

Паоло Руджери

Новые лидеры

Как мотивировать людей в третьем тысячелетии





ISBN: 978-88-89380-44-4

Copyright ©2002 ENGAGE

ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ ИЗДАТЕЛЕМ

info@paoloruggeri.it

www.paoloruggeri.it

Девятое издание, напечатанное в Октябре 2013 года
издательством Publish03- Caselle di Sommacampagna - Верона

БЕСТСЕЛЛЕР. ПРОДАНО БОЛЕЕ 50.000 КОПИЙ

“

Посвящается нашим клиентам, результаты работы которых позволили нам развиваться, исследовать и, в итоге, создать этот феноменальный ноу хау.

”

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	11	
ВВЕДЕНИЕ	14	
ПЕРВАЯ ЧАСТЬ: КАК МЫ ОГРАНИЧИВАЕМ САМИХ СЕБЯ	17	
Глава 1	О ЦЕЛЯХ	18
	Вы никогда не сможете добиться чего-то, прежде не представив это	20
	Странный случай в Йельском университете	23
	Сила воображения	25
	Энтузиазм	26
	Отказ от собственных целей	28
	Цели	29
	Определить свое будущее	30
Глава 2	НАШИ УБЕЖДЕНИЯ - АРХИТЕКТОРЫ НАШЕЙ СУДЬБЫ	34
	От чего зависят наши результаты	35
	Эффективная корректировка в первую очередь оказывает влияние, на убеждения человека, а не только на его действия	41
Глава 3	КАУЗАТИВНОСТЬ! ПРИЧИННОСТЬ ПРОИСХОДЯЩЕГО!	43

Ответственность	47
Акцент на каузативность	51
Единственный способ решить проблему - отнестись к ней, считая себя причиной	52
Если о отношусь к другому человеку, считая себя следствием, то и он будет вести себя, как следствие	53
Первый факт относительно лидерства	55
Каузативность менеджера	56

Глава 4 **ВАШИ ВОЗМОЖНОСТИ ДОСТИЧЬ УСПЕХА
ВОЗРАСТАЮТ, ЕСЛИ ВЫ ИСПЫТЫВАЕТЕ
ПОЗИТИВНЫЕ ЭМОЦИИ** 58

Веселые компании достигают большего успеха	61
Эпидемия строгих управляющих	63
Наши способности к восприятию и креативности снижаются со снижением наших эмоций	65
Если вы хотите изменить что-то, сначала вы должны измениться сами	68

**ВТОРАЯ ЧАСТЬ: ПОЛУЧИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТ СВОЕЙ
КОМАНДЫ**

Глава 5 **В ЧЕМ НУЖДАЮТСЯ ВАШИ СОТРУДНИКИ,
ЧТОБЫ ВЫКЛАДЫВАТЬСЯ ПО
МАКСИМУМУ** 71

Внутренний клиент	72
-------------------	----

Одна ошибка в понимании потребностей клиента неизбежно приведет к срыву продажи	75
Что мотивирует вашего внутреннего клиента	76
Управляющий, который демотивирует людей, считая, что мотивирует их	78
Последствия полного признания со стороны наших сотрудников	85
Управляющий, который пытается получать мотивацию от своих сотрудников	87
Резкая смена ориентиров	89
Ожидаемый пакет оплаты труда	99
Чувствовать себя эффектом происходящего, когда на самом деле являешься причиной	103

Глава 6	ВЫЙТИ ИЗ КРИЗИСА: УСТАНОВКИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ, ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ИМЕТЬ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ	105
	“Сделаем это, когда будет время”	109
	Как использовать свое время наилучшим образом	111
	Распределение времени среднестатистического менеджера	123
	Распределение времени продуктивного менеджера	125

Глава 7	ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ВАШИ
----------------	-----------------------------------

СОТРУДНИКИ ПРОНИКЛИСЬ ЦЕЛЯМИ КОМПАНИИ, ВЫ ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ ЕЁ МЕСТОМ, ГДЕ ОНИ МОГУТ СТАТЬ ПОБЕДИТЕЛЯМИ	135
Недостаток в успехе	138
Как человек становится приверженным целям	140
Когда сотрудник не чувствует, что может добиться успеха в компании, его душа и сердце не будут принадлежать ей	143
Что произойдет с управляющим среднего звена, если он не привержен целями компании	144
Наша каузативность в отношении создания неподходящих должности управляющих	154
Настоящий потенциал группы людей	156
Генералы, которые сами идут в бой...	158

ТРЕТЬЯ ЧАСТЬ: ХАРАКТЕР И ФИЛОСОФИЯ МОТИВИРУЮЩЕГО УПРАВЛЯЮЩЕГО

Глава 8	ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА ЛИДЕРА	164
	Кто такой лидер	166
	Первая необходимая характеристика для развития лидерства	167
	Доверие и компетентность	168
	Способность заряжать энтузиазмом	171
	Интерес к людям	175

Способность проецировать иллюзии, в которые верят другие	179
Плохой лидер продолжает давать новые поручения людям, когда они еще не выполнили предыдущие	183
Великие лидеры имеют цель, которую они преследуют с огромной настойчивостью	185
Сотрудник чувствует, что может сказать то, что думает своему лидеру, не опасаясь последствий	186
Теплые и доверительные взаимоотношения между лидером и его сотрудниками	190

Глава 9

НАСТРОЕНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕГО ОПРЕДЕЛЯЕТ НАСТРОЕНИЕ И ПРОДУКТИВНОСТЬ ЕГО СОТРУДНИКОВ	193
Эмоции как инструмент реакции на проблемы	194
Основные демотивирующие действия руководителя	195
Руководитель - антагонист	195
Раздражительный менеджер	199
Настроение наших сотрудников — это фактор, который напрямую влияет на производительность их труда	203

Глава 10

КАК РАЗВИТЬ ПОТЕНЦИАЛ СОБСТВЕННЫХ СОТРУДНИКОВ	207
Принимать ошибки сотрудников в позитивном	

настроении, а не в негативном	208
Ориентироваться на то, чтобы слушать	210
Не передавать критику и негативные новости по поводу собственных сотрудников	210
Хороший менеджер не ищет признания собственных сотрудников с помощью критики или запугиваний. Он получает его через свой энтузиазм и способность “продать преимущества”	213
Хороший менеджер работает над позитивными характеристиками своих сотрудников. Среднестатистический менеджер склонен концентрироваться на их негативных сторонах	214
Чтобы произошли изменения к лучшему в разговоре с сотрудником должно присутствовать больше его положительных сторон, чем отрицательных, которые хотим исправить	218
Улучшение персонала	220
Настоящие причины ошибок и непродуктивности персонала	221
Взгляд управляющего на продуктивность	223
Даже когда зол, хороший менеджер не перестает нести ответственность (анализирует результат своей деятельности чувствует себя за это ответственным)	228
Действовать, как хороший менеджер, чтобы увидеть, у кого в компании есть потенциал, а у кого нет	230
Глава 11	СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В XXI ВЕКЕ
	233

Исторические факты	235
Идеи для того, чтобы заложить основы новой философии в управлении персоналом	238
ЭПИЛОГ: ОТ ИДЕЙ К ПРАКТИКЕ	240
Программа применения на практике	241
Благодарность	247
Об авторе	248

ПРЕДИСЛОВИЕ

Все эпохи были отмечены присутствием великих лидеров - удивительных людей с сильной харизмой, способных разбудить дремлющие в людях мечты и повести их к достижению новых горизонтов, которые они даже и не могли себе представить.

Слово “лидер” было синонимом человека с большими способностями, который в состоянии понять нужды и надежды народа. Это личность, которая отличалась нравственной чистотой и внутренней силой. Он обладал великой целью, в достижении которой был решителен и не остановим.

Также существовали и эпохи, отмеченные присутствием больших мистификаторов¹ - негативных лидеров, которые использовали свое влияние, чтобы достичь личных интересов, а не общественного благосостояния.

Не обязательно быть профессором истории, чтобы отметить, что в каждом историческом периоде после появления одного или нескольких негативных лидеров мы наблюдали оправданное отвержение лидерства. Период, в который кажется, никто не готов (или не способен) был по-настоящему взять на себя ответственность вести за собой людей.

Тем не менее, нравится нам или нет, мы сейчас как раз живем в одной из таких эпох.

В недавно завершившемся веке великие диктаторы создали фанатизм и, во время двух мировых войн многие принесли себя в жертву, так как беззаветно поклонялись им.

Последние террористические акты показали, в очередной раз, разрушительный эффект, произведенный людьми, стремящимися разжечь опасные религиозные конфликты, только ради усиления собственной власти. Однако очевидно, что это не настоящее проявление лидерских способностей.

1 Мистификаторы: обманщики, люди, которые пытались показать себя несоответствующе реальности.

Достаточно сложно найти по-настоящему харизматичных личностей, и люди чувствуют абсолютное отсутствие идеалов и реального интереса со стороны тех, кто руководит ими. Такая ситуация приводит к грустным последствиям, выраженным в том, что за неимением другой альтернативы, люди начинают возводить в «идолы» любимых певцов или актеров.

Все мы ощущаем, что на данный момент образовался некий вакуум в обществе, и даже религиозные лидеры новых или традиционных конфессий не способны его заполнить, поскольку религия далека от нынешних потребностей человечества, которое на данный момент развивается без определенной объединяющей его цели.

Поэтому, мы находимся в экстремально деликатном историческом периоде, где вакантный трон не находит настоящего правителя, который хочет (или может) взять на себя ответственность реально улучшить человеческое существование.

И все же, если сегодня прагматично взглянуть на мир, мы увидим, что тот, кто действительно мог бы занять это место, теперь уже позабыл, какова настоящая роль лидера.

Новые лидеры современной эпохи - единицы, которые обладают способностью изменить качество жизни миллионов людей, благодаря их собственному выбору и действиям.

Эти люди - предприниматели со всего мира.

Я знаю, что такое утверждение может показаться сильным или провокационным. И все-таки, тщательно анализируя, становится очевидным и элементарным, сколько каждый отдельный владелец компании может сделать для людей, которые большую часть своего дня проводят на работе.

К сожалению, сейчас компания стала местом, где проявляются пробелы, допущенные школой, семьей или обществом в целом. Но с другой стороны, она является и тем местом, в котором эти недостатки могут быть исправлены и восполнены.

Решение взять на себя такую ответственность и стать настоящим лидером для своего персонала и общества в целом, может действительно привести к эпохальной трансформации без использования политической и религиозной идеологии.

Это означало бы удовлетворить природную человеческую потребность: постоянно следовать лидеру, присутствие которого успокаивает и укрепляет группу людей, способствуя их эволюции.

Это привело бы к радикальным переменам в повседневной жизни всех нас, разочарованных в ложных лидерах, настолько мощных, насколько далеких от настоящих нужд людей.

Это могло бы стать возвращением к лидерству в его самом верном проявлении, способному привести к реальным улучшениям жизнь людей. Помощь тем, кто посвящает свое существование семье и работе, в обмен на это получая только разочарование и неудовлетворенность.

Настоящий лидер несет позитив, знает, как привести к успеху окружающих его людей, это тот, кто задает большую цель, которую все, кто направлен к росту в течение жизни, разделяют.

Книга “Новые лидеры”, по сути, описывает в простой и поучительной форме понимание этого термина, с той целью, чтобы отказаться от сложившегося стереотипа предпринимателя: что это не только создатель материальных благ, но и, особенно, создатель духовного внутреннего богатства.

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга является результатом десятилетних исследований по управлению и совершенствованию персонала.

Ноу-хау содержимого этой книги не исходит от лабораторных исследований, проведенных в отсутствие людей или из изучения предыдущих авторов, которые уже писали о лидерстве. Оно происходит из многих лет трудоемкого опыта в этой области, который привел нас к разработке действительно наиболее инновационного и передового подхода в данной сфере.

Эта книга больше предназначена для управляющих и предпринимателей, чем для ученых. Следовательно, здесь применяемое здесь изложение текста просто, практично и ориентировано на применение в реальности.

Изначально эта книга была создана в качестве подарка нашим клиентам. Во время курсов и семинаров нас часто спрашивали, какие книги можно прочесть, чтобы приобрести наибольшие знания об управлении человеческими ресурсами. Со временем список литературы становился все больше, включал многочисленные тексты на иностранных языках и, особенно, не опирающихся на данные, полученные с помощью многочисленных исследований и практических решений.

Поэтому мы попытались написать книгу, описывающую основные идеи, поведение и успешные действия управляющих, которые получают лучшие результаты в работе с собственным персоналом. Чтение этой книги - это увлекательное путешествие в наши ограничивающие убеждения, в причины и секреты, которые стоят за индивидуальной продуктивностью или её отсутствием. В ней вы найдете детальное объяснение характеристик, которые должны присутствовать в команде или в управляющем ей, чтобы продуктивность постоянно возрастала.

Текст книги - это коллекция убеждений, идей и технологий, которые любой менеджер сможет легко применять для улучшения мотивации и продуктивности тех, кем он управляет. В каждой главе предлагается серия действий, которые могут быть сразу же применены на практике и фактически без затрат. Её направленность на практическое применение позволяет менеджеру, используя даже только данные, содержащиеся в

ОДНОЙ ЛЮБОЙ главе, увидеть незамедлительно людей вокруг более мотивированными и вовлеченными в процесс.

Книга разделена на три части. В первой мы проанализируем некоторые факторы, влияющие на спад эффективности управляющего. Не потому что мы считаем себя столь умными, чтобы учить чему-то менеджеров или предпринимателей, а потому что часто за менеджером, который не мог эффективно мотивировать, мы обнаруживали наличие некоторых ошибочных убеждений или ограничивающего поведения, которые со временем приводили к затруднению взаимодействия компании с её сотрудниками, вместо успешной командной работы. Если в вашем бизнесе уже наблюдается успех, в этой первой главе вы найдете многочисленные подтверждения вашему методу работы, помимо некоторых очень интересных идей, которые можно интегрировать и еще больше улучшить эффективность.

Во второй части рассмотрим очень детально мотивацию персонала. Мы поделимся с читателем серией исследований и проведенных тестирований в этой области, которые четко дают увидеть, что делают те руководители, которые добиваются преданности, верности в сердцах людей, которыми управляют. А также предложим систему управления временем, которая позволяет загруженному работой менеджеру постепенно отойти от менее важных задач в управлении компанией и посвятить его развитию компании и собственного настоящего лидерства. В главе 7 рассмотрим действия, которые необходимо выполнять, чтобы из управляемого персонала создать настоящую команду людей, которые по-настоящему привержены целям компании.

В третьей части книги анализируется характер и философия менеджера или компании, мотивирующих людей. Вы можете проанализировать самих себя и свой бизнес, чтобы потом создать среду, которая будет катализатором развития и улучшения ваших сотрудников. Помимо развенчания многих ложных мифов о лидерстве, рассмотрим также аспекты, которые привели нас к управляющим, которые даже если и говорят, что персонал это их важнейший ресурс, сами того не замечая, на практике делают все, чтобы демотивировать его.

По ходу прочтения вы заметите, как применяя предоставленные данные, не только изменятся люди вокруг вас, но и вы сами начнете испытывать (снова и снова) чувство того здорового энтузиазма, которое испытывает каждый лидер в момент создания своей команды.

Более 2000 лет назад Аристотель утверждал, что каждый результат, хороший или плохой, может быть обоснован возвращаясь к его причине. Этот закон является основой практически всего человеческого прогресса. Даже успех или провал в мотивации и управлении персоналом могут происходить из определенных причин, некоторых природных законов, нарушение которых безусловно приводит к снижению продуктивности, к демотивации, к ухудшению качества работоспособности и, в крайних случаях, к созданию коалиций работников противодействующих управляющему звену.

Когда управляющий знает и следует природным законам и основам управления человеческими ресурсами, не только его сотрудники или его компания улучшат результаты, но и он сам “возродится”, так как умение развить и использовать потенциал своих подчиненных откроет перед ним возможности к росту.

Может показаться, что эта книга описывает новые методы управления персоналом, однако эти методы уже гораздо более распространенные, чем это можно представить. “Новые лидеры”- это не миф, и существуют они не только на страницах книг для управляющих. “Новые лидеры” - это пульсирующая реальность, существующая в малом и среднем бизнесе. Эти лидеры вначале анонимны, но как только оказываются на рынке наводят переполох среди конкурентов, даже более крупных и организованных, ставя их в затруднение.

Как говорил Уолт Дисней, гений воображения:

“Можешь мечтать, создавать, проектировать и строить самое красивое место в мире... но для того, чтобы мечта стала реальностью, тебе нужны люди”.

С наилучшими пожеланиями

Паоло Руджери

ЧАСТЬ 1

НОВЫЕ ЛИДЕРЫ

***КАК МЫ ОГРАНИЧИВАЕМ
САМИХ СЕБЯ***

ГЛАВА 1

О ЦЕЛЯХ

Что пробуждает в нас жизненные силы? Что заставляет нас быть более внимательными, мотивированными и положительно настроенными? Цель!

О целях уже было написано сотни книг, но я все еще удивлен и очарован силой, которой они обладают, в приближении к успеху.

Уединитесь в спокойной комнате и представьте такую ситуацию:

Вы только что выиграли 50 миллионов евро в Лотерею. Да, именно вы победитель! Удача улыбнулась вам! После соответствующих празднований, настал момент, когда у вас есть реальные 50 миллионов евро на банковском счету. Как изменится ваша жизнь? Я бы хотел, чтобы вы на мгновение попробовали представить её со мной (пожалуйста, сделайте это упражнение на самом деле):

В какой дом вы бы переехали жить? Попробуйте описать его: вилла? есть ли бассейн? какой интерьер? Купили бы вы дом для отдыха на каком-нибудь острове Полинезии или Карибов?

Какой бы вы купили автомобиль? Или оставили бы прежний? Только представьте, у вас 50 миллионов на счету! Какую бы стали водить машину? Последнюю модель Мерседеса? Ламборгини? Или Феррари?

Чем бы вы стали заниматься? Путешествовать вокруг света? Какие места вы бы хотели посетить, не переживая по поводу денег? У вас есть хобби, которым бы вы хотели заняться?

Хотели бы вы приобрести какой-то новый “гаджет” для развлечения? Ну, не знаю, например, яхту? Внедорожник, о котором давно мечтали, или мотоцикл?

А теперь рассмотрим вашу профессиональную сферу, если вы еще хотите себя в это посвящать. Чем бы вы хотели заниматься, или продолжите то, чем занимаетесь сейчас? Какая деятельность может доставить вам

удовольствие? Если вы решите продолжать настоящую работу, какие изменения вы бы внесли? Какие инвестиции сделали бы?

Сейчас подумаем о людях, которым повезло меньше вас. Естественно у вас большое доброе сердце и есть кто-то, кому вы захотите помочь. Поможете друзьям или родственника? Займетесь благотворительностью?

Хорошо. Благодарю вас за участие в вырисовывании картины ваших желаний. Зафиксируйте её хорошо в уме.

Теперь должен сообщить вам плохую новость: вы не выиграли 50 миллионов евро. Хотелось бы на мгновение проанализировать вместе картину, которую вы только что нарисовали, чтобы увидеть, как она изменится, после этой плохой новости:

Есть ли еще вилла? Или дом с красивым интерьером? Дом для отдыха на острове Полинезии или Карибов? Что остается на картине вашей мечты?

Последняя модель Мерседеса, Ламборгини или Феррари еще присутствуют? Какая машина там осталась?

Останутся ли путешествия вокруг света или они были пересмотрены? А места, которые вы хотели посетить? Хобби, которым вы мечтали себя посвятить, остались?

Яхта? Внедорожник?

Что останется от профессиональной деятельности, которой вы хотели заниматься?

Тот же уровень благотворительности?

Если вы такой, как 90% людей всего общества, возможно ваша картина жизни определенно стала скромнее. Что ж, в этом случае должен сказать, что у вас СЕРЬЕЗНЫЕ проблемы с воображением! Но не обижайтесь. Давайте посмотрим, почему я так говорю.

ВЫ НИКОГДА НЕ СМОЖЕТЕ ДОБИТЬСЯ ЧЕГО-ТО, ПРЕЖДЕ НЕ ПРЕДСТАВИВ ЭТО

Видите ли, всё в этом мире создается два раза: первый раз в нашем воображении. Только после того, как что-то было достаточно ясно представлено в уме, оно может быть создано в реальности.

Каждая вещь, которая окружает вас, была создана именно так. Попробуйте представить, что хотите построить дом. Прежде чем начать строительство, вы удостоверитесь, что четко понимаете, каким именно хотите его построить: высоту стен, размер комнат, количество этажей. Подумайте, какой вышел бы беспорядок, если бы вы начали работы по строительству без какого-либо проекта. Сколько времени, сил и ресурсов было бы потрачено напрасно, если бы пришлось вносить изменения.

Так же и в жизни. Вы хотите иметь проект прежде, чем действительно взяться за построение вашего будущего. Чаще всего вы можете начать деятельность без наличия проекта или же имея очень размытый проект. Это как начать закладывать фундамент дома, не имея ясного понимания, что должно получиться. Но даже делая так, если вы **НЕМЕДЛЕННО** не разработаете проект, результат будет плачевным.

Посмотрите в окно. На дома и здания вокруг вас. Они находятся там сегодня, потому что кто-то создал их два раза. Первый раз он создал их в воображении. Ему пришла в голову мысль построить на том месте это здание. И после того, как он представил его, он перешел ко второй фазе: реализации мысли в материальном мире (окружающей среде). Возможно, у человека появилась идея здания, а потом он **ДОЛЖЕН БЫЛ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ЕЁ НЕСМОТря НА ПРОИСХОДЯЩЕЕ ВОКРУГ**. Возможно, он осознал, что не обладает достаточными средствами, чтобы купить землю или запустить процесс строительства. Или, возможно, он понял, что в том месте, где он хотел построить здание, территория не пригодна для строительства. Видите, на тот момент перед ним начали возникать первые трудности, но он применил одно важнейшее человеческое качество: **НЕ ПОЗВОЛИЛ НЕБЛАГОПРИЯТНЫМ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ МАТЕРИАЛЬНОЙ СРЕДЫ РАЗРУШИТЬ ЕГО ИДЕЮ!** Конечно, возможно он несколько видоизменил и адаптировал её под эти обстоятельства, но что точно, так это то, что здание сейчас

существует. **ЧЕЛОВЕК НЕ ПОЗВОЛИЛ, ЧТОБЫ НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ РЕАЛЬНОСТИ УНИЧТОЖИЛО ЕГО ИДЕЮ.**

Теперь возьмите к примеру компанию, любую. На сегодня она существует, такая сильная, такая устойчивая и величественная, потому что в один прекрасный день основатель создал её в голове, и потом продолжал верить в свою идею, несмотря на возникающие трудности и проявление негативных новостей материального мира. Несмотря на “невозможно сделать”. Часто идея лидера, человека, который способен изменить мир, не принимается, высмеивается. Однако в итоге, если её создатель продолжает верить, она непременно материализуется.

Например, Генри Форд, создатель знаменитой автомобильной компании, первый человек, который начал производить автомобили на индустриальном уровне. Какова была его мечта? Каждому американцу по автомобилю. Однажды я прочитал в книге цитату ранних 900-х, где банкир говорил Форду, который попросил кредит на реализацию своей идеи: “Синьор Форд, очень сомневаюсь, что автомобиль сможет заменить лошадь в жизни среднего американца...”

Насколько этот ответ сегодня может показаться вам абсурдным, попытайтесь поставить себя на место Форда в те времена. У вас инновационная идея, которая может изменить мир, но на её реализацию требуются средства, необходим кредит. Банкиры утверждают, что ваша идея никогда не будет успешной. Что бы вы сделали? Форд продолжил верить в неё.

Или возьмем, например, человека, который изобрел ксерокс. Первая компания, которой он предложил свой проект была IBM, которая отклонила его, считая неинтересным. Таким образом, он обратился в другую компанию, где представил свою идею, и получил второй отказ. Мораль в том, что ему пришлось посетить 32 разные компании прежде, чем он нашел ту, которая поверила в его проект и инвестировала в него. Эта компания сегодня называется Rank Xerox. Сколько препятствий, сколько противоречий он встретил на своем пути, которые могли заставить его изменить свою идею? Но он, как и Форд, как и тот человек, что построил здание за вашим окном, использовал важную человеческую способность - сохранять идею, мечту, несмотря на сложные обстоятельства.

Выше описанные примеры заставляют нас утверждать следующее: каждая вещь создается дважды, первый раз в нашем воображении. После того, как мы создали её в уме, появятся сложные обстоятельства, которые попытаются сломить нас и отказаться от идеи. Все что мы должны делать - это продолжать верить, продолжать видеть нашу цель и, почти магически, наша идея материализуется. Возможно, это затребует времени, но я и вы, дорогой друг, если читаем эту книгу и хотим стать сильными, управлять и мотивировать людей, уже решили, что располагаем им.

Жизнь можно сравнить с огромным океаном, который приходит в движение, благодаря разным течениям. Если у вас есть цель, если есть идея, которую вы хотите реализовать, используйте первый важный постулат, чтобы взять в свои руки контроль за происходящее: есть проект, есть дорога. Несмотря на течения и шторм, которые могут откинуть вас далеко от его реализации, вы, зная чего хотите, сможете всегда наметить новый путь к достижению цели.

Если, напротив, у вас не будет цели в жизни, мечты, которая ведет вас, тогда вы будете находиться во власти течений, будете плыть по океану жизни, как случайный объект ситуаций, которые определяют вашу дорогу. Возможно, в какой-то момент течения могут подтолкнуть вас к прекрасному острову, где вам будет хорошо, но если у вас нет проекта, если вы не знаете, что вы хотите реализовать, вы часто будете неудовлетворенным своей жизнью.

Брайан Трейси, один из самых успешных американских авторов в развитии человеческого потенциала, в своей книге “100 законов успеха и бизнеса” говорит, что при отсутствии цели “жизнь - это серия произвольных событий, где все происходит случайно”. Это на самом деле так, если у вас нет цели в жизни, ваша жизнь пойдет таким путем, где все управляется непредвиденными ситуациями, случаем и судьбой.

Брайан Трейси в своей книге говорит также, что раз такова закономерность, потерпев неудачу в планировании, вы планируете потерпеть неудачу. Если вы не начнете верить во что-то и ставить перед собой цели, ваша жизнь просто напросто станет результатом стечений обстоятельств, непредвиденных ситуаций, удачи или неудачи в этих потоках.

Действительно, одно недавнее исследование показало, что 63% людей верят, что достижение ими финансового успеха возможно только благодаря выигрышу в крупную лотерею. Другими словами, большое

количество людей доверили свои способности прийти к успеху и реализацию своей мечты фортуне.

Правда, что существуют некоторые непредвиденные случаи, которые могут дать нам большие преимущества. Однако, доверили бы вы полностью свою жизнь случаю или судьбе? Думаете, это может принести счастье людям, окружающим вас?

