения?

Как это использовать

Платите в валюте, которая важна для людей. А какая валюта лучше всего мотивирует вас? А ваших сотрудников? (Рисунки 2-3 и 2-4 из второй главы помогут вам ответить на этот вопрос.) Что нужно изменить, чтобы лучше слушать своих людей, понять, какие вознаграждения и негативные последствия важны для них?

7

Управление отношениями

**Все ведут счет, и в этом нет
ничего страшного**

Заявление «Все ведут счет, и в этом нет ничего страшного» мы слышим нечасто, и очень многих людей оно возмущает. Но это правда, что вполне доказывает опыт повседневной жизни. Давайте рассмотрим несколько примеров.

Вы едете по шоссе со скоростью около 100 километров в час, и вдруг машина, идущая перед вами, начинает мигать фарами. Вы притормаживаете и скоро оказываетесь в пробке, ползущей со скоростью пять километров в час. Постепенно вы въезжаете под эстакаду и тут же понимаете, что пробка стоит на всей эстакаде. Вы подъезжаете

- ✧ Чтобы заполнить копилку, нужно много времени.
- ✧ Мы кладем в нее монетки сейчас, чтобы достать в будущем.
- ✧ Прежде чем взять из нее деньги, их нужно туда положить.
- ✧ Из копилки можно достать только то, что мы туда положили.
- ✧ Иногда из копилки удается достать не все, что мы туда положили.
- ✧ И отношения, и копилку можно сломать, если слишком настойчиво пытаться получить от них то, что мы туда положили.
- ✧ Если копилка и отношения сломаны, их трудно починить.
- ✧ В копилку можно класть (и забирать) разное количество монет — и даже в разной валюте.

Рисунок 7-1. **Чем отношения похожи на копилку**

к пробке, и водитель машины, идущей за вами, умоляет вас пропустить его вперед, молитвенно складывая руки. Вы нехотя киваете и пропускаете его. Он медленно въезжает перед вами и движется вперед.

Чего вы ждете от этого водителя в такой ситуации? Вы только что инвестировали в него, он что-то от вас получил. Чего вы теперь от него ждете? Вы ждете, что он кивнет вам в знак признательности за ту жертву, на которую вы пошли ради него, за ваш подарок. Если он кивнет, на этом ваше взаимодействие закончится, вы оба займетесь своими делами и вряд ли встретитесь когда-нибудь снова. Если же он не кивнет,

вы будете в ярости: «Черт, я пропустил этого нахала, а он даже не соизволил поблагодарить меня!»

Все ведут счет, и в этом нет ничего страшного.

В том, чтобы вести счет, нет ничего предосудительного. Следующая история иллюстрирует, как это происходит в более спокойном и мирном контексте. Вы с супругом или другим важным для вас человеком получаете приглашение в гости от хороших друзей. Вы идете в гости, прекрасно проводите время, радуетесь приятному обществу и возвращаетесь домой, полные приятных воспоминаний. На следующий день вы звоните друзьям, чтобы поблагодарить их, и думаете при этом, что рано или поздно *должны* будете пригласить их к себе в гости.

Время идет, вы их не приглашаете, и они снова звонят вам, предлагая пойти на спортивный матч. Вы и ваша «половина» принимаете приглашение, снова прекрасно проводите время, радуетесь приятной компании, а на всем пути домой обсуждаете с супругой, что теперь уж точно *должны* сделать ответное приглашение. Вы снова звоните и благодарите друзей за их внимание, но вы оба очень много работаете и в течение нескольких следующих недель вы не можете пригласить их в гости, и ваши друзья *тоже* не звонят вам.

Рано или поздно они звонят в третий раз — теперь предлагая вам пойти в театр, а потом поужинать в одном из лучших ресторанов города. Во время этого разговора вы просите друга подождать у телефона и прикрываете телефон рукой. «Дорогая, это снова Джонсы! — говорите вы. — Они приглашают нас в театр и на ужин. Но мы не можем принять приглашение — сейчас наша очередь их приглашать».

Все ведут счет, и в этом нет ничего страшного. Но если все ведут счет, как узнать, каков он? Как вести счет, чтобы это было полезно и поддерживало здоровые и хорошие отношения? Я обнаружил, что очень полезно представлять себе отношения с людьми как копилку: каждое взаимодействие с человеком добавляет в нее «монетку» — или забирает ее.

Менеджер: Рода Блок

Сотрудник: Лейн Клоуша

Доходы — кредит	Расходы — дебет
<ul style="list-style-type: none"> ✧ Повышение зарплаты на 12% ✧ Благодарность за хорошую работу ✧ Активное слушание со стороны менеджера ✧ Участие в постановке задач (выбор и манера выполнения) ✧ Ясные SMART цели, поставленные менеджером 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Публичная критика за небольшую ошибку ✧ Отклонение предложений сотрудника без объяснения причин ✧ Отсутствие действий, увеличивающих счет отношений

Рисунок 7-2. Отношения с сотрудником и книга учета

Когда мы рассматриваем эту тему на семинарах, я часто спрашиваю участников: «Чем отношения похожи на копилку?» Они с удовольствием включаются в эту игру и высказывают массу идей. На рисунке 7-1

(стр. 150) приведены некоторые из самых распространенных предложений.

Последняя идея, приведенная на рисунке 7-1, самая важная: «В копилку можно класть (и забирать) разное количество монет — и даже в разной валюте». Это особенно важно для тех, кто имеет отношение к менеджменту. Если «все ведут счет», то каким образом можно набрать больше всего очков с тем или иным сотрудником? Какова самая подходящая валюта?

В этой главе приведены некоторые инструменты воздействия, которые помогут вам узнать, каков счет в ваших отношениях с сотрудниками. Исследуя эти инструменты, помните, что абстрактных сотрудников не существует. Сотрудники — это отдельные, не похожие друг на друга, живые, дышащие существа. Наша задача — знать их и найти для каждого из них индивидуальный подход.

Чтобы знать, какой счет, ведите книгу учета

Каждый сотрудник — это отдельный счет с собственной книгой учета, где записываются все транзакции. Некоторые транзакции (повышение зарплаты, благодарность за хорошую работу) почти всегда увеличивают счет ваших отношений с сотрудником. Другие транзакции (штрафы, публичное порицание за допущенную ошибку) почти всегда уменьшают этот счет. Более подробно идея «счета отношений» изображена на рисунке 7-2 (стр. 152).

То, что хорошо для одного сотрудника, не всегда хорошо для другого

Узнать, как именно инвестировать в каждого *отдельного* сотрудника, нелегко: *то, что увеличивает счет отношений с одним сотрудником, может уменьшать счет отношений с другим.*

Однажды я встречался с одним из руководителей банка Wachovia Bank — это крупный холдинговый банк. Я спросил его, что ему больше нравится в Wachovia, и ожидал, что он ответит что-то вроде «вызов, динамика» или «статус в компании и в обществе».

Он ответил простой фразой всего из пяти слов: «Они ко мне не пристают!» Для этого человека основным мотиватором была автономность. Он выше всего ценил то, что «его оставили в покое».

Но для другого человека фраза «оставьте меня в покое» может значить что-то совсем другое. Помните Дона из второй главы? Оставьте его в покое — и он впадет в тоску! То, что его «оставили в покое», увеличивает счет того руководителя из банка Wachovia, но уменьшает счет Дона.

Наша задача — управлять отношениями с сотрудниками таким образом, чтобы наши инвестиции в них были для них важны. Более того, мы должны устранить (или хотя бы свести к *минимуму*) все, что уменьшает наш счет отношений с сотрудниками.

Если у вас нет доказательств обратного, считайте, что сотрудник — человек пряника

Мы уже говорили о том, как опасны предположения. Ведь другие люди не росли в вашей семье. Тем не менее часто нам нужно налаживать отношения с новыми сотрудниками, с которыми раньше мы были незнакомы. Как лучше всего к этому приступить?

В период знакомства лучше всего исходить из предположения, что этот сотрудник — человек пряника. Мой личный опыт убедил меня, что большинство из нас значительную часть времени работают ради удовольствия (чтобы получить пряник), а не для того, чтобы избежать наказания (не получить кнута).

У каждого человека — индивидуальный профиль инвестиций и мотиваторов, но есть и некоторые универсальные инвестиции. Вряд ли кто-то станет негативно реагировать, если он получает признание за хорошую работу, если его искренне слушают или предлагают принять участие в постановке задач, которые он затем будет выполнять, и самому решать, как именно он будет их выполнять. Итак, в качестве основного рабочего предположения можно исходить из того, что каждый новый сотрудник — человек пряника.

Если внимательно слушать, люди сами расскажут вам, как в них инвестировать

Однако нет необходимости следовать первому рабочему предположению слишком долго. Найдите время,

чтобы встретиться с новым сотрудником и внимательно выслушайте его. Одно это будет более важной инвестицией, чем все то, что он получал от большинства предыдущих менеджеров! Слушайте, что важно для человека, как он предпочитает, чтобы его мотивировали, каковы его стремления, цели и надежды. А затем управляйте им, исходя из того, что слышали.

Первые инвестиции в профессиональные отношения должен сделать менеджер

Сколько раз вам звонил ваш страховой агент, чтобы пригласить вас на ужин? Зачем он *это* делает? Он делает это, потому что для него пригласить вас на ужин — это *инвестиция*; он надеется, что, заплатив за ваш ужин, он увеличит свой счет отношений с вами, а вы в ответ увеличите свой счет отношений с ним, купив у него страховку. Это не просто «*ты мне — я тебе*», и ни одна из сторон этого не ожидает. Но если вы четыре раза приняли приглашение агента, а страховки так и не купили, больше он вас не пригласит. Отношения выйдут из равновесия.

Задача менеджера — первым вложить инвестиции в отношения с сотрудником. Мы инвестируем, слушая, создавая ясную картину цели и поступая с человеком так, как он хочет, чтобы с ним поступали. А потом просим его вернуть эти инвестиции в виде качественной и продуктивной работы, оправдывающей наши SMART-ожидания.

Если наши ожидания совпадают с тем, что мы получаем, мы счастливы; наш менеджерский корабль легко плывет по спокойному морю. Так и сотрудники:

очень легко чувствовать себя счастливым, получая то, чего ожидаешь.

Если ожидания не соответствуют реальности, возникает стресс

Модель возникновения стресса (рисунок 7-3, стр. 158) очень проста, но помогает как следует понять, каким образом отношения между людьми становятся источником стресса. В этой модели мы видим, что *стресс возникает, когда ожидания не соответствуют реальности*. Это значит, что мы испытываем стресс, если чего-то хотим, но не получаем этого. Точно так же мы испытываем стресс, если получаем то, чего не хотим.

Проиллюстрируем эту модель реальным примером, чтобы почувствовать, как она действует в жизни. Одним прекрасным весенним утром вы просыпаетесь полным сил, в прекрасном настроении и собираетесь на работу. Вы встаете с постели, входите в ванную и включаете душ.

Горячей воды нет, и вам приходится начинать день с холодного душа. Но вы оптимист и без проблем выдерживаете это испытание. Потом вы спускаетесь в кухню, чтобы позавтракать, и обнаруживаете, что кофе нет.

Итак, мало того, что вам пришлось начать день с холодного душа, вам придется остаться без обычной дозы кофе. И это ужасно, потому что вы замерзли и планировали выпить чашечку кофе, чтобы согреться!

Раздраженный, но не сломленный, вы спускаетесь с крыльца с портфелем в руке, готовый ко всем испытаниям, которые приготовил вам этот жестокий мир. Подходя к машине, вы замечаете, что она подозрительно накренилась влево. Вы открываете дверцу и понимаете почему: левая передняя шина спущена.

Вы начинаете догадываться, что за день вам предстоит. Вы еще даже не выехали на дорогу, а три ваших ожидания уже не оправдались. Вам не удалось принять теплый душ, не пришлось выпить кофе, а теперь вы ползаете под машиной, меняя шину. Очевидно, день начался крайне неудачно. Весь этот стресс — результат того, что вы не получили того, чего хотели (принять теплый душ, выпить кофе, сесть в исправную машину). Вы испытываете стресс, потому что ваши ожидания и реальность не согласуются между собой.

Ожидания ≠ Реальность

Есть только три возможности:

- * изменить ожидания (то, что вы хотите получить)
- изменить реальность
- * жить в состоянии стресса

Рисунок 7-3. **Модель возникновения стресса**

Взглянув на рисунок 7-3, вы увидите, что, если наши ожидания и реальность не совпадают, у нас есть

только три возможности. Мы можем изменить свои ожидания, изменить реальность или жить в постоянном напряжении, вызванном несовпадением между ожиданиями и жизнью.

Рассмотрим, как эти три возможности можно реализовать в ситуации с холодным душем. Вы встаете, входите в ванную, включаете душ и понимаете, что горячей воды нет. Вы испытываете стресс, вы хотите, чтобы из крана текла горячая вода. Что же делать?

Можно изменить то, чего вы хотите. То есть изменить свои ожидания. Можно принять решение, что вы хотите принять холодный душ (я сам не стал бы делать именно этот выбор, но знаю людей, которые поступили бы именно так).

Также можно изменить то, что вы получили. То есть изменить реальность. Например, позвонить другу, спросить, есть ли у него горячая вода, схватить туалетные принадлежности, полотенце и принять душ у него. Это не очень удобно, но уж по крайней мере вы не замерзнете, как в первом случае.