Мы можем выбирать, как строить нашу жизнь: используя принцип “все вещи вокруг созданы два раза, сначала в нашем уме”, либо, по умолчанию, принимать то, что преподносит нам судьба и случай.

Таким образом, резюмируем то, о чем мы только что говорили:

1. Мы не можем получить то, что не способны представить.
2. Все вещи создаются два раза: первый раз в нашем воображении.
3. Когда у нас появляется идея, мечта или цель, мы должны продолжать верить в нее, несмотря на трудности, противоречащие обстоятельства, которые предстанут перед нами и, если мы будем продолжать работать в этом направлении, рано или поздно наша мечта осуществится.
4. Если нет цели или сильной мечты, которая ведет нас, жизнь будет складываться по умолчанию и будет контролироваться судьбой.

СТРАННЫЙ СЛУЧАЙ В ЙЕЛЬСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Несколько лет назад на одном обучающем курсе, в котором я принимал участие, лектор рассказал нам такую странную историю: в Йельском университете в США провели эксперимент со студентами, учащимися последний год на факультете Экономики. Их собрали и спросили “у кого есть цель в жизни?”. Какое-то количество студентов ответили утвердительно. Тогда у них уточнили “кто из вас куда-нибудь записал свои цели?”. Только 3% из них ответили утвердительно. Через 20 лет студенты, участвовавшие в эксперименте, были найдены и, может по совпадению, но те 3% студентов, записавших свои цели, зарабатывали больше остальных 97% вместе взятых! Правда, что деньги это не всё, но вы согласитесь со мной, что финансовый результат является очень важным фактором в оценке профессионального успеха человека.

Когда нам рассказали этот случай и в последствии попросили написать наши цели, я подумал, что эту историю придумали, чтобы произвести на нас впечатление и дать понять, насколько может быть важным иметь цели в жизни. Мне показалось, что это красивая сказка, хорошо подготовленная, чтобы подтолкнуть нас нео-предпринимателей к написанию целей и дать заряд мотивации. Однако, даже думая так, я увлекся и написал свои цели.

Что ж, сегодня, по прошествии десяти лет, мое видение того упражнения кардинально изменилось. Студенты Йельского университета были правы и лектор не хотел просто мотивировать нас, он предоставил нам очень важный инструмент для достижения успеха. Если вы напишите ваши цели, вы сможете их реализовать. Позвольте я расскажу вам мою историю.

Когда я принимал участие в том обучающем курсе, я был в Швейцарии, на озере Лугано. Водил автомобиль Fiat Uno с 250.000 км пробега. У меня были большие культурные и личностные пробелы, поскольку я потерпел неудачный опыт работы в Соединенных Штатах. У меня не было денег и зависел от своих родителей, а также был студентом, бросившим учебу в Научном Лицее, даже не закончив пятый год.

Я помню, что когда путешествовал, часто не имел в кармане денег, чтобы заплатить за проезд по автостраде и должен был просить чек за неуплату. Порой, чтобы заправить бензин и поехать на работу, мне приходилось оставлять свои документы или запасное колесо на заправке, поскольку я не имел денег на тот момент.

И все же, насколько история из Йеля может казаться позитивной, представьте, как сложно было мечтать в моей ситуации!!

Да, в тот день я все-таки позволил разыграться своему воображению и написал свои самые амбициозные цели. В начале я испытал некое возбуждение, немного того здорового энтузиазма, который происходил от решения сделать что-то грандиозное. Это была весна 1992 года. Я был в Швейцарии.

Сегодня, в то время как я пишу эту книгу, я в своем офисе в Болонии, управляю компанией-лидером в своей области с 80 отлично мотивированными сотрудниками, я заработал за один год столько, сколько обычный человек зарабатывает за двадцать лет работы, я вожу спортивный автомобиль, нахожусь в отношениях с потрясающей девушкой и я авторитетный профессионал в области моей деятельности. Вам покажется

абсурдным, и что, возможно, это совпадение, но многое из того, что я написал в тот день на озере Лугано, сбылось.

Естественно, что за те десять лет у меня были не только взлеты, но и падения. В некоторые моменты я чувствовал себя пораженным, в другие я пересматривал свои цели и замечал, что не прогрессирую в приближении к ним, но продолжал верить, продолжал перечитывать их, продолжал восстанавливать их в моей голове, таким образом, вытягивая себя из трудных моментов, которые практически убеждали меня, что я не достигну целей, я снова начинал верить в них и в свои мечты, а теперь я здесь с тем листком бумаги со множеством осуществленных мечт. Повторюсь, что это, конечно, могло быть и совпадение. А если все-таки нет?

СИЛА ВООБРАЖЕНИЯ

“Когда вы желаете что-то, вся вселенная способствует этому, пока ваше желание не сбудется”

Паоло Коэльо

Да, у вас нет 50 миллионов евро, выигранных в лотерею, но почему бы не поверить, начиная с этого момента, в вашу способность реализовать то, что вы вложили в свою картину будущего вначале этой главы? Не 50 миллионов евро позволят вам сделать это, а ваша способность воображения.

Прежде в этой главе мы говорили, что человек, построивший здание, которое вы видите из окна, смог сделать это, так как не позволил трудностям вселенной разрушить его первоначальную идею. Конечно, он как-то видоизменил её, адаптировал к новым условиям. Однако, не позволил проблемам, возникающим в ходе реализации его проекта, разрушить его идею построить здание именно на том месте.

Таким образом, мы можем сказать, что человек, после того, как поставил перед собой цель, имеет возможность действовать одним из двух способов:

а) Может продолжать верить в свою первоначальную идею, несмотря на негативные результаты или негативные влияния окружающей среды. Тогда, рано или поздно, он сможет реализовать свою мечту. Возможно, как в моем случае, не сможет сделать это за один год, а должен будет

посвятить этому лет 10 своей жизни или больше, но все же он придет к реализации того, о чем мечтал.

или

в) Может позволить исказить, завладеть и подавить свое воображение негативными влияниями из окружающей среды. В этом случае он станет реалистом или даже пессимистом.

И здесь мы столкнемся с настоящей проблемой, почему вы не можете больше представить реализацию вашей мечты:

Материальный мир изменил ваши мысли. Вами завладели. Вы позволили, чтобы ваше самое сильное оружие, ваша способность представлять другое блестящее будущее, была сломлена чередой негативных ситуаций и опытов, предоставленных жизнью. Вас убедили, что все невозможно!

Но представлять, верить в блестящее и лучшее будущее - это самая важная жизненная способность, которой вы обладаете. Люди, которые перестали ставить цели и мечтать, склонны иметь поведение реалистов, пессимистов, практически пораженных и ощущают, что не могут управлять своей жизнью. Эти люди обычно обвиняют других в своих проблемах, оправдываются, их работоспособность, как правило, меньше, чем их настоящий потенциал. Они часто находят “убежище”, проводя время перед телевизором, в алкоголе, наркотиках, в развлечениях, которые не имеют смысла.

Пытаясь компенсировать отсутствие жизненных сил, так как не имеют определенной цели, а только лишь множество краткосрочных занятий, они часто одержимы желанием новых любовных завоеваний, желанием заполучить последнюю модель автомобиля, стараются всеми способами получить максимум развлечений от любой деятельности, в которую вовлечены.

Но действительно ли им весело? Нет. Их жизнь - это продолжительное занудство. Да, есть промежутки позитива и энтузиазма, но в основном, когда вы с ними общаетесь, спрашивают: “Что будем делать сегодня вечером? Куда пойдём?” Максимум позитива для них, это воскресный футбольный матч, где как всегда кто-то другой ответственен за создание положительных эмоций. Или же обратить внимание на новую секретаршу на работе.

Они должны перекладывать ответственность за создание новых эмоций на футбольный матч, новый автомобиль, новое завоевание (которое их вскоре утомит), при этом живя с большим ощущением пустоты внутри. Почему же они живут с этим чувством? Потому что не имеют цели.

ЭНТУЗИАЗМ

Энтузиазм - это то, что вы испытываете, В ТОТ МОМЕНТ, КОГДА ПРЕОДОЛЕВАЕТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ.

Представьте покупку нового автомобиля. В определенный момент вы понимаете, что у вас есть финансовая способность сменить машину. Вы принимаете решение сделать это. Сейчас у вас появилась цель.

Вы идете, покупаете специальный журнал и пролистываете его. Каковы ваши эмоции на тот момент? Вы возбуждены, сильно заинтересованы. Обратите внимание, насколько отличается ваше видение жизни. Вы сто раз проезжали по одной и той же дороге от офиса к дому раньше, и теперь вы смотрите на другие автомобили по-другому: “эта модель мне нравится” “но и та тоже ничего” “смотри, вот это новая марка автомобиля ...”. Ваши сенсоры просыпаются, вы более внимательны, более живы. Все это потому, что у вас появилась определенная цель.

Утро субботы, которое как правило вы проводили в кровати дома, вы встаете рано, потому что должны поехать посетить автомобильные салоны. Вы чувствуете в себе некую жизненную силу.

Когда вы решили, какой автомобиль приобрести, вы испытываете возбуждение и энтузиазм. Что же вы испытаете после того, как подпишите контракт? Энтузиазм. Вы довольны, не дождетесь, когда вам вручат ключи от купленного автомобиля.

В день, когда вам вручают автомобиль, какие эмоции вы испытываете? Энтузиазм. Вам нравится ваш автомобиль, вы изучаете его многочисленные опции. Вам хочется показать его друзьям, чтоб они расспросили вас о нем. Вы ощущаете себя увереннее, смелее. Все потому, что обрели понимание того, что вы достигли прогресса на пути к вашей цели и это придает вам жизненных сил.

Через неделю, как вы стали обладателем нового автомобиля, какие эмоции вы испытываете? У вас еще остался какой-то заряд энтузиазма, но если вы как я, то он уже идет на спад. Теперь это просто удовлетворенность. Вы не недовольны. Авто вам нравится, иногда накатывают всплески энтузиазма, когда вы вспоминаете о том, что добились цели, или когда открываете для себя новую опцию вашего нового автомобиля, о которой не знали.

Через 15 дней обладания автомобилем, какие эмоции вы испытываете? Вы больше их не испытываете. Новое авто стало привычным делом, ваш эмоциональный фон вернулся в обычное состояние. Но за 15 дней автомобиль изменился? Нет, дорогой друг. Изменились ВЫ!

Ваши эмоции спали, потому что у вас нет больше цели.

Обладание определенной целью это духовное топливо для личности.

ОТКАЗ ОТ СОБСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

Я понимаю, что вам, как и мне, жизнь приберегла и многочисленные поражения, неудачи, плохие новости, но, дорогой друг, в тот момент, как только вы откажетесь от своих целей, это конец. В тот момент, как вы примете решение остаться без целей, позвольте негативным влияниям жизни извне завладеть вашим воображением, это конец. Вы как личность начнете угасать.

Таким же образом, если вы тот человек, которого определяют, как “более удачливого”, может быть, что в какой-то момент вашей жизни у вас была большая цель и вы усердно работали, пока не достигли её. А возможно, достигнув, вы расслабились, наслаждаясь полученным, и забыли найти и написать новые цели для реализации.

Без определенной цели ваша жизнь будет идти по умолчанию, по стечению случайных обстоятельств. Вы не сможете испытывать эмоциональный заряд, энтузиазм. Вы будете отчаянно пытаться восполнить недостаток цели, выжимая максимум из пустых занятий, которые по истечению 15 дней или месяца, вернут вас к предыдущим ощущениям. Новая одежда, новый автомобиль, новая сумка, необычный выходной...

Когда вы просыпаетесь утром, вы чувствуете определенный эмоциональный заряд, зная, что сегодня вы совершите еще несколько шагов на пути к вашему счастью, или вы просто встаете с кровати

уставшим, думая о том, что “необходимо преодолеть еще один из привычных дней” и размышляете о всех насущных проблемах, которые “вынуждены преодолевать”?

Ближе к ночи, когда вы идете спать, вы часто фантазируете в тишине о деятельности, которой будете заниматься в следующие дни до такой степени, что это вас будоражит и не позволяет уснуть? Или же вы слишком устаете, чтобы думать о завтра? Или слишком переживаете за то, что придется преодолеть?

Если перед сном вы больше не мечтаете, дорогой друг, вы умерли. Вы просто преодолеваете движение жизни: встаете, едите, работаете, встречаете людей. Но та жизнь, что есть в вас, постепенно угасает. Грустно, но это так.

Решите прямо сегодня изменить привычное течение жизни, принять на себя роль режиссера. Не позволяйте, чтобы ваша жизнь была создана по умолчанию, не позволяйте, чтобы ваше воображение было заморожено. Вы, как и я, можете материализовать ваши мечты.

ЦЕЛИ

Раз уж мы так долго говорили о них, было бы уместно рассмотреть, что же такое цель. Можно сказать, что цель - это **ЧЕТКОЕ ОПИСАНИЕ ОПРЕДЕЛЕННОГО СОБЫТИЯ, КОТОРОЕ В ДАННЫЙ МОМЕНТ НЕ СУЩЕСТВУЕТ, НО КОТОРОЕ МЫ ХОТИМ РЕАЛИЗОВАТЬ.**

Когда я говорю об описании определенного события, я имею в виду именно это - описание точной ситуации, то есть фотография того, что бы вы хотели реализовать в материальном мире.

“Быть счастливым” это не цель, а то что происходит в результате прогресса на пути к достижению цели. “Иметь много денег” это не цель, это только часть цели и здесь не хватает основного элемента фотографии: то, что вы построите для того, чтобы заработать много денег. Целью может быть создание супермаркета с уникальной продукцией, множеством покупателей, мотивированным и способным персоналом и множеством клиентов издалека, которые специально приезжают за покупками.

По роду моей деятельности, а именно консультировании в отношении мотивации и развития персонала мне посчастливилось познакомиться со

множеством успешных людей. То, что больше всего поразило меня, так это факт, что их успех не был результатом случайных стечений обстоятельств, а был результатом усердного поиска. Каждый из них обладал мечтой, идеей реализовать что-то на долгосрочный период, и их жизнь была посвящена этой мечте.

Мы не можем реализовать эмоции или ощущения. Мы можем только реализовать вещи, которые дадут нам желаемые эмоции и ощущения!

ОПРЕДЕЛИТЬ СВОЕ БУДУЩЕЕ

Теперь я бы хотел, чтобы вы взяли лист бумаги и написали ваши цели на ближайшие 5 лет.

Возьмите сегодняшний день и прибавьте 5 лет. Напишите полученную дату в верхней части листа и потом опишите ваши цели, которых вы хотели бы достичь к этому моменту.

Начнем с профессиональной сферы:

Какой бы вы хотели видеть вашу профессиональную деятельность? Если у вас уже есть компания, опишите какой бы вы хотели её видеть. Но не пишите “большой”, или “расширяющуюся”, или “лидирующую”. Опишите её.

Если бы вы строили дом, у вас был бы проект с комнатами, этажами и метражом. Естественно, если строители вашего дома посмеялись бы если бы вы дали им проект, в котором просто написано “большой дом” или “удобный дом” или “дом, в котором я могу быть счастлив”.

Опишите детально: сколько человек вы хотели бы, чтобы работали в вашей компании, являетесь ли вы владельцем или управляющим. Какую выручку вы бы хотели. Кто ваши клиенты, какие они. Сколько филиалов. Предоставьте себе простор для воображения.

Конечно, нужно быть и немного реалистом. Но помните, что одно исследование в 70х годах, в котором анализировались характеристики, объединяющие гениев (Леонардо, Эйнштейн и тд.), показало, что каждый из них “стоял ногами на земле, а головой витали в облаках”. Поэтому мечтайте, дайте волю воображению.

Если вы управляете отделом компании, каким бы вы хотели его видеть: сколько людей, какие они, какие функции вы бы хотели, чтобы эти люди выполняли, какие инновации вы бы ввели?

Затем опишите самого себя, какие культуру, опыт, способности вы бы хотели иметь. Каким финансовым состоянием хотите обладать.

Далее рассмотрите свою семейную жизнь. Какую семью вы хотели бы иметь, какие отношения с вашим партнером. Будьте детальны и в этой области.

Подводя итог, опишите картину вашей жизни через 5 лет:

- a) На профессиональном уровне
- b) На личном уровне
- c) В семье

Будьте реалистичны. Не ставьте перед собой невозможных целей. Однако, в то же время **ГОЛОВОЙ ВИТАЙТЕ В ОБЛАКАХ**. Напишите нечто, что **НА САМОМ ДЕЛЕ МОТИВИРУЕТ ВАС**. Не сдерживайте ваше воображение.

Вы заметите, что в процессе вам могут прийти негативные мысли: “Нет, то что я хочу реализовать, невозможно” “Я слишком стар(а)” “У меня нет образования” “Рыночная ситуация слишком сложна, это невозможно, что я смогу реализовать что-то” “Я должен быть реалистом, я не в состоянии сделать то, что задумал” и так далее. Все негативные мысли, которые принижают вас и ваш потенциал.

Осознайте, что эти мысли - это результат окружающей среды, которая **УБЕДИЛА** вас стать таковым. Это не ваша вина. Если вы подробно проанализируете каждую такую мысль, вы заметите, что это доводы, которые **ПРИВЕЛ ВАМ КТО-ТО ДРУГОЙ**, возможно из телевизора, возможно, ваши родители или ваш компаньон в бизнесе. Человек начинает самоуничтожать себя после того, как кто-то другой принижал его и его способности на протяжении какого-то времени.

Прислушиваясь к таким нерациональным мыслям, вы гасите свой потенциал и демотивируете себя. Прислушайтесь лучше к тому, что является вашим истинным Я. Возможно внутри вас есть слабый голосок, который говорит: “Может я могу сделать это. Почему бы и нет, почему я не могу реализовать свои мечты?”.

Позвольте этому внутреннему голосу вести вас, питайте его, возвращайте, потому что это как раз та большая сила, которая позволит вам реализовать ваши мечты. Это и есть правда! Это то, что остается от вашей сущности, не загрязненное негативными мыслями, которые внушила вам окружающая реальность.

Распознайте в себе эту сущность, защитите её, питайте и реабилитируйте. Если вы потеряете её, это на самом деле будет конец.

Не позволяйте вашему окружению завоевать ваш последний личный оплот, что еще в вас осталось.

Напишите ваши цели. И только факт того, что вы их написали, порой оказывает магический эффект.

В тот момент, когда ты действительно посвящаешь себя чему-либо и перестаешь уклоняться, все происходящее и непредвиденные встречи предстанут перед тобой, чтобы помочь тебе. Простой факт того, чтобы приложить в чем-то усилия, это сильнейший магнит помощи.

Наполеон Хилл.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ ДЛЯ ТЕХ, КТО ЗАТРУДНЯЕТСЯ СФОКУСИРОВАТЬСЯ И ПРЕДСТАВИТЬ БУДУЩЕЕ НА СЛЕДУЮЩИЕ 5 ЛЕТ

Некоторые предприниматели, особенно те, кто находится в большой загруженности работой, порой не могут по-настоящему сфокусироваться и представить свое будущее на временной период в 5 лет или делают это с большой неопределенностью. Предлагаю по этому поводу следующее упражнение. Его может пройти и тот, кто уже написал свои цели на ближайшие 5 лет.

Возьмите лист бумаги и напишите 10 целей, которых вы хотели бы добиться в течение 12 месяцев.

Хоть и может показаться простым, но это упражнение способно создать БОЛЬШИЕ изменения в вашей жизни и в вашей работе. Если вы выполните это упражнение и сохраните список, через год вы будете удивлены. 7, а иногда и 8, из написанных вами целей, будут реализованы. Вы тут же почувствуете прилив энтузиазма и рост вашей эффективности. Иногда только лишь факт того, что вы идентифицировали свои цели, буквально приводит в движение все вокруг вас.

Пишите ваши цели, ставя впереди слово “Я” и используя настоящее время, как будто вы уже их достигли (не “делегирование управления коммерческой деятельностью”, а “Я делегирую управление коммерческой деятельностью”; не “найти трех хороших способных рабочих”, а “Я ввожу в компанию трех хороших способных рабочих”; не “прирост выручки на 15%”, а “Я привожу выручку к росту в 15%”. Вы увидите, что написанные таким образом, они окажут большее воздействие на вас.

ГЛАВА 2

НАШИ УБЕЖДЕНИЯ - *АРХИТЕКТОРЫ НАШЕЙ СУДЬБЫ*

“Мы заложники убеждений”

Ральф Уолдо Эмерсон

Как только вы написали свои цели, вы почувствуете некоторое волнение, что-то новое наполняет вас. Это ваша жизненная сущность приходит в себя, ваши чувства просыпаются. Вы только что признали и укрепили ваш жизненно важный оплот, который был погребен под завалами негативных мыслей, поступивших вам из внешней среды.

Вы заметите, что пока работаете над реализацией ваших целей, не все пойдет гладко. Иногда придется преодолеть неудачи, иногда вам будет необходимо найти другой путь. В некоторых случаях вам придется немного отредактировать свою идею в соответствии с новым приобретенным на пути к вашей цели опытом.

Некоторые студенты, принадлежащие к тем 3% эксперимента в Йельском университете, иногда просыпались утром, пересматривали написанные ими цели и ощущали себя разочарованными, поскольку осознавали, что не прогрессируют в их достижении и реальность вокруг была совсем иной. Порой некоторые из них злились на себя за то, что были далеки от своей цели. Подобно им, и я на своем пути к целям часто переживал трагические

ситуации, даже в некотором отношении драматические моменты разрушительного падения.

Но все студенты из тех 3% были едины в одном: несмотря на то что жизнь отодвигала их в сторону в тот момент, уже только тот факт, что они пересматривали свои цели, помогал им достичь равновесие и обрести снова контроль над собой, почти как капитан, которого устрашающая гроза сбивала с пути, достает карту и пытается найти точку своего нахождения и определить новый путь.

В то же время, вы должны осознавать, что новая цель может и не создать незамедлительного впечатления того, что в вашей жизни происходят изменения. Это как если бы вы были капитаном большого океанского лайнера. Факт того, что вы определили новый маршрут и поменяли курс вначале будет незаметен. Но с течением времени новое направление корабля будет становиться все более отчетливым. Так же и с нашей жизнью. Возможно завтра ничего не изменится из-за того, что вы написали свои цели. Но по истечению нескольких месяцев или лет ваш путь будет определено ясным.

Но пойдем дальше. В этой главе мы поговорим о другом.

ОТ ЧЕГО ЗАВИСЯТ НАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ

Перейдем ко второму этапу. Рассмотрим вместе, что мы можем изменить, чтобы стать более эффективными.

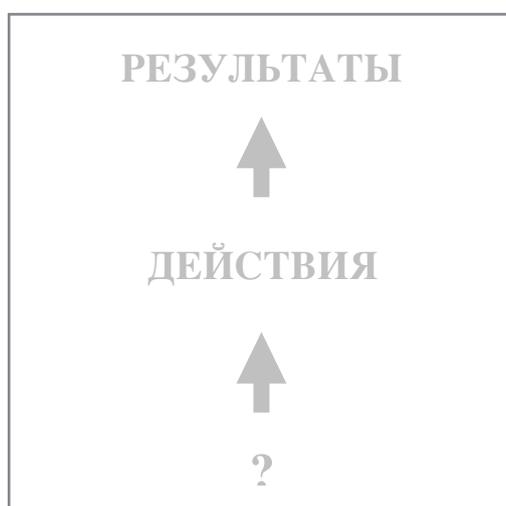
Одна из целей, которую мы хотим достичь читая эту книгу, это изменить РЕЗУЛЬТАТЫ, которые мы получаем от управления нашими сотрудниками. То о чем мы сейчас будем говорить, однако, может применяться не только по отношению к нашим работникам, но и в общем при желании повысить эффективность кого-либо.

Предположим, что я хочу получить наилучшие результаты как коуч, в моей основной деятельности. От чего будут они будут зависеть в процессе обучения?



Вы согласитесь со мной, что результаты, которые я получу во время проведения обучающих курсов зависят, наравне с доводами, как я объясняю их суть, от моей выразительности речи и уверенности в том, что я говорю, от моей способности менять тон голоса, на сколько я умею увлечь людей передо мной. Всё это **ДЕЙСТВИЯ**, которые я выполняю, чтобы добиться результата.

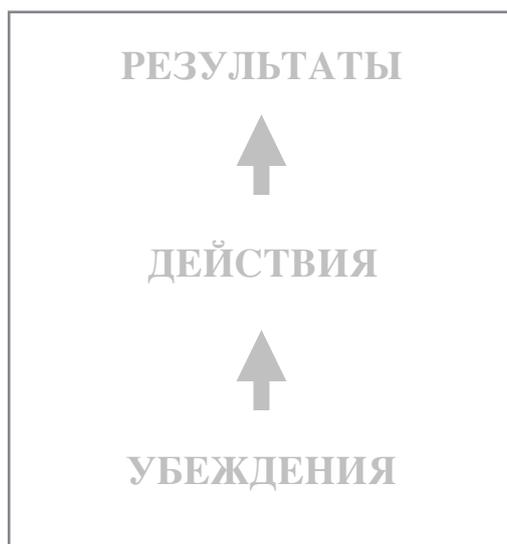
Можем сказать, что результаты, которых достигает человек в определенной области своей жизни, зависят от действий, которые он выполняет, и благодаря которым он приближается или отдаляется от результата, которого хочет добиться.



Но от чего же зависят действия? Другими словами, почему в то время как я провожу обучающие курсы, я совершаю именно те действия, а не другие? Почему мы делаем то, что делаем?

Некоторые из нас могли бы ответить, что действия зависят от нашего опыта, наших знаний, взглядов и культуры. Я, во время проведения курсов, веду себя определенным образом, потому что в прошлом получил опыт, который дал мне понять, что действуя таким образом, я достигну лучших результатов. Или потому что я понял, что необходимо вести себя именно так.

Но что же такое опыт, знание, взгляды, культура? Это **УБЕЖДЕНИЯ!**



Результаты, которые мы получаем в определенной области зависят от действий, которые мы совершаем в той области, которые в свою очередь зависят от **УБЕЖДЕНИЙ**, которыми мы обладаем на этот счет.

Есть одна вещь о человеческом разуме, которую мы должны знать: человеческий разум - это безошибочный механизм. Его деятельность поражает. Он никогда не ошибается. Он логически последователен. Единственное его ограничение, если можно так сказать, это убеждения, заложенные в нем. Если они неправильные, тогда выводы (и соответственно действия), которые он будет применять могут быть ошибочными.

Порой, когда я говорю о человеческом разуме, моя точка зрения опровергается. Поэтому проанализируем немного более подробно этот ценнейший механизм в нашей голове.

Возьмите ваш компьютер и откройте графическое приложение (программу, в которой можно редактировать фотографии). Откройте в нем

две фотографии одновременно, фотографии двух разных людей. Что произойдет с компьютером, если вы попытаетесь голову одного человека поставить на место головы другого?

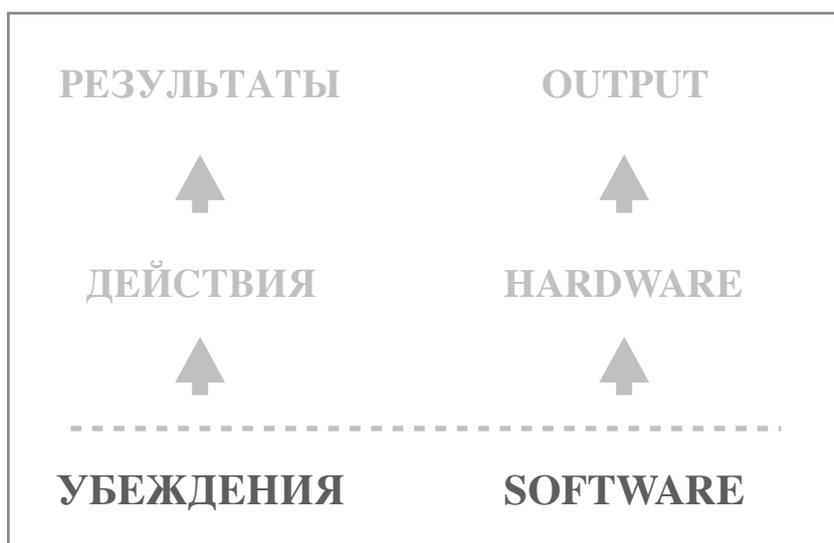
Компьютер очень и очень замедлит свою деятельность. Механизм, который способен совершать наисложнейшие вычисления с фантастической скоростью, при выполнении такого задания становится медленным.

Теперь возьмем во внимание наш разум. Закройте глаза и представьте двух разных людей. Попробуйте взять голову одного и поставить на место головы другого. Процесс замедляется? Пока вы выполняете это задание, ваше дыхание сбивается? Вы начинаете двигаться медленно, как когда жесткий диск компьютера движется с трудом? Ваш разум замедляется? Нет, господа!

Но если один из лучших компьютеров замедляет свою деятельность при подобном задании, тогда сколько же мегабайт оперативной памяти должен иметь наш разум? Тысячи, если не миллионы. Наш разум - это идеальный компьютер. Он совершает миллионы очень быстрых расчетов, и они производятся с высокой точностью. Единственное ограничение - это убеждения, заложенные внутри него.

Если они ошибочны или не особо корректны, тогда все выводы и действия, которые он производит, ошибочны.

Отсюда следует, что если мы хотим изменить результаты, которые получаем в определенной области, мы точно должны изменить наши действия, но **ПРЕЖДЕ ВСЕГО МЫ ДОЛЖНЫ ИЗМЕНИТЬ НЕКОТОРЫЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ НАШЕГО РАЗУМА**, которые толкают нас к совершению ошибочных действий или не позволяют нам применить правильные.



Наша манера поведения руководствуется моделью следующего типа:

Чьи-либо результаты зависят от действий, которые он совершает, и которые, согласно последнему анализу, руководствуются убеждениями его разума.

Результат компьютера (например, напечатанный лист) зависит от действий оборудования (в этом случае действий принтера), но в последнем анализе действия принтера руководствуются тем, что есть в программном обеспечении или software (в файлах).

Пунктирная линия, обозначенная в графике над УБЕЖДЕНИЯМИ и SOFTWARE, указывает на то, что эти составляющие часто находятся вне нашего осознания, то есть мы их не видим. Например, я не вижу какими убеждениями обладают другие, но вижу только их действия. Могу предполагать, какими убеждениями обладает кто-либо на основе его действий, но я никогда не буду уверен, что это ПО-НАСТОЯЩЕМУ его убеждения, пока не смогу достоверно убедиться в этом.

Если я хочу изменить результаты, которые получаю в определенной области моей жизни, я должен, да, выполнять другие действия, но, прежде всего, ДОЛЖЕН ИЗМЕНИТЬ НЕКОТОРЫЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ, КОТОРЫМИ ОБЛАДАЮ (И КОТОРЫЕ, ВОЗМОЖНО, СЧИТАЮ ПРАВИЛЬНЫМИ), иначе я не смогу изменить свои действия.

Для большей ясности приведем пример:

Мой принтер распечатал лист, в котором вместо “мёд” написано “лёд”. Вы согласитесь со мной, что ошибка находится в software (в файле, который я распечатываю) и это то, что я должен исправить. Однако, парадокс в том, что не видя software или файл, я мог бы подумать, что ошибка в принтере. И опять же парадоксально, я могу сконцентрировать свое внимание на принтере и попытаться управлять действиями печатающей головки (только представьте меня стоящим у принтера и пытающимся силой моих рук изменить её направление во время печати): “нет, поверни сюда”, “нет, теперь вернись назад и напечатай здесь”, “нет, надо писать не так”. Мне пришлось бы приложить невероятные усилия и сломать принтер, (пожалуйста, не пытайтесь повторить это дома), но, как ни странно, я мог бы даже добиться того, чтобы принтер напечатал “мёд”. Но потом, как только я отойду или отвлекусь на что-то другое, что напечатает принтер? Он опять напечатает “лёд” “лёд” “лёд”.

Я хочу сказать, что мы можем не видеть заложенные в ком-то убеждения и ошибочно считать, что РАБОТАЯ НАД ДЕЙСТВИЯМИ КОГО-ЛИБО И ПЫТАЯСЬ ПОВЛИЯТЬ НА НИХ МЫ В СОСТОЯНИИ ИЗМЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ, ПОЛУЧАЕМЫЕ ЭТИМ ЧЕЛОВЕКОМ.

Может это и правда, но:

а) Это затрачивает огромные усилия и

б) Работает только в нашем присутствии. Как только мы должны переключиться на что-то другое, человек снова будет вести себя как раньше.

Это и есть причина, по которой, когда мы наблюдаем за менеджерами на сегодняшний день, мы осознаем, что они почти всегда находятся в стрессе, перегружены работой, полны сомнений и проблем относительно управления персоналом: они пытаются изменить действия людей, а не их убеждения.

Рассмотрим еще один пример: у меня есть сотрудник, который регулярно приходит на работу утром вместо 9:00 в 9:15. Согласитесь ли вы со мной, что если он ведет себя таким образом, значит в его разуме существуют убеждения, которые говорят “можно поздно ложиться спать вечером”, или “приходить вовремя на работу не так уж важно”, или “можно полежать в кровати утром по-дольше”, или еще что-то подобное. Мы еще не знаем, какие именно убеждения движут им в этом случае, но мы точно знаем, что они есть.

Однако, я мог бы не утруждаться изменить убеждения, которые приводят его к такому поведению. Мог бы просто напросто ограничиться разговором с ним и попыткой повлиять на его действия: “Слушай, ты всегда приходишь на работу в 9:15. Так не пойдет. Ты должен приходить вовремя, как и все!”

Задам вам такой вопрос:

На следующий день во сколько он придет на работу?

Предположим в 9:00. Моё резкое замечание произвело эффект. Послезавтра? Он придет в 9:02.

На третий день? В 9:04

На пятый день? Он снова придет в 9:15!!! Не попытавшись изменить его убеждения, а только лишь повливав на его действия, все вернулось как раньше.

Конечно, я могу выбрать другой вариант. Могу держать его под жестким контролем. Каждое утро звонить ему в 7:30, чтобы убедиться проснулся ли он. Но видите, здесь Я ДОЛЖЕН ПРИЛОЖИТЬ ОГРОМНЫЕ УСИЛИЯ? А если однажды я не смогу это сделать? Он проснется вовремя или нет?

Эта склонность работать над действиями, а не над убеждениями человека является причиной большой загруженности и стресса менеджеров, управляющих людьми. Они выбирают кратчайший путь. Путь, который кажется коротким, но и является дорогой, которая приведет к перегруженности в работе.

ЭФФЕКТИВНАЯ КОРРЕКТИРОВКА В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА УБЕЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА, А НЕ ТОЛЬКО НА ЕГО ДЕЙСТВИЯ

Этот принцип, естественно, применяется в управлении персоналом. Если мы хотим, чтобы наши сотрудники менялись, мы должны стать более внимательными к их убеждениям, постараться понять, что находится в их убеждениях и их “файлах”, вместо того, чтобы ограничиваться просьбой изменить их действия. Далее в книге мы еще вернемся к вопросу, как это сделать и как применить это в области корректировки и улучшения человеческих ресурсов.

Но выше описанный принцип, прежде всего, должен быть применен по отношению К НАМ САМИМ. Если мы желаем изменить или улучшить результаты, которые получаем в некоторых областях нашей жизни, мы прежде всего должны ИЗМЕНИТЬ НЕКОТОРЫЕ НАШИ ОСНОВНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ.

В особенности в тех областях, где наша производительность не оптимальна, где наши убеждения нам кажутся беспрекословно правильными, но в реальности абсолютно неуместны.

В книге Марка Фишера “Секрет Миллионера” один парень просит старого миллионера помочь ему стать богатым. Старый миллионер, знающий о том, что результаты человека зависят от его убеждений, вместо того, чтобы начать давать ему советы, спросил его: “Почему же ты еще не богат?” Этот вопрос может показаться риторическим, но это не так. Подобный вопрос, заданный нам самим, может вынести на поверхность ограничивающие нас убеждения, сомнения, оправдания, объяснения, почему это невозможно. Не то чтобы целью этой книги является сделать

нас миллионерами (хотя, если подумать, я немного на это надеюсь, авторские права и все такое...), у нас немного другой “пункт назначения”:

В любой сфере жизни, где мы не преуспеваем, существуют убеждения, которые нас ограничивают, которые заставляют нас ошибочно действовать или не позволяют достичь успеха, которого мы желаем.

Если мы изменим некоторые из этих убеждений, успех магическим образом появится в области, где нам казалось, что дела идут плохо.

Следовательно, не ждите от этой книги обычных рецептов типа “думайте позитивно” или “определите цель и увидите, что все встанет на свои места”. Нет, то, что необходимо, если мы хотим добиться больших результатов в управлении сотрудниками, так это смелость посмотреть на некоторые наши закореневшие убеждения и изменить их. Только так может прийти долгожданный успех.

Вы готовы к этому приключению? Тогда продолжим. Окунемся в кладезь наших убеждений...

ГЛАВА 3

КАУЗАТИВНОСТЬ! ПРИЧИННОСТЬ ПРОИСХОДЯЩЕГО!

“Человек - не продукт обстоятельств. Это обстоятельства создаются человеком”

Бенджамин Дизраэли

Жизнь как таковая могла бы быть сравнена с усилиями определенной группы людей. Один индивидуум, “одинокий волк”, не может достичь больших успехов. Он может выжить, сводить концы с концами. Иногда по телевизору нам представляют какого-нибудь индустриального магната, как единственную “звезду”, человека с неординарными качествами. Это может ввести нас в заблуждение, что успех достижим одним человеком, или что это результат его личных усилий. Однако, то, что мы не видим, так это, что за любой грандиозной личностью стоят люди, оставшиеся в тени, но которые внесли огромный вклад в успех этой личности. Ценный партнер, очень мотивированные сотрудники, команда людей.

Возьмем в пример Билла Гейтса, основателя Microsoft. Рассматривая Microsoft поверхностно может показаться, что Гейтс является единственным создателем этой огромной компании. То, что мы не замечаем, так это то, что у Гейтса сотни высоко мотивированных сотрудников. Возможно мы не заметили и некоторых его изначальных партнеров: Пола Аллена, например.

Или Стив Джобс, основатель Apple. Мы часто видели его на сцене презентующего новинки Apple, но то что мы не видели, это была огромная поддержка других грандиозных личностей, как Тим Кук, Джонатан Айв (его “маг” дизайнер), Джон Лассетер (создатель “Toy Story”) и множество других, кто с ним работал, кто в него верил и кто неимоверно помог ему добиться успеха.

Описанное выше говорит нам о том, что успех не может быть достигнут в одиночку. Индивидуум, чтобы добиться успеха, должен уметь сотрудничать с другими людьми, кто бы они ни были - клиенты, работники, родственники, поставщики.

С оперативной точки зрения это оставляет один лишь путь: чтобы достичь успеха, мы должны уметь сотрудничать с другими людьми, влиять на их убеждения, уметь формировать их личность и формироваться самим.

Ясно, что когда мы выбираем такой путь, путь профессиональных и человеческих отношений (будь то отношения между начальником и сотрудником, или отношения одного уровня, или же между женой и мужем), мы встаем на дорогу усеянную проблемами и трудностями. Давайте проанализируем некоторые из них.

Какие возникают проблемы, когда мы пытаемся повлиять на человека? Какие возникают проблемы, когда мы пытаемся научить кого-то чему-то или если пытаемся изменить его поведение? С какими проблемами мы сталкиваемся в управлении персоналом? Создадим их список.

Когда я спрашиваю у предпринимателей и менеджеров, с какими проблемами они сталкиваются в управлении персоналом, как правило, они озвучивают следующие:

- ◆ Немотивированные сотрудники
- ◆ Сотрудники, которые не берут ответственность за свою работу
- ◆ Сотрудники, не прилагающие усилия
- ◆ Люди, которые создают больше проблем, чем решают их
- ◆ Люди, которым постоянно требуется объяснять одно и то же
- ◆ Застоявшиеся отделы компании, которые не сотрудничают между собой

- ◆ Люди, которые не эффективно выполняют должностные обязанности
- ◆ Люди, постоянно нуждающиеся в указаниях.

и так далее...

Я уверен, что и вы, прочитав этот список, подумали о какой-либо проблеме в управлении людьми или в отношениях с другими.

Это проблемы или трудности, которые являются причиной эмоциональных реакций: иногда расстраивают нас, иногда злят, иногда заставляют нас почувствовать себя разочарованными, особенно, если несмотря на наши попытки решить их, продолжают существовать.

Представьте, у вас в компании секретарь, которая говорит по телефону. Вы проходите мимо и слышите, как она грубо отвечает клиенту. Тогда по окончании звонка вы идете к ней с большим позитивным настроем и объясняете, что то, что она сделала, неправильно, так как негативно сказывается на компании. Она соглашается и старается измениться. Вы уходите довольным, так как прояснили важный вопрос.

На следующей неделе вам звонит клиент и жалуется, что только что звонил в компанию и секретарь была груба с ним. На что вы, даже если и раздражены ситуацией, сохраняя спокойствие и позитив, возвращаетесь к секретарю и говорите, что, возможно, прошлый раз вы плохо объяснили или она не поняла. Объясняете ей еще раз, как она должна отвечать клиентам. Она извиняется и говорит, что теперь точно все поняла. Вы думаете, что вы решили проблему?

Проходят три дня и пока вы общаетесь с Административным Служащим, вы слышите, как секретарь конфликтует по телефону с одним из клиентов. Что вы почувствуете?

Ваша реакция может быть разной: вы разозлитесь, расстроитесь или даже почувствуете себя разочарованным. Не столько сама эмоция нас здесь интересует, сколько то, что **НЕ СУМЕВ ПОВЛИЯТЬ НА СИТУАЦИЮ ИЛИ ЧЕЛОВЕКА, ПРИВОДИТ НАС К НЕГАТИВНОЙ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ РЕАКЦИИ.**

А теперь хочу сказать вам хорошую новость: в этой книге я предоставляю вам некоторые техники, процедуры и знания для того, чтобы научиться позитивно влиять на людей, мотивировать немотивированных сотрудников,

мотивировать демотивирующих сотрудников, сделать более податливыми упертых клиентов. Я опишу вам успешные методы и действия менеджеров, которые смогли выстроить высокомотивированные команды, лидеров, которые помогли сформировать личность и вырасти даже самых сложных сотрудников. И я вас уверяю, что эти методы действуют, и когда применяются на практике, приносят потрясающие результаты и приводят к прогрессу.

Однако, есть одна проблема.

При получении новых знаний для достижения успеха, чтобы человек действительно воспринял их, необходим еще один элемент.

Этот элемент — ключ в обучении кого-либо. Вот пример.

Вы встречаете одного вашего друга. Он очень поникший. Рассказывает вам об одной большой проблеме, которая его мучает и отравляет ему жизнь. В то время как он вам это говорит, вы понимаете, что и вы уже переживали идентичную проблему. Но не только переживали, Вы успешно разрешили её. Другими словами, у вас есть знание, как её решить.

Поэтому вы объясняете ему, что по вашему он должен был бы сделать в этой ситуации (вы передаете ему знания). Но в 80% случаев, что он может вам ответить, если действительно расстроен?

“Нет, слушай, ты не понимаешь” “Всё не так, как тебе кажется” или “Тебе легко говорить, если ты не переживал подобную ситуацию”. Несмотря на то, что вы предоставляете ему информацию, как исправить его проблему (и знаете это, потому что уже переживали такой опыт), он не воспринимает. Почему? Потому что ему не хватает одного элемента, который предшествует, полученному от вас знанию.

Другими словами, прежде чем человек воспримет информацию по поводу чего-то, должен присутствовать другой элемент, в отсутствии которого вы можете предоставить ему наилучшие знания, но он не сможет принять это.

Мотивация, скажете вы. Нет, это не мотивация. Кто-то из вас скажет, что это интерес. Нет, это даже не интерес. Ваш друг заинтересован в решении проблемы. Вы только посмотрите, как он эмоционально вовлечен.

Тогда вы могли бы сказать, что этот недостающий элемент - опыт. Нет. Это не опыт.

Чтобы понять, что это за элемент, мы должны проанализировать следующий пример: вы научились водить машину в школе вождения, где вам объясняли, как это делать (то есть вам предоставили знания), когда вы были за рулем, **ОБРАТИТЕ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ НА ЭТИ СЛОВА**, вы ощущали себя единственным ответственным за движение автомобиля, доверенного вам, то есть вы точно знали, что куда бы он не поехал, это зависело **ТОЛЬКО ОТ ВАС**.

Каждый из нас научился **ПО-НАСТОЯЩЕМУ** водить автомобиль, **В МОМЕНТ, КОГДА ПОЧУВСТВОВАЛ СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННЫМ ЗА ДВИЖЕНИЕ АВТОМОБИЛЯ, В МОМЕНТ, КОГДА ВПЕРВЫЕ ОЩУТИЛ, ЧТО КУДА БЫ АВТОМОБИЛЬ НЕ ПОЕХАЛ, ЭТО ЗАВИСЕЛО ТОЛЬКО ОТ НАС САМИХ**.

Поэтому недостающий элемент — это **ЧУВСТВО, ЧТО ВЫ ЕДИНСТВЕННЫЙ ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА ЧТО-ТО: ЧУВСТВО ОТВЕТСТВЕННОСТИ!**

Чтобы суметь воспринять и впитать какую-то информацию или знания, первым делом я должен почувствовать себя единственным ответственным за это.

Если я не почувствую себя ответственным, то и не осознаю, что это целиком и полностью зависит только от меня, а наоборот, в большей степени буду считать, что зависит от чего-то другого, я не смогу воспринять и впитать знания об этом.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Раз ответственность является столь важной в восприятии знаний, давайте рассмотрим её подробнее.

Под **ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ** мы подразумеваем способность ощущать себя единственным уполномоченным в чем-то. Способность почувствовать, что та или иная вещь, личность или ситуация зависит целиком и полностью только от нас самих. Это способность. Некоторые люди не способны почувствовать себя ответственными, или же способны частично. Они чувствуют, что большинство ситуаций, происходящих с ними, особенно, если это нечто негативное, зависят от обстоятельств или от кого-то другого. В других же эта способность может быть развита хорошо.

То на сколько эта способность развита в вас, определяет степень вашего успеха.

Но давайте пойдем еще глубже.

Более, чем две тысячи лет восточная философия известными законами “Причины и следствия”² и “Ответственности”³ вменяет человеку ответственность за то, что происходит в его жизни.

Также и западные многочисленные ученые, начиная с Аристотеля (“Смешно обвинять в наших ошибочных действиях внешние факторы”), Шекспир (“Недостатки не со звезд, а в нас самих”), Альберт Швейцер (“Человек должен прекратить обвинять в своих проблемах окружающую среду, а научиться снова пользоваться своей волей и брать на себя ответственность”), в течение веков отмечали связь между способностью человека расценивать себя причиной происходящего и его эффективностью.

Еще один, из недавних авторов - ученый Джулиан Роттер⁴ в очередной раз рассмотрел вопрос личной ответственности. Роттер в 1966 году установил, что некоторые личности отличаются, как он называет, “внешним контролем” (а именно, ощущают, что их жизнь и то, что происходит с ними, определяется случаем или внешними воздействиями, не зависящими от них), другие же личности “внутренним контролем” (а именно, ощущают себя причиной того, что с ними происходит). Разные учения доказали, что человек с “внутренним контролем” добивается большего успеха в жизни и с большей легкостью преодолевают стресс и трудные моменты.

Можно расширить определение ответственности в этом контексте, говоря, что ОТВЕТСТВЕННОСТЬ - ЭТО СПОСОБНОСТЬ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ПРИЧИНОЙ ПРОИСХОДЯЩИХ СИТУАЦИЙ.

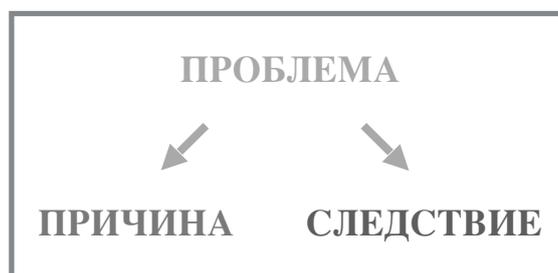
Мы можем еще больше расширить понятие ответственности, говоря об ОТВЕТСТВЕННОСТИ перед проблемой, и под проблемой я подразумеваю любую ситуацию, которая складывается не так, как мы хотим, где мы

² Закон причины и следствия: “что посеешь, то и пожнешь”

³ Закон ответственности: то, что нас окружает, это отражение нас и наших действий

⁴ ROTTER J.B. (1996) *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs*, 80.

можем считать себя Причиной (творцом) или Следствием (тем, кто пожинает результат).



Приведем пример. Предположим, что вы сейчас принимаете участие в одном из моих обучающих курсов и возражаете мне в чем-то, с чем вы не согласны. В этой ситуации я могу выбрать (и это настоящий выбор, который стоит передо мной), если считать себя причиной происходящего (то есть “это я не объяснил хорошо”) или следствием (то есть “это вы не понимаете или не хотите понимать”).

Выбор, который я сделаю, определит, присутствует ли Ответственность или нет. В отсутствии Ответственности я не смогу развить или впитать знание. И даже если кто-то попытается дать мне совет, пока я не буду считать себя причиной ситуации, я не смогу воспринять эти советы. В этом случае в моей голове тот, кто должен меняться, это ВЫ, а не я.

Не развивая знание, смогу ли я повлиять на ситуацию? Нет. Что же я буду испытывать при этом? Одну из неприятных реакций, о которых мы упоминали ранее.

Другими словами, если мы ВЫБИРАЕМ не считать себя причиной происходящего, наш внутренний механизм исследования и восприятия знаний никогда не запускается, и поэтому мы никогда не сможем повлиять на ситуацию.

На самом деле, одним из самых важных заявлений этой книги говорит о том, что перед проблемами мы должны начать пытаться видеть себя причиной, а не следствием. Это заявление настолько сильное, что я хотел бы разделить с вами одну историю по этому поводу:

В одной американской школе некоторые исследователи заявили преподавателям, что хотели бы подвергнуть тестированию коэффициент

интеллектуальности обучающихся их класса. На самом деле они предоставили для заполнения ученикам бессмысленные тесты, потом положили результаты в корзину, перемешали и вытянули три случайных с именами. Самим ученикам ничего не сказали. Преподавателям же было сказано, что эти трое были определены тестированием, как более умные, и непонятно почему их результаты обучения не подтверждали этого. Из тех троих двое были подростками, которых обучение особо не интересовало, которые, как некоторые из нас, “носили лягушек в класс”. Один же был средним учеником. В конце года (и заверяю вас, что преподаватели были под контролем и не могли давать оценки, какие хотели, а только на основе реальных достижений) те трое учеников стали первыми в лучшей пятерке класса. **ПО ВАШЕМУ ИЗМЕНИЛИСЬ УЧЕНИКИ ИЛИ ПРЕПОДАВАТЕЛИ?**

Естественно вы ответите, что изменились преподаватели. Но что в них изменилось? Они изменили свое поведение по отношению к недостаточным результатам тех трех учеников.

Когда один из тех трех учеников входил в класс и на вопрос, сделал ли он домашнее задание, отвечал “Нет. Знаете, вчера я забыл тетрадь в школе...”, раньше преподаватель подумал бы: “Какой безалаберный ученик, не хочет учиться” (= считать себя следствием ситуации), теперь же преподаватель думал: “Если он умный и не дает результата, значит это я не в состоянии объяснить правильно и должен изменить ситуацию”. Другими словами, преподаватель изменил свое поведение по отношению к проблемам с этими тремя учениками и стал считать себя причиной происходящего. Таким образом он стал более продуктивным как преподаватель.

В книге “Пигмалион в школьном классе” (по легенде Пигмалион был королем Кипра и скульптором. В общем понимании “Пигмалион” означает того, кто является учителем грубого и необразованного человека, совершенствуя его способности) Роберта Розенталя, профессора Гарвардского Университета, предлагается множество случаев, где преподавателям говорилось, что ученик (или даже целый класс) был особенно умным и поэтому от него ожидался большой рывок в академическом успехе обучения текущего года. Даже если студенты выбирались случайно, в том размере, в каком преподаватели верили, что это самые умные и способные из всех, в том размере ученики демонстрировали улучшения в результатах во время их обучения.

Что изменилось? Поведение преподавателей. Перед не оптимальными результатами студентов, вместо того, чтобы чувствовать себя следствием ситуации, теперь они считали себя причиной. И как таковая смогли получить очень позитивные результаты.

АКЦЕНТ НА КАУЗАТИВНОСТЬ

Представьте, что вы потеряли ключи от автомобиля и ищите их по всему дому. Вы ищите их в каждом ящичке, в каждом кармане, в каждом шкафчике, наверху, внизу. Вы делаете все, чтобы найти их. Спрашиваете у супруги(а), вспоминаете, что делали до того, как положить их где-то. Другими словами, вы становитесь экспертом в поиске ключей. А теперь представьте, что вы забыли ключи в машине, а не дома. Не имеет значения, насколько усердно вы искали их дома, сколько усилий вы приложили, чтобы найти их, вы все равно никогда не найдете их, так как они не дома. Точно так же, когда вы пытаетесь найти причину ваших проблем в других людях, вы никогда их не найдете, потому что ОНИ НЕ ТАМ. Они внутри вас.