Есть и третья возможность — жить в напряжении. Можно приучить себя к мысли, что этим утром вам не придется принять теплый душ. Хотя это и не то, чего вы хотите. Можно принять решение, что в этот день, в этих обстоятельствах лучше всего быстро пережить эту неприятность, жить дальше и вызвать сантехника до того, как придет время снова принимать душ.

Вот какие возможности у вас есть, если вы вообще собираетесь принимать душ. Других возможностей нет. И все они вполне нормальны, если вы готовы принять последствия.

Теплый душ — не самая важная вещь в жизни. Но если речь идет о более важных вещах, третья возможность жить в напряжении, вероятно, не самый мудрый выбор. Человеку очень сложно постоянно жить в напряжении неоправданных ожиданий и не впадать в ярость. Мой опыт свидетельствует о том, что, когда мы постоянно живем в напряжении в важных для нас ситуациях, рано или поздно происходит взрыв.

Зерно этой истины содержится в одной цитате бывшего декана бизнес-школы университета Уэйк Форест. Его звали Фрэнк Скиладжи, и он являл собой редкий пример сочетания заслуженных академических достижений и большого успеха в бизнесе.

Во время первого семестра нашего обучения в этой бизнес-школе доктор Скиладжи учил нас тому, что такое власть и неудача. Он говорил: «Каждый раз, когда вы делаете ложные предположения о других или позволяете другим делать ложные предположения о вас, вы закладываете фундамент будущего конфликта». Мой опыт убеждает меня, что это правда — и для меня, и для моих клиентов. На этом и основано мое предупреждение по поводу третьей возможности — жить в напряжении.

Если у нас есть ожидания, которые не оправдываются, что-то должно случиться. Если мы ничего не меняем — ни ожиданий, ни реальности, то просто накапливаем стресс. Рано или поздно наши инвестиции в стресс дадут потрясающую отдачу — это будет конфликт невероятной силы. Наша задача (если мы ценим отношения с другими и хотим добиться в них равновесия) — полностью понять, каков баланс этих отношений, и *убедиться*,

что (и для нас, и для наших коллег) ожидания соответствуют реальности.

Периодический аудит отношений помогает выявить стресс, вызванный нереалистичными ожиданиями

Лучший способ добиться совпадения ожиданий и реальности в отношениях — это аудит отношений. Процесс аудита отношений подробно представлен на рисунке 7-4. Это простая матрица из четырех ячеек. В левой колонке оцениваются ожидания, в правой — реальность. В верхнем ряду оцениваются ожидания и реальный опыт сотрудника, а в нижнем — ожидания и реальный опыт менеджера в отношениях с этим сотрудником.

Аудит отношений может стать прекрасной проверкой реальности и баланса в отношениях с теми, кем мы управляем. Также он может стать полезным средством для дискуссии с ними. Отношения здоровые и сбалансированные при наличии трех вещей:

- ✦ ожидания сотрудника совпадают с его реальным опытом;
- ✦ существует баланс между ожиданиями менеджера и реальностью;
- ✦ у сотрудника и менеджера есть взаимное и ясное понимание ожиданий друг друга.

Если взглянуть на рисунок 7-5, мы увидим, что единственный способ понять, каковы ожидания и восприятие других, — спросить о них. Мы должны попросить

сотрудника ясно выразить свои ожидания и то, что он переживает в реальности. Как бы мы ни стремились создать с человеком отношения, более или менее точно отражающие его понимание наших менеджерских действий, мы никогда не узнаем, как человек воспринимает ситуацию, если он сам об этом не расскажет.

	Колонка ожиданий	Колонка реального опыта
Точка зрения сотрудника	Что этот сотрудник ОЖИДАЕТ ОТ МЕНЯ как от менеджера?	Что этот сотрудник НА САМОМ ДЕЛЕ ПОЛУЧАЕТ ОТ МЕНЯ как от менеджера?
Точка зрения менеджера	Чего Я ОЖИДАЮ от этого сотрудника?	Что Я НА САМОМ ДЕЛЕ ПОЛУЧАЮ от этого сотрудника?

Рисунок 7-4. Аудит отношений

На рисунке 7-5 под пунктирной линией мы можем точно описать и свои ожидания, и свой реальный опыт. Это полезное упражнение, и его лучше всего сделать до того, как обсуждать с другим человеком свое разочарование и неоправданные ожидания. Я обнаружил, что часто испытываю смутное чувство беспокойства и ворчу, что кто-то несправедлив ко мне или не уделяет мне достаточного внимания. Но при этом никогда до конца не говорю ни себе, ни этому человеку, какие

именно его действия или отсутствие действий заставляют меня чувствовать себя дискомфортно.

Аудит отношений может помочь мне понять причины дискомфорта. Он также позволит мне исследовать свои ожидания по отношению к другому человеку, прежде чем вступить с ним в «будущий конфликт», о котором говорил доктор Скиладжи. Все мы начинаем отношения с невысказанных ожиданий — и не всегда признаемся в них даже самим себе. И нигде это не проявляется так ярко, как в супружеской жизни. Вот история о том, как аудит отношений сослужил мне очень хорошую службу в семейной жизни.

Отец моей жены может починить все на свете. Он может провести электропроводку и знает, как пользоваться сварочным аппаратом. Он может сделать водопровод, умеет валить деревья и сам делает мебель. Он знает, как разбить сад и как отремонтировать машину. Как вы думаете, кто всегда все чинил в семье Лауры? И кто, как вы думаете, она ожидала, будет всегда все чинить, когда она вышла замуж?

В моей семье все было по-другому. Мой отец умеет пользоваться инструментами — он даже сам провел электропроводку на втором этаже нашего дома, когда я учился в школе. Но все, что ломалось, чинила моя мама. Конечно, сама она ничего не могла починить, но она брала календарь, телефонный справочник и чековую книжку, звонила куда-то, и через час все работало! Как вы думаете, кто, я ожидал, будет все чинить в моей семье?

Итак, началась наша семейная жизнь. Пару лет все было хорошо, потому что у нас не было ничего своего. Мы жили в арендованной мансарде с мебелью. Если что-то ломалось, мы просто говорили об этом хозяйке

квартиры. Потом мы переехали в собственный дом и вступили в «будущий конфликт» из-за невысказанных ожиданий.

	Колонка ожиданий	Колонка реального опыта
Точка зрения сотрудника	<p>Что этот сотрудник <i>ОЖИДАЕТ ОТ МЕНЯ</i> как от менеджера?</p> <p>(У нас могут быть какие-то догадки, но чтобы действительно понять, каковы ожидания сотрудника, его нужно <i>ОБ ЭТОМ СПРОСИТЬ!</i>)</p>	<p>Что этот сотрудник <i>НА САМОМ ДЕЛЕ ПОЛУЧАЕТ ОТ МЕНЯ</i> как от менеджера?</p> <p>(У нас могут быть какие-то догадки, но чтобы действительно понять, каковы ожидания сотрудника, его нужно <i>ОБ ЭТОМ СПРОСИТЬ!</i>)</p>
Точка зрения менеджера	<p>Чего <i>Я ОЖИДАЮ</i> от этого сотрудника?</p>	<p>Что <i>Я НА САМОМ ДЕЛЕ ПОЛУЧАЮ</i> от этого сотрудника?</p>

Рисунок 7-5. Аудит отношений

Что-то ломалось. Лаура ходила вокруг сломанной вещи кругами и думала: «Когда он это починит? Уже прошли две недели. Чинить вещи — это мужская работа! Почему он не шевелится?!»

Потом приходил я, надутый как индюк, и думал: «Черт побери, раковина течет уже две недели. Когда она, наконец, позвонит сантехнику? Вызвать сантехника — это женская работа. А она и в ус не дует!»

Это повторялось много раз. Наконец, мы с Лаурой выяснили, что происходит. Но я уверен, что было бы проще, если бы мы начали с аудита отношений — с инструмента, который заставил бы нас точно выразить свои *ожидания* и *осознать* свой реальный опыт.

Все ведут счет, и в этом нет ничего страшного. Если это действительно так, есть инструменты, которые помогают более эффективно строить отношения с теми, кем мы управляем. Три таких инструмента мы рассмотрели в этой главе.

Во-первых, мы говорили о «книге учета» отношений в которой утверждается, что все здоровые отношения основаны на постоянных пополнениях и уменьшениях счета отношений обеих сторон. Затем мы обсудили модель возникновения стресса, которая помогает нам понять, как возникает стресс (когда ожидания не соответствуют реальности), и о трех возможностях поведения в таких обстоятельствах (изменить свои ожидания, изменить реальность, жить в состоянии напряжения).

Наконец, мы рассмотрели простой, но мощный инструмент, помогающий понять природу отношений менеджера с теми, кем он управляет: инструмент, указывающий на источники потенциального конфликта, когда кто-то из нас начинает испытывать стресс. Аудит отношений позволяет нам рассмотреть ожидания и реальный опыт — и свой, и другого человека, чтобы лучше понять отношения, если хотите, создать их «карту».

Эти простые, но эффективные инструменты помогают узнать, каков счет в отношениях менеджера с теми, кем он управляет, и прояснить, что нужно изменить, когда в отношениях с кем-то из сотрудников нарушается баланс.

Максимы об управлении отношениями

- Все ведут счет, и в этом нет ничего страшного
- Чтобы знать, какой счет, ведите книгу учета
- То, что хорошо для одного сотрудника, не всегда хорошо для другого
- Если у вас нет доказательств обратного, считайте, что сотрудник — человек пряника
- Если внимательно слушать, люди сами расскажут вам, как в них инвестировать
- Первые инвестиции в профессиональные отношения должен сделать менеджер
- Если ожидания не соответствуют реальности, возникает стресс
- Периодический аудит отношений помогает выявить стресс, вызванный нереалистичными ожиданиями

Вопросы для размышлений

1. Какова ваша первая реакция на фразу «все ведут счет»? Вы верите в это? Почему «да» или почему «нет»?
2. Каковы конкретные способы, с помощью которых вы как менеджер можете сделать первые инвестиции в тех, кем вы управляете?
3. Подумайте о ситуации, в которой вы испытывали постоянный стресс. Каковы были ваши ожидания? Чем реальная ситуация отличалась от ваших ожиданий? Как вы разрешили этот конфликт?
4. Приходилось ли вам иметь ложные ожидания по отношению к другим? Позволяете ли вы другим иметь ложные ожидания о вас? Что происходит в результате?

Как это использовать

Подумайте о коллеге, с которым в прошлом у вас были напряженные отношения. Чего он ожидал от вас? Чего вы ожидали от него? А что происходило в реальности? Как вы могли бы использовать аудит отношений, чтобы прояснить отношения друг с другом (создать SMART картину ожиданий), чтобы перестать конфликтовать?

8

Управление собой: самый крепкий орешек

Управление самим собой — самый крепкий орешек. Собой управлять особенно трудно. С одной стороны, мы склонны прощать себе то, чего никогда не простили бы другим людям. А с другой — мы ставим перед собой настолько высокие стандарты, которым не сможет соответствовать практически ни один человек в мире.

Обе эти крайности — слишком высокие стандарты и излишняя снисходительность — превращают управление самим собой в самую сложную задачу и в бизнесе, и в жизни. Тем не менее эту задачу необходимо выполнять. Суще-

твуют универсальные истины, которые помогут нам в этом.

Вот первая из них.

Познайте себя

Оскар Уайлд как-то заметил: «Единственный человек в мире, которого я хотел бы узнать в совершенстве, — это я сам». Независимо от того, относитесь ли вы к себе так же или нет, глубокое понимание самого себя может дать нам очень много — и как менеджерам, и как просто людям.

Задача состоит в том, чтобы глубоко понять и те величайшие таланты, которыми мы наделены, и присущие нам недостатки, сопровождающие эти таланты. Когда мы поймем, в чем наши основные таланты и недостатки, то сможем преодолеть недостатки, полностью использовать таланты и мотивировать самих себя. Как написано в буклете для тех, кто хочет вступить в армию США, — «стать всем, чем мы можем стать». И стремясь к этому, нужно помнить, что в *инь* и *янь* жизни все таланты имеют темную сторону.

Семена саморазрушения прорастают на почве, возделанной нашими талантами

Авторы древнегреческих трагедий это прекрасно знали: даже если мы щедро одарены Богом или судьбой, хорошими генами или большим состоянием, те же самые дары могут привести нас к падению. Все мы

наблюдали это сотни раз. В любой сфере жизни эта драма разыгрывается снова и снова. В политике, в религии, в спорте и, конечно же, в том бизнесе, где работаем, мы видим, как люди сеют семена саморазрушения в почву, возделанную их талантами.

Влиятельный и обаятельный политик снова и снова выкручивается из скользких ситуаций благодаря своему обаянию. Он делает это снова и снова, это поведение становится для него привычным и в конце концов разрушает его. Он начинает верить, что *закон ответственности за свои действия на него не распространяется*. Что он, и только он один, может делать все, что ему заблагорассудится, и избежит любой ответственности. Он обаятелен, красноречив и умеет слушать других, поэтому люди все ему простят.

И он прав, какое-то время ему действительно все сходит с рук. То и дело с улыбкой и непринужденными оправданиями он выходит сухим из воды, но в конце концов ему все равно придется отвечать за свои поступки, потому что рано или поздно он начнет слишком часто заходить дальше дозволенного в своем безответственном путешествии.

Как ему избежать этого? Ответ и *прост*, и *сложен*.

Знайте свои слабости: развивайтесь и компенсируйте их

Нужно знать свои слабости, развиваться и компенсировать их. Это значит, что мы должны знать, где, вероятнее всего, поскользнемся, и окружать себя людьми, которые не дадут нам упасть. В то же время нужно постоянно развиваться, чтобы *наши слабые места*

в итоге стали сферами нашей компетенции, а это уменьшит вероятность того, что мы ступим на минное поле саморазрушения, следуя за компасом своих талантов.

Но компенсация недостатков с помощью других людей может создать проблемы в отношениях с ними, потому что часто *кажется*, что те, чьи сильные стороны дополняют наши недостатки, несовместимы с нами.

Нормальных людей нет, но можно найти того, чье сумасшествие совместимо с вашим

Известный юморист Дейв Барри как-то сказал: «*Нормальных людей нет*». И это правда. Не стоит искать в других людях душевного здоровья, совершенства или нормальности. *Стоит искать сумасшествие, совместимое с вашим собственным.*

Чтобы компенсировать свои слабости, ищите тех, чьи сильные стороны дополняют ваши слабые стороны, тех, с кем вы можете создать партнерские отношения. Их совместимость с вами так же важна, как и профессиональная компетентность. (Очень немногие способны долго работать с теми, кто нам очень не нравится, и при этом неважно, как хорошо они работают!)

Так что ищите сумасшествие, дополняющее ваше собственное. Компенсируйте свои слабости с помощью сильных сторон других людей, но при этом не отказывайтесь от обязанности развивать области, в которых вы не сильны.

Изучайте себя

Изучите себя. Чем вы чаще всего разочаровываете окружающих? Что вам удастся особенно хорошо? В каких обстоятельствах вы работаете лучше всего? Что вас мотивирует?

Понаблюдайте за своим поведением в обычной жизни и подумайте, от каких моделей поведения вам стоило бы избавиться и какие уроки пора усвоить. Может быть, вы так привыкли откладывать все на последний момент, что от этого страдают ваши товарищи по команде и качество вашей работы? Сделайте с этим что-нибудь! Не поддавайтесь привычному объяснению: «Я просто такой человек». Может быть, вы таким *родились*, но *жить* так вовсе не обязательно! Начните пользоваться какой-нибудь системой тайм-менеджмента или пройдите семинар, который поможет вам измениться. Поговорите с коллегой, который никогда не откладывает дела на потом, и выясните, как ему удается завершать проекты без лишней суеты в последний момент. Если все это не помогает, найдите консультанта. Что заставляет вас откладывать? Страх? Чего вы боитесь? Проекта? Успеха? Неудачи?

Изучите себя тщательно и глубоко. Это задача на всю жизнь, и в ней невозможно достичь совершенства. Она требует огромной самодисциплины, потому что эта задача заставляет нас идти против собственной природы: развивать темные стороны своего характера и своих талантов, стать целостной и самореализовавшейся личностью.

Для такого путешествия у многих не хватает смелости; но вознаграждение, которое оно приносит,

намного превосходит его цену. Это путешествие требует *действий*.

Проще заставить себя думать иначе, чем думать о том, как заставить себя это сделать

Это основная концепция когнитивной психотерапии: *если мы начнем действовать определенным образом, эти действия приведут к определенным мыслям и сформируют их.*

Если вы действуете как уверенный в себе, красноречивый оратор, то в конце концов (с помощью подготовки и труда) начнете *думать* как уверенный в себе и красноречивый оратор. А это, в свою очередь, приведет к тому, что вы *станете* уверенным в себе и красноречивым оратором.

Поэтому, если вы столкнулись с проблемой, которая вас подавляет, первый шаг — начать действовать. *Действуйте* как человек, способный решить эту проблему (даже если не *думаете*, что вы сами на это способны).

Мы уже говорили о том, что не нужно путать движение с прогрессом, и это нужно помнить. Но верно и обратное: без движения никакой прогресс невозможен. Например, невозможно изменить направление движения крупного объекта (лодки, самолета, автомобиля) без помощи его собственного движения. Только если объект движется, можно начать постепенно менять его направление (например, при помощи руля) и в конце концов заставить его двигаться туда, куда нам нужно.

Так что, управляя самим собой, культивируйте позитивные, целенаправленные действия. Они здорово облегчают жизнь.

Станьте своим самым лучшим боссом

Самая главная задача — *стать самым лучшим боссом для самого себя*. Использовать (и в управлении самим собой, и в управлении другими людьми) все, что мы знаем о хорошем менеджменте. Вот одна поучительная история из области моего собственного опыта управления самим собой.

Однажды мне пришлось выполнять сложный проект, который, казалось, никогда не закончится. Мне удалось справиться с ним, только став лучшим боссом для самого себя — установив промежуточные цели и вознаграждая себя, когда я их выполнял.

Итак, я вносил последние штрихи в предложение по проекту и готовился его закончить. Я установил для себя крайний срок окончания этой работы и придумал, какое вознаграждение получу, если закончу ее вовремя. Я отвел на ее выполнение 45 дней. Затем я заверил самого себя, что, если достигну этой цели, вознаграждением для меня будет сеанс профессионального массажа. Побуждаемый этим пряником, я закончил работу вовремя и получил законное право на полтора часа массажа.

В этой ситуации я мотивировал себя точно так же, как предлагал мотивировать сотрудников во второй главе. Я нашел вознаграждение, равное усилиям, ко-

торых требовало завершение проекта (вопрос 4, рисунок 2-2), и оно мотивировало меня выполнить проект вовремя. Так что я стал лучшим боссом для самого себя.

Но я стал лучшим боссом для самого себя не только потому, что нашел подходящее вознаграждение. Я установил для себя SMART-цель. Проект был сложным, но выполнимым. Я установил конкретный срок его завершения, вознаграждал прогресс и результаты, а не движение и усилия. Наконец, я заплатил себе в той валюте, которая была для меня важна.

Самое большое влияние хорошее управление самим собой имеет именно в сфере мотивации. Во второй главе мы говорили о том, что других людей мотивировать невозможно. Но можно создать условия, в которых они будут мотивировать себя сами.

Надо оценивать результаты своих усилий в действиях, а не в намерениях — это утверждение относится и к управлению самим собой. Невозможно оценивать результаты своих усилий, чтобы мотивировать самого себя, если не достигнуты продуктивные результаты. А достичь продуктивных результатов проще всего, если были созданы условия, в которых мы можем мотивировать самих себя.

Это значит, что нужно создать условия, в которых наше вознаграждение за целенаправленное и продуктивное поведение ясно и адекватно, а последствия непродуктивного поведения достаточно суровы, чтобы их стоило избегать. Создать адекватные мотиваторы очень важно, потому что в мире, кажется, есть только два типа людей.

Люди делятся на два типа: те, кто не хочет работать, и те, кто не хочет бросать работу

Однажды я услышал, как священник-пресвитерианец прокомментировал эту фразу: «Священниками становятся люди всего двух типов: те, кто не хочет работать, и те, кто не хочет прекратить работать». И здесь кроется истина о том, с какими проблемами мы сталкиваемся, оценивая собственные действия. Часто трудно определить, *насколько тяжело мы трудимся*. Иногда мы прощаем себе некоторые небрежности, которых никогда не простили бы своим сотрудникам. Как-то я размышлял о своей склонности давать себе послабление — сдаваться усталости или скуке, когда коллега указал мне на это и тем самым помог мне научиться завершать трудные задачи.

Перед смертью всегда теряешь сознание

Эта максима напоминает мне плакат, висевший в спортзале фитнес-центра, который я когда-то посещал. Его прекрасно дополнял другой плакат, висевший рядом: «Пот появляется, когда плачут мышцы!»

Я не знаю, правда ли, что перед смертью человек всегда теряет сознание. Сам я никогда не был в коме — ни психологически, ни физиологически. Зато я знаю точно, что этот афоризм придает мне сил, когда я измотан и пытаюсь завершить сложный проект. Перед смертью всегда теряешь сознание — так что пока я в сознании, я продолжаю работать.

Выполняя любую работу, вы наверняка столкнетесь с ситуацией, когда все идет не так, как вы пла-

нировали. Вы столкнетесь с проблемами, которые нужно решить, со сложными и неприятными обстоятельствами, которые нужно преодолеть. Есть несколько максим, которые помогают мне в таких ситуациях, — они помогают мне сосредоточиться на поисках решения, а не на поисках виноватых или на том, чтобы выходить из себя.

Проблемы живут в прошлом, решения — в будущем

Проблемы живут в прошлом. Вступая в область разрешения проблем и конфликтов, люди часто так долго и подробно говорят о проблеме, что у них не остается сил взглянуть в будущее — туда, где находится решение. Это ошибка.

Никто из нас не в силах прокрутить жизнь назад. Невозможно нажать кнопку «обратная перемотка» и исправить что-то в прошлом. Неприятности уже произошли.

Единственная возможность — сделать так, чтобы неприятности не повторялись. Так что смотреть в прошлое нужно ровно столько времени, сколько потребуется для того, чтобы найти корень проблем, с которыми мы столкнулись в настоящем. Затем пора обратить свой взор в будущее, понять, что решение проблемы лежит именно там и это единственное место, куда мы можем идти, где мы можем жить и действовать.

Будьте ориентированы на решения, когда выигрывают обе стороны

По какой-то странной причине проблемы пробуждают в нас капризных четырехлетних детей. Возникает какая-то проблема, и наше первое побуждение — найти виновных. Мы принимаемся указывать пальцем, обвинять, возлагать на кого-то ответственность и судить. Потом находим виноватого и выносим приговор. После этого все (кроме жертвы, разумеется) вздыхают с облегчением. А проблема не решена, она «смотрит на нас и самодовольно ухмыляется».

Если мы хотим научиться управлять собой, от этой модели нужно отказаться. Нам нужно решение, а не суд. Так что помните мудрые слова Роберта Смита из пятой главы: «Я здесь не для того, чтобы искать виновных, я здесь для того, чтобы решить проблему».

Мы исследуем проблему, чтобы обнаружить ключевые факты. Мы пробуем возможные решения и ищем общие интересы. В итоге мы находим решение, которое принесет самую большую пользу самому большому количеству людей, а потом реализуем его.

Чем сильнее вы раздражены, тем глупее себя ведете

Я никогда не встречал человека, который бы в гневе принимал более удачные решения, чем в спокойном состоянии. Для этого состояния даже есть специальное слово: иррациональный. Не рациональный. Не думающий.

Кто из нас в пылу ссоры не говорил и не делал вещей, о которых потом, вернувшись в разумное, рациональное состояние, жалел так, что готов был отдать все на свете, лишь бы взять свои слова и действия назад. Наблюдения и жизненный опыт каждого из нас подтверждают: чем сильнее мы раздражены, тем глупее себя ведем.

Значит, главная задача управления собой состоит в том, чтобы избегать гнева — по крайней мере того безумного гнева, который заставляет нас орать, вместо того чтобы говорить. Гнев создает ситуации, разрушающие отношения, разрушенные отношения создают врагов, а враги накапливаются.

Друзья приходят и уходят, враги накапливаются

Это печальный факт. И это абсолютная правда. Друзья действительно приходят и уходят, особенно в таком динамичном обществе, как американское. А враги действительно накапливаются — их список постепенно растет из-за несбалансированных счетов отношений с другими людьми или из-за того, что вы разозлились сильнее (и вели себя глупее), чем того заслуживали обстоятельства. Управление самим собой (а на самом деле это управление гневом) — очень важное средство, замедляющее темп накопления врагов и помогающее быть эффективным в бизнесе и в профессиональных отношениях. Вспомните нашу максиму из пятой главы: чтобы давать развивающую обратную связь, вовсе не обязательно выходить из себя.

Один фактор, из-за которого мы легко выходим из себя, — это усталость. Усталость из-за слишком напряженной работы и недостатка отдыха. Нам нравится верить, что мы незаменимы, и из-за этого постоянно заменять отпуск работой, чтобы и дальше корпеть за своим рабочим столом. Не делайте этого!

Через 20 лет единственным человеком, который помнит о ваших несостоявшихся отпусках, будете вы сами (и члены вашей семьи)

Вы их наверняка видели, как и я, — парней, женатых на своей работе. Они вечно торчат в офисе, никогда не ходят в отпуск, не берут отгулов и не болеют. Я не знаю, почему они так себя ведут. Может быть, у них есть невысказанное ожидание получить огромное вознаграждение на основании ЧПНР (часов, проведенных на работе). Не становитесь одним из них!

Организация — это не живое существо: у нее нет памяти. А у вашей семьи память есть. Члены вашей семьи не забудут отпуска, в который не поехали ради того, чтобы «закончить последний отчет». Все члены вашей семьи прекрасно запомнят спортивные матчи, на которые вы не пошли, семейные торжества, на которых вы отсутствовали, и все остальные случаи, когда вы пренебрегли ими ради своей работы. Поверьте, она того не стоит.

Вы наверняка слышали, что на смертном одре очень немногие люди говорят: «Я жалею лишь о том, что проводил на работе слишком мало времени». Так что отправляйтесь в отпуск. Оставьте дома мобиль-

ный телефон и пейджер, верните себе и своей семье то чувство радости и покоя, которое дает хороший отдых.