Правда, как мы увидим далее, что существует определенный процент людей, порядка 3-8 % населения (соответственно они присутствуют и среди наших сотрудников), которые иногда ведут себя очень негативно или не воспринимают критичные замечания в свой адрес. Я не говорю вам, что это ваша вина, если эти люди таковы. Возможно, вам действительно попались в управление очень сложные люди. Каждый из нас в жизни встречает хотя бы раз сложно-управляемого человека. Но рассмотрим в пропорции: из 100 сотрудников, которые могут быть в вашей компании, 92/97 потенциально хороших. Если они не дают тех результатов, каких бы вы хотели, проблема не в них, а в вас.

Возможно проблема в том, какое мнение вы о них сложили и чего ожидаете от них. Я не буду первым, кто считает, что ваши ожидания оказывают влияние на людей вокруг вас. Легко понять почему. То, что вы ожидаете от людей, больше всего определяет ваше поведение в их сторону, и люди, действуя как зеркало, “отражают” в вашу сторону то же поведение, что и ваше, позитивное или негативное.

Возможно проблема в манере взаимодействия с ними, или в стиле мотивации, который вы используете, кто знает? Мы сможем понять это только, когда начнем считать себя причиной их результатов. И только

тогда мы начнем анализировать себя, ставить под сомнение и искать ответы на вопросы.

Если же мы наоборот будем продолжать считать себя следствием происходящего, думать, что проблема зависит от них, максимум что мы сможем, так это добиться того же результата, что и “эксперт в поиске ключей” из предыдущего примера, где ключи были в машине: стресс, нервное состояние, раздражимость и разочарование.

Очень часто перед чем-то негативным, мы чувствуем себя следствием и забываем о НАШЕЙ РОЛИ в ситуации. Я прихожу домой вечером и замечаю, что моя жена в последнее время немного отстраненная. Меня это раздражает. Я жалею, пытаюсь изменить её характер. Мне очевидны только её недостатки. Но я не думаю о том, что уже несколько лет я не дарю ей цветы. Не думаю о том, что вначале наших отношений я был великолепным любовником, романтиком, внимательным к ней, пытался всегда развеселить её, в то время как сейчас, то малое время, что провожу с ней, мое поведение и манеры абсолютно другие.

Или я смотрю на своих сотрудников и думаю с раздражением, что они вообще неэффективно работают. Я не замечаю, что стиль управления, который я использую по отношению к ним, очень демотивирует или же когда кто-то из них хочет поговорить со мной, у меня нет на это времени. Или я не замечаю что, в отличии от того, каким я был у истоков моей компании, сейчас то малое время, что у меня для них есть, я провожу всегда в напряжении и нервничаю или же уделяю внимание только проблемам и акцентирую внимание на негативных моментах работы и никогда не уделяю время, чтобы мотивировать их.

ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ - ОТНЕСТИСЬ К НЕЙ, СЧИТАЯ СЕБЯ ПРИЧИНОЙ

Мы столкнулись в 100% случаев, что любая программа по мотивации и улучшению персонала провальна, если человек, стоящий во главе компании не считает себя первопричиной происходящего. Если управляющий научится считать себя причиной производительности своих сотрудников, любые усилия по улучшению человеческих ресурсов приведут к максимальным результатам.

Я не говорю, что всегда должна быть ваша вина в том, что ваши сотрудники не продуктивны на столько, на сколько вам бы того хотелось. В некоторых случаях на самом деле так. В других же может зависеть только от сотрудников.

Однако, когда кажется очевидным, что ответственность за что-то, что не было сделано хорошо принадлежит сотруднику, вы не должны забывать, что вы лидер компании и ваше поведение может привести к решению проблемы или к её ухудшению.

Если вы общаетесь с вашими сотрудниками, считая себя следствием происходящего, думая, что это их вина, что они не могут выполнить поставленные задачи, не могут научиться чему-то, если ошибаются или не мотивированы, ВЫ ПРОСТО НАПРОСТО ПРИУМНОЖАЕТЕ ПРОБЛЕМЫ, потому что, даже если они и виноваты в чем-то, ваше поведение приведет к тому, что они закроются в себе и ухудшат свою производительность.

В рассказанной мной прежде истории об измерении интеллектуального коэффициента низкая обучаемость школьников, которые “носили лягушек в класс”, возможно, не была виной преподавателей. Возможно, их неуспеваемость зависела от окружения, в котором они росли, от родителей, которые не следили за ними или еще от каких-либо факторов. Но история четко показала, что если преподаватели относились к ученикам, считая себя следствием, ученики не улучшали результатов, а если же они относились к ним, считая себя причиной, результаты улучшались.

В то же время невозможно улучшить другого человека, если вы не считаете себя причиной его уровня продуктивности.

ЕСЛИ Я ОТНОШУСЬ К ДРУГОМУ ЧЕЛОВЕКУ, СЧИТАЯ СЕБЯ СЛЕДСТВИЕМ, ТО И ОН БУДЕТ ВЕСТИ СЕБЯ, КАК СЛЕДСТВИЕ

Чувствовать себя причиной происходящего, как и чувствовать себя следствием, заразительно.

Если я иду на конфронтацию с человеком, которому привожу аргументы, и при этом я считаю себя следствием происходящего, он в свою очередь будет считать себя следствием (от меня) и будет думать, что это я не понимаю или не могу объяснить. Сколько раз мы видели людей,

обвиняющих друг друга, и со стороны понимали, что чем больше они обвиняют друг друга, тем дольше будет длиться их ссора?

Также и с ответственностью. Брать ответственность на себя и считать себя причиной (быть каузативным) “заразительно”, однако, эта “заразительность” не проявляется сразу, как это происходит со следствием. Есть небольшая задержка. В случае разногласий с кем-то, я должен считать себя причиной происходящего один, два или три раза, а потом только смогу увидеть, что другой человек начинает “отражать” мое поведение и считать, что и он несет часть ответственности за происходящее.

Таким образом, можно сказать, что **КАУЗАТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР (МЕНЕДЖЕР “ПРИЧИНЫ”) СОЗДАЕТ КАУЗАТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ, МЕНЕДЖЕР “СЛЕДСТВИЯ” СОЗДАЕТ СОТРУДНИКОВ “СЛЕДСТВИЯ”.**

Другими словами, когда у вас под управлением сотрудник, который ошибся, вы пойдете к нему, считая себя следствием (думая, что ошибка - это его вина) и скажете: “Но ты ничего не понял, смотри какие проблемы ты создаешь!” и вполне возможно, что он подумает, что тот, кто плохо объяснил - это вы, хотя может об этом и не сказать вслух.

Если мы, наоборот, пойдём к сотруднику, который ошибся, но при этом берет ответственность на себя (например: “Слушай, это не ты не понял, это я плохо тебе объяснил”), возможно сразу ничего не случится, но после двух или трех раз, что вы обратитесь к нему таким образом, он скажет: “Нет, слушай, **Я ТОЖЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ ВНИМАТЕЛЬНЕЕ**”. То есть и сотрудник начинает брать ответственность на себя.

Между менеджером и его сотрудниками создается своего рода “эффект зеркала”. Сотрудники склонны использовать то же поведение, что и менеджер использует по отношению к ним.

Правда в том, что если я не считаю себя причиной производительности моих сотрудников, я создам команду людей, которые считают себя следствием. Я иду к моему Коммерческому директору и выражаю свое недовольство по поводу низких объемов продаж. В этом случае я считаю себя следствием, думаю, что это ЕГО не продуктивная работа, что это ОН неправильно управляет персоналом по продажам. После этой моей “мотивирующей” взбучки, что вы думаете он сделает по отношению к его

подчиненным? Он пойдет к ним и, чувствуя себя следствием, обвинит и демотивирует их еще больше.

Если у них в свою очередь нет подчиненных, куда они выплеснут негатив? На производственный отдел, что они производят с опозданием. Или обвинят в своих низких результатах кризис. Или, что еще хуже, будут вести себя как “следствие” с клиентами (“Нет, мне очень жаль, это ВЫ, господин клиент, отправили заказ поздно. Я ничего не могу сделать...”).

Если я часто считаю себя следствием, потихоньку я приведу моих сотрудников к тому, чтобы и они считали себя следствием. Менеджер, который не считает себя причиной продуктивности его сотрудников, создаст команду людей “следствия”, которые будут обвинять друг друга в том, что происходит.

Менеджер, который действует, как «причина», получит сотрудников, которые в свою очередь действуют, как «причина», а именно несут ответственность за свою эффективность в работе.

ПЕРВЫЙ ФАКТ ОТНОСИТЕЛЬНО ЛИДЕРСТВА

ЛИДЕР - ЭТО КТО-ТО, КТО ДАЕТ УКАЗАНИЯ ИЛИ ДАЕТ ПОРУЧЕНИЯ, КОТОРЫЕ ЕГО СОТРУДНИКИ ИСПОЛНЯЮТ С ГОРДОСТЬЮ. Другими словами, если сегодня с нами пребывал бы Иисус Христос, один из самых великих лидеров в истории, и попросил сделать что-то, **МЫ БЫ ВЫПОЛНИЛИ ЭТО С ГОРДОСТЬЮ**. Подобное случилось бы и в случае с Ганди или с кем-то еще из других великих лидеров прошлого или настоящего. Скорее всего, мы бы не сказали: “Понимаю Иисус, но сегодня играет Ювентус. Извини, мне надо срочно домой” или “Ох, Ганди, именно завтра? Но завтра суббота! Я уже две субботы подряд прихожу на работу, на этот раз мне нужно отдохнуть”.

Мы наоборот будем возбуждены их запросом. Для нас будет за честь принимать участие в их проектах. Но это происходит не только по отношению к известным великим лидерам. Любой человек, обладающий хорошими лидерскими способностями, сможет добиться, чтобы его сотрудники выполняли с гордостью то, что он от них просит.

Однако, мы должны знать другую вещь: невозможно развить лидерские способности по отношению к человеку, если мы считаем себя следствием по отношению к нему.

Если вы не чувствуете себя причиной того, каков этот человек, если вы не чувствуете, что его поведение зависит только от вас, вы никогда не сможете быть его лидером.

ВЫ МОЖЕТЕ СТАТЬ ЛИДЕРОМ ТОЛЬКО ДЛЯ ЛЮДЕЙ, В ОТНОШЕНИИ КОТОРЫХ ВЫ СЧИТАЕТЕ СЕБЯ ПРИЧИНОЙ.

Давайте приведем практический пример. У меня двое новых сотрудников, господин А и господин Б. Любое действие, которое совершает господин А, я считаю, что зависит от меня и что на мне лежит основная ответственность за его ошибки и не оптимальную производительность. Однако с господином Б я порой считаю себя следствием. Часто, когда он ошибается, я думаю, что это его вина.

Итак, после двух месяцев моего подобного поведения с ними, проявится впечатляющий факт:

°Когда я прошу о чем-то господина А, он с гордостью выполнит это. И будет доволен.

°Когда я прошу о чем-то господина Б, он выполнит это, но только потому, что не может сделать по-другому (потому что в конце месяца ему нужна зарплата или потому что я босс) и делает это с малой охотой.

Считать себя причиной работоспособности и настроения наших сотрудников является ключом, который может открыть двери лидерства.

КАУЗАТИВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

“Если вы хотите знать, почему ваши сотрудники не работают хорошо, остановитесь на мгновение, подойдите к зеркалу и посмотрите. В большинстве случаев причина возникшей проблемы смотрит сейчас вам в глаза”

Кен Бланшар, автор книги “Менеджер за одну минуту”.

Успешный лидер знает, что его работа - это сделать победителями его сотрудников. Успешный менеджер часто проводит между 40 и 50% своего времени мотивируя и обучая свой персонал. По мнению гуру менеджмента

Питера Друкера: “Основная деятельность Томаса Уотсона (основателя IBM) была обучать, обучать, обучать.”

Когда один из сотрудников совершает провал, такие лидеры принимают на себя ответственность за его не оптимальные результаты и, чтобы определить их причины, анализируют себя и свои действия или бездействия, а не рассматривают сотрудника.

Эти менеджеры не получают только лишь мотивированную и эффективную рабочую силу, но и, считая себя причиной происходящего, приобретают первый необходимый элемент для восприятия и впитывания знаний, развивая новую способность - ответственность.

В следующий раз, когда вы почувствуете гнев из-за ошибки или недостаточных результатов человека в вашем подчинении, не ведите себя как индивидуум, который искал ключи от машины дома в то время, как забыл их в авто. Так как в том размере, в котором вы будете делать это, вы будете чувствовать себя нервным, раздраженным и подверженным стрессу.

Если мы хотим улучшить результаты сотрудников в нашем подчинении, первое убеждение, которые мы должны изменить - это то, что лидерство возможно развить или сохранить только, если мы будем считать себя причиной происходящего.

ГЛАВА 4

ВАШИ ВОЗМОЖНОСТИ ДОСТИЧЬ УСПЕХА ВОЗРАСТАЮТ, ЕСЛИ ВЫ ИСПЫТЫВАЕТЕ ПОЗИТИВНЫЕ ЭМОЦИИ

“В делах и в лидерстве кризисные ситуации неизбежны. Если вы прилагаете усилия по жизни и в работе, вы регулярно будете попадать и выходить из кризисных ситуаций. Ваша способность эффективно реагировать на поражение или трудность - это настоящий показатель ваших лидерских способностей, ваш настоящий тест.”

Брайан Трейси

Каждый предприниматель или менеджер хорошо знает, что в его восхождении на пути к успеху будут встречаться мелкие поражения или кризисные ситуации. Невозможно думать о восхождении на Эверест без оцарапанных колен.

Также невозможно создать блестящую команду, не пережив какие либо кризисные ситуации. Сотрудник, который уволился, сотрудник, который разочаровал, провал в отношении клиента: это всего лишь некоторые из многочисленных примеров ситуаций, с которыми мы можем столкнуться.

Кризисные ситуации требуют определенных эмоциональных затрат. Узнать плохую новость или получить отказ - точно никому не понравится, особенно, когда это ставит в опасность вашу компанию или, что еще хуже, подрывает финансовое положение.

Но если, регулярно растрачивая свой эмоциональный заряд, вы полностью потеряете позитивный запал, вы больше не сможете решать проблемные ситуации, а наоборот, станете их создавать.

Если вы желаете иметь головокружительную карьеру, вы должны сразу научиться защищать свои два бесценных качества: хорошее настроение и позитивный заряд.

При отсутствии этих двух качеств, приехав на работу, вы всегда раздражены, расстроены, вы теряете способность находить креативные решения, способность мотивировать и заряжать позитивом окружающих, вы рискуете превратить состояние вашей компании в серое и безысходное.

Всегда сразу заметно, когда заходишь в компанию, в которой управляющий потерял позитивный заряд и веселость. Люди снуют туда сюда, как роботы, они погружены в себя и практически не общаются.

Немного пообщавшись с сотрудниками, понимаешь, что они действительно хотят зажечься, начать смеяться, быть веселыми, но им это не разрешено. Атмосфера, которой дышишь - это атмосфера ограничений, правил и контроля.

Когда управляющий обходит компанию, люди перестают общаться между собой. Если до этого они шутили и смеялись, видишь, как они замолкают, садятся на свои места и начинают усердно работать. Внутри себя они знают, что управляющий может и разозлиться.

Когда какой-либо сотрудник ошибается и замечен в этом, видишь, как он путано отвечает, пытается объяснить, и если внимательно посмотреть в его глаза, можно увидеть страх. Выслушав претензии управляющего и дождавшись его ухода, этот сотрудник закрывается в себе.

Сотрудники такой компании кажутся цветками, которые давно не поливали и они чахнут.

И наоборот, когда заходишь в компанию, где управляющий сохранил свой позитивный заряд и бодрость, видишь совсем другую атмосферу. Шумно и

весело, часто слышится смех. Люди открыты и много общаются между собой.

Конечно, существуют общепринятые правила взаимодействия с сотрудниками, но по большому счету есть только одно основное правило в любой компании - удовлетворить потребности клиента, поэтому остальные можно и нарушить.

В компании с позитивной атмосферой, когда управляющий появляется в офисе, сотрудники не только не умолкают, но и становятся еще веселее. И после того, как они пошутили и посмеялись с их управляющим, видишь, как они принимаются за работу с еще большим энтузиазмом.

Если кто-то ошибается, он знает, что компания защитит его и не будет порицаний или наказаний. Поэтому ошибаясь, люди открыто обсуждают это с руководителем, принимая советы и стараются найти креативные решения выхода из ситуации. Наблюдая за этими людьми, понимаешь, что они ощущают это место именно их местом работы.

Однако, большое отличие можно заметить именно на совещаниях. В то время как в компании, где руководитель потерял позитивный заряд и хорошее настроение, совещания - это только его монолог со множеством замечаний по поводу недостатка ответственности сотрудников, то в компании, где руководитель сохранил позитивный настрой, совещание проходит весело, с улыбками и шутками, кажется, что люди просто развлекаются. Ой, похоже, я произнес запретное слово: развлекаться.

В компаниях, где управляющий сохранил хорошее настроение и веселость, люди развлекаются. В компаниях, где управляющий стал негативным, все становится серьезным.

В первой компании двое сотрудников шутят и смеются перед аппаратом для кофе. Вот уже 8 минут они там. Их встречает руководитель и говорит: "Хватит шутить. Кофе попили, теперь за работу!" Он думает, что если минута их рабочего времени стоит X рублей компании, десять минут их времени выльются в 10X рублей.

Во втором примере компании руководитель встречает их и останавливается тоже переговорить и пошутить. После нескольких минут разговора и шуток, сотрудники сами вернутся к работе с еще большим позитивным зарядом и энтузиазмом.

Как вы думаете, в какой из двух компаний будут сотрудники с наивысшей продуктивностью? Какая компания будет более инновационной? В какой компании будет выше уровень взаимодействия с людьми? В какой компании будет больше прибыли?

Несмотря на то, что такие “паузы на кофе” компании будут стоить денег, более продуктивной окажется вторая.

Как говорит Кен Бланшар, “строгое и серьезное окружение удушает креативность” и, следовательно, продуктивность.

ВЕСЕЛЫЕ КОМПАНИИ ДОСТИГАЮТ БОЛЬШЕГО УСПЕХА

Я могу уже себе представить протест некоторых читателей. “Да нет же, Руджери. Развлекаться хорошо, но работа есть работа и она должна быть серьезной” или “Ах да, Руджери? Попробуйте прийти в мою компанию, посмотрите, что происходит на рынке и потом скажите, можно ли оставаться веселыми в такой ситуации.”

Давайте рассмотрим некоторые практические примеры:

Я хотел бы вспомнить слова одного стажера Microsoft, который, пройдя период обучения в офисе Redmond, решил согласиться на предложение о принятии его на работу, как полноправного сотрудника: “Больше всего меня убедила работать в Microsoft атмосфера в компании. Я брал в расчет и другие фирмы, но мне нигде бы не разрешили играть в гольф в коридоре”. - У.К., Microsoft.

Эти слова были сказаны перед тем, как компания Microsoft была вовлечена в знаменитую ситуацию с американским антитрастом, из-за чего компания могла распасться. Но как же, управляющие компании позволяли “играть в гольф в коридоре” в то время, как компания находилась в угрожающей ситуации? Именно так. И, возможно, именно веселый и оптимистичный дух позволил им использовать свои креативные ресурсы, чтобы выиграть.

Вы скажете: “Нет, нет. Они веселы, потому что могут себе это позволить, они номер один в мире, контролируют рынки, как им не быть веселыми. Вот если бы им пришлось пережить ситуации, как в моей компании, они бы не стали так много шутить...”

Однако, если вы изучали историю Билла Гейтса, то вы знаете, что это не так. До того, как была основана Microsoft, Гейтс узнал, что в одной компании в Альбукерке (США) разрабатывали устройство, называемое “персональный компьютер”, и что им необходимо было создать базовое программное обеспечение, чтобы заставить его работать. Он позвонил и пообещал предоставить его, однако хорошо зная, что пока ему нечего показать. Взяв на себя такую ответственность, он должен был выйти из ситуации и изобрести что-то. Таким образом был создан язык программного обеспечения, благодаря которому компьютер стал реальностью. Такой, казалось бы несерьезный, подход привел к реализации глобального проекта.

Или, например, сколько задора должно было быть в человеке, как Одиссей, чтобы в самый разгар кровавой войны (в которой греки терпели поражение), иметь смелость предложить идею с Троянским Конем?

Не знаю, слышал ли кто-то из вас о Caterpillar, мировом лидере по производству бульдозеров. Логично ожидать, что в такой крупной компании все должно быть серьезно, что на совещаниях не пролетит даже муха, и все только и делают, что сидят в тишине и записывают. Однако, когда компания представляет на рынок новые модели машин, они наряжают их в настоящие костюмы...

Или давайте поговорим об авиационном рынке. После 11 Сентября произошел огромный спад. Sabena и Swiss Air обанкротились, многие другие потерпели большие потери. Этим летом, пока я находился в Америке, я прочитал в газете, что одной из компаний, которая лучше всего пережила этот момент и продолжала эффективно работать, была Southwest Airlines из Далласа. И не было случайностью то, что в этой компании хорошее настроение и креативность сотрудников высоко ценились. Прежде чем нанять кого-то на работу, кандидат должен был ответить на вопрос: “Расскажите, каким образом недавно вы применили ваше чувство юмора в рабочей обстановке?”

Итальянская компания Gessi из Винтеббьо, производящая сантехнику и аксессуаров для ванной, работает на статичном нерастущем рынке. Не смотря на это, их выручка за последние годы возросла от 20 до 60 миллионов евро. Часть заслуги за такой рост можно отнести их неформальному стилю управления, открытому и веселому настрою менеджеров этой компании. Если бы вы попробовали принять участие в одном из их собраний по продажам, вы бы увидели их торговых агентов развлекающихся так, что наряд ли они когда-либо захотели бы пропустить хоть одно из этих ежегод-

ных собраний. Их собрания очень мотивирующие! Некоторые из агентов говорят, что “да, не всегда получается посещать собрания Gessi, потому что приходится посещать множество и других собраний других компаний, но я все равно предпочту их не пропустить”. На собраниях Gessi люди вдохновляются, заряжаются, их признают за их качества и заслуги. Участвуя в некоторых из этих встреч, мне даже довелось услышать от кого-то из агентов: “Какая тоска: завтра у меня собрание в другой компании, которую я представляю. Поеду, потому что должен, но это точно не будет собрание, как в Gessi. В других компаниях во время собраний говорят только то, что мы должны делать, и выходишь оттуда подавленным!”

Нет ничего оказывающего большее влияние на продуктивность личности, чем веселая заряженная позитивом атмосфера и развлечение, как и нет ничего более подавляющего, чем серьезность, строгость, порицания и критика. Если вы хотите, чтобы ваш персонал был более продуктивным, более креативным и более инновационными, начните разряжать обстановку весельем.

“Высокая толерантность к неудачам является фундаментальной характеристикой позитивной, инновационной и направленной на успех среды. Толерантность поражения - это элемент, свойственный культуре успешной компании.”

Том Питерс, автор книги “В поисках совершенства”.

ЭПИДЕМИЯ СТРОГИХ УПРАВЛЯЮЩИХ

Несколько лет назад меня пригласили принять участие в одном собрании, организованном Генеральным Директором одной компании в конце года с целью обозначить бюджет на будущее. Присутствовали руководители всех филиалов. Каждый человек, и я в том числе, был одет формально. Чемпионы продаж, которые в предыдущем году превысили все рекорды, были из филиала Южной Италии. Тем утром их самолет задержался в аэропорту Неаполя, поэтому собрание началось без них. Мне было интересно увидеть этих троих профессионалов, о которых мне все рассказывали, как о настоящих лидерах. Я хотел понять, как они ведут себя и их отношение к окружающему, так как всегда есть чему поучиться у тех, кто достигает больших результатов. Около 10:30, когда собрание уже шло около часа, открылась дверь и вошли эти три чемпиона. Все мы, одетые в серые костю-

мы и галстуки, были застигнуты врасплох: эти трое были одеты в футболки с надписью “Napoli”...

В подобной ситуации некоторые управляющие раздражаются и чувствуют неуважительность к себе. Считают, что такие люди несерьезно относятся к работе. Однако, управляющие успешных компаний так не считают. Они знают, что сотрудники, которые любят веселиться и шутить, гораздо более продуктивны.

На сегодняшний день, к сожалению, существует настоящая эпидемия серьезных и строгих руководителей. Эти руководители считают, что если относиться к вещам серьезно, в строгом порядке, со строгой дисциплиной и постоянно порицая сотрудников, то добьются большего уважения и более высокой продуктивности.

Такому руководителю сложно угодить. Ему никогда ничего не нравится. Он всегда найдет недостатки. Он очень редко смеется.

Такой руководитель, похоже, забыл, что люди проявляют себя лучшим образом, когда им весело.

Убеждение, что для достижения успеха мы должны быть очень серьезными и мало улыбаться, хорошо прослеживается в сложившемся у нас в голове стереотипе управляющего или бизнесмена. Перед тем, как встретиться с кем-то из тех, кто смог построить свою бизнес-империю, у нас присутствуют некоторые предрассудки. Мы ожидаем встретить человека очень решительного и напористого, не склонного к доверию. Мы опасаемся, что сказав что-то не то, он может попросить нас из своего офиса. Однако, познакомившись по-ближе, понимаем, что перед нами открытый и очень приятный человек, который умеет расположить к себе людей.

Веселье и успех - зачастую два элемента “идущих в ногу”. Сначала может показаться, что первый зависит от второго. На самом же деле, это второй зависит от первого.

Если не сменить стереотипы об успешном руководителе, которые сложились у вас в голове, ваша компания будет продолжать переживать кризисы или дела будут идти волнообразно, и вы никогда не сможете понять, почему ваши сотрудники не могут добиться больших результатов.

Том Питерс и Роберт Уотерман в своем исследовании американских компаний, управляемых наилучшим образом (книга “В поисках совершенства”), показали, что в них всегда ощущаются позитивные эмоции, часто можно

услышать шутки, громко отмечают победы каждого сотрудника. Не только сами управляющие остаются заряженными энтузиазмом, но и отбираются на основании способности создать позитивный настрой в своих подчиненных, чем могут сделать их более продуктивными.

Конечно, недостаточно только сохранять веселую обстановку в компании. Если у вас будут работать необученные веселые люди, не знающие, как правильно выполнять свою работу, будет сложно добиться успеха. Однако, знайте, что от уровня их позитивного настроения зависит степень расположенности к обучению и их ответственность. Как, по вашему, менеджеры расположены к обучению на позитивных и мотивирующих собраниях компании Gessi или на собраниях конкурентов, где слышны одни серьезные нудные монологи?