Время, проведенное вне работы, освежает мысли. Вы вернетесь на работу с новыми идеями, у вас появится энергия для тех проектов, которые раньше казались неподъемными, и у вас будет достаточно терпения, чтобы справиться с нерадивым сотрудником. Отпуск может быть по-настоящему прекрасным, но возвращение на работу может быть ужасным. Поэтому, возвращаясь из отпуска, помните следующую максиму:

Никогда не увольняйтесь в первый же день после отпуска!

Я не помню, сколько раз возвращался из прекрасного отпуска и немедленно оказывался в водовороте неприятных и раздражающих обязанностей, входящих документов, переполненной голосовой почты и сотен электронных писем.

Почему-то отпуск — весьма парадоксальное удовольствие. Подготовка к нему сопровождается радостным предвкушением и бешеной активностью, когда мы пытаемся втиснуть все то, что запланировано на следующую неделю, в неделю, которая еще не закончилась, чтобы наконец уехать.

В результате мы отправляемся в отпуск уставшими и первые четыре дня приходим в себя от подготовки к нему. Потом мы с удовольствием проводим еще три дня отпуска и в понедельник утром входим в свой кабинет, который выглядит так, будто почтовый фургон

врезался в передвижную библиотеку и в результате взрыва все эти бумаги попадали на ваш стол.

В такой момент мне всегда хочется уволиться. Слишком много телефонных сообщений, слишком много электронных писем, слишком много сообщений по голосовой почте. Я говорю себе: «Как я ненавижу эту работу! Пока я не ушел в отпуск, все было не так плохо...» И вы тоже после отпуска наверняка хотите уволиться. Не делайте этого. То, что вы испытываете, — обычный переход из мира отдыха и расслабления в мир бизнеса и производства. Первое питает второе, так что отведите всему свое место и оставайтесь в каждом из миров ровно столько времени, сколько нужно, чтобы помнить, почему вы пошли в отпуск.

Завершая разговор об управлении самим собой, очень важно помнить о последнем утверждении:

Вы всегда можете уволить самого себя

Я определенно это переживал. Уверен, вы тоже. Вы занимаетесь тем, что приносит все меньше и меньше удовольствия, и в итоге обнаруживаете, что ваша работа вас все больше и больше раздражает. Вы остаетесь на ней, потому что (инерция — очень мощная сила) вы к ней привыкли.

Но здесь приходит время уволить самого себя. Или увольте себя, испытывая энтузиазм по поводу своей работы, стряхните с себя скуку и станьте профессионалом, каким хотели быть, когда вам действительно нравилась эта работа. Или просто увольтесь с этой работы. Найдите работу, которая вам будет

нравиться больше, и внесите в нее ту страсть, с которой когда-то относились к той работе, которая сейчас вас уже «не греет». Как бы вы ни поступили, всегда можно уволить самого себя!

Управление собой — самый крепкий орешек, потому что вы — самый крепкий орешек. Но если вы хотите стать хорошим менеджером и вести вашу компанию туда, где ей нужно быть, научиться этому необходимо.

Максимум об управлении собой

- **Познайте себя**
- **Семена саморазрушения прорастают на почве, возделанной нашими талантами**
- **Знайте свои слабости: развивайтесь и компенсируйте их**
- **Нормальных людей нет, но можно найти того, чье сумасшествие совместимо с вашим**
- **Изучайте себя**
- **Проще заставить себя думать иначе, чем думать о том, как заставить себя это сделать**
- **Станьте своим самым лучшим боссом**
- **Люди делятся на два типа: те, кто не хочет работать, и те, кто не хочет бросать работу**

- **Перед смертью всегда теряешь сознание**
- **Проблемы живут в прошлом,
решения — в будущем**
- **Будьте ориентированы на решения:
стремитесь к результатам, когда
выигрывают обе стороны**
- **Чем сильнее выраздражены, тем глупее
себя ведете**
- **Друзья приходят и уходят, враги
накапливаются**
- **Никогда не увольняйтесь в первый же день
после отпуска!**
- **Вы всегда можете уволить самого себя**

Вопросы для размышлений

1. Какие семена саморазрушения прорастают на почве, возделанной вашими талантами? Как вы можете компенсировать теневую сторону своих талантов?
 2. Каковы, по-вашему, ваши самые большие слабости? Как вы можете компенсировать их?
 3. Люди делятся на два типа: те, кто не хочет работать, и те, кто не хочет перестать работать. А к какому типу относитесь вы? Как этот стиль работы влияет на ваше общение с сотрудниками?
 4. Вы когда-нибудь увольняли самого себя? Почему? Что это вам дало?
-

Как это использовать

Подумайте, как вы подходите к проблемам и конфликтам. Что вы можете сделать, чтобы оставаться ориентированным на решение? Как добиться результатов, устраивающих обе стороны, с меньшими усилиями и меньшей кровью?

9

Лидерство

Лидерство, как и мотивация, неуловимо и эфемерно. Его очень трудно точно определить словами, но легко узнать в реальности. Как и мотивация, лидерство окружено многочисленными теориями и противоречащими друг другу мифами. Лидерство — очень важная и очень сложная тема. Испокон веков она волновала человечество.

Какова бы ни была ваша собственная теория лидерства, с ним связано несколько фундаментальных истин. Им и посвящена эта глава.

Опыт, который получает любой участник группы, в первую очередь зависит от стиля лидерства и самого лидера

Вспомните собственный опыт работы в организациях — и приятный, и непри-

ятный. Начнем со спортивной команды, в которой вы играли. Помните, как вы мчались на тренировку, даже если ради нее нужно было встать с постели, когда вы болели, потому что *боевой дух* в команде был необычайно высок? Без сомнения, это было заслугой лидера команды — тренера.

А может быть, вы пели в церковном хоре и чувствовали себя важным и уважаемым членом коллектива. Вы чувствовали себя так, будто одновременно и учитесь, и делаете что-то полезное, и с нетерпением ждали выступлений — и репетиций, и служб в церкви. Скорее всего, ваш энтузиазм хотя бы отчасти был связан со стилем лидерства руководителя хора.

А может быть, это был клуб по интересам, рабочая группа или какая-то другая организация — группа, объединенная вокруг лидера, создающего атмосферу, в которой вы хотели идти за ним и ценили его лидерские качества.

Очевидно, стиль лидерства — это вершина организационной пирамиды и важнейшая характеристика, определяющая то, какой опыт получают те, кто работает в организации. На самом деле эта движущая сила отражена в следующей максиме:

**Объективное представление
о климате в группе можно получить,
поговорив с теми, кто непосредственно
выполняет работу**

Люди, выполняющие основную работу, — это те, кто находится ближе всего к клиентам и к конечному продукту. У них есть самое точное и непредвзя-

тое представление о том, как живет организация. И на их опыт напрямую влияет стиль лидерства их руководителя.

Возможно (а вообще-то вероятнее всего), вам приходилось наблюдать островки профессионализма и компетентности в организациях, представлявших собой безнадежную трясиину разуверившихся, потерявших всякую мотивацию, раздраженных людей. Точно так же даже в самых эффективных и мотивированных организациях всегда есть зоны, полные недовольства и неэффективности. Все эти зоны, настолько непохожие на общую атмосферу в организации, объединяет одно: лидер. Посмотрите на лидера и вам сразу же станет ясно, на что похожи его команда или его отдел. Единственный показатель, позволяющий безошибочно определить, насколько удовлетворена и продуктивна рабочая группа, — это уровень осознанного, намеренного, компетентного *служения*, которое всецело зависит от лидера.

Ведет за собой тот, кто служит другим

Это один из самых важных афоризмов этой главы. Именно те лидеры, основная цель которых — служить своим соратникам и целям организации, пробуждают *боевой дух*, энтузиазм, мотивируют людей и достигают трудных, но достойных целей. Добиваться результатов лидеры могут по-разному: создавая видение, общая о нем, обеспечивая членов группы ресурсами, отбирая и обучая людей, давая им обратную связь, защищая команду перед вышестоящим руководством,

объясняя ее членам политику руководства и выполняя тысячи других задач.

Но лидер всегда стремится удовлетворять потребности своих соратников, своей организации и тех клиентов, которых она призвана обслуживать. Примеров такого лидерства очень много, и их можно найти в любой области человеческой деятельности. Махатма Ганди служил народу Индии (а в конечном счете и Британской империи), создав видение новой Индии и сообщив это видение в ненасильственной, но очень убедительной форме в Британии, и всему миру.

Несколько десятилетий спустя Мартин Лютер Кинг принял философию Махатмы Ганди, поднял ее на знамя борцов за равные права афроамериканцев и смог избежать расового сектантства и насилия. Он служил своему народу и своей стране и добился успеха более мирными средствами, чем если бы действовал по-другому. Доктор Кинг служил черным американцам и сообщил свое видение всему американскому обществу, зараженному расизмом.

Вне политической арены, например в спорте, также есть много примеров лидерства. Недавно ушедший в отставку легендарный баскетбольный тренер Дин Смит из университета Северной Каролины славился своей преданностью игрокам своей команды. Он служил им, заботился об их интересах, даже если эти интересы противоречили интересам яростных болельщиков его команды. Несколько раз Смит советовал игрокам уйти из университета и начать профессиональную карьеру, еще не закончив высшего образования. Тренер Смит понимал, что ни один двадцатилетний парень не должен упускать возмож-

ности заработать миллионы долларов, если она у него появилась.

В бизнесе тоже есть лидеры, хотя их труднее заметить, потому что команд здесь очень много и примеры не столь публичны. Но история о том, как компания Ford начинала создавать модель Taurus, стоит того, чтобы ее повторить.

Заняв пост президента компании Ford, Дональд Питерсон отправился на экскурсию в дизайнерский отдел Ford Motor Company. Здесь он встретился с командой дизайнеров, работавших над новой моделью компании Ford Taurus. Она еще не была представлена публике. На эту новую модель среднего класса, которая могла заинтересовать широкий сегмент американских покупателей, возлагались очень большие надежды.

Питерсон изучил дизайн новой модели, глиняные муляжи, макеты и чертежи. Затем он собрал команду дизайнеров и сказал примерно следующее: «Как бы выглядела эта машина, если бы вы могли придумать ее заново, так, как кажется вам лучше всего — без всяких ограничений со стороны организации?»

Его слова вызвали огромный энтузиазм, и на свет появилась машина совершенно новой, обтекаемой формы, ставшая хитом середины 1980-х. А в следующем году Ford Taurus стала самой продаваемой моделью за всю историю автомобилестроения в Соединенных Штатах. Питерсон *служил* своим сотрудникам, дав им свободу работать настолько качественно, как они только могли, и результаты оказались поразительными.

Служить можно по-разному. Вот история о том, чем истинное служение отличается от его имитации.

Однажды я играл в футбольной команде, у которой был талантливый, увлеченный и напористый тренер. Но он легко выходил из себя. В конце очень успешного сезона, в котором мы не проиграли ни одного матча, нам предстояла игра с противником, который был намного сильнее. Во втором тайме я допустил ошибку, и наша команда стала проигрывать.

Тренер взял тайм-аут, и защитник побежал на линию поля. Он подбежал к нам и сказал, что тренер хочет видеть меня. Я побежал к нему и увидел самого разозленного человека в своей жизни. Он орал, брызгал слюной, проклинал меня и призывал на мою голову все несчастья. Он отчитывал меня на глазах у стадиона, заполненного болельщиками, а потом отправил назад, на поле.

Зачем он это сделал? Я не знаю. Мне кажется, он пытался меня мотивировать, но добился лишь одного — мотивировал меня уйти из его команды. Так часто происходит, когда человек заботится только о собственных интересах и делает то, что успокаивает его (например, кричит на члена команды), но никак не связывает его с командой.

А вот история о том, что значит служить по-настоящему. В бизнес-школе у нас был еще один талантливый, напористый и увлеченный профессор. Однажды он дал нам кейс, и я хорошо над ним поработал — но не более того. Я сдал работу и получил четверку. Не так уж плохо, подумал я. Потом я прочел работу однокурсника, который получил за нее пятерку. Но я решил (без всяких оснований, конечно), что его работа хуже моей.

И я пошел к профессору. Изложил ему свои соображения. Я указал на недостатки в работе однокурсника

и достоинства своей работы. Я спросил: «В чем дело?» Он откинулся на стуле, посмотрел мне прямо в глаза и сказал: «Я ставлю студентам оценки, которые принесут им больше всего пользы».

«Что?» — пролепетал я.

«Я ставлю студентам оценки, которые принесут им больше всего пользы. Вы правы, ваша работа лучше. Но вы соперничаете не с ним. Вы соперничаете с самим собой. Ваш однокурсник написал самую лучшую свою работу. Поэтому он получил пять. Вы же сдали мне хорошую работу, но это не все, на что вы способны. Поэтому вы получили четыре. Я хочу, чтобы вы знали, что я замечаю разницу. Дайте мне лучшее, на что способны, и тоже получите пятерку!»

По его предмету я больше никогда не работал спустя рукава. Профессор очень помог мне, когда объяснил свою позицию в ответ на мой вопрос. Я понял, что он замечает разницу и он добивается от меня самых лучших результатов.

Очень трудно служить коллективу, учитывая индивидуальные потребности каждого. Но это самый лучший способ служить.

Ведет за собой тот, кто служит. И вспоминая множество своих ролей в организации и постоянный конфликт приоритетов, вечно требующих нашего внимания, мы должны помнить о том, чтобы принимать такие решения, которые лучше всего соответствуют интересам наших сотрудников, нашей организации, наших клиентов и других людей и организаций, перед которыми мы несем ответственность.

Что интересно, как только мы начинаем служить, в наших руках как бы сами собой оказываются и бразды лидерства.

Все величайшие религиозные лидеры последних трех тысячелетий служили своей пастве. Наследие служения — одна из лучших вещей, которые мы можем оставить после себя. Оно перевешивает финансовые империи, гранитные монументы и напыщенные славословия некрологов знаменитостей. Так что служение — фундаментальная основа лидерства. Это один ключ, есть и другие. Еще одно основное требование к лидеру — готовность *делать* то, что, как они *знают*, нужно делать.

Проблемы начинаются не из-за того, что мы не знаем, а из-за того, что не делаем

Задумайтесь о тысячах автокатастроф, которые каждый день происходят в Соединенных Штатах; о десятках людей, гибнущих на шоссе. Разве проблема в том, что эти люди не *знают*, что нельзя ехать на красный свет, пересекать двойную полосу или водить машину в нетрезвом виде? Нет! Проблема *не* в этом. Проблема в том, что эти люди *не делают того, что, как они знают, нужно делать*. В своем повседневном поведении они не используют знания о том, как безопасно водить машину.

То же самое иногда происходит и с лидерами. Мы знаем, что участие в постановке целей повышает отдачу. Мы слышали об этом, мы наблюдали это, мы верим, что это правда. Но все равно снова и снова мы прибегаем к старым моделям принятия решений: мы принимаем их сами, а потом доводим до сведения подчиненных. А потом удивляемся тому, что они

не поют нам дифирамбы за наши мудрые решения и не горят желанием их реализовывать.

Людям нравится участвовать в принятии решений — решений, которые им придется реализовывать. Чем активнее их участие, тем охотнее они реализуют эти решения и тем проще добиться от них эффективной работы. Мы служим команде, вовлекая ее членов в процесс принятия решений, учитывая их предложения, при условии, что они могут внести в него важный вклад.

Однако если люди не могут ничем помочь в процессе принятия решений, наша задача — объяснить им, почему мы приняли именно это решение. Я уже это говорил, и я верю в это. Но когда мы загнаны в угол, когда у нас нет времени, мы просто спускаем директивы о том, что нужно делать, даже не пытаясь объяснить зачем. Так рождается уныние в команде, текучка кадров.

Если же мы позволяем людям участвовать в процессе принятия решений и объясняем, зачем нужны те или иные правила корпоративной политики, мы выступаем сразу в двух основных ролях. Задача лидера — интерпретировать «вниз» и защищать «вверх». Давайте рассмотрим эти идеи подробнее.

Менеджер — это соединительный стержень, он соединяет работу своей группы с компанией

Однажды мой наставник сказал, что менеджеры и лидеры — это соединительные стержни, *связывающие*

свою рабочую группу с организацией. Я вырос в деревне, поэтому я прекрасно знал, о чем он говорил. Соединительный стержень — это металлический штырь, который вставляют в небольшое отверстие в тракторе, чтобы прицепить сзади сеялку или какое-то другое оборудование. Точно так же лидеры «привязывают» свои рабочие группы или отделы к организации. И эффективная работа в качестве соединительного стержня требует от нас играть две важные роли.

Мы интерпретируем политику организации своим сотрудникам. То есть объясняем им зачем. Зачем наша компания решила изменить ассортимент продукции? Или поднять цены? Или не выходить на определенные рынки? Наши сотрудники хотят знать ответы на эти вопросы, эти вопросы вызывают у них массу сомнений и догадок, если они не получили на них исчерпывающих ответов. Итак, одна из наших обязанностей — объяснить и интерпретировать все «зачем» решений компании.

Это сложнее, чем кажется. Руководство корпорации обязательно будет принимать решения, с которыми мы не согласны. Очень соблазнительно прийти в свою команду и сделать комментарий, который начинается словами «Эти идиоты в центральном офисе решили...» Это очень заманчиво, но так делать не следует. Эта техника, которую некоторые теоретики менеджмента называют «прозрачным менеджментом» исключает нас из команды руководства и превращает в своего парня. И какое-то время это весьма приятно.

Но в конце концов руководство примет решение, с которым мы будем полностью согласны. И нам при-

дется прийти в команду, сообщить ей решение и добиться его выполнения. Мы можем сказать, что это прекрасная идея, и объяснить, почему его нужно выполнить и с энтузиазмом стремиться к достижению целей, связанных с этим решением. А люди посмотрят на нас и скажут: «Но мы думали, что вы считаете их идиотами!» Практикуя «прозрачный менеджмент», мы отказываемся интерпретировать своим людям политику компании и теряем влияние. Более того, мы не служим им, потому что не помогаем понять причины и основания решений вышестоящего руководства компании.

Но интерпретации недостаточно. Вторая роль лидера — защищать своих сотрудников. Мы защищаем их, выслушиваем их, вникаем в их потребности, а потом передаем информацию вышестоящему руководству. Иначе говоря, мы оправдываем их вклад и защищаем его перед начальством, чтобы увеличить участие группы в достижении целей корпорации.

Эти две сложные роли представлены на рисунке 9-1: интерпретация и защита. Если мы хотим руководить своими сотрудниками, служить им наилучшим образом, обе они очень важны. Лидер обязан выступить в этих ролях по нескольким причинам. Во-первых, они имеют организационный смысл. Интерпретация и защита — две задачи, которые мы должны выполнять, чтобы информация эффективно и быстро перемещалась вверх и вниз по уровням иерархии. Кроме того, эта двойная роль интерпретатора и защитника имеет смысл с точки зрения отношений, как показывает наша следующая максима — одна из основных истин человеческих отношений.

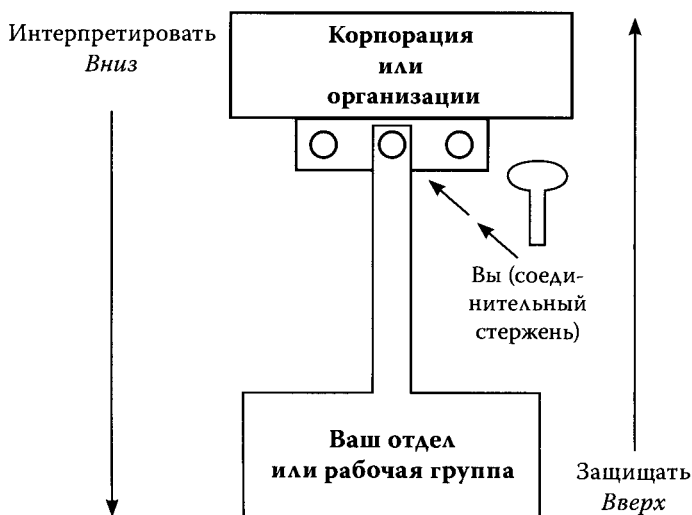


Рисунок 9-1. Менеджер — роль соединительного стержня

Людей не интересует, сколько мы знаем, если они не знают, что мы о них заботимся

Один способ продемонстрировать, что вам не все равно, — ясно объяснить сотрудникам, почему компания делает то или иное. Мы демонстрируем, что нам не все равно и в том случае, когда защищаем их, если возникают вопросы, или идеи о том, как можно работать лучше или продуктивнее.

Мы проявляем свою заботу, серьезно воспринимая потребность сотрудников участвовать в процессе принятия решений, выбора и создания стратегии организации. Мы демонстрируем свою заботу това-

рищам по команде, признавая, что они могут внести важный вклад в «что» и «зачем» целей компании. Делая все это, мы показываем им, какое поведение требуется от них, и они тоже должны вовлекать тех, кем руководят.

Однажды я пожаловался другу, что в моей организации очень мало увлеченных, сочувствующих, имеющих видение лидеров. И мой друг, который не работал в моей организации, сказал: «Знаешь, Фрэнк, лидера достаточно одного, но настоящего».

Он объяснил мне (пусть и не так вежливо, как мне бы хотелось), что я сам могу стать примером поведения, которое я так хотел увидеть в своих сотрудниках. Мой друг помог мне понять, что если мне нужны увлеченные, сочувствующие, последовательные и настойчивые лидеры, то мне нужно самому стать примером такого лидера.

И когда я начал вести себя таким образом, мои сотрудники тоже стали чаще демонстрировать такое поведение.

Люди имитируют поведение, которое находят полезным и заслуживающим подражания. И по мере того как я сам становился лучше, мои люди тоже становились лучше. Людей не заботит, как много мы знаем, если они не знают, насколько заботит нас ситуация. А мы демонстрируем заботу, когда интерпретируем и защищаем. Если мы сами служим примером для подражания, наши сотрудники станут точно так же общаться со своими подчиненными и коллегами.

Афоризм «Людей не интересует, сколько мы знаем, если они не чувствуют заботы» дополняют еще два. Они также заслуживают пристального внимания.

Менеджер не выиграет, если проиграют его подчиненные

Многие менеджеры понимают это слишком поздно. Им кажется, что они существуют без всякой связи со своими командами и могут вести себя так, что команда проигрывает, а менеджер выигрывает. Наверное, эти менеджеры и лидеры не смотрели фильм «Мятеж на “Баунти”». В долгосрочной перспективе менеджер не может выиграть, если проиграет его команда.

Это напоминает уже известный нам афоризм: «Ведет за собой тот, кто служит». Мы должны служить своим сотрудникам, делать так, чтобы они получали результаты, вознаграждения и обратную связь, показывающие им, что они выигрывают. А если мы не можем сделать так, чтобы они выиграли, нужно абсолютно ясно дать им понять, что мы вместе с ними. Мы должны сообщить им, что если команде суждено проиграть, менеджер проиграет вместе с ней и разделит с командой ее проигрыш. Нет ничего хорошего для менеджера, лидера команды или тренера, если он выигрывает за счет команды. У команды долгая память, и небольшая выгода, приобретенная за счет команды, создаст лидеру серьезные проблемы в будущем. Менеджер не выиграет, если его сотрудники проиграют.

Чего вы хотите: выиграть битву или решить проблему?

В одном ряду с утверждением о том, что менеджер не выиграет, если проиграют его сотрудники, стоит

еще одна идея, которую преподавал мне один из моих лучших наставников. Ли Клиз был полковником армии США — крутым, бесстрашным, решительным лидером, за которым я был готов отправиться в огонь и в воду.

Я не видел Клиза в военной обстановке. Он консультировал нашу компанию, небольшую частную фирму, одним из руководителей которой я тогда был. Для меня это было время обучения, потому что мои обязанности намного превышали мой опыт и я каждый день превосходил самого себя ради амбициозных целей компании. Полковник Клиз заставил меня посмотреть на ситуацию другими глазами, сказав, что менеджеры не выиграют, если проиграют сотрудники. Он сформулировал эту мысль так, что я понял и еще кое-что.

Больше всего в этой компании меня раздражало то, что мне приходилось работать с сотрудниками, не разделявшими моей преданности ни целям компании, ни видению того, чем она может стать. На консультациях с Клизом я много жаловался на этих людей, раздраженный их неспособностью усвоить видение и активно двигаться вперед. Меня всегда поражали взвешенные реакции Клиза.

Выслушав одну мою особенно яростную тираду, Клиз откинулся на стуле в моем кабинете, уставился в потолок и сказал: «Ладно, Фрэнк, просто реши для себя. Что ты хочешь — выиграть битву или решить проблему?»

«Что вы имеете в виду? — пробормотал я. — Я хочу, чтобы эта курица подняла свою задницу и начала шевелиться! Я хочу, чтобы он или сел в этот поезд, или вышел из него, но поезд в любом случае трогает-

ся, и он должен принять решение немедленно! У нас полно работы!»

Клиз посмотрел на меня, подмигнул и сказал: «Хорошо. Тогда иди и выиграй это сражение. У тебя есть для этого все полномочия. Ты его непосредственный начальник, так что дай ему пинка. Это будет весело. А если надумаешь решить проблему, позвони мне, и я приду».

«Но... — замялся я. — Этот парень ничего не делает, и это плохо действует на всех остальных. Он заражает своим равнодушием всю организацию!»

«Я понял, — сказал Клиз, — похоже, ты решил выиграть битву. Развлекайся. Накричи на него. Позвони мне, если захочешь решить проблему». Мы некоторое время продолжали в том же духе, а когда разговор закончился, со мной случилось одно из редких озарений — действительно благословенных моментов жизни.

Своим поведением Клиз помог мне понять, что две мои цели были взаимоисключающими. Если бы я пошел и поджег штаны сотрудника, который меня так раздражал, я бы как следует повеселился. Я испытал бы большое облегчение и почувствовал бы себя лучше, накричав на него. Но после этого возникли бы две проблемы: исходная проблема, которая и вызвала у меня ярость, и вторая проблема (более сложная): сотрудник, на которого я накинулся, — сотрудник, которого оскорбил начальник. Пришлось бы разбираться с обеими проблемами, и, выиграв битву, я бы только усложнил проблему. А менеджер никогда не выиграет, если проиграют его сотрудники.

В отношениях с трудными людьми и проблемными ситуациями, прежде чем вступить в конфликт,

менеджеру важнее всего спросить себя: какой именно результат быстрее всего приведет к успешному решению проблемы? В целом один из результатов — не пытаться выиграть битву. И для нас самое лучшее отношение (и оно больше всего совпадает с тем, чтобы вести за собой, служа своим сотрудникам) — вступать в любое взаимодействие с сотрудником, стремясь только к решению проблемы.