Вы просто не должны себе позволять, чтобы в вашей компании были угрюмые и замкнутые сотрудники. Вы не должны позволять себе, чтобы ваши сотрудники угасали и превращались в “серую массу”. Оживите обстановку вокруг вас! Недостаток веселья будет стоить вам дорого.

НАШИ СПОСОБНОСТИ К ВОСПРИЯТИЮ И КРЕАТИВНОСТИ СНИЖАЮТСЯ СО СНИЖЕНИЕМ НАШИХ ЭМОЦИЙ

Филипп МакГроу (автор бестселлера “Стратегии жизни”) считает, что “реальности не существует, есть только восприятие”. МакГроу утверждает, что каждый из нас выстраивает свое собственное представление реальности на основе, как он интерпретирует и воспринимает происходящее в окружающей среде.

Примером тому может быть восприятие красоты. Это очень индивидуально. Разные культуры оценивают красоту по-разному. В некоторых африканских странах женщина, чтобы считаться красивой, должна иметь очень длинную шею. Или многие годы в средневековой Японии красивой считалась та женщина, ступни которой были очень маленькими. Каждый из тех людей видел один объект - женщину, но восприятие, которое поступало к ним из окружающей среды, было различным: в этом случае, основанное на убеждениях о красоте.

Наблюдая за одним из моих сотрудников офиса, который проводит небольшое собрание со своими подчиненными, я, например, мог бы считать, что это пустая трата времени. А мой коллега, видя ту же ситуацию, может

считать, что благодаря этим собраниям сотрудники будут больше вовлечены в процесс и поэтому будут более продуктивны. Я и мой коллега видим идентичную ситуацию, но воспринимаем её по-разному.

Каждый из нас обладает разными уникальными “фильтрами”, благодаря которым информация, которую мы получаем, интерпретируется по-разному.

Эти “фильтры” создаются с опытом, который мы проживаем, на них влияет культура, в которой мы живем, а так же они являются частью наших убеждений, о которых мы говорили во второй главе.

Эмоции, которые мы испытываем, также создают фильтры, которые заставляют нас воспринимать реальность по-своему.

Было проведено множество исследований, которые показали, что два человека с разным уровнем эмоционального фона (один веселый, другой грустный), читая одну и ту же статью в газете об их виде деятельности, воспринимали её по-разному. Веселый человек воспринимал, что есть возможности для роста в его секторе. Грустный человек воспринимал, что есть множество проблем на рынке.

Вам когданибудь случалось, после того как вы разозлились на кого-то, встретить другого сотрудника и раскритиковать сходу его деятельность, после чего немного проанализировав ситуацию, понять, что вы были не правы и тот сотрудник на самом деле хорошо выполнил свою работу? Ваши негативные эмоции привели вас к негативному восприятию и вы увидели проблему там, где её не было.

Такое происходит с нами постоянно. Стоит разозлиться, расстроиться или взволноваться, мы видим, что “стакан наполовину пуст”, мы склонны концентрироваться на проблемах и на недостатках наших сотрудников, и таким поведением еще больше усугубляем ситуацию. И не только: в том размере, в каком мы испытываем негативные эмоции, мы совершаем и больше ошибок, и тем самым провоцируем наших сотрудников к таким же ошибочным действиям.

Естественно, что делает обеспокоенный напуганный сотрудник? Совершает ошибки, он рассеян, самоуничижает себя и свои способности. Конечно он не способен творчески мыслить. Общаясь с клиентом в таком состоянии, он не произведет хорошего впечатления.

Другим интересным примером искаженных “фильтров”, созданными эмоциями, может быть поиск и отбор персонала. Годы консультаций предпринимателей по этому вопросу мне показали, что без сомнений, если руководитель фирмы обладает позитивными эмоциями, он предрасположен отобрать из предложенных кандидатов тех, у кого наилучшие характеристики.

И наоборот, консультируя предпринимателей в подборе руководящего состава, я понял, что те, кто большую часть времени негативно или строго настроены в отношении сотрудников, из предложенных кандидатов, как правило, выбирают кандидатов, которые потом создают множество проблем в управлении компанией.

Поскольку в бизнесе кризисные периоды или небольшие поражения - это нормальное явление, мы должны знать, что, когда мы реагируем на проблему негативными эмоциями, когда позволяем происходящему испортить нам настроение, мы тем самым активизируем “фильтр”, который приведет нас к искаженному восприятию реальности, что негативно скажется не только на нас самих, но и на работе наших сотрудников.

Лучшие руководители знают об этом и, встречая на своем пути проблемы, трудности или поражения своих сотрудников, они прилагают усилия, чтобы оставаться позитивными, конструктивными и стараются избегать резких негативных реакций, злобы или суровости. Внутри себя они знают, что невыполненные задачи и проблемы стоят на повестке дня, и что с угрюмым, строгим, критичным или враждебным настроением “лечение будет намного хуже самой болезни”.

То, что вы создали в большей степени зависит от вложенного вами труда и настойчивости, но если бы вы не обладали бодростью духа и позитивным настроением, когда создавали свою компанию, вы бы не были там, где находитесь сейчас.

Веселый настрой, как дрожжи для теста. Если его не хватает, хотя вы усердно работаете, ваш бизнес не будет “подниматься” и расти.

Инновации, лучшие сотрудники и успех приходят к людям, обладающим хорошим настроением и веселым духом.

С того момента, как вы теряете позитивный настрой, вы постепенно начинаете терять все.

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ИЗМЕНИТЬ ЧТО-ТО, СНАЧАЛА ВЫ ДОЛЖНЫ ИЗМЕНИТЬСЯ САМ

В этой главе я не хочу сказать, что вы должны научиться лучше рассказывать анекдоты. Я хочу сказать, что если вы хотите изменить происходящее, если вы хотите, чтобы ваши сотрудники стали более продуктивными, если вы хотите, чтобы ваша компания стала более успешной, первым делом вы должны измениться сами.

Жизнь, возможно, преподнесла вам как позитивные, так и очень негативные моменты. Вы могли иметь хороших учителей в прошлом или же плохие примеры, которым вы последовали и сбились со своего пути. Культура, в которой вы выросли, могла привести вас к развитию хороших идей или же к приобретению “фильтров”, которые мешают в работе и мотивации персонала.

Однако, если вы не осознаете те самые укоренившиеся в вас убеждения, которые ведут вас к банкротству, если вы не мыслите, как причина происходящего, чтобы разрушить сложившиеся разрушительные механизмы, если вы не научитесь иногда не воспринимать себя слишком серьезно и смеяться над собой, не спрашивайте, почему вы всегда окружены проблемами.

Как в том примере про детей, которым провели тест уровня интеллектуальности, социальные убеждения⁵ заставляли преподавателей вести себя строго с детьми, пока они не выполнят задание. Когда, однако, те же преподаватели изменили свое поведение, почувствовав себя причиной происходящего, они вышли из “замкнутого круга” социальных убеждений, из того, что считалось “нормальным поведением в той ситуации”, и добились улучшения результатов своих учеников.

Если вы хотите добиться успеха, вы должны начать думать по-новому. Вы должны найти и развить что-то, что уже есть внутри вас: веселость, чувство юмора и ваш позитивно настроенный дух.

Насколько бы трудными не казались некоторые ситуации, происходящие в вашей компании, знайте, что именно ваш позитивный и веселый настрой, больше чем что либо другое, сможет дать вам и вашим сотрудникам доступ к креативным решениям, которые нужны будут вам для преодоления разных препятствий, возникающих на пути к вашим целям.

⁵ Социальное убеждение: распространенные в определенном обществе убеждения по поводу того, как должен вести себя человек при определенных условиях.

Сохраните его и, помимо всего остального, “дайте немного воды цветам, которые увядают”. Разрядите окружающую атмосферу радостью.

Если вы хотите изменить что-то, прежде всего вы должны измениться сами.

В противном случае все остальное бесполезно.

ЧАСТЬ

2

НОВЫЕ ЛИДЕРЫ

***ПОЛУЧИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ОТ СВОЕЙ КОМАНДЫ***

ГЛАВА 5

В ЧЕМ НУЖДАЮТСЯ ВАШИ СОТРУДНИКИ, ЧТОБЫ ВЫКЛАДЫВАТЬСЯ ПО МАКСИМУМУ

“Лично я обожаю клубнику со сливками, но не знаю, по какой странной причине рыбы предпочитают червей.”

Дэйл Карнеги

Цитата Дейла Карнеги приводит нам одно из самых больших сомнений, которое возникает у тех, кто работает с персоналом: как по-настоящему понять, какие рычаги управляют людьми.

В этой главе мы приведем результаты исследований о мотивирующих факторах, которые стимулируют людей к действию, вовлекают их в деятельность и делают их приверженными целям бизнеса.

На примере рыб, о которых сказано выше, если бы рыбак нанизывал на леску клубнику, не увидев через некоторое время поклевки, он мог бы начать раздражаться или утратить свою мотивацию и ошибочно думать, что “рыбы не голодны”. Этот вывод, вероятнее всего, приведет к дальнейшему неудачному опыту в рыбалке.

Если применить этот пример к мотивации персонала, где я стараюсь, “мотивировать” своих сотрудников не опираясь на факторы, которые **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** их мотивируют (или даже с помощью факторов, которые они считают демотивирующими, а я думаю, что они мотивирующие), я

могу сделать вывод, что “люди не хотят работать”. Заключение столь же ошибочное, как и о том, что “рыбы не голодны”.

Поэтому давайте развеим предположение о том, что “люди не хотят работать”. Правильно рассуждать: “люди, если они не мотивированы надлежащим образом, создают впечатление, что не хотят работать”.

Предположение, что “люди не хотят работать” для менеджера или для человека, который стремится быть лидером, означает, во-первых, что он считает себя “эффектом” ситуации. Во-вторых, это одно из тех предположений, которые негативно влияют на его действия и приводят к плохим результатам в управлении персоналом.

Если люди будут мотивированы и дадут максимум, так же как и рыбы, которые обязательно клюнут... если на рыболовной леске нанизан червяк.

Давайте теперь рассмотрим подробнее область мотивации персонала, чтобы развеять некоторые недоразумения, которые существуют на этот счет.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ

Мотивацию персонала легче понять, если сравнить её с продажей. В продаже мы стараемся убедить клиента вложиться финансово для удовлетворения неких его потребностей.

Также и в мотивации персонала мы пытаемся сделать так, чтобы сотрудник приложил усилия (быть более организованным, больше работать, уделять больше внимания качеству, совершать больше встреч или быть менее критичным, и т. д., и т. п.).

Чтобы сделать так, чтобы сотрудник прилагал эти усилия, он должен получить в чем-то преимущество или удовлетворение некоторых его потребностей.

В развивающемся обществе зарплата в конце месяца может представлять собой достаточно весомый “рычаг”, чтобы сподвигнуть сотрудника прилагать усилия. Если бы я жил в Сенегале, где большой дефицит рабочих мест, где уровень жизни довольно низкий, только за то, что я получил бы место работы и мог **УДЕРЖАТЬ** его, что дало бы мне возможность постоянно повышать свой уровень жизни, было бы само по себе большим источником мотивации для меня.

К сожалению (или к счастью, поскольку было бы не очень хорошо жить без наличия питьевой воды в доме), улучшение уровня жизни населения страны неизбежно ведет к тому, что наш сотрудник постепенно и все больше считает зарплату, как нечто должное за то, что “он проводит свое время в компании”; на самом деле, уже два или три месяца после приема на работу, зарплата, как правило, больше не является мотивирующим фактором. Она становится уже чем-то приобретенным, или, по крайней мере, воспринимается таковой большинством сотрудников.

Это происходит, возможно, не столь из-за корысти или неэтичных намерений со стороны сотрудников, сколько из-за того, что а) часто то, что мы предлагаем, будет также предложено и в другом месте (например, для некоторых категорий сотрудников, как рабочих, техников, производственных категорий, хороших менеджеров по продажам зачастую спрос превышает предложение); б) благосостояние семей ставит сотрудника в положение, где он, возможно, не имеет финансовых потребностей и насущных проблем, какие были у наших родителей (например, сегодня бывает пара женится и получает квартиру в подарок от родителей; или многие тридцатилетние до сих пор живут дома с родителями, то есть у них нет особых финансовых затруднений), и в) социальные гарантии способствуют тому, что сотрудник порой ошибочно видит зарплату, как нечто должное.

Я конечно не пытаюсь сказать, что согласен с вышеизложенным, но так происходит в большинстве случаев.

Одной зарплатой в конце месяца уже не достаточно, чтобы создать мотивированность и вовлечение персонала. Развитие уровня жизни создало рост потребностей и желаний сотрудников, и продолжать думать, что ваша политика мотивации персонала, основанная только на ежемесячной оплате труда, эффективна, это как считать, что эффективно “продолжать, удовлетворять потребность в продажах Fiat Uno”. Не то, чтобы Fiat Uno это плохой автомобиль, наоборот, но эволюция потребностей привела к тому, что, если несколько лет назад это был, пожалуй, лучший малолитражный автомобиль на рынке, сегодня он больше не является тем, чего хотел бы клиент.

Вернемся, однако, к нашей аналогии с продажей. Мы просим нашего сотрудника приложить усилия, что часто требует от него больших затрат в преодолении некоторых страхов, некоторых личных ограничений, некоторых неверных идей, укоренившихся в его уме за долгое время. Мы просим его испытать себя, измениться.

Но какую “клубнику” или “червей” мы наденем на леску? Мы уже сказали, что одна лишь зарплата считается само собой разумеющимся фактором. Что еще мы можем прицепить на леску?

Возможно, некоторые предприниматели, дочитавшие книгу до этого момента, будут не согласны и раздражены тем, что я говорю: “Но как же, я итак плачу 2000 евро в месяц этим бездельникам! Они должны работать “не покладая рук” за такую зарплату, потому что КАЖДЫЙ месяц я им плачу!” и другие подобные комментарии.

Подобная реакция, хоть и вполне понятна, свойственна предпринимателю, которому просто необходимо продолжить читать эту главу. На самом деле, работая на рынке с такой точкой зрения он, скорее всего, уже пережил множество неудач в управлении своими сотрудниками.

Зарплата может быть действительно мотивирующим фактором, но ТОЛЬКО в развивающемся обществе, и ТОЛЬКО на несколько месяцев после найма. Далее она теряет большую часть своего мотивирующего эффекта.

Для того, чтобы решить проблему мотивации, мы должны осознавать, что необходимо рассматривать человека, которым мы управляем, как своего ВНУТРЕННЕГО КЛИЕНТА.

“В любой компании в эпоху информационной глобализации, люди являются наиболее важным ресурсом. И этот ресурс каждый вечер уходит домой и на следующий день может вернуться или не вернуться. Наиболее просвещенные компании видят всех своих сотрудников как индивидуальных предпринимателей.”

Эд Мак-Кракен

Наиболее важный капитал компании — это люди. Или мы знаем, какие рычаги мотивируют и побуждают их к действию, в обратном случае лучше, если мы изучим и поймем это как можно быстрее. В наши дни при стремительном развитии технологий, лидером становится та компания, которая в состоянии удержать и мотивировать людей. Компания, которая не воспринимает эти изменения и не запускает политику мотивации и вовлеченности персонала, неизбежно обречена на провал.

ОДНА ОШИБКА В ПОНИМАНИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА НЕИЗБЕЖНО ПРИВЕДЕТ К СРЫВУ ПРОДАЖИ

В любом курсе продаж нас учат, что для того, чтобы осуществить продажу, необходимо в первую очередь понять потребности клиента. Если я понимаю потребности клиента, я могу позиционировать свой продукт (и, следовательно, финансовую затрату, которую клиент должен совершить, чтобы купить его), как некую систему, которой клиент может обладать, чтобы удовлетворить свои собственные потребности.

Предположим, что я пытаюсь продать предпринимателю свои услуги мотивации и обучения, и что он, как предприниматель, считает наиболее важным, чем что-либо еще, высокое качество услуг.

Я, продавец, говорю: “Г-н Петров, я работаю быстро и прошу за это низкое вознаграждение”. Он будет мотивирован на моим предложением?

Вероятнее всего, нет. Раз наиболее важным аспектом для него является качество, то, то что я работаю быстро и прошу за это низкую оплату, его демотивирует.

Но, внимание, я “демотивировал” его к покупке, и в то же время произнес то, что, по моему мнению, должно было мотивировать его. Другими словами, на мой взгляд, я хорошо предложил свой продукт.

Мы хорошо знаем, что на самом деле в продаже, самое важное — это выяснить потребности клиента, и **ТОЛЬКО** потом начинать описывать продукцию или услуги **ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ БЫЛО ОЧЕВИДНО, ЧТО ОНИ СОСТАВЛЯЮТ СИСТЕМУ, КОТОРАЯ УДОВЛЕТВОРИТ ЕГО ПОТРЕБНОСТЬ.**

Несмотря на то, что это просто и почти само собой разумеющееся, на практике именно это является **ОШИБКОЙ, КОТОРУЮ БОЛЬШИНСТВО ИЗ НАС СОВЕРШАЕТ В МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.**

Я иду к сотруднику, не зная его потребностей, что его мотивирует на самом деле, и начинаю “продавать” ему важность усилий в работе, точность, решительность, уверенность. Тем самым я рискую демотивировать его.

Почему? Потому что не зная его потребностей, того, что ОН считает важным, я рискую надеть на леску клубнику или дыню...

В начале моей карьеры, когда я был продавцом-новичком, ошибка, которую я чаще всего совершал, была в том, что я начинал описывать все достоинства моего товара, не понимая истинных потребностей клиента или только предполагая их. У меня был очень низкий процент закрытия сделок.

Как и в примере с рыбами, прежде чем надеть что-то на леску, я должен понять то, что будет стимулировать моих внутренних клиентов (моих сотрудников), в противном случае, думая, что мотивирую их, я на самом деле буду демотивировать их.

ЧТО МОТИВИРУЕТ НАШЕГО ВНУТРЕННЕГО КЛИЕНТА (НАШЕГО СОТРУДНИКА)

Мы провели исследование на тему, каковы мотивирующие факторы, рычаги, которые сподвигают людей к действию. В этом огромном исследовании мы подвергли сотрудников различных категорий опросу, где спрашивалось “ЧТО ВЫ ХОТИТЕ ОТ СВОИХ НАЧАЛЬНИКОВ?”.

Этот опрос был проведен на широкой выборке представителей, которая включает в себя людей различных отраслей промышленности и с различными задачами, но так или иначе подчиненных. Может даже кто-то из ваших сотрудников побывал нашим “подопытным кроликом”.

Мы предложили сотрудникам опросник, в котором были перечислены 10 мотивирующих факторов, и попросили, чтобы все они расставили их в порядок от 1 до 10, учитывая что, 1 — это тот, который они больше всего хотели бы от своих начальников и 10 — тот, который они хотят меньше. Мы использовали анкету, которую составил в свое время ученый в области мотивации Элтон Майо, адаптировав её под итальянский рынок.

Сознавая, однако, тот факт, что не всегда сотрудник имеет четкие приоритеты (многие из сотрудников нашей компании не выпускники Гарварда в области поведенческих наук и, следовательно, не в состоянии с точностью распознать стимулы, которые их сподвигают), НА САМОМ ДЕЛЕ МЫ ПОПЫТАЛИСЬ сделать так, чтобы начальник предоставил сотруднику то, что ему требуется. Мы обнаружили, что обеспечивая его тем, о чем он нас просил, не всегда увеличивало его производительность. Тогда мы немного изменили то, что давали, до тех пор, пока не нашли с

абсолютной уверенностью вещи, которые, предоставив сотрудникам, заставляли его действовать и увеличивали его производительность.

Мы также привлекли к исследованию самих менеджеров компаний, спросив их, что по их мнению хотят сотрудники.

Это исследование дало удивительные результаты, из которых мы поняли, что в большинстве случаев, когда наши клиенты-предприниматели пытались мотивировать персонал, они “ловили рыбу, надев клубнику на леску”.

Для того, чтобы ознакомить вас с результатами этого опроса, сделаем небольшое упражнение. В таблице ниже вы найдете десять факторов, которые могут мотивировать сотрудника. Задайте себе следующий вопрос:

“Что хотят от меня мои сотрудники?”

Прошу вас поставить по порядку, от 1 до 10, следующие факторы (давая оценку “1” фактору, который по вашему наиболее желаем, и “10” менее желаемому), проецируя их на ваших сотрудников сегодня:

***ЧТО ХОТЯТ ОТ МЕНЯ МОИ
СОТРУДНИКИ?***

(Поставить по порядку от 1 до 10, принимая во внимание ваших настоящих сотрудников)

Хорошие условия работы

Чувствовать себя вовлеченным в проблемы на работе

Неподавляющая дисциплина

Полная признательность за выполненную работу

Лояльность руководства к сотрудникам

Хороший уровень заработной платы

Продвижение и рост вместе с компанией

Понимание и интерес к личным проблемам

Безопасность на рабочем месте

Интересная работа

УПРАВЛЯЮЩИЙ, КОТОРЫЙ ДЕМОТИВИРУЕТ ЛЮДЕЙ, СЧИТАЯ, ЧТО МОТИВИРУЕТ ИХ

Что вы поставили на первые три места? Каковы, по вашему мнению, факторы, которые ваши сотрудники хотят на самом деле?

Проводя это исследование, мы поняли, что факторы, которые менеджер ставит на первые места, чаще всего не совпадают с тем, чего хотят на самом деле его сотрудники. Такой менеджер общается со своими сотрудниками, считая, что мотивирует их, в то время как на самом деле демотивирует.

Внимание, это не было классическим стратегическим опросом, сделанным по телефону, где человеку задавался ряд вопросов. Это исследование потребовало годы изучения, чтобы собрать данные и испытать их на практике. Насколько результаты не казались бы странными (хотя вы увидите, что потом с ними согласитесь), каждый раз, когда мы пытались действовать не применяя вытекающих из опроса факторов, мы получали демотивированных сотрудников.

По мере того, как вырисовывались результаты этого исследования, первая моя реакция и реакция моих коллег была удивление, мы не верили. Мы не понимали, как же так, сотрудники могут предпочитать определенные факторы больше, чем другие. Не всегда это совпадало с тем, что они сами говорили нам. Это было, как если бы мы гипотетически провели опрос среди рыб, которые сказали бы, что они хотят клубнику со сливками, а на самом деле их стимулирует к действию наличие червя.

То же самое происходит с нашим персоналом. Даже если на словах они могут просить другие факторы, то, что они действительно желают, расположено в следующем порядке:

1) ПОЛНАЯ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ ЗА ВЫПОЛНЕННУЮ РАБОТУ:

Иными словами, люди хотят, чтобы их начальство говорило им о том, что они сделали хорошо, а не только то, что они сделали неправильно.

Человек не ошибается во всем, что он делает за день. Он часто выполняет свою работу хорошо. Иногда может задерживаться в выполнении определенной работы. Но в большей степени он выполняет её вовремя или ДАЖЕ заранее.

И это нормально, что наши сотрудники, когда делают что-то хорошо, ХОТЯТ, ЧТОБЫ ИМ СКАЗАЛИ ОБ ЭТОМ, ОБРАТИЛИ ВНИМАНИЕ.

Вместо этого, в менталитете современных менеджеров существует абсурдная склонность полагать, что “то, что было сделано хорошо — это должное, это его работа, и, следовательно, не заслуживает внимания”. То, что не было сделано хорошо, однако, необходимо отметить, исправить, незамедлительно довести до сведения сотрудника. Как будто “наиболее важно замечать вещи, которые не были сделаны хорошо среди тех, что были сделаны хорошо”, а значит быть демотиватором своих сотрудников ПО МАКСИМУМУ.

Если вы хотите получить мотивированный персонал, фразу, которую вы только что прочли, следует ПЕРЕВЕРНУТЬ:

ГОРАЗДО ВАЖНЕЕ, ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ НАШЕГО СОТРУДНИКА НА ВЕЩИ, СДЕЛАННЫЕ ХОРОШО, А, НЕ НА ТЕ, ЧТО СДЕЛАНЫ ПЛОХО, потому что это единственная система мотивации и заряда положительной энергией людей.

Я не говорю, что мы не должны корректировать ошибки наших сотрудников или, что мы должны закрывать на это глаза. В десятой главе мы увидим, как правильно действовать, чтобы исправить сотрудника, когда тот ошибается. Существует четкая процедура, которая не приведет его к демотивации.

Наши сотрудники нуждаются в том, чтобы МЫ ОБРАЩАЛИ ВНИМАНИЕ НА ТО, ЧТО ОНИ ДЕЛАЮТ ХОРОШО. Признательность — это то, что на самом деле движет по-настоящему людьми и улучшает их.

Рассмотрим следующий пример.

В компании десять инженеров были вовлечены в следующий эксперимент: их разделили на две группы равного потенциала, и предложили каждой из двух групп инженеров решить десять математических/физических задач, относящихся к их работе.

Первой группе, независимо от результатов, которые они получили, было сказано, что необходимо больше потрудиться и улучшить свои навыки, так как их показатели не были корректны. При рассмотрении было показано, что они не смогли решить все технические задачи. Затем их призвали приложить больше усилий в обучении, так как через две недели будет второе испытание.

Второй группе, независимо от результатов, которые они получили, было сказано, что они хорошо справились, поскольку правильно решили большинство задач, которые были им предложены (на самом деле они разрешили более или менее то же количество задач, как и в первой группе). Им тоже сообщили, что через две недели будет проведено новое испытание.

На следующем испытании, **КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ИЗ ПЕРВОЙ ГРУППЫ ПОЛУЧИЛ ХУДШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРВЫМ ИСПЫТАНИЕМ. КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ИЗ ВТОРОЙ ГРУППЫ ПОЛУЧИЛ ЛУЧШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРВЫМ ИСПЫТАНИЕМ.**

То, что вытекает из эксперимента выше, кажется абсурдным. Как странно, просто сказав людям о том, что они сделали хорошо, их желание учиться, а затем и их производительность увеличились.

Согласно Кеннету Бланшар, автора бестселлера “One Minute Manager” и эксперта мотивации, хороший менеджер **ДОЛЖЕН ПЕРЕМЕЩАТЬСЯ ПО КОМПАНИИ И ХВАЛИТЬ ЛЮДЕЙ, В ТО ВРЕМЯ КАК ОНИ ДЕЛАЮТ ЧТО-ТО ПРАВИЛЬНО.** Таким образом, по мнению Бланшар, его персонал будет постоянно мотивирован.

Обратите внимание, насколько это сильно в контрасте с привычным образом поведения нас менеджеров. Как правило это выглядит, как “пройдусь ка я по компании, чтобы посмотреть, что там они натворили”.