Мы стремимся решить проблему, когда смотрим в будущее и выбираем, какой курс быстрее всего приведет нас к успешному решению, и отказываемся от соблазна публично оскорблять или как-то еще задевать достоинство человека, создавшего проблему. Это огромный шаг в становлении для любого менеджера. Он означает переход от стиля менеджмента, основанного на обвинениях и стыде, как будто сотрудники — это нашкодившие детишки, к стилю менеджмента, ориентированному на взрослых людей, ориентированному не на обвинения, а на результаты. А этот стиль больше способствует лояльности сотрудников, чем обвинения. Это важнейший шаг для каждого, кто хочет стать действительно профессиональным менеджером.

Выбор за нами: решить проблему и двигаться дальше как профессиональный менеджер, быть готовым принять новый вызов, который бросает нам жизнь, или выиграть битву, но так и не решить проблему, лишь усугубив ее конфликтом с сотрудником и неэффективно использовав свою энергию, которую можно было бы направить на решение основной проблемы.

Что интересно, дилемма «выиграть битву или решить проблему» прекрасно согласовывается со следующей максимой:

Ваш стиль лидерства должен открывать перед вами новые возможности, а не ограничивать вас

К добру или к худу, большинство из нас, начиная заниматься менеджментом, управляют так, как это делал наш первый руководитель. Либо так, как делали это наши родители. А эти модели далеко не всегда самые удачные.

Я вспоминаю менеджера, с которым работал в начале своей карьеры. Его основной философией была теория Х: «Люди всегда норовят сделать гадость, и за ними нужно постоянно наблюдать, не спуская глаз».

Однажды я спросил его, почему он никогда не хвалит и не поощряет сотрудников. Он ответил: «Я не собираюсь благодарить этих обезьян за работу, потому что плачу им за нее!» Пока он с чувством произносил эту фразу, я вдруг представил себе, в какой семье вырос этот человек. Я подозреваю, что если бы в его жизни и был девиз, он звучал бы так: «Минимально приемлемый стандарт — совершенство!» Именно в такой семье он, должно быть, и вырос. И теперь управлял людьми так, как управляли им. Его стиль менеджмента был его недостатком, он просто не умел управлять иначе.

Компания поручает нам руководить командой так, чтобы она достигла общих целей компании, и поэтому мы не можем позволить себе руководить так, чтобы наш стиль менеджмента превращался в недостаток. Люди идут за тем, кто им служит, а для этого нам нужно владеть разными стилями менеджмента и выбирать стиль руководства в зависимости от конкретной группы. Это наша обязанность.

Но мало просто выбрать подходящий стиль лидерства. Нужно еще быть последовательным. Это значит, что сотрудники могут предсказать, как мы поведем себя в той или иной ситуации.

Можно быть жестким, можно быть мягким, главное — быть последовательным

Один мой сотрудник как-то мне сказал: «Я могу предсказать, какой день меня ждет, по тому, как вы закрываете дверцу своей машины утром на парковке». Это не хорошо. Если день сотрудника зависит от моего настроения, я плохо служу своей команде.

В бизнесе достаточно непредсказуемых элементов, и менеджеру нет нужды становиться одним из них. Обязанность лидера команды — быть последовательным в мире неопределенности. Мы не только должны выбирать свой стиль лидерства осознанно, а не потому, что не можем управлять иначе, мы должны использовать выбранный стиль последовательно. Или, как много лет назад сказал мой друг Ли Клиз, «Можно быть жестким, можно быть мягким, главное — быть последовательным!»

Этот урок я еще не забыл; надеюсь, не забуду его и в могиле. Мои сотрудники вовсе не отвечают за то, удачный ли у меня день и хорошее ли у меня настроение. Это моя задача — *быть в хорошем настроении*, общаясь с ними и быть предсказуемым и постоянным в непредсказуемом и изменчивом мире.

В ситуации стресса мы прибегаем к привычному — самому комфортному поведению

Сложность состоит в том, что, испытывая стресс, все мы возвращаемся к самому привычному и комфортному поведению. Это значит, что если я не буду себя контролировать, то снова начну кричать на сотрудников, точно так же, как в сердцах хлопаю дверцей машины, когда у меня плохое настроение.

И мой первый менеджер, который сказал, что не собирается благодарить этих обезьян за работу, потому что платит им, снова вернется к жесткому стилю менеджмента и вновь заставит сотрудников гадать о том, замечает ли он их хорошую, ответственную и качественную работу.

Так быть не должно. Наше служение состоит в том, что наши сотрудники не зависят от наших эмоций и настроений. Долг менеджера — относиться к сотрудникам как к профессионалам, ценить их и руководить ими в целенаправленном и адекватном стиле, который позволяет добиться от них наилучших результатов.

Мы завершаем наше исследование основных максимумов о лидерстве четырьмя концептуальными идеями, которые могут усовершенствовать и укрепить наше лидерство. Менеджеры часто говорят: «У меня нет времени на то, чтобы управлять моими сотрудниками. У меня так много текущей работы!» Услышав это, я почти всегда ехидно улыбаюсь: как будто управлять людьми и работать — разные вещи! Это полная ерунда.

Управлять людьми — это работа!

Управлять людьми — это и есть *работа*. Многим из нас осознать это очень сложно, особенно тем, кто привык, что ему платят за то, что он делает благодаря собственным рукам, мозгам и компьютеру, и кому теперь нужно добиваться хорошей работы от других людей. Но осознать это очень важно.

В следующий раз, когда вам покажется, что у вас слишком много работы, чтобы еще и управлять людьми, спросите себя: в чем моя настоящая работа? Поймите, управлять людьми — и есть работа. Она требует времени, но если делать ее хорошо, она принесет гораздо более продуктивные результаты, чем вы когда-либо получите самостоятельно. А теперь следующий обобщающий афоризм:

То, что вы видите, зависит от того, где вы стоите

В американских академических кругах среди авторов, представляющих новые теории и трактаты, стало модно упоминать сведения о биографии автора (его образование, пол, раса, сексуальная ориентация, политические взгляды, семья и научные достижения). Это стало нормой в академических кругах, потому что помогает читателю понять точку зрения автора. В кругах профессиональных менеджеров это не менее важно. Отсюда и наш афоризм: «То, что вы видите, зависит от того, где вы стоите».

Одна из задач менеджера в процессе принятия решений, защиты сотрудников и интерпретации для них

политики компании — осознавать, где мы стоим, и отдавать себе отчет в том, почему наша позиция по данному вопросу именно такова. Если вы менеджер среднего звена, получаете достойную зарплату и живете вполне комфортно, на вас вряд ли значительно повлияет небольшое увеличение вычетов на медицинскую страховку. Скорее всего, у вас достаточно денег, чтобы безболезненно это пережить. Но для сотрудника, получающего небольшую зарплату и содержащего при этом большую семью, все может быть иначе. На него увеличение вычетов повлияет сильнее.

Мы должны понимать, что отношение человека к тем или иным вопросам зависит от его положения — в данном случае от того, что его ресурсы ограничены, а спрос на них очень велик. Способность понять причину собственной позиции и позиции сотрудников приведет к поразительным прозрениям (и результатам) в подобных вопросах. Кроме того, это позволит нам аргументировать свою позицию, когда мы защищаем свою команду перед своими менеджерами и говорим о том, как те или иные изменения повлияют на наших людей.

В таких ситуациях очень важно помнить, что наших сотрудников не заботит, сколько мы знаем, если они не знают, что мы о них заботимся. Один из путей проявления заботы в подобных ситуациях — понять позицию других, то есть понять, что их взгляды зависят от их положения.

Вот две последние важные идеи: тренеры и теоретики менеджмента тратят массу сил и времени, обучая менеджеров контролировать взаимодействие с сотрудниками. Мне кажется, они только напрасно теряют время. Кого волнует, кто контролирует ситу-

ацию? Кого волнует, кто принимает решения? Важен лишь результат.

Если машина едет туда, куда надо, меня не интересует, кто за рулем

Нет никакого смысла ломать копья по поводу того, кто контролирует взаимодействие, особенно если это взаимодействие ведет к тому результату, который нужен менеджеру. Если мы считаем (и поступаем соответственно), что участие в постановке целей повышает отдачу, зачем ограничивать естественное желание сотрудников принимать участие в принятии решения, контролируя взаимодействие с ними? Если сотрудник идет туда, куда нужно, обеспечьте его ресурсами и уходите с дороги!

Наконец, каждому лидеру важно помнить, что ему вовсе не нужно *делать* все самому, — хотя нужно добиться того, чтобы все было сделано.

Лидеру не нужно делать все самому — лидер должен видеть, что все делается

Нас поставили на руководящую должность благодаря нашей способности *выполнять* задачи. Теперь наша задача — *добиться выполнения задач от наших подчиненных*. Чем скорее мы поймем, что управлять людьми *и есть* работа, и чем скорее начнем *управлять, а не просто выполнять задачи*, тем больше пользы мы принесем своей организации, самим себе

и всем, кто заинтересован в нашем благополучии и благополучии компании.

Максимы о лидерстве

- Опыт, который получает любой участник группы, в первую очередь зависит от стиля лидерства и самого лидера
- Объективное представление о климате в группе можно получить, поговорив с теми, кто непосредственно выполняет работу
- Ведет за собой тот, кто служит другим
- Проблемы начинаются не из-за того, чего мы не *знаем*, а из-за того, чего не *делаем*
- Менеджер — это соединительный стержень, он соединяет работу своей группы с компанией
- Людей не интересует, сколько мы знаем, если они не знают, что мы о них заботимся
- Менеджер не выиграет, если проиграют его подчиненные
- Чего вы хотите: выиграть битву или решить проблему?
- Ваш стиль лидерства должен открывать перед вами новые возможности, а не ограничивать вас

- Можно быть жестким, можно быть мягким, главное — быть последовательным
- В ситуации стресса мы прибегаем к привычному — самому комфортному поведению
- Управлять людьми — это работа
- То, что вы видите, зависит от того, где вы стоите
- Если машина едет туда, куда надо, меня не интересует, кто за рулем
- Лидеру не нужно делать все самому — лидер должен видеть, что все делается

Вопросы для размышления

1. Вы согласны, что самый лучший лидер — тот, кто лучше служит другим? Почему «да» или почему «нет»? Как вы можете лучше служить своим сотрудникам?
2. Если вы соединительный стержень в организации, то что вам удастся лучше — интерпретировать или защищать? Как вы можете развивать навык (интерпретировать или защищать), чтобы стать более эффективным лидером?
3. Что вы делаете, чтобы продемонстрировать сотрудникам, что заботитесь о них? Эффективно ли это? Как вы об этом узнаете?
4. Какой стиль лидерства вы предпочитаете? Вы его выбрали сознательно или просто не можете руководить в другом стиле? Как вы можете изменить свой стиль лидерства, чтобы руководить эффективнее?

Как это использовать

Подумайте о той лидерской роли, которую выполняете сейчас. Как вы руководите в этой ситуации? Эффективны ли ваши действия? Вы можете лучше служить своим сотрудникам? Как нужно изменить ваш стиль лидерства, чтобы команда работала эффективнее?

10

Создайте собственную философию менеджмента

Какова ваша философия менеджмента? О таких вопросах мы не склонны долго размышлять. Наше время занимают годовые отчеты, данные о доле рынка и конфликты с сотрудниками.

Наша философия менеджмента часто основана или на том, как нами управляли в детстве, или на подходах тех менеджеров, которые сформировали наши взгляды в бизнесе. Мы учимся тому, что переживаем на личном опыте, и этот опыт накладывает на нас очень сильный отпечаток.

Мы получаем и другие уроки, в значительной степени влияющие на нашу

философию менеджмента. Мы (по крайней мере большинство из нас) учимся быть вежливыми, быть приятными другим и избегать конфликтов. И эти уроки могут блокировать нашу эффективность как менеджеров. Мы так упорно стараемся *нравиться* окружающим, что забываем о том, что должны быть профессионалами. Какова бы ни была ваша философия менеджмента, эта максима может вам здорово помочь.

Всем понравиться невозможно

Я *точно* знаю, что осчастливить всех на свете невозможно, так что не старайтесь. Не стоит основывать свою философию менеджмента на результатах последнего опроса ваших сотрудников. Если вы это сделаете, ваша рабочая группа начнет делать круги, вместо того чтобы идти вперед. Вас будут носить изменчивые течения в море прихотей и миражей менеджмента. Вы будете сначала плыть в одном направлении, потом в другом под влиянием штормов и бурь, которые будут сбивать вашу лодку с курса и угрожать разбить ее о скалы неопределенности и нерешительности.

Я не знаю рецептов успеха, но знаю рецепт неудачи — пытаться всем понравиться. Оставьте эти попытки. Принимайте самые лучшие решения на основании доступных вам данных. Исследуйте, какие ресурсы есть в вашем распоряжении; взвесьте все возможности.

Потом сделайте выбор. Сделайте выбор, двигайтесь вперед и не оглядывайтесь. Потому что всем понравиться невозможно.

Что бы ни происходило, найдется человек, который обязательно воспримет это слишком серьезно

Как это верно! Вы замечали, что любое событие обязательно задевает чью-то любимую мозоль?