Сколько раз мы говорим “Молодец!” или “Здорово!” нашим сотрудникам в течение дня? Если мы не говорим этого, по меньшей мере, десять раз в день, мы отказываем людям в “топливе”, необходимом для того, чтобы расти. Мы должны тренироваться вводить в наш словарный запас слова или фразы, как: “Здорово!”, “Ты чемпион!”, “Отлично!”, “Очень хорошо!”. Эти слова необходимо произносить нашим сотрудникам буквально **ДЕСЯТКИ** раз в день.

Кто-то из вас может возразить, что “говоря слишком часто людям, что они хорошо работают, они будут постоянно просить повышения зарплаты”. Это может быть так только примерно для 5 человек из 100. Для остальных 95%, если вы не будете регулярно оценивать то, что они сделали хорошо, вы получите демотивированных людей и, следовательно, с пониженной производительностью.

Даже наоборот, как мы покажем в конце этой главы, **ЕСЛИ НЕ ГОВОРИТЬ ИМ “МОЛОДЕЦ!” ПОСТОЯННО, В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ ЛЮДИ БУДУТ МОТИВИРОВАНЫ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ.**

Мы обнаружили, что **СУЩЕСТВУЕТ ПРЯМАЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ** между количеством признаний и одобрений, которые менеджер говорит своим сотрудникам и уровнем их мотивации. Так же, мы обнаружили, что под руководством менеджеров, которые редко или почти никогда не выражают благодарности людям, ВСЕГДА И НЕИЗМЕННО находится группа демотивированных людей.

Один из наших клиентов, менеджер быстро развивающейся сети супермаркетов, в то время как я говорил на моем курсе о необходимости выражать признание и благодарность людям, вмешался, говоря, что он полностью согласен. Он на самом деле понял, что, когда во время собраний с персоналом предоставлял им текст с написанным признанием за их работу, это создавало положительный мотивационный эффект, превышающий даже эффект от финансовых наград. Порой сотрудники даже обрамляли эти награды в рамки и вывешивали у себя дома или в офисе.

Если вы хотите осознать степень важности, которую для каждого из нас имеет благодарность и признание, попробуйте заглянуть в какой-нибудь шкаф у вас в доме. Вероятно, где-то все еще хранятся некоторые медали, которые вы выиграли в соревнованиях в школе, когда вы были ребенком. Это вещи, которые не имеют никакого финансового значения и часто невзрачны. Но вы их не выбросите. Почему? Потому что признание мотивирует, очень мотивирует.

Некоторые из вас, анализируя этот фактор, могут подумать: “Нет, я просто не способен говорить “молодец” людям. Не могу. Мое внимание автоматически падает на то, что не сделано хорошо, а не на то, что сделано хорошо.”

Этим людям напомню, что они должны применять на практике то, что описано в Главе IV: **ЕСЛИ ХОТИТЕ ЧТО-ТО ИЗМЕНИТЬ, ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВЫ ДОЛЖНЫ ИЗМЕНИТЬСЯ САМИ**. В этой книге мы не говорим о “манипулятивных техниках”, направленных на то, чтобы “скрыто повлиять на людей”. Речь идет о том, что достижение успеха требует постоянной самоотренировки, чтобы улучшить свои характеристики, чтобы измениться как личности, чтобы изменить ошибочные закоренелые в нас представления, которые заставляют действовать неправильно. Мы проделали эту работу в прошлом много раз, чтобы стать самыми лучшими продавцами или менеджерами. Мы должны проделать ту же работу в отношении наших сотрудников.

Необходимо начать тренироваться выражать благодарность и признание нашим сотрудникам уже сейчас. Может быть, в начале вам придется немного напрячься, но с течением времени (увидев положительные результаты), отношение к этому для вас станет все более естественным, до тех пор, пока это не сделает из вас лидеров.

В некоторых случаях способность выражать признательность и благодарность своим сотрудникам может быть ослаблена из-за некоторых ошибочных мыслей, которые вы накопили в сознании:

а) “Когда я был работником (продавцом, секретарем или рабочим) я вел себя по-другому. Не понимаю, почему ему нужны все эти вещи, чтобы хорошо работать. В мое время мне это было не нужно”.

Эта мысль говорит о том, что менеджер продолжает видеть только “себя”, как меру оценки своих сотрудников. Нет более грубой ошибки.

Если **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** ваши сотрудники были бы похожи на вас, если бы они обладали вашими способностями и вашей самомотивацией, вероятно, сейчас они были бы сами предпринимателями и, возможно, занимали бы **ВАШЕ** место!

Как говорит Бланшар: “Не ждите, пока ваши сотрудники будут выполнять работу **СОВЕРШЕННО ИДЕАЛЬНО**, прежде чем похвалить их”. Иногда результат, который получил ваш сотрудник является для него **БОЛЬШИМ ДОСТИЖЕНИЕМ**, даже если для вас это еще не идеально выполненная работа. Например, менеджер по продажам, который не мог заключить сделку какое-то время, приходит в компанию с **ЗАКЛЮЧЕННЫМ ДОГОВОРОМ!** Несколько дней он приходил на работу в компанию с

грустным удрученным лицом, почти в депрессии. “Заклучил договор?” “Нет. Мы в процессе открытых переговоров, но до сих пор ничего” (почти извиняясь).

А сегодня он заключил договор. Приходит в компанию заряженным позитивной энергией, улыбаясь. Он ожидает что-то от своего управляющего, что-то, что укрепит его настрой и его ощущение победы. Что говорит ему управляющий? “Да, но по срокам оплаты этого договора ты мог бы договориться на более выгодные условия...”

Он только что “подкосил” своего менеджера. Тот менеджер, вопреки тому, что управляющий может думать о нем, снова погрузился в депрессию.

Вторая мысль, которую мы должны искоренить, следующая:

б) “Хорошие результаты работы сотрудника — это его долг. Почему я должен хвалить его за то, что он просто делает свою работу, за которую он оплачен?”

Но теперь представьте, Дель Пьеро, или Вьери, или Тотти, одного из этих футболистов, которые являются самыми высокооплачиваемыми профессионалами в мире. Как вы думаете, что будет с их мотивацией, если никто из их команды не подбежит, чтобы обнять, когда они забили гол? Как они себя почувствовали бы, если бы в понедельник газеты или телевидение никак не упоминали об их успехах в спорте?

Вы скажете, что “они же профессионалы”, “гол — это минимум, что можно от них ожидать”, Капелло может также сказать: “Когда я был игроком, я забивал голы и лучше”. Только в этом случае у нас всегда будет команда демотивированных игроков.

Предприниматель, или менеджер, который склонен считать самим собой разумеющимися результаты его сотрудников, пришел к такой “личной эмоциональной сухости”, что, вероятно, его отношение подходит только для того, чтобы управлять закупками или осуществлять контроль качества, но не для управления людьми. Вы не должны считать сами собой разумеющимися результаты, которые получают ваши сотрудники. Возможно, для вас было бы и легко сделать то, что они делают. Вероятно, вы хорошо им платите, чтобы делать то, что они делают. Но, пожалуйста, когда они достигают результата, не говорите: “Почему я должен говорить

им “молодец” за то, что они правильно напечатали счета-фактуры? В конце концов, это их работа...”

ВОЗМОЖНО, ДЛЯ ВАС, С ВАШИМ БОЛЬШИМ ОПЫТОМ “СДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНО СЧЕТ-ФАКТУРУ” ЛЕГКО. ДЛЯ ВАШЕГО СОТРУДНИКА ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕЗУЛЬТАТ, КОТОРЫЙ ПОТРЕБОВАЛ ОТ НЕГО БОЛЬШИХ УСИЛИЙ.

В подтверждение того, что я только что сказал относительно полного признания результатов сотрудников, я хочу рассказать вам один личный случай, который на мой взгляд очень хорошо демонстрирует, какой чудодейственный эффект может произвести похвала и признание за проделанную работу.

Мой племянник Алекс ходит в начальную школу и просто не хочет учиться. Он как те ученики из case history по коэффициенту интеллекта, которые приносили лягушек в школу. Однажды в школе Алекса вызвали к доске, чтобы решить уравнение, которое никто в классе, даже самые лучшие ученики, не могли решить. Алекс не умел решать уравнения и до того дня он практически все решал неправильно. Тем не менее, в тот день, вероятно случайно, ему удалось решить уравнение. Все в классе начали говорить: “Супер Алекс! Ты, действительно, молодец!”. Настоящие восхищения. В тот день я был на обеде в доме моей матери, и увидел, как он прибежал и говорит: “Бабушка, давай быстро поедем, потому что после у меня есть дела”. На что я, заметив эту подозрительную перемену, сказал себе: “Кто знает, что он собирается делать, может, пойдет искать какие-то неприятности, будет лучше, если я расспрошу”.

Тогда я, с определенной настойчивостью, начал задавать ему вопросы, что он планирует делать. Я переживал, что он влипнет в какие-то неприятности. Он продолжал увиливать, повторяя бабушке, что мы должны быстро поесть, потому что после у него есть дела.

При моей сильной настойчивости, в конце концов, Алекс сказал мне, что собирается делать после обеда: “Я должен решить уравнения!!!”

В школе ЕГО НЕВОЛЬНО МОТИВИРОВАЛИ, и теперь он, кто об учебе не хотел и слышать, вдруг изменился. Он хотел решать уравнения. Почему? Потому что кто-то сказал, что он в этом был хорош!

Это именно то, что мы получим благодаря признанию и похвале: людей, еще больше сконцентрированных на том, что они сделали хорошо, которые с еще большим усилием будут развиваться, чтобы достигнуть еще больше положительных результатов.

Похвала и признание ничего не стоят. Однако творят чудеса в создании перемен.

“У каждого человека, которого вы встречаете, есть вывеска на шее, которая гласит: ‘Позвольте мне почувствовать себя важным’. Если вы сможете это сделать, вы добьетесь успеха не только в бизнесе, но и в жизни”.

Мэри Кей Эш, основательница Mary Kay Cosmetics.

ПОСЛЕДСТВИЯ ПОЛНОГО ПРИЗНАНИЯ СО СТОРОНЫ НАШИХ СОТРУДНИКОВ

Однако, факт того, что наши сотрудники требуют полной признательности их работы, если проанализировать глубже, не ограничивается с нашей стороны только тем, чтобы сказать “молодец” сотруднику, когда он сделал что-то хорошо.

Разглядывая поверхностно этот фактор, менеджер может недоумевать: “Но выражать полную признательность за проделанную работу моим сотрудникам, значит, что если один из них по ошибке разрушит часть стены погрузчиком, я должен пойти к нему и сказать ‘Молодец, здорово! Ты мог снести весь склад, вместо этого ты разрушил всего часть стены. Еще раз поздравляю!’???”

И это приводит нас к ошибкам или менее эффективным сотрудникам. Иногда я понимаю, что глядя на работу некоторых наших сотрудников, мы действительно не находим ничего, за что сказать молодец. Или, если наш сотрудник делает ошибку, как мы реагируем? Если мы просто отметим ошибку, он будет демотивирован. Если же скажем "молодец" и закроем глаза, он будет продолжать ошибаться.

Другими словами, как мы должны применять Принцип Полной Признательности на мало эффективных сотрудниках?

Чтобы понять это, мы должны проанализировать более подробно, что означает тот факт, что наши сотрудники поставили Полную Признательность за Прделанную Работу на первое место среди мотивирующих факторов.

Тот факт, что Полная Признательность за Прделанную Работу была поставлена на первое место, значит, что НАШ СОТРУДНИК ХОЧЕТ, ЧТОБЫ НАЧАЛЬНИК ПОСТАВИЛ ЕГО В УСЛОВИЯ, ГДЕ ОН ПОЛУЧИТ ПОХВАЛУ (“МОЛОДЕЦ!”). Иными словами, наши сотрудники хотят, чтобы руководитель помогал им получать результаты, которые позволяют им победить. Они хотят тренера!

Том Питерс, говоря о самых успешных предприятиях, утверждает, что они “превращают средне одаренных мужчин и женщин в триумфаторов. Позволяют, и даже поощряют, чтобы люди чем-то отличились”.

Наш сотрудник желает управляющего, который поможет ему одержать победу, который поможет проявить те качества, которые присутствуют в нем. И во фразе “превратить средне одаренных людей в триумфаторов” содержится один из самых важных ключей к мотивации. Каждый раз, когда мы можем сделать так, чтобы наш сотрудник продемонстрировал свои возможности, свою компетентность, мы получаем более мотивированного сотрудника.

Но на мгновение подумаем о себе. Что представляет для нас новый склад компании? Что для нас значит перейти от 20% доли рынка к 27,5%? Почему мы с таким большим трудом стараемся вырастить наши компании? Мы делаем это, чтобы больше заработать?

Иногда я встречаю предпринимателей, которые, несмотря на то, что уже миллионеры, приезжают в 06:00 утра в компанию. Они появляются первыми на работе и уходят с нее последними. Вероятно, они могли бы все продать и уйти в отставку, чтобы жить хорошей жизнью на Мальдивах. Но, несмотря на это, продолжают говорить об инвестициях, бизнесе, открытии филиала, запуске нового продукта.

Почему они работают именно так? Потому что они тоже в поиске Полной Признательности. Что значит приобрести новый склад, если не способ продемонстрировать свою компетентность, свои способности? Что такое те старые медали, которые мы держим в шкафу, если не свидетельство того, что мы тоже были победителями?

УПРАВЛЯЮЩИЙ, КОТОРЫЙ ПЫТАЕТСЯ ПОЛУЧИТЬ МОТИВАЦИЮ ОТ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

Несмотря на то, что я только что сказал, даже в нас самих, каждый день, когда я посещаю компании, я встречаю недостаточно мотивированных управляющих, которые ИДУТ К СВОИМ СОТРУДНИКАМ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ МОТИВАЦИЮ. Это не парадокс. Это происходит на самом деле.

Например, Управляющий Отделом Продаж, который выходит сопровождать своего менеджера по продажам не являясь по-настоящему мотивированным. До начала работы с клиентом Управляющий Отделом говорит своему менеджеру: “Ты молчи, сейчас я поговорю”. Или через две минуты после того, как они зашли, берет слово сам и проводит всю сделку. Заключает контракт или оформляет заказ. Когда выходит с переговоров, что говорит менеджеру этот мало мотивированный Управляющий Отделом? Говорит: “Ты видел, как это делается?” Что отвечает менеджер? “Черт побери, ну ты молодец!!!”. Теперь Управляющий Отделом, получив полное удовлетворение за проделанную работу, будет мотивирован. Только Управляющий Отделом не замечает, что его менеджер говорит еще кое-что: “Мне будет сложно стать таким хорошим продавцом, как ты...” Почему?

Потому что он только что был ЖЕСТОКО ДЕМОТИВИРОВАН! Наша же работа в качестве управляющего направлена на то, ЧТОБЫ УВИДЕТЬ, НАСКОЛЬКО ОН ХОРОШ, поставить ЕГО в условия, где он получит похвалу. И АБСОЛЮТНО не в том, чтобы доказать ему, насколько хороши мы! Потому что таким образом мы мотивируем наших сотрудников, вместо того, чтобы мотивировать самих себя.

Драматично видеть, сколько итальянских управляющих обращаются к своим сотрудникам, чтобы “попытаться получить мотивацию”. Есть управляющий, который перед трудностями своего подчиненного, подходит к нему и говорит: “Подожди, смотри, я тебе покажу, как это делается.” Затем он сам выполняет работу, и, когда закончил говорит сотруднику: “Ты видел?”

НЕТ! НЕТ! и НЕТ! Естественно, если нужно, вы можете показать, как делать, НО ПОТОМ УСТРАНИТЕ СДЕЛАННУЮ ВАМИ РАБОТУ И

ДАЙТЕ ЕМУ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫПОЛНИТЬ ЕЁ САМОМУ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА У НЕГО НЕ ПОЛУЧИТСЯ СДЕЛАТЬ ЕЁ ХОРОШО. И, если это необходимо, вы должны тренировать его даже десять раз подряд, потому что ВАША задача — тренировать, чтобы поставить ЕГО в условия, где он сам получит похвалу!

Или есть управляющий, который приходит в компанию немного демотивированным, немного заскучавшим. Видит своего сотрудника, который выполняет работу достаточно хорошо. Подходит к нему и говорит: “Смотри, сейчас я тебе покажу, что можно сделать еще лучше, и за меньшее время. Я даже могу сделать это с закрытыми глазами. Смотри, теперь и без рук...”

Другими словами, этот управляющий постоянно пытается показать сотрудникам, насколько ОН хорош, насколько он опытный. Почему? Потому что ЕМУ САМОМУ НЕ ХВАТАЕТ МОТИВАЦИИ. Может быть, у него нет четких целей, которые он хотел бы достичь, возможно, он перегружен. Кто знает. Дело в том, что этот управляющий не ходит по компании, чтобы хвалить людей, в то время как они делают что-то правильно, и не тренирует их, чтобы сделать наиболее эффективными, вместо этого он ходит по компании, чтобы продемонстрировать свое мастерство.

Это абсурдно, как если бы я, скромный игрок футбола, стоял рядом с Марадоной, который хочет меня мотивировать. Марадона ставит меня в середине поля и говорит : “Смотри, сейчас я покажу тебе, что я могу попасть в перекладину с середины поля.” Бьет мяч. Перекладина. “Я покажу тебе, что я еще умею”. Бьет мяч. Перекладина. “Обрати внимание, как я бью мяч”. Бьет мяч. Перекладина.

НЕТ! НЕТ! и НЕТ! Это не управляющий. Это демотиватор персонала! И настоящий управляющий, настоящий лидер — это тот, кто становится в середине поля со своим сотрудником и говорит: “Сейчас мы встанем здесь, и ты попадешь в перекладину. Не имеет значения, если мы будем здесь всю ночь. Ты сможешь это сделать, ты попадешь.” Настоящий лидер — это тот, кто помогает выиграть другим.

РЕЗКАЯ СМЕНА ОРИЕНТИРОВ

Все, что мы говорим, требует того, чтобы ориентир управляющего потерпел радикальное изменение. Мы должны изменить мысли, которые часто являются центральными для нас, и, как таковые, влияют на нашу точку зрения в работе.

Необходимо, чтобы ориентир управляющего изменился с

УПРАВЛЯЮЩИЙ, КОТОРЫЙ ВЫПОЛНЯЕТ РАБОТУ

на

УПРАВЛЯЮЩИЙ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ
ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ, КОТОРАЯ ДЕЛАЕТ ЛЮДЕЙ
ПРОДУКТИВНЫМИ

И это то, что мы должны сделать, если мы хотим резко увеличить мотивацию наших сотрудников. Каждый из нас должен определить 5 или 6 способных человек с потенциалом, и посвятить себя им в полной мере, как тренер, чтобы дать им возможность расти, и, наконец, стать победителями.

Только посвящая почти все время нашей роли тренера, мы получим группу очень мотивированных людей. Управляющий, который берет на себя всю работу, потому что “единственный здесь, кто знает, как правильно делать” или потому что “нет, эту работу должен делать сам, так как сотрудники не способны”, ПРОСТО ПОДПИТЫВАЕТ СВОЙ ДЕФИЦИТ МОТИВАЦИИ И, ЭТА РАБОТА ПРОСТО ЯВЛЯЕТСЯ СПОСОБОМ ДОКАЗАТЬ СВОИ СПОСОБНОСТИ.

Такой управляющий как правило становится перегруженным, работает все выходные и всегда в процессе борьбы с проблемами. Кроме того, в конечном итоге он неизменно столкнется с проблемой демотивированных сотрудников единомышленников.

В заключении разговора о Полной Признательности за Прделанную Работу, я хотел бы вспомнить одного из величайших полководцев истории: Наполеона. Наполеон создал много хаоса в Европе, который

повлек за собой миллионы жертв, но одна вещь точна. Ему повсеместно присваивается большое умение мотивировать людей. Легенда гласит, что он даже был способен пересечь Альпы с армией, которая состояла по большей части из босых мужчин.

И по поводу людей Наполеон говорил:

“Люди не продали бы свою жизнь даже за все золото мира. Но они подарят вам её в обмен за медаль”.

Давайте раздадим медали нашим сотрудникам. Похвалим их, в то время как они делают что-то правильно, и скажем им это с энтузиазмом. Давайте тренировать их, чтобы ОНИ стали победителями, вместо того, чтобы самим ходить по компании и пытаться получить от них мотивацию. В мгновение ока, мы обнаружим, что наши сотрудники не только отдают нам свое время, но и свои сердца.

Теперь продолжим рассматривать результаты нашего исследования. Второй элемент, который наши сотрудники ожидают от своих руководителей, это:

2) ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ВОВЛЕЧЕННЫМ В ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ.

Что значит “Чувствовать Себя Вовлеченным в Проблемы Компании”?

Вовлеченность касается информации, то есть обладать информацией о том, что происходит.

Бывший Президент и Главный Исполнительный Директор Scandinavian Airlines, Джон Карлсон, говорил: “Человек не владея информацией не может нести ответственность. Человеку, к которому поступает информация, не остается выбора, как взять на себя ответственность”.

Давайте намеренно переведем наш разговор на тему футбола, не потому, что нельзя привести в пример компанию, а потому, что иногда спорт помогает понять механизм мотивации. В спорте, на самом деле, каждый тренер знает, что мотивация группы имеет решающее значение. Пять минут демотивации игрока почти во всех видах спорта могут означать поражение в игре. Мотивированные игроки являются одним из самых важных факторов.

Представим себе нападающего игрока, который, однако, по какой-то причине может видеть только половину поля соперника, куда он должен забить гол и не видит половину поля своей команды. А теперь представьте себе тренера, который за пять минут до конца матча ему кричит: “Эй, ты должен забить гол!!!” А он отвечает: “Как же? Я уже забил два!”. Он не знает, что его команде тем временем забили три...

Или еще преувеличим этот пример и представим команду футболистов, которые, по какой-то причине не знают результата матча, или их положение в турнирной таблице и, даже, не знают, “что за команда в желтый-зеленой форме”, против которой они играют. Какой был бы уровень мотивации этих футболистов? Низкий, скажете вы. Все эти примеры позволяют нам понять, каков будет результат, если мы не предоставляем информацию нашим сотрудникам.

Наши сотрудники знают о “результате матча”? Другими словами, они знают, как идут дела? Знают “счет”? Знают планы и приоритеты компании? Они ПОСТОЯННО в курсе того, что происходит?

Давайте еще больше преувеличим пример игрока в футбол и представим себе, что, кроме того, что он не знает положение своей команды в турнирной таблице и не в курсе счета матча, он еще и не знает, что делают другие игроки (“ему не особо важно это знать, он должен просто хорошо делать свое дело”). Каков будет его уровень мотивации? Низкий. Однако тренер в какой-то момент кричит: “Эй, смотри, ты должен бежать! Да давай уже забей этот мяч, черт возьми! Я же плачу тебе миллион в год. Ты должен это сделать!!” Что мы можем подумать о таком тренере? Мы подумаем, что он некомпетентен. Что он не понимает, что сколько бы он не кричал или сколько бы не платил, если он хочет вовлечь этого футболиста в игру, он должен предоставить ему информацию о том, что происходит на поле.

Однако, как это ни странно, именно такая ситуация встречается в большинстве наших компаний. Я расскажу один случай, в котором я лично принимал участие. Компания с приблизительно 100 рабочих обратилась к нам, поскольку, по их словам, их люди были апатичны и не были вовлечены в работу. То есть они считали, что сотрудникам “абсолютно все равно на компанию”. Руководители компании попросили нас провести курс обучения всех сотрудников, чтобы “поднять их уровень ответственности по отношению к компании”(дословно).

Однако, вместо того, чтобы пускаться в длительные образовательные программы, мы просто подвергли всех сотрудников короткому опросу, содержащему четыре вопроса:

1. В прошлом месяце выручка компании была выше, ниже или равна выручке за тот же месяц на год раньше?
2. Оборот компании в этом году растет, равен или меньше по сравнению с оборотом прошлого года?
3. Каковы цели, которые компания поставила на этот год?
4. Какие цели компания ставит на ближайшие три года?

Как вы думаете, что они ответили? Была большая путаница в данных. Из ответов сотрудников невозможно было понять, растет ли компания, находится на том же уровне или идет на спад. Сотрудники говорили нам о том, что не знают результатов “матча”, не знают о “рейтинге в турнирной таблице” и даже не знают, в какой “команде они играют”. Было достаточно провести встречу с руководителями, чтобы дать им понять, что не сотрудники были безразличными, а они сами не вовлекли их в процесс.

Коммуникация информации — это элемент, который держит подразделения организации объединенными. Наиболее производительные компании делают так, чтобы информация свободно циркулировала. Сотрудникам дается доверие, предоставляется важная финансовая информация. Хорошо информированные сотрудники — это продуктивные сотрудники, потому что они чувствуют себя вовлеченными.

“Люди без информации не могут действовать с ответственностью. Информированные люди обязаны действовать с ответственностью.”

Джон Карлос, Алан Рэндольф, Кен Бланшар, американские консультанты.

Управляющие сети отелей Holiday Inn, например, понимая, что в среднем занятость номеров в день была только 67%, решили начать сообщать каждый день всем сотрудникам процент занятости номеров. Это единственное новшество привело в движение весь процесс, посредством которого ориентация на работу каждого сотрудника резко улучшилась. В течение восемнадцати месяцев доля занятости номеров, достигла 85%.

Intel не был бы на том уровне, на котором находится сегодня (номер один в мире в микропроцессорах), без мотивированной и вовлеченной рабочей силы. Одним из определяющих факторов стала введенная в действие Президентом Энди Гроувом политики сообщать как можно больше сведений максимальному числу работников компании. “Менеджмент имеет дело с хорошей организацией”, – говорит Гроув – “Мы предоставляем информацию на каждом уровне, в любом случае. Любой желающий может задать любой вопрос любому человеку”.

В семидесятых и восьмидесятых годах Dana Corporation под руководством Рене Мак Персон, будучи еще компанией, которая работала со “скромными” технологиями, оказалась на втором месте среди “500” “Fortune”, по возврату на вложенный капитал. За 10 лет доход компании возрос в три раза. Один из существенных принципов философии Мак Персон заключается в следующем:

“Ничто так не вовлекает людей, ничто так не укрепляет их доверие и не разжигает в них энтузиазм, как прямая коммуникация. Очень важно предоставлять и обсуждать все цифры результатов бизнеса со всеми нашими сотрудниками”.

Не обладать информацией, не быть в курсе того, что происходит, имеет негативное влияние на моральный дух и энтузиазм сотрудников. Часто человек, который получает информацию, перестает считать себя частью “игры”.

Регулярное проведение собраний, обсуждение статистики, планов и сведений, относящихся к производительности компании, а также участие НАС САМИХ в собраниях, где мы объясняем, что мы хотели бы реализовать в компании, может чрезвычайно стимулировать команду, которую мы возглавляем.

Джо Стэк, Генеральный Директор SRC Corporation (американской компании, которая занимается реконструкцией двигателей), был одним из пионеров в предоставлении своим сотрудникам доступа к бизнес показателям, чтобы они понимали их и понимали, как их работа может непосредственно повлиять на производительность всей компании.

Стэк начал свою карьеру в International Harvester. Ему доверили отдел производства машин, в котором, в предыдущем году была (очень) низкая производительность труда. Стэк решил обеспечить каждого

управляющего ежедневной статистикой, измеряющей эффективность работы их подразделения, с просьбой, чтобы они сравнивали их с показателями других подразделений компании. Всего за три месяца производительность труда в его отделе прошла путь от последнего места к первому.

Согласно упоминавшемуся выше Тому Питерсу, одним из самых важных факторов, присутствующих в успешных предприятиях, является сравнение результатов между сотрудниками. По словам Питерса в лучшие управляемых компаниях информация распространяется так широко, что все сотрудники знают, кто хорошо выполняет свою работу, а кто нет. Это своего рода создает среди них внутреннее побуждение стать лучше. Тогда контроллер больше не руководитель, а товарищ по работе.

Питерс продолжает, утверждая, что все мы чувствительны к сравнениям результатов, больше, чем мы себе это представляем. Главное, чтобы сведения не были представлены компанией критикующим способом. Возможно, это просто наше подсознательное желание быть победителем делает так, что когда мы наедине с собой видим показатели, нас это мотивирует, чтобы сделать еще лучше, превзойти других. Если эта склонность человека еще и усиливается окружающей средой, которая ориентирована на Полное Признание за Прделанную Работу, то создается такой “микс”, который толкает людей к действию.

Но с вовлечением мы подразумеваем не только предоставление сотруднику численных показателей, которые измеряют его производительность и которые он может сравнить с другими. На самом деле это выглядело бы, как дать центральному нападающему команды классификацию членов его команды, не предоставив ему информацию о позиции в турнирной таблице всей команды. Вовлечение — это, прежде всего, объяснение хода дел компании, регулярная демонстрация тенденций оборота и других важных показателей, дать понять цели компании. То есть дать почувствовать нашим сотрудникам, что они для нас являются важной частью команды.

Чтобы получить мотивацию, соответственно, необходимо предоставить информацию.

В то время, как настоящий лидер ПОЗВОЛЯЕТ СЕБЕ ПОМОГАТЬ своим сотрудникам, вовлекая их в процессы компании, среднестатистический управляющий продолжает быть перегруженным, “прикованным к своей

штрафной площадке, отбивая атаку противников”. Он слишком занят, чтобы найти время объяснить своему Дель Пьеро, что происходит и как тот мог бы ему помочь...

Третий элемент, который желают получать наши сотрудники, это:

3) ПОНИМАНИЕ И ИНТЕРЕС К ЛИЧНЫМ ПРОБЛЕМАМ (= НАСТОЯЩИЙ ИНТЕРЕС К НЕМУ, КАК К ЧЕЛОВЕКУ)

Я добавил фразу “настоящий интерес к нему, как к человеку”, чтобы лучше объяснить этот элемент, который не означает “водрузить на себя все личные проблемы наших сотрудников”, а означает, что, независимо от всего, независимо от финансовых отношений, которые связывают нас с сотрудником, он, прежде всего, важен для нас, как человек. Мы хотим, чтобы он чувствовал себя хорошо, чтобы он победил. Если наш менеджер по продажам не продал, мы должны беспокоиться не только о том, что он не достиг целей по бюджету, а, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, о том, что у него не получилось добиться своих целей.

Следующий случай компании очень поучительный. На предприятии в производственном отделе собрали работников сборочного конвейера. У них спросили, что необходимо для повышения производительности. Рабочие ответили, что нужно “увеличить свет над сборочным конвейером”. То есть рабочие утверждали, что производительность зависела от того, что было мало света над станками.

Руководитель производства следовательно сделал так, чтобы добавить света над конвейером. Через две недели после этой перемены, как вы думаете, что произошло с производительностью? Она увеличилась. Тогда снова собрали рабочих и спросили, что вы могли бы сделать, чтобы еще больше увеличить производительность. Рабочие ответили “по-другому расположить станки”.

Тогда Руководитель производства поменял расположение станков в соответствии с указаниями рабочих, но, начиная с этого момента, НЕЗАМЕТНО, ПОНЕМНОГУ КАЖДЫЙ ДЕНЬ ОН ВОЗВРАЩАЛ УРОВЕНЬ ОСВЕЩЕННОСТИ К ПРЕЖНЕМУ. Через две недели количество света было, как в начале эксперимента, однако, станки теперь были расставлены, как требовали рабочие. Что теперь случилось с производительностью? Вы не поверите, но производительность выросла еще больше.

Через две недели еще одно собрание. На этот раз рабочие сказали, что нужно, чтобы начальники смены делали несколько проверок в начале смены. Руководитель производства, следовательно, сделал так, чтобы начальники смены проводили проверки, как было запрошено, однако в то же время, постепенно, под каким-либо предлогом, переставил все станки более или менее в положение, в котором они были раньше. И что стало с производительностью? Не поверите, но она выросла снова!!

Из этого эксперимента какой мы можем сделать вывод? Что то, что **МОТИВИРУЕТ НА САМОМ ДЕЛЕ ЛЮДЕЙ, НЕ СТОЛЬКО ТО, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ, А СКОЛЬКО ВНИМАНИЕ И ИНТЕРЕС, КОТОРЫЕ ВЫ ИМ УДЕЛЯЕТЕ!!**

Работники повышали производительность потому, что кто-то был заинтересован в них. Кто-то их слушал, кто-то каким-то образом их привлекал участвовать в процессе.

Каждый раз, когда вы действительно интересуетесь кем-то из ваших сотрудников, каждый раз, как только он **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** становится для вас важен, он как следствие заинтересован в вас.

Один из менеджеров, который оказался очень искусным в вовлечении своих сотрудников — Ли Якокка. Он дважды спас компанию Крайслер от банкротства. Среди историй, которые ходят вокруг “гуру Якокка” есть один факт, который поразил меня очень сильно. Даже будучи очень богатым человеком, Якокка ходил питаться в столовую вместе с рабочими. Почему? Потому что, как говорил он, только интересуясь людьми, которые работают на него, он мог сделать компанию, которой руководил, продуктивной.

Интерес к людям так важен, что мы поговорим еще об этом в главе, которая анализирует личные характеристики лидеров. А сейчас то, что вам необходимо знать, это что наши сотрудники реагируют позитивно, если кто-то на самом деле заинтересован в них, если кто-то действительно **ЧУВСТВУЕТ** то, что чувствуют они, и не обращается к ним только как к порядковому номеру, а как к личности.

Однако, внимание. Вышесказанное не означает, что мы должны взвалить на себя все личные проблемы наших сотрудников. Это означает, что мы должны прислушиваться к ним, что мы должны знать их, должны

понимать, что происходит в их жизни. Наш интерес и порой наш совет могут творить чудеса с их уровнем мотивации.

Некоторые руководители скажут: “я не хочу интересоваться личными проблемами своих сотрудников. У меня своих много”, или “Если я буду заботиться о проблемах своих сотрудников, они начнут просить у меня деньги”, или “Если я буду слишком интересоваться ими, они перестанут меня уважать”. Еще раз повторяюсь — руководители, которые обладают такой точкой зрения, это те, кто уже долгое время испытывает трудности в управлении своим персоналом. Почему? Потому что ничто не может заменить искренний интерес к людям.

Давайте спросим себя, когда последний раз мы ходили на обед с сотрудниками и **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** интересовались целями, которые они поставили в своей карьере. Или когда последний раз мы спрашивали у них, как идут дела? Когда последний раз мы показали нашему сотруднику, что независимо от его производительности, он важен для нас как человек?

Знаем ли мы цели и амбиции всех основных людей, которые работают на нас?

Обращаем ли мы внимание на их эмоции и их проблемы? Принимаем ли мы их как свои?

Если мы не делаем этого, или делаем только от части, мы теряем очень важный элемент с точки зрения продуктивности и вовлечения сотрудников, что мы даже себе этого не представляем. Чтобы вы лучше поняли, я не буду добавлять дополнительные теоретические объяснения, а процитирую сотрудника компании, который в короткий срок, благодаря новому управлению, полностью изменился в лучшую сторону:

“То, что меня мотивирует — это то, что компания заботится обо мне; поэтому я забочусь о компании. Я действительно так думаю.”- С. А.

Часто управляющие говорят, что “не могут интересоваться своими сотрудниками, так как у них не хватает времени, они перегружены”. Такая точка зрения в первую очередь указывает на менеджера, который, вероятно, не понимает, что его компания выросла, и, следовательно, он должен перейти от “менеджера, который выполняет работу” на “менеджера, который поручает выполнять работу”. Во-вторых, такой управляющий, не обращая внимания на окружающих, будет постоянно

перегружен. Не мотивируя людей, он будет постоянно сталкиваться с проблемами всех типов, с которыми должен будет справляться в одиночку.

ДРУГИЕ ФАКТОРЫ ПО-ПОРЯДКУ

Сразу после Полного Признания, Участия и Интереса, сотрудники хотят от нас “Хорошего уровня заработной платы” и “Безопасности Рабочего Места”.

Безусловно, как бы не было важно Полное Признание, оно не заменяет в полной мере финансовые потребности. Но давайте рассмотрим всю классификацию мотивирующих ценностей по мнению сотрудников:

ЧТО СОТРУДНИКИ СЧИТАЮТ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМ

1. Полное признание за проделанную работу
2. Чувствовать себя вовлеченным в проблемы компании
3. Понимание и интерес к личным проблемам (интерес к нему, как к человеку)
4. Хороший уровень заработной платы
5. Безопасность на рабочем месте
6. Интересная работа
7. Продвижение и рост вместе с компанией
8. Лояльность руководителей к сотрудникам
9. Хорошие условия работы
10. Не подавляющая дисциплина

Изучение результатов этого исследования предоставило нам другие данные о том, что действительно мотивирует людей.

Возьмем во внимание фактор, который наши сотрудники ставят на шестое место (Интересную Работу). Мы задались вопросом, почему этот фактор оказался на шестом месте. Мы задумались, что значит “интересная работа”: это работа, в которой вы разбираетесь, и в которой вы можете продемонстрировать свои навыки.

“Человек, который делает что-то правильно и получает положительную обратную связь, вполне вероятно, сохранит положительное поведение и в будущем”, - Кен Бланшар

Почему “Продвижение и Рост Вместе с Компанией” находится на седьмом месте? Потому что, если я работаю в компании, где руководители меня обучают, чтобы я победил и хвалят меня за то, что я делаю правильно, если я вовлечен в проблемы компании, и если мои управляющие интересуются мной, как человеком,... **БЕЗУСЛОВНО, В ЭТОЙ КОМПАНИИ Я БУДУ РАСТИ!** Я не почувствую необходимости в том, что мне нужен “план карьерного роста”.

Интересно также знать, что “НЕ ПОДАВЛЯЮЩАЯ ДИСЦИПЛИНА” была отодвинута на десятое место. Что это значит? Это значит, что если мы ценим человека, привлекаем его к процессу, А ТАКЖЕ действительно заинтересованы в его успехе, он не будет возражать, если мы подвергнем его жесткому режиму работы или дадим ему действительно много работы. Он будет готов отдать нам всю свою душу.

ОЖИДАЕМЫЙ ПАКЕТ ОПЛАТЫ ТРУДА

Для того, чтобы понять еще глубже мотивацию персонала, мы должны добавить еще одно понятие: “Ожидаемый пакет оплаты труда”, где термин “пакет”, означает “совокупность вещей”.

Каждый человек, который начинает работать, или начинает сотрудничать с компанией, ожидает определенной оплаты. Это вознаграждение не состоит только из денег, а это целый набор вещей. Концепция “Ожидаемого пакета оплаты труда” может объяснить нам, почему наши сотрудники не мотивированы.

ОЖИДАЕМЫЙ ПАКЕТ ОПЛАТЫ ТРУДА

<u>Материальная Оплата</u>	<u>Нематериальная Оплата</u>
ЗП	Полное признание за выполненную работу
Премии	Привлечение к проблемам компании
Помещения/Оснащение	Интерес как к человеку
--- Факторы hard ---	----- Факторы soft -----
Жесткие факторы	

Наш сотрудник ожидает оплаты. Оплата состоит из МАТЕРИАЛЬНОЙ составляющей (материальных ценностей, а именно “жестких” факторов, факторов hard, т. е. материи) и НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ составляющей (т. е. состоит из “мягких” элементов, неисчислимых или нематериальных, факторов soft).

Обе составляющие оплаты труда должны присутствовать, В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ СОТРУДНИК БУДЕТ ДЕМОТИВИРОВАН.

Факторы hard состоят из заработной платы, премий, качественных помещений или лучшего оснащения, с помощью которого можно лучше работать (например: “я даю тебе служебный автомобиль” или “ты будешь работать с самой современной техникой”).

Факторы soft — это именно Полное Признание, Участие и Интерес.

Каждый раз, когда оплата не сбалансирована (отсутствуют факторы soft или отсутствуют факторы hard) наш сотрудник будет демотивирован.

Прежде я объяснял, что часть наших проблем связана с тем, что наш сотрудник не окончил факультет науки поведения в Гарварде. Естественно, проблема в том, что он часто не может распознать, какие

факторы его мотивируют, чего ему не хватает. Например, может произойти такая ситуация:

Мы не предоставляем факторы soft нашему сотруднику. Например, мы продолжаем обращать его внимание на то, что он нехорошо сделал, мы не выражаем ему никогда благодарности, обеспечиваем его малой долей информации, и редко интересуемся им. Даже продолжая работать в компании, ОН БУДЕТ ЧУВСТВОВАТЬ, ЧТО ЕМУ НЕ ХВАТАЕТ ЧЕГО-ТО. Он не знает, что именно, но чувствует, что что-то не складывается.

Когда друг его спрашивает, как дела на работе, он, вероятно, ответит что-то типа: “Так себе” или “Я не знаю, не то, чтобы плохо, но почему-то я не доволен...”

Вечером, возвращаясь домой, жена его спрашивает: “Как прошел твой день?” Он говорит: “Хорошо”. Жена: “Но что происходит?” “Я не знаю” (Он же не окончил Гарвард, не понимает, что не так). Жена: “Но скажи мне, что случилось!” “Я не знаю, как будто чего-то не хватает....” Жена: “Это потому, что тебе мало платят!”

Теперь он понимает. “Может, это правда! Если мне будут платить больше, я буду чувствовать себя лучше.” Приходит в компанию и просит повышения зарплаты. На самом деле деньги — это не истинная проблема, не то, чего ему не хватает. Он чувствует, что чего-то не достает и думает, что это деньги.

Мы повышаем ему зарплату. И что мы получаем? Мы получаем то, что в нашей терминологии называется эффектом “мимолетной вспышки”. На несколько месяцев он повысит свою производительность, а потом вернется обратно к тому же уровню, как и раньше.

Я не говорю, что это неправильно, повышать зарплату сотрудникам, которые этого заслуживают, наоборот. Я говорю, что ИСПОЛЬЗОВАТЬ ФАКТОРЫ HARD, ЧТОБЫ КОМПЕНСИРОВАТЬ ОТСУТСТВИЕ ФАКТОРОВ SOFT, ОКАЗЫВАЕТ ЭФФЕКТ “МИМОЛЕТНОЙ ВСПЫШКИ”. Часто это не деньги или премии, которых не достает. Это отсутствуют факторы soft!!!

Для того, чтобы поддерживать человека мотивированным, должны присутствовать обе составляющие “Ожидаемого пакета оплаты

труда” (как факторы soft, так и факторы hard). Например, если в компании нет системы премий для сотрудников, значит отсутствует “фактор hard”, что поспособствует демотивации. Но обратите внимание, что в исследовании сотрудники нам сказали, что **ФАКТОРЫ SOFT ЯВЛЯЮТСЯ ДЛЯ НИХ НЕМНОГО БОЛЕЕ ВАЖНЫМИ, ЧЕМ ФАКТОРЫ HARD.**

Как бы вы не верили в обратное, отсутствие факторов soft немедленно приводит к снижению мотивации нашего сотрудника. Даже если он продолжает работать с нами, его преданность и его “сердце” нам не принадлежат.

Один из моих клиентов работает в области телефонии. Это один из крупнейших дилеров огромной компании мобильной связи в Италии. С ростом компании он понял, что у него было множество людей, которые нуждались в мотивации. В первый день, когда я его встретил, он пригласил меня посетить его компанию. Он показал мне новый центр обработки данных, в складском помещении царили чистота и порядок, новая униформа, которой он снабдил каждого сотрудника, вложил крупные инвестиции, чтобы создать своего рода столовую компании, и вообще приложил большие усилия для удовлетворения потребностей сотрудников. Он отметил, что зарплаты и позиции, на которых находились сотрудники были более чем хорошие. Все, что он показывал, было фантастическим. На рынке было очень мало компаний, которые могли предложить подобную рабочую среду. После экскурсии он сказал: “Вот Руджери, я не понимаю, как так, хоть я и предоставил все это моим сотрудникам, они все еще не мотивированы”.

Он предоставлял только факторы hard! Он не “поощрял людей, когда они делали что-то правильно”, мало кого из них он действительно вовлекал в процесс компании, и “у него никогда не было времени”, чтобы по-настоящему поинтересоваться своими сотрудниками. С ним было трудно поговорить. Это был один из тех управляющих всегда перегруженных работой, который, в то время как его сотрудники говорят ему о чем-то, он уже думает о чем-то другом. Другими словами, он практически их не слушал.

Он мог инвестировать все средства в “фактор hard”, но никогда не получил бы действительно мотивированных людей. Они стали бы

такowymi, если бы он в дополнение к “факторам hard” начал предоставлять “факторы soft”.

ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ЭФФЕКТОМ ПРОИСХОДЯЩЕГО, КОГДА НА САМОМ ДЕЛЕ ЯВЛЯЕШЬСЯ ПРИЧИНОЙ

Опираясь на изложенное в третьей главе, мы можем сказать, что одна из самых больших проблем человека заключается в том, что он считает себя “эффектом” того, что с ним происходит, когда на самом деле он является “причиной”. Если я никогда не поливаю растения, которые мне продали в цветочном магазине, и они засыхают, это не по вине флориста, а по моей. Однако, я продолжая видеть растения умирающими, абсурдно могу думать, что “этот флорист просто мошенник”. “Только посмотрите, какие растения он мне продал, они не прожили даже две недели”.

Если я считаю себя “эффектом” чего-то, когда я на самом деле “причина”, я углублюсь в неразрешимую проблему. Я никогда не смогу её решить, если постоянно буду винить в этом других... потому что это же я её создаю. Если я не осознаю, что **Я ЭТО Я САМ НЕ ПОЛИВАЮ РАСТЕНИЯ**, я могу даже поменять цветы на новые, купить их у другого флориста, но растения все равно будут продолжать умирать. Если я считаю себя “эффектом” того, где я “причина”, проблема не будет устранена.

Когда я регулярно не выражаю благодарность моим сотрудникам, не вовлекаю их в процесс и не интересуюсь ими по-настоящему, я делаю так, что они демотивируются, и, следовательно, становятся менее продуктивными. Более того, если я еще и “хожу по компании, чтобы указать людям, где они ошибаются”, я безусловно являюсь одним из основных факторов демотивации в моей компании.

Проблема — не мои сотрудники. Не мои способы отбора персонала. Реальная проблема — это я.

И все же управляющий, который работает не учитывая перечисленных выше факторов, будет продолжать говорить или думать, что “реальная проблема — это его сотрудники”. Вот классический пример того, как мы считаем себя эффектом происходящего, когда на самом деле являемся причиной.

Такой управляющий часто будет питать враждебность в отношении своих сотрудников, злиться на них за ошибки, и, таким образом, ухудшит не только отношение сотрудников, но и свое душевное состояние.

Наш сотрудник — это наш внутренний клиент. Он отдает свою преданность и свое сердце лидеру-наставнику, который способен поставить его в положение, где он “поднимется на пьедестал и победит”, который увлекает его за собой, искренне интересуется им как человеком и позволяет ему почувствовать себя частью компании.

Мы не можем не брать во внимание то, что рассматривается в этой главе. Можем независимо от всех исследований рынка продолжать упускать из виду обеспечение наших сотрудников теми стимулирующими факторами, которые они считают мотивирующими. Однако, в этом случае, вы не должны задаваться вопросом, почему вы чувствуете себя одинокими в управлении своей компанией.

Насадите на крючок правильную наживку!

ГЛАВА 6

ВЫЙТИ ИЗ КРИЗИСА: УСТАНОВКИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ, ЧТОБЫ ИМЕТЬ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ!

“Наш враг не время, а то, как мы его тратим.” Ричард Кох

Для того, чтобы получить хорошие результаты в управлении и мотивации персонала, менеджер должен научиться управлять своим временем по-другому, наиболее эффективным способом.

Часто случается, что наличие целого ряда бизнес процессов делает из нас практически “пленников нашей компании”, мешает нам быть творческими и посвящать себя той деятельности, которая **а)** будет иметь огромное значение для будущего нашей компании, и **б)** которая будет доставлять удовольствие и мотивировать нас.

Например: вы понимаете, что ваш новый управляющий неэффективно руководит сетью продаж. Некоторые из ваших лучших менеджеров по продажам сообщили уже об этом вам лично. В то время как вы едете в машине с этим управляющим на встречу к важному клиенту, и слушая то, что он говорит, вы понимаете, что, даже если он и был хорошим менеджером в прошлом, то сейчас у него множество сомнений и

неопределенности в том, как справляться с доверенной ему функцией. Вы чувствуете, что если не обеспечите его в ближайшее время поддержкой и не окажете помощь, то возникнут проблемы. С этой мыслью перепроверяете еще раз в уме ваш ежедневник и ближайшие планы, но обнаруживаете, что первый день, который можете посвятить ему, через три недели...

Сколько раз в течение дня мы думаем о том, что мы хотим сделать что-то, что бы улучшило нашу компанию, но потом, хотя и были полны намерением, мы оказываемся поглощены другими срочными делами?

Сколько раз мы думаем, что должны уделять больше внимания нашим сотрудникам, мотивации, обучению, а затем под давлением проблем, мы должны пересматривать наши приоритеты.

Задайтесь вопросом: представьте, что у вас в распоряжении все время мира. Какими двумя видами деятельности вы займетесь, которые привнесли бы большие изменения в вашу компанию? Чему вы себя посвятите? Обладая всем временем вселенной, какими будут два вида деятельности, на которые вы будете его тратить?

Большинство менеджеров, когда я задаю этот вопрос, отвечают, что посвятили бы себя обучению и мотивации персонала. Другие говорят, что посвятили бы его маркетингу, исследованиям и новым разработкам, планированию или введению новых систем контроля. Ответ меняется в зависимости от ситуации в компании.

Когда я задаю этот вопрос и получаю ответы менеджеров, я понимаю, что многие из них обладают блестящими идеями и целями. Когда они говорят мне о них, их глаза загораются. Они понимают, что, выполнив ту деятельность, которую они считают важной, они смогли бы ИЗМЕНИТЬ к лучшему свою компанию.

Тогда я спросил у менеджеров, КАКОЙ ПРОЦЕНТ ВРЕМЕНИ они в среднем затрачивают на деятельность, которую они определили, в предыдущем вопросе. Сорок процентов менеджеров ответило мне, что между 0 и 5%, еще сорок между 5 и 10%. Большинство из оставшихся двадцати процентов ответило, что посвящает этим видам деятельности около 10% своего времени.

Кажется парадоксальным. Ведь эти виды деятельности могут произвести БОЛЬШИЕ перемены в компании. Несмотря на это, менеджер признается, что посвящает им небольшой процент своего времени. Если я обращаю на это их внимание, мне отвечают что-то вроде: “да, я должен найти на это время”, “у меня так много дел, что теперь у меня действительно нет времени, чтобы сделать это”, “сделаю когда у меня будет время”.

Что возвращает нас к управлению персоналом. На моих курсах, когда я объясняю факторы, которыми мы должны обеспечить наших сотрудников, чтобы они были мотивированны и продуктивны, большинство присутствующих предпринимателей и менеджеров признают, что похвала, вовлечение в процесс сотрудников, и настоящая заинтересованность в них, как в личностях, даёт большой заряд в мотивации и эффективности этих людей. Но...“где мы найдем время, чтобы делать все это?”, спрашивают участники курсов.

“Мы перегружены проблемами”, “у меня клиенты, которые звонят прямо на мобильный, и я должен отвечать им”, “если не я управляю производством, качество снижается”, “прибыв в офис у меня итак много дел, что даже нет времени, чтобы выслушать моих сотрудников”, — это лишь некоторые из многих фраз, которые я часто слышу от менеджеров.

Мотивация персонала, а также другие виды деятельности, которые вы определили, когда я задал вопрос в начале главы, является СТРАТЕГИЧЕСКОЙ деятельностью⁶. Деятельностью, которая может привести разницу между “выиграть войну и потерпеть поражение”.

Кен Бланшар утверждает, что “впервые в истории бизнеса, сегодня вы можете быть сильным в чем-то, что вы делаете, а завтра быть исключен”. Бланшар считает, что сегодня в мире бизнеса изменения настолько стремительны, что лидер не может позволить себе управлять настоящим не планируя одновременно будущее. Это хорошо заметно: средний жизненный цикл продукта намного короче, чем раньше. Глобализация рынков делает процесс внедрения на рынок зарубежных гигантов гораздо проще, они быстро вытесняют наш бизнес. А распространение технологий позволяет даже небольшому “start-up⁷” стать конкурентоспособным и отнять у нас долю рынка.

⁶ Стратегическая деятельность: деятельность, обладающая определяющим значением для достижения цели.

⁷ Start-up: небольшая компания, находящаяся на начальном этапе развития деятельности.

Шесть лет назад агентства по поиску и подбору персонала расцветали на нашем рынке. С появлением временного трудоустройства многие из них оказались на рынке, который уже был не тот, что раньше. До недавнего времени NEC и Motorola контролировали значительную долю итальянского рынка мобильных устройств. Затем их вытеснила Nokia. Десять лет назад Lancia была сильным брендом в Италии и в Европе (кто не помнит Lancia Thema или Lancia Delta?). Сегодня Lancia — это бренд, который был практически вытеснен с рынка (я прочел, что, только в этом году, заказы Lancia снизились на 55% по сравнению с предыдущим годом).

Мы должны адаптироваться к среде, где изменения очень скоротечны. А наш бизнес должен быть адаптирован к этим изменениям или пострадает от них. Для того, чтобы быть готовым к переменам, как говорит Бланшар, лидер должен быть способен управлять как настоящим, так и планировать будущее.

Заботиться о будущем, значит **УСПЕШНО ВЫПОЛНЯТЬ ТЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОТОРЫЕ ВЫ ОПРЕДЕЛИЛИ ЗАРАНЕЕ**. Каковы же эти виды деятельности, которые совершив сегодня, приведут к большим переменам вашу компанию завтра?