Мой друг — священник, и он часто делится со мной своими наблюдениями. Изменилось расписание службы? Кому-то это нравится, кого-то возмущает. Верните все, как было, — и эти люди поменяются местами. Дополнительная служба в девять утра? Одни люди счастливы и с удовольствием ее посещают. Другие начинают жаловаться.

Почему так происходит? Кто знает? Правда ли это? Абсолютная!

Поймите меня правильно — работа *важна*. Она позволяет нам зарабатывать деньги, благодаря которым у нас есть еда на столе и крыша над головой. Работа дает надежду на пенсию в будущем и позволяет проявлять свои таланты ради блага других людей. Для некоторых работа составляет даже смысл жизни.

Но работа — *не* жизнь. Это важно помнить и в моменты величайшего ликования (когда мы чувствуем себя совершенно неуязвимыми, на метр выше ростом), и в моменты ужасного отчаяния (когда мы падаем лицом в грязь и начинаем тонуть). Неважно, что происходит, кто-то обязательно воспримет это слишком серьезно. И не нужно поступать так самому.

Найдите что-то за пределами работы, что обогащает и углубляет вашу сущность, — то, кто вы есть. Создайте связь с реальностью, которая больше последнего квартального отчета или ежегодной аттес-

тации. Когда работа летит к черту, нас может поддержать только то, что есть у нас помимо ее.

Первые две максимы относились к общим наблюдениям, помогающим сформировать собственную философию менеджмента. Теперь перейдем к более частным афоризмам, проливающим свет на то, как мы взаимодействуем с людьми в своей организации.

Заставьте их работать!

Чтобы быть хорошим менеджером, нужно делать много разных вещей. Нужно создавать видение организации, которой мы руководим, и сообщать его сотрудникам. Нужно ставить перед ними SMART-цели и создавать атмосферу, в которой они могут мотивировать самих себя.

Нужно обучать и тренировать их, оценивать их работу и платить им в той валюте, которая для них наиболее важна. Нужно управлять самим собой и время от времени проводить аудит отношений, чтобы убедиться, что они все еще полноценны и сбалансированны. Все это важные фрагменты единой картины менеджмента.

Но рано или поздно *вам придется заставить их работать*.

Вот в чем дело. Мы обеспечиваем им ясные цели, хорошее обучение и честную обратную связь. Мы создаем систему вознаграждений и взысканий, соответствующую их профилю мотивации. Мы предоставляем им инструменты, сырье и место для работы. Рано или поздно им придется *работать*. И наша задача — добиваться от них работы.

Кажется, многие американские компании об этом забыли. Я не знаю, как это случилось.

Возможно, это была неизбежная реакция на диктаторскую, военную модель управления. И когда маятник качнулся в другую сторону, возникла прямо противоположная ситуация. Менеджеры стали бояться *требовать* от сотрудников работы. И это большая проблема.

Вы имеете полное право заставить их работать. Нарисуйте ясную и понятную картину SMART-цели. Обучайте их, давайте им конкретную, целенаправленную, позитивную и развивающую обратную связь. Создайте систему вознаграждений и взысканий, которая имеет для них значение. А потом *потребуйте от них работы!*

В этом нет ничего грубого. В этом нет никакого высокомерия. Это не нагло, не жестоко. Чтобы это сделать, не нужно быть диктатором. *Это ваша работа!* И вы должны выполнять ее честно и открыто — без всяких сомнений. Вы должны требовать от сотрудников работы. А потом добейтесь согласия выполнить работу — *добейтесь преданности.*

Добейтесь преданности

Требую от сотрудника работы, вы делаете первый шаг но этот шаг не единственный. Есть более важный шаг: добиться преданности. Добиться согласия сотрудника выполнить проект в соответствии со спецификациями, в рамках бюджета, в заранее оговоренный срок.

Конечно, при этом он может участвовать в процессе постановки целей, как мы говорили в первой главе.

Конечно, вы используете все навыки, о которых мы говорили в этой книге. В конце концов вы *добиваетесь согласия*. Вы спрашиваете: «Вы согласны выполнить это так, как мы согласовали? Я могу положиться на ваше обязательство выполнить этот проект вовремя?» Получается, когда вы поручаете кому-то проект, вы выступаете в роли заказчика. Так что не забудьте получить заказ!

Нужно или помочь людям измениться, или сменить людей

У менеджера есть постоянная и очень важная обязанность перед его командой. Это необходимость обучать людей — помогать им расти и стать всем, чем они могут стать. Это необходимость серьезно относиться к их проблемам и защищать перед вышестоящим руководством. Интерпретировать для них всевозможные «зачем» и «почему» корпоративных решений.

Также наша работа — помогать им измениться, если нужны изменения. Мы помогаем им овладеть новыми навыками и преодолевать недостатки. Мы помогаем им *расти* — потому что это наша работа.

Но мы не должны заботиться о людях больше, чем они заботятся о себе сами. Некоторые люди никогда не изменятся — касается ли это освоения новых навыков или коррекции проблемного поведения. Я не знаю почему. Я не психиатр.

Но я знаю одно: мы не должны заботиться о людях больше, чем они сами заботятся о себе. Если вы попросили человека измениться, обеспечили инструментами, создали адекватные вознаграждения и взыска-

ния и нарисовали ясную картину SMART-целей, вы сделали все, что могли.

Помогите людям измениться или смените людей.

Не посылайте уток в школу для орлов

Когда мы просим сотрудника измениться, мы должны отдавать себе отчет в том, каковы его знания и навыки. Бесполезно просить человека сделать то, в чем он не сможет достичь успеха.

Давайте на мгновение воспримем эту максиму буквально. Ни утки, ни орлы не могут заменить друг друга. Утки хорошо плавают, ныряют, ходят вразвалочку и летают. Они гнездятся в низинах у воды и питаются рыбой. А орлы живут совершенно иначе. Они строят гнезда в горах, в безлюдных и пустынных местах. Они могут часами парить в воздухе. Они совершенно не умеют плавать. Но им это и не нужно.

Каждая из этих птиц обладает уникальными талантами, соответствующими ее призванию, и не может следовать призванию другой. Наши сотрудники очень на них похожи. Мы служим им, помогая раскрыть свои таланты, а потом поручая им ту работу, которая лучше всего соответствует этим талантам. А для этого нужно хорошо их знать — знать их сильные и слабые стороны, знать их стремления и мечты. Также при этом нужно избегать предубеждений и фаворитизма.

В начале своей трудовой биографии я наблюдал одного менеджера, который пытался отправлять уток в школу для орлов. Четверем сотрудникам была поручена новая задача. Выбирая этих людей, менед-

жер использовал модель фаворитизма. Этим людям предстояло стать внутренними тренерами компании и проводить тренинги продаж. Этот менеджер отправлял уток в школу для орлов.

Помните, задачей был *тренинг*. Курс обучения стоил несколько тысяч долларов и отвлекал кандидатов от работы как минимум на неделю. Затем эти сотрудники должны были обучать продавцов компании.

Один из кандидатов — очевидно, любимчик из любимчиков — был менеджером среднего звена и предпочитал авторитарный стиль управления и мелочный контроль. Он скрывал свою неуверенность под маской эксперта и никогда не слушал других. Он игнорировал весь тренинг, не мог выполнить ни одного задания и был уволен меньше чем через два года, потому что не справлялся со своими обязанностями.

Второй кандидат — еще один любимчик — ушел из компании через четыре месяца после тренинга и применил новые знания в компании наших основных конкурентов. Он оказался не уткой, а змеей!

Третий кандидат был приятным и милым человеком. Он никогда ни с кем не конфликтовал, поэтому его и выбрали. Он выучил весь материал и мог грамотно его изложить. Вероятно, он работал лучше всех.

Четвертый кандидат обладал прирожденным талантом тренера, но он был слишком темпераментным и эмоциональным и в конце концов был уволен после нескольких стычек с владельцами компании. Возможно, он был настоящим орлом, но не смог жить в этом вольере!

Мораль истории такова: не отправляйте уток в школу для орлов. Хорошие утки — плохие орлы. Поз-

вольте сотрудникам быть тем (и теми), кто они есть. Но требуйте, чтобы они становились всем, чем могут быть.

**Если потребовать от них работать лучше,
одни станут работать лучше,
другие будут работать так же,
а выиграет вся компания**

Если вы потребуете от сотрудников совершенства, это приведет к двум разным последствиям. Некоторые почувствуют прилив энергии. Другие испугаются. Ваша задача — увеличить первую группу и уменьшить вторую.

Ситуация: вы приняли руководство рабочей группой, в которой масса проблем. Ее производительность по всем параметрам ниже стандартов компании. Несколько хороших сотрудников ушли из группы, а двое лучших работников вообще покинули компанию. Тут приходите вы, сообщаете свое видение, требуете совершенства и начинаете вести команду вперед. Что будет дальше?

Помните, *люди, оставшиеся в группе, больше не хотят видеть ее такой, как раньше*. Самые мотивированные члены группы (см. главу 2), которые пытались решить проблему, из нее ушли. Как же будут реагировать те, кто остался?

Некоторые будут воодушевлены. Они будут благодарны лидеру, сообщившему им ясное видение. Они открыто примут конкретную, позитивную и развивающую обратную связь и будут рады наградам, если вы будете платить им в той валюте, которая для них

важна. Эти люди будут *развиваться*. И вашей организации это пойдет на пользу.

Другие испугаются. Эти люди подумают, что призывы к совершенству на самом деле означают, что для них больше нет места в команде. И в этом случае вам нужно будет обучать, поощрять их и оставаться справедливым. Когда эти люди поймут, что стандарты одинаковы для всех, они тоже скорее всего будут воодушевлены.

Возможно, будут и такие, кто начнет сопротивляться. Эти люди не смогут поверить, что вы действительно требуете от них работы, и обидятся, что вы считаете эти требования разумными. Они начнут оправдываться, извиняться и приводить всяческие оправдания своей плохой работы. Вы можете начать раздражаться, потому что они не воспринимают ваше видение. Не поддавайтесь этому чувству.

Еще раз объясните цель. Ясно сообщите обо всех «зачем» и «почему» корпорации, рабочей группы, их лично. Давайте конкретную и своевременную обратную связь — и позитивную, и развивающую. Платите в той валюте, которая для них важна, — это касается и кнута, и пряника. Наблюдайте, что произойдет дальше.

Когда они поймут, что вы действительно намерены заставить их работать, большинство уйдет по собственному желанию. В сущности, вы говорите: «Работайте на совесть или уходите». И они решают уйти — и это прекрасно. Других (тех, кто не меняется и не уходит) можно попросить «поискать более привлекательные возможности в других компаниях».

И от всего этого ваша команда станет только лучше. Вы требовали совершенства, и большинство

сотрудников стали развиваться — либо с первой, либо со второй попытки. Те, кто не хочет меняться, уйдут — по собственному желанию или по вашему. В конце концов, ваша команда станет сильнее в любом случае.

Динамическое напряжение укрепляет не только мышцы

Мое детство прошло в 1950-х и начале 1960-х, тогда я регулярно читал журнал *Boy's Life* и другие журналы для мальчиков. И реклама в них была так же хороша, как и статьи.

Особенно очаровало меня одно рекламное объявление. Это была фотография, где был изображен обнаженный до пояса мускулистый мужчина. Это была реклама каких-то тренажеров, действие которых было основано на динамическом напряжении. Я так и не понял, что такое динамическое напряжение в фитнесе (может быть, имелись в виду изометрические упражнения?), но я хорошо понимаю, что это означает в мире менеджмента.

Многие наши максимы содержат истину, но к ним легко придумать прямо противоположную максиму. Это часто сбивает с толку начинающих менеджеров, которые обычно спрашивают: «Как же это оценивать? Это черное? Или белое?» Более опытные менеджеры смотрят на этих салаг с сочувствием и некоторым удивлением и просто отвечают: «Да».

Есть множество диаметрально противоположных максим. И все они истинны. Например фразу «Куй железо, пока горячо» (см. в начале книги) можно

противопоставить другой «Поспешишь — людей насмешишь».

Максима «С глаз долой — из сердца вон» противоречит максиме «Разлука только разжигает страсть», «Жизнь — это упаковка» противоречит «Не суди по внешности».

Что правда? И то, и другое. Или ни то, ни другое. Это будет зависеть от обстоятельств. Такие пары максим иллюстрируют закон динамического напряжения.

Наш западный ум склонен сводить все на свете к двум полюсам. Это черное или белое? Но истина часто лежит где-то посередине: в зоне золотого сечения. Пары максим «Кто сомневается — теряет» и «Поспешишь — людей насмешишь» — это крайние точки в континууме принятия решения. Мы размышляем над ними, а потом принимаем единственное решение, лучше всего соответствующее конкретным обстоятельствам.

У меня есть близкий друг — он эмоционален, красноречив и, возможно, немного безумен. Он использует такую модель принятия решений, когда сталкивается с любыми проблемами. «Я всегда начинаю с полярностей, — говорит он. — Я могу *ничего не делать*. Или *убить себя*. А потом я размышляю о том, что лежит посередине».

Начиная использовать эти максимы на практике, на работе и в личной жизни, помните о некоторых предупреждениях.

Ребенку с молотком все кажется гвоздем

Вы нашли максиму, которая нравится вам больше всего. Она резонирует с тем, кто вы есть и как вас воспитали. Она станет вашей визитной карточкой. Вы будете *повторять* эту максиму все время, даже там, где она неприменима. И это очень плохо.