Доктор Эдвард Бэнфилд из Гарвардского Университета провел исследование о том, что он называет “upward financial mobility” (если перевести буквально — “финансовая мобильность вверх”. В двух словах, это изучение людей, которые, начав с нуля, смогли достичь завидного финансового положения). Проанализировав многие факторы, которые влияют на индивидуальный финансовый успех, Бэнфилд пришел к выводу, что существует один фактор, который является наиболее важным, чем все остальные. Он называется “временная перспектива”.

Бэнфилд обнаружил, что в любом обществе люди достигают большого личного успеха и роста в размере прямо пропорциональном временной перспективе, в которой они видят те или иные вещи, или временному промежутку, который принимают во внимание. Люди, которые достигают более высокие социальные и экономические уровни, принимают решения и жертвуют тем, что возможно не будет им возмещено в течение многих лет, но в долгосрочной перспективе это дает потрясающие результаты.

Люди на более низких уровнях компании принимают решения с очень короткой временной перспективой. Часто они сосредоточивают свое

внимание на деятельности, которая дает немедленное удовлетворение и пренебрегают той деятельностью, которая бы значительно повлияла на их будущее.

Мы можем применить эту концепцию к контролю времени менеджером. Если менеджер не выполняет сегодня те действия, которые привели бы к большому успеху в среднесрочной или даже в долгосрочной перспективе, его успех не достигнет очень высокого уровня. Это как запуск нового продукта или открытие нового рынка. Сколько времени требуется для изучения, исследования рынка, проектирования, создания опытных образцов, поиска и приобретения клиентов?

То же и относится к управлению персоналом. Сколько времени оно занимает? Часто не окупается в ближайший промежуток времени, а только в среднесрочной перспективе. Создание сети продаж требует месяцев, если не лет. Но сколько времени вы должны потратить на поиск, собеседования, обучение, собрания, прежде чем увидеть воплощение в жизнь результатов? Месяцы, если не годы.

“СДЕЛАЕМ ЭТО, КОГДА БУДЕТ ВРЕМЯ”

Когда я обсуждаю это с руководителями компаний и демонстрирую на основе больших результатов, которые можно достичь, работая над собственным персоналом, многие говорят мне: “хорошо, Руджери, ты меня убедил. В этот период, однако, я очень занят, у меня много дел. Я выполню эти действия, как только у меня будет время”.

Многие из нас уже имеют представление о действиях, которые, если сделаны сегодня, приведут к большим переменам компанию завтра. Часто думают о них, однако, продолжают говорить: “я сделаю это, как только у меня будет время”.

Но давайте развенчаем это убеждение “делать что-то, как только появится больше времени”. Другими словами развенчаем существование этой проблемы менеджера, который **“ДОЛЖЕН НАЙТИ ВРЕМЯ”**, потому что её не существует.

Годы обучения менеджеров привели меня к выводу, что предприниматель или менеджер обладает временем только в двух конкретных ситуациях:

а) Когда он в начале деятельности своей компании или

б) Когда компания приближается к провалу

Я не говорю, что управляющий приговорен к своего рода жизни “отшельника”, в которой он постоянно перегружен, опасаясь банкротства своей компании. Я не говорю, что нужно работать с целью стабилизировать собственную компанию, ведь это бесполезно и управляющий компанией, опять же, будет всегда перегружен. Наоборот. Чтобы вы меня поняли, хочу рассказать вам одну историю.

Один мой клиент — предприниматель в индустрии напитков. Человек большой глубины и с весьма хорошим чувством здравого смысла. Во то время ему было около шестидесяти лет. Начав с нуля, он построил группу компаний, которая является бесспорным лидером его региона. Даже не пройдя долгого обучения в ВУЗах, он очень умный человек, обладающий большой культурой и мудростью. На определенном этапе нашего сотрудничества, он сказал мне: “Руджери, я всю жизнь работаю и начинаю чувствовать себя немного уставшим. В компании дела идут хорошо, мы создали группу опытных менеджеров. Ты продолжай обучать и консультировать их, а я уйду. Хочу посвятить себя игре в гольф, а потом поехать в Африку и пожить там немного. Я устал работать, пора работать другим”. Учитывая тот факт, что у компании действительно хорошо шли дела, я согласился. Я продолжал работать с теми, кто на тот момент должен был управлять компанией, с новыми менеджерами. Внутри себя я чувствовал, что абсолютно справедливо, что человек, который упорно трудился всю свою жизнь теперь будет наслаждаться заработанными деньгами. Пожелал ему счастливого пути и удачи. А сам продолжил развивать сотрудничество с новыми управляющими.

Примерно через семь или восемь месяцев, во время моего пребывания в его компании, появился ее владелец. Весь загорелый, отдохнувший и позитивно настроенный, практически светящийся. Я тепло поприветствовал его и спросил: “Ну как идут дела в Африке?”

“Хорошо — ответил он — но ты знаешь, я открыл другую компанию.”

Он не устоял перед “зовом его природы”, он вернулся, чтобы опять стать предпринимателем. На самом деле он недолго посидел сложа руки, сделал

небольшой перерыв, но вскоре вернулся к тому, чтобы делать то, что ему по-настоящему нравилось: управлять компанией.

Этот случай позволил мне осознать, что, на мой взгляд, является основой в управлении временем: у предпринимателя никогда не может быть или может быть, но очень редко, свободное время, потому что, **ЕСЛИ У НЕГО ЕСТЬ СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ, ЕГО ЖЕ СОБСТВЕННАЯ ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ НАЙДЕТ ДЕЛА, КОТОРЫМИ ЕГО ЗАНЯТЬ.**

Настоящий предприниматель всегда полон планов, идей; часто углубляется в дела, много работает. Если у него есть свободное время, **ОН ЗАЙМЕТ ЕГО ДРУГИМИ ДЕЛАМИ.** Предприниматель предпринимает в прямом смысле этого слова: он пускается во множество проектов.

Так что реальная проблема — это не “находить время”, учитывая, что мы предприимчивые и пылкие, а осознать, что у нас **НИКОГДА НЕ БУДЕТ СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ.**

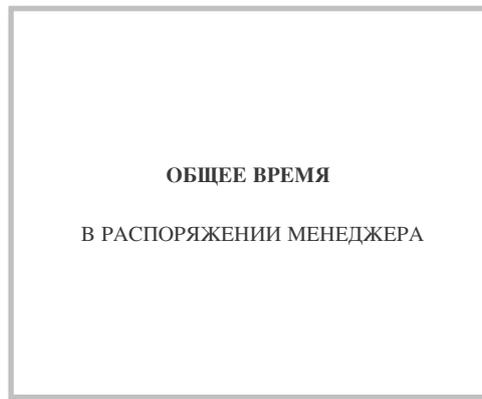
Реальная проблема, которую мы должны решить — это **“КАК МЫ МОЖЕМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВРЕМЯ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ?”**

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЕ ВРЕМЯ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ

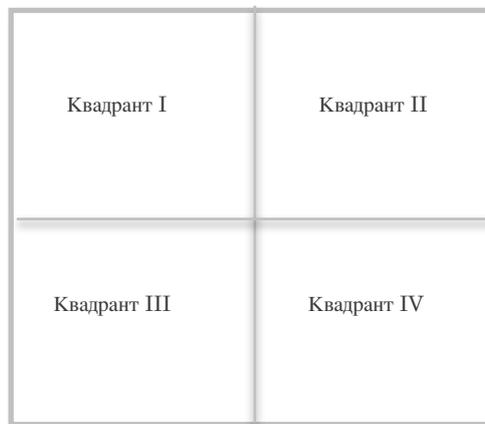
Стивен Кови в своей книге “Семь основ успеха”, иллюстрирует систему управления временем, которая, на мой взгляд, является действительно инновационной. Изучая и применяя её на практике, я добился больших улучшений в моей личной эффективности.

Система, разработанная Кови обеспечивает эффективное решение на то, что мы обозначили как реальную проблему: “Как мы можем использовать время наилучшим образом?” После изучения и испытания системы Кови, я внес некоторые изменения, чтобы адаптировать её к системе итальянской компании. Я создал практическую модель, которую считаю отличным вспомогательным инструментом для менеджеров в управлении временем.

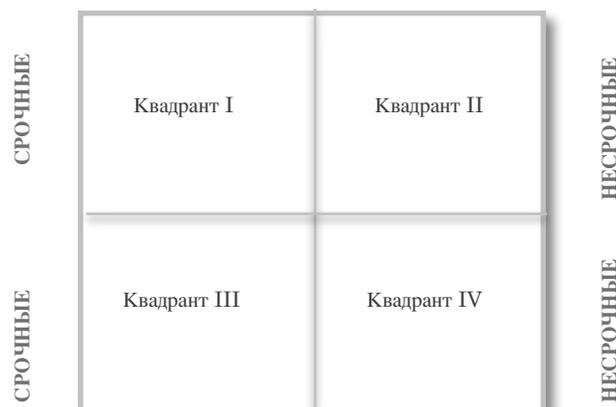
Представим себе, что следующий ниже квадрат — это все то время, которым располагает менеджер.



Для практических целей разделим время менеджера на четыре равных квадранта: Квадрант I, Квадрант II, Квадрант III, Квадрант IV:



В квадрантах слева (Квадрант I, Квадрант III) поставим СРОЧНЫЕ задачи. К СРОЧНЫМ отнесем все те задачи, которые не могут быть отложены, те важные или менее важные мероприятия, которые требуют НЕМЕДЛЕННОГО выполнения. В квадранты справа (Квадрант II, Квадрант IV) разместим все задачи, которые НЕСРОЧНЫЕ. К НЕСРОЧНЫМ относим ту деятельность, которая может быть отложена:



В верхних квадрантах поместим **ВАЖНЫЕ** задачи. **ВАЖНЫМИ** назовем все те задачи, которые приведут к большим переменам компанию в будущем. Таким образом, как вы видите на рисунке ниже, мы получаем четыре четко определенных квадранта:

Квадрант I, где расположены задачи, которые и важные и срочные.

Квадрант II, где задачи важные, но не срочные, т. е. деятельность, которая, хоть и внесет большую разницу в достижении целей организации, может быть отложена.

Квадрант III, где расположены задачи, которые не являются важными, т. е. не несут большой разницы для компании, но являются актуальными, т. е. требуют, чтобы вы немедленно их выполнили. Как правило, они не могут быть отложены.

Квадрант IV, который включает в себя деятельность, которую не является ни важной, ни срочной.



Давайте теперь рассмотрим, какие задачи относятся к отдельным квадрантам.

КВАДРАНТ I

Что есть срочного, что важно? Проблемы! Например, я Коммерческий Директор малого/среднего бизнеса и завтра у нас выставка в Ганновере. Я узнаю, что никто не отправил стенд в Германию. Так, у меня проблема. Я, конечно, не могу отложить её в сторону. Я должен забыть обо всем, что я делаю, и заняться сразу её решением.

Или наш лучший клиент звонит нам очень злой и сообщает, что последняя крупная поставка была ошибочной. Мы должны решить эту проблему немедленно.

Или еще: один из моих лучших сотрудников хочет поговорить: он получил предложение от другой компании, и намерен рассмотреть предложение на новую работу. Я должен решить, держать его или отпустить, у меня проблема, которую необходимо решить сейчас.

Мы не можем отложить проблемы. Было бы безответственно не решать их.

Что еще может быть срочным и важным, помимо проблем?оборот, продажи, производство (или реализация), поставки, другими словами пополнение бюджета.

Понятно, что если бы я занимал должность в администрации, для меня, помимо проблем, будут актуальными и важными счета-фактуры, возврат кредитов, декларация НДС и т. д. Если бы я был ответственным по техническому обслуживанию, для меня будет срочным и важным профилактическое обслуживание техники. Если бы я был писателем, для меня срочно и важно было бы писать книги.

Другими словами, мы говорим, что в Квадрант I менеджер вносит как проблемы, так и производство результатов его деятельности, что в случае, если это Генеральный Директор компании, означает прогноз достижения доходов, и можно добавить реализацию экономических целей компании.

Мы должны сделать так, чтобы материализация результатов деятельности, которую мы выполняем, было как срочным, так и важным. Мы не можем оставлять это в стороне.

Таким образом, подводя итоги, Квадрант I содержит как проблемы, так и получение результатов от собственной деятельности.

Многие предприниматели мне объясняют, что “на данный момент не могут заняться осуществлением деятельности по обучению и мотивации персонала, ПОТОМУ ЧТО У НИХ ЕСТЬ ПРОБЛЕМЫ, ТРЕБУЮЩИЕ СРОЧНОГО РЕШЕНИЯ ”. И когда я наблюдаю за ними, замечаю, что действительно есть проблемы.

Проблемы носят характер ударов, которые временно “кладут на лопатки”. Требуют немедленного внимания, и естественно не могут быть проигнорированы.

Однако, я заметил, что многие управляющие в спешке “решить проблемы”, настолько сильно фокусируются на них, что неосознанно начинают решать вопросы, которые являются срочными, но не столь важными.

Срабатывает психологический механизм. Я замечаю, что большинство управляющих после того, как, наконец, решили проблему, сразу же попадают под воздействие этого странного механизма “полезного действия”, когда они тут же начинают выполнять целый ряд срочных задач, но которые не приведут к разительным положительным переменам в компании.

Управляющий только закончил “тушить пламя пожара” от проблемы, возвращается в свой кабинет, И ПЫТАЕТСЯ СПРАВИТЬСЯ СО ВСЕМИ СРОЧНЫМИ ДЕЛАМИ, КОТОРЫЕ НАВАЛИЛИСЬ, НЕЗАВИСИМО ОТ ИХ ВАЖНОСТИ. Он возвращается в офис и находит на столе пять желтых стикеров, которые его предупреждают, что кто-то искал его и ждет его звонка. Что он делает? Обзванивает ВСЕХ, НЕЗАВИСИМО от степени важности. Или, сразу после того, как управляющий справился с проблемой, к нему в офис приходит человек со срочной просьбой, но не важной. Что он делает? Поддавшись какому-то механизму “полезного действия”, сразу начинает решать вопрос (не то чтобы это неправильно, однако, как мы увидим позже, это может отодвинуть на задний план более важные дела).

Я пытаюсь вам показать, что управляющий, пострадавший от проблемы, через некоторое время начинает решать ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ СРОЧНЫЕ ДЕЛА, не фильтруя степень их важности. И это приводит нас к Квадранту III.

КВАДРАНТ III

В этот квадрант мы вносим задачи, которые являются срочными, но не особо важными. Мероприятия, которые требуют быть выполнены сразу, **НО НЕ ВНЕСУТ СУЩЕСТВЕННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИЮ.**

К квадранту III относятся некоторые телефонные звонки, которые вы получаете. Вам звонит, например, некрупный клиент (в котором вы не видите потенциала роста). Ему каким-то образом удалось получить номер вашего мобильного телефона. Держит вас на телефоне в течение 40 минут. Для него **ВАЖНО** поговорить с вами; для вас это только **СРОЧНО**. Другими словами, даже, если это позволяет вам набрать баллы в глазах этого клиента, эта деятельность **НЕ ПРИНЕСЕТ СУЩЕСТВЕННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ВАШУ КОМПАНИЮ.**

Или телефонный звонок одного из поставщиков не особой важности. Дозванивается вам на мобильный и разговаривает 20 минут. Для него, опять же, это важно, для вас это просто срочно. Другой пример — ваш секретарь, который по ошибке переводит на вас звонок промоутеров “ежемесячных журналов на текущий год”, которые хотят продать подписку, или звонок телемаркетинга, который блокирует вас на телефоне на пятнадцать минут.

Если вам посчастливится держать мобильный телефон выключенным целый день, потому что вы находитесь на обучающем курсе, когда вы его снова включите, вы обнаружите на автоответчике множество сообщений. И я могу вас заверить, что из этих сообщений 60% — **ЭТО ТОЛЬКО СРОЧНО**. То есть требует **ВАШЕГО НЕМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ**, однако **НЕ ПРИНЕСЕТ СУЩЕСТВЕННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ВАШУ КОМПАНИЮ.**

Еще к квадранту III можно отнести некоторые факсы, которые мы получаем. Сколько раз мы получали факс с пометкой **СРОЧНО**, где просят нас о расчете предложения. Срочно. Мы должны дать ответ в течение двадцати четырех часов. Мы погружаемся с головой в дело, разбираемся. Через две недели, учитывая, что мы так и не получили никакого ответа от этого клиента, звоним ему, и он отвечает: “Ах да, точно. Я еще не смотрел ваше предложение”.

В последнее время в Квадранте III появился “new entry”: e-mail! Не то чтобы я хочу оспорить важность электронной почты, наоборот.

Электронная почта очень помогает в развитии многим компаниям. Я хочу сказать, что некоторые письма, которые мы получаем только обозначены “срочными” в нашем почтовом ящике. Ответить сразу же позволяет набрать баллы в глазах того, кто нам его отправил, однако это не принесет значительных изменений в нашу компанию. Не случайно многие американские компании пытаются “регулировать” время, которое их менеджеры тратят на e-mail, потому что они поняли, что зачастую это отнимает время у более важных дел, которые, по словам Бэнфилд, могут создать Upward Financial Mobility, то есть рост компании.

Другой пример для Квадранта III: когда вы приезжаете в офис немного опоздав и ваша секретарь говорит, что вас искали четыре человека или вы находите на столе четыре стикера с пометкой “Позвонить г-ну...” “вас искал г-н...”. Как уже было сказано, 60/80% этих сообщений являются срочными, но не важными.

Другими задачами, которые можно отнести в Квадрант III, являются встречи определенного типа, а именно, с некоторыми людьми, которые приходят к нам в офис. Приходит с визитом поставщик, не назначив встречи. Проходил мимо и решил навестить вас. Что вы делаете? Вы принимаете его. Для него ВАЖНО, поговорить с вами, для меня это просто срочно. Для того, чтобы посвятить время ему, мне придется вычесть ценное время у других дел, которые позволили бы расти моей компании.

Другая задача, относящаяся к Квадранту III — это **ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ, КОТОРУЮ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ ВАШИ СОТРУДНИКИ**. Когда я в делах и может быть, что у меня есть еще мало опытный сотрудник, для меня **СРОЧНО** выполнить работу, которую должен делать он.

Например, у меня есть клиент, который хочет доставку прямо сейчас, я позабочусь о том, чтобы осуществить её. Я вынужден это сделать. Ведь только я могу это сделать. Но я должен понимать, что, поступая так, я не внесу существенных изменений для моей компании. Продолжая выполнять работу других, я не продвину компанию вперед.

Как я говорил раньше, когда я спрашиваю своих клиентов, почему они не проводят бизнес-обучение и не мотивируют своих сотрудников, они отвечают, что не делают этого, потому что “у них много проблем, которые нужно решить”. Но, как мы уже говорили ранее, менеджер,

пустившийся в процесс решения своих проблем, начинает размышлять все больше и больше с точки зрения срочности и начинает применять механизм “полезного действия”, в соответствии с которым “лучше сделать все и сразу”. Закончив решение одной проблемы, он берется обзванивать всех, кто его искал ранее, если еще кто-то из них просит о встрече, он встречается сразу.

Давайте посмотрим реальности в лицо: проблемы вызывают у нас стресс, будоражат нас, **НО ОСОБЕННО ЗАСТАВЛЯЮТ НАС ДУМАТЬ О СРОЧНОСТИ ДЕЛ И РАССУЖДАТЬ НА КРАТКОСРОЧНЫЙ ПЕРИОД.** Тогда происходит так, что углубившись в процесс решения проблем, человек начинает мыслить на короткий временной промежуток. И менеджер оказывается в круговороте решения многочисленных задач Квадранта III.

Что он может отложить, чтобы решить все задачи из Квадранта III, с которыми “вынужден” справляться? Ни как иначе, он отложит важные дела, которые внесли бы существенные изменения в его компанию, но которые, однако, не являются срочными. Точнее, Квадрант II.

КВАДРАНТ II

Что в компании является **ВАЖНЫМ**, но не срочным, и как таковое может быть отложено?

- Обучение Персонала. Никто не придет и не постучится в вашу дверь, чтобы попросить: “пожалуйста, научите меня сейчас выполнять эту работу?” Или, я вижу, что Административный Директор не умеет управлять своими людьми. Я знаю, что должен что-то сделать, но не занимаюсь этим, “я сделаю это позже, сейчас у меня другие неотложные дела”. Это может быть также совещание и обучение менеджеров по продажам. Это не срочно. Ничего не случится (сразу же), если мы отложим. Например, у меня есть сотрудник, который не выполняет хорошо свою работу и, соответственно, совершает ошибки. Это означает, что я должен вмешаться, чтобы решить проблему с клиентом, с которым он ошибся. Вмешаться и решить в срочном порядке. Но если этот сотрудник допускает периодически ошибки, которые создают проблемы в компании, безусловно, необходимо, чтобы я уделил ему время и лучше обучил его. Однако, это не срочно! Срочным была

проблема с клиентом. Решив её, я почувствую себя лучше. “У меня позже будет время, чтобы обучить моего сотрудника”.

В “Обучение Персонала” входит также самостоятельная подготовка. Энтони Роббинс в своей книге утверждает, что если вы в течение года не прочтете хотя бы одну книгу по личностному развитию, вы не должны спрашивать, почему вы не так успешны, как ожидали. Лучшие менеджеры и предприниматели — это люди, которые участвуют в обучающих курсах, посещают конференции, читают множество книг. Мысль “я уже реализован”, или мысль о том, что “теперь я всемогущ, мне не надо больше ничему учиться”, часто является началом падения человека. Самый большой актив, самый важный ресурс компании — это ВЫ. Если вы не позаботитесь о себе и не будете постоянно работать над своим развитием, вы обесцените самый важный актив. Когда вы читаете книги и посещаете курсы на постоянной основе, образуется замкнутый круг, в котором ваша производительность будет буквально увеличиваться.

- **Мотивация Персонала.** Даже если сегодня я не уделю полчаса тому, чтобы “пройти по компании, похвалить людей за то, что они делают хорошо”, не произойдет ничего страшного. Или, даже если я не пойду на обед со своим Управляющим Производством, который уже несколько дней обеспокоен ситуацией у него дома, компания не разорится из-за этого завтра. Люди, которыми мы управляем, никогда не постучатся в двери нашего офиса, чтобы сказать: “Слушай, ты мог бы мотивировать меня? Прямо сейчас, пожалуйста!”.
- **Планирование.** Приведем простой пример. Сегодня я приехал в офис поздно, и уже так много дел, что я не выделяю десять минут на то, чтобы составить план работы на день. Результат? Я растрочу время впустую и большую часть дня буду делать ненужные вещи. Брайан Трейси, например, утверждает, что составить план своего дня требует от 10 до 12 минут. Трейси подсчитал, что инвестиции в эти 10 или 12 минут сэкономят вам около 100-120 минут в течение всего дня. Планирование — это также проведение регулярных собраний с участием всех ваших руководителей в начале недели. После проведения таких собраний руководители чувствуют себя более активно вовлеченными, а также будут более продуктивны. Кроме того, компания, будучи координирована, становится более продуктивной, потому что несет меньше затрат времени. Доказано, что те, кто проводит такого рода собрания на еженедельной основе, может делегировать с гораздо

большой легкостью и их сотрудники оказываются более продуктивными. Несмотря на это, что отвечают мне 50% итальянских предпринимателей малого и среднего бизнеса, когда я прошу их ввести такие собрания? “У нас нет времени сделать это, у нас слишком много дел!”. Нет времени, чтобы сделать это... именно потому, что они это не делают. Пренебрегают таким простым и важным мероприятием, делают так, что большая часть их времени поглощена деятельностью Квadrанта III и проблемами, которые с небольшой дозой простой координации можно было бы избежать.

- **Организация.** Структурировать компанию или её процессы так, чтобы проблемы не возникали. Сегодня я все еще вижу многих предпринимателей или менеджеров, которые, после того, как решили проблему, не задаются вопросом, почему она возникла. Не вмешиваются в структуру компании или не занимаются персоналом, чтобы укрепить положение и предотвратить проблемы в будущем. Просто ограничиваются решением проблем и тем, что сообщают заинтересованным лицам, что эта проблема не должна больше возникать. В результате в похожих обстоятельствах проблема повторяется и управляющий будет вынужден вмешаться снова.
- **Развитие новых возможностей.** Не срочно ехать посещать выставку в Чикаго, чтобы понять, каким будет будущее вашей промышленности, однако это важно. Это может принести разницу в ваш успех и помочь избежать неудач в будущем. Работать над исследованиями и разработками — это не срочно (когда становится срочным, значит, что уже наступил кризис, так как вы отстаёте по крайней мере на несколько лет от своих конкурентов. Пример тому Fiat с его недавним упадком).

Не случайно самые сильные на рынке компании (большие или маленькие) обладают лучшими людьми, которые на них работают, и занимаются поиском новых разработок и и запуском на рынок новых продуктов.

- **Укрепление важных отношений.** Так же, как часто мы можем найти время, чтобы пойти поиграть в гольф с нашим лучшим клиентом, зная, что это поможет нам укрепить отношения и, следовательно, дела, не менее важно делать это и с нашими лучшими “внутренними клиентами” (сотрудниками). Если мой действующий сотрудник перспективен, время, проведенное вместе с ним, поможет мне узнать его

лучше и мотивировать. Это не срочно, но может иметь сильное влияние на его производительность в будущем.

- **Профилактические Мероприятия.** Здесь можно перечислять часами. В эту категорию попадают все те действия, которые улучшают нашу компанию и помогают избежать кризиса или проблем в будущем. Пример профилактического действия, которое мы все привыкли выполнять — это техосмотр автомобиля. Его не надо делать срочно. Мы всегда можем отложить. В тот день, когда где-нибудь на пол пути наша машина больше не заведется, мы понимаем, что, возможно, неправильно было откладывать техосмотр. Как профилактическое техобслуживание оборудования является профилактическим мероприятием, так и мотивация и обучение персонала являются профилактикой: если мы не займемся ими, рано или поздно у нас возникнут трудности.
- **Заботиться о Своей Семье.** Поехать в отпуск с женой и детьми, или провести время с детьми, никогда не бывает срочным. Я также могу отложить это. Если, однако, я буду откладывать на долгосрочную перспективу, это может стать проблемой, которая немало повлияет на мое настроение и видение меня самого. В итоге отразится даже на моих результатах в компании.

В целом в Квадранте II у нас находятся задачи, которые приводят нас к **СТРАТЕГИЧЕСКИМ ДОСТИЖЕНИЯМ** и **ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ** действия, которые предотвращают кризисы и проблемы. Что мы подразумеваем под “задачи для стратегического достижения”? Имеются в виду те действия, которые не только позволяют