Когда-то я работал в сфере торговли одеждой. И я могу сказать, что универсальный размер — это или ложь, или мечта, но в реальной жизни я никогда его не встречал.

Не ведите себя подобно ребенку, которому подали молоток. Не пытайтесь применять одну и ту же максиму в каждой ситуации. Максимумы не заменяют собственных мыслей, собственных критических размышлений и анализа ситуации, с которой вы столкнулись. Они *стартовая точка для собственных размышлений*. Максимумы содержат «коллективную мудрость» многих поколений менеджеров. Возьмите из них то, что можете, применяйте это и забудьте обо всем остальном.

Если вы будете и дальше делать то, что делаете, то будете и дальше получать те результаты, которые всегда получали

Бывает очень печально наблюдать эту максиму в жизни друзей, которые, кажется, не способны выбрать подходящего супруга. Снова и снова они находят партнера, *точно такого же*, как и тот, от которого только что избавились. Это заставляет нас гадать: «Сколько раз ты собираешься повторять этот эксперимент?»

То же самое мы видим в деловых отношениях. Чтобы получить другой результат, нужно делать что-то другое. Это очень просто (и в то же время *сложно*).

Чтобы получить больше прибыли, нужно или повышать объемы продаж, или снижать издержки. Но невозможно продолжать делать то, что мы делали раньше. Чтобы уменьшить текучку кадров, нужно устранить то, что заставляет нас увольнять людей или заставляет их уходить в другие компании. Теоретически это очень просто, но на практике все намного сложнее.

Почему это так сложно? Потому что требует *изменений*. А меняться тяжело. И поэтому каждый раз, когда мы хотим начать делать что-то по-другому, возникает задача, состоящая из трех частей. Нужно точно определить, чего мы хотим и чем это отличается от того, что у нас есть сейчас. Нужно исследовать все свои текущие действия и увидеть, ведут ли они нас к новой цели. В конце концов, нужно совершить изменения, которые позволят нам добраться живыми и невредимыми к новым целям.

Изменения — в действиях, поступках, способах бытия — только одна из возможностей. Потому что если мы будем и дальше делать то, что делаем, то будем и дальше получать те результаты, которые получаем.

**Если вы не знаете, что защищаете,
то ничего не добьетесь**

Вернемся к шестой главе, где мы говорили о том, что оценивать мотивацию сотрудников — не наша задача. Так и есть. Они не росли в нашей семье. Наша

задача — мотивировать их: платить в той валюте, которая для них важна.

Но *наша* задача — полностью понять собственный профиль мотивации; исследовать и изучить, что больше всего для нас значит, и убедиться, что эти мотиваторы — действительно *наши* (а не просто ценности, которые мы впитали, бесцельно барахтаясь в супе современной массовой культуры).

Что *действительно* для вас важно? Каковы ваши основные ценности? Что для вас больше всего значит? Список из второй главы поможет вам найти основные мотиваторы, но большинство мотиваторов рождается из основных сущностных ценностей.

Например, стремление к удовольствию — ценность, которая движет такими мотиваторами, как развлекаться, меньше работать, оставлять больше личного времени, и массой других мотиваторов.

Точно так же желание стать достойным профессионалом заставляет нас учиться новому, стремиться к признанию, налаживать хорошие отношения с коллегами и использовать новые технологии.

А желание быть достойным членом своей религиозной общины может заставлять нас больше зарабатывать (чтобы активнее заниматься благотворительностью), делать что-то важное и менять мир к лучшему.

Много лет назад я отвечал за сбор пожертвований в одной некоммерческой организации, которая мне очень нравилась. Это был небольшой, не очень известный консалтинговый центр, и собирать пожертвования было достаточно сложно. Один потенциальный спонсор предложил нам довольно большую сумму, но на довольно двусмысленных условиях. Я устал.

Это были деньги. У меня был очень большой соблазн их взять.

Потом я подумал о своих ценностях. Предполагаемая сделка казалась мне какой-то неправильной. Я решил компенсировать свою слабость и спросил совета у отца, а у него прекрасно развито чувство того, что следует делать, а что — нет.

Вот его совет: «Я бы не то что ушел, убежал от этой сделки». Я так и сделал. И ни разу об этом не пожалел.

Как мы живем, такими и становимся. Знайте, что для вас важно, иначе так ничего и не достигнете.

Вся наша работа была посвящена прежде всего менеджменту — тому, чтобы чтобы заставить работать сотрудников. А теперь мы рассмотрим последнюю максиму — максиму, ведущую нас к реальности, лежащей за стенами офиса.

Работа — это еще не жизнь

Работа вполне может приносить *средства*, необходимые для жизни, но она — не *жизнь*. Жизнь — это сумма наших хобби, семьи, склонностей и призвания, других интересов и работы. Работа — это продуктивная деятельность, позволяющая поддерживать жизнь.

Это большая ошибка Америки: люди путают то, *что делают*, с тем, *кто они есть*, и это порождает депрессии, следующие за сокращением штатов и уменьшением размеров компаний.

Любите свою работу. Относитесь к ней серьезно. Растите профессионально. Станьте всем, чем можете стать. Но не путайте: работа — это не жизнь. Вы боль-

ше, чем перечень ваших должностных обязанностей. Вы больше того, что делаете.

Определите свои основные ценности и живите в соответствии с ними, чтобы жизнь не превращалась просто в поиск средств к существованию.

А пока вы еще в своем кабинете — не забудьте *потребовать от них работы!*

Максимумы о философии менеджмента

- Всем понравиться невозможно
- Что бы ни происходило, найдется человек, который обязательно воспримет это слишком серьезно
- Заставьте их работать!
- Добейтесь преданности
- Нужно или помочь людям измениться, или сменить людей
- Не посылайте уток в школу для орлов
- Если потребовать от них работать лучше, одни станут работать лучше, другие будут работать так же, а выиграет вся компания
- Динамическое напряжение укрепляет не только мышцы
- Ребенку с молотком все кажется гвоздем

- Если вы будете и дальше делать то, что делаете, то будете и дальше получать те результаты, которые всегда получали
- Если вы не знаете, что защищаете, то ничего не добьетесь
- Работа — это еще не жизнь

Вопросы для размышления

1. Что вы делаете, когда сотрудникам не нравятся ваши решения? А когда они не нравятся вашему руководству? Согласны ли вы с тем, что всем понравиться невозможно? Что вы можете сделать, чтобы освоиться с этой идеей?
2. Можете ли вы добиваться преданности? Почему вы ответили именно так? Что можно усовершенствовать?
3. Нужно или помочь людям измениться, или сменить людей. Какова ваша реакция на эту максиму? Приходилось ли вам заботиться о людях больше, чем они заботились о себе сами? Каковы были результаты?
4. Каким образом вы можете способствовать тому, чтобы ваши сотрудники *развивались*, а не *продолжали делать то же самое*? Как вы можете уменьшить их страх? Как убедиться, что цель им полностью ясна? Как платить в той валюте, которая важна для человека?

Как это использовать

Как вы можете прямо требовать от людей работы, не становясь при этом грубым, но и не заискивая? Какие преимущества это даст? Есть ли в этом потенциальные проблемы?

Рекомендуемая литература

Глава 1. Видение и планирование

1. Campbell, David P., If You Don't Know Where You're Going, You'll Probably End Up Somewhere Else (Allen, Texas: Argus Communications, 1974), title page.

Глава 2. Мотивация

1. Hayes and Associates, Managing Employee Performance (Winston-Salem, NC: Hayes and Associates, 1985). Unit 4.
2. McNair, J. Frank, Leadership and Management SuccessSkills (Winston-Salem, NC: McNair & McNair, 1999), p. 17.
3. McNair, J. Frank, Leadership and Management SuccessSkills (Winston-Salem, NC: McNair & McNair, 1999), p. 18.

Глава 4. Обучение: кто может — делает, кто учит — бесценен

1. Pike, Robert W, Creative Training Techniques Handbook (Minneapolis: Lakewood Books, 1989), p. 3
2. Alexander, Emmie H. and Hancock, Jerry T., Performance Management (Davidson, NC: Alexander/Hancock Associates, 1995), n. p.

Глава 5. Обратная связь и менеджмент: вы получите то, что вознаграждаете

1. McNair, J. Frank, Supervisory SuccessSkills (Winston-Salem, NC: McNair & McNair, 1995), p. 7–4.

Глава 7. Управление отношениями

1. Kroncke, James E. and McNair, J. Frank, The LEAD Program Workbook (Winston-Salem, NO Kroncke Consulting/LTM Associates, 1991), p. 26.

Алфавитный указатель

SMART-цель 75, 76, 82,
110, 113, 114, 128, 129,
133, 147, 176, 216, 217,
219

SMART-ожидания 126,
158

Адекватные мотиваторы
176

Акронимы 75, 96, 101,
110

Аттестация 126, 131, 215

Аудит, отношений 162,
164, 165, 216

Барри, Дэйв 172

Видение 23, 25, 32, 33,
216, 221,

Вознаграждение 42, 48,
64, 81, 114, 134, 136,
137, 140, 144, 173,

Ганди, Махатма 190

Гибкость (в планирова-
нии и стратегии) 30

Динамическое напряже-
ние, 223, 229

Золотое правило ме-
неджмента, 63, 64, 65

Кинг, Мартин Лютер
190

Клиз Ли 201, 202, 205

Климат в группе 188,
210

- Кэрролл, Льюис 35
- Лидерство 187, 204, 205, 206, 210
- Линкольн, Авроам 35
- Максимы
- о видении и планировании 37
 - о вознаграждении 148
 - о лидерстве 210
 - о мотивации 65
 - о философии менеджмента 229
 - об обучении 103
 - об ожиданиях 82
 - об обратной связи 130
 - об управлении отношениями 167
 - об управлении собой 184
- Мать Тереза 43, 59
- Моделирование ситуаций, 93
- Модель «говорить — показывать — делать — обратная связь» 99
- Модель COACH 94
- Модель SMART ONE 110, 111, 113, 114
- Модель поведения 145
- Мотивация 39, 55, 57, 94, 100, 139, 187
- Обратная связь 99, 100, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 121, 123, 124, 125, 130, 131
- Обучение 84, 88, 90, 92, 94, 100, 214
- Ожидания 72, 105 — 126, 158 — 166
- Пайк, Боб 93
- Питерсон, Дональд 191
- Планирование 28, 34, 36, 73, 100
- Поведение, 116 — 128, 130, 132, 134, 136, 137, 141, 143
- Последовательность 73, 97
- Преданность сотрудника 33, 34, 37, 201, 217
- Прогресс 106, 107, 142, 172, 174
- Рекламный слоган 101
- Скиладжи, Фрэнк 161, 164, 190
- Служение 59, 189, 190, 206
- Слушание активное
- Смит, Дин 190
- Смит, Роберт 129, 179

Совместимость 172

Соединительный стержень (функция менеджера) 195, 196

Стиль менеджмента 204

Стиль изложения 98

Тренинг 80, 84, 220

«Уволить себя» (поведение) 183, 185

Участие в постановке целей (задач) 100, 157, 194, 195, 209

Философия менеджмента 213, 214

Хейс, Мервин, 98

Хэнкок, Джерри, 102



Об авторе

Фрэнк Мак-Нейр — президент компании McNairspeaks, занимающейся PR-технологиями, и партнер консалтинговой и тренинговой компании LTM Associates. Прежде чем создать собственный бизнес, Фрэнк работал в компаниях Douglas Battery Company, Leggs Products Inc. и R. J. Renolds Tobacco Company. Живет в городе Винстон-Салем, штат Северная Каролина.

ООО «Издательство «Добрая книга»
121615, Москва, Рублевское ш., 16-3-216.
Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru
Подписано к печати 06.06.2006 Формат 84х108 1/32.
П.л. 7,5. Тираж 5 000 экз.
Заказ № 3223

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

“Самая остроумная и практичная книга по менеджменту, предлагающая проверенные временем решения сложнейших управленческих проблем в 104 лаконичных и емких афоризмах.”

Л. М. БЕЙКЕР, ПРЕЗИДЕНТ И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОРПОРАЦИИ WACHOVIA CORPORATION

Сотрудники плохо работают, и я ничего не могу с этим поделать!

Невозможно мотивировать человека что-то сделать, можно лишь создать обстоятельства, в которых человек мотивирует себя сам.

Сотрудники стали много работать, но результатов по-прежнему нет.

Не путайте рост с развитием. С теми, кто работает хорошо, и с теми, кто работает плохо, должны происходить разные вещи.

После введения новой системы оплаты труда сотрудники бастуют и грозят уволиться.

Нормальных людей нет, но можно найти того, чье сумасшествие совместимо с вашим. В конце концов, вы всегда можете уволить самого себя.

А еще меня просто бесит привычка моего зама ковырять в носу!

Если машина едет туда, куда надо, неважно, кто за рулем. Не пытайтесь сделать из утки орла. Позвольте сотрудникам быть теми, кто они есть, но требуйте, чтобы они становились всем, чем могут быть.

Что мне нужно сделать, чтобы весь этот кошмар не повторялся снова и снова?

Если вы будете и дальше делать то, что делаете, то будете и дальше получать те результаты, которые всегда получали.

Неужели это никогда не кончится?

Работа — это еще не вся жизнь. А пока вы еще в своем кабинете — заставьте их работать!



www.dkniga.ru
ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™

ISBN 5-98124-098-9



9 785981 240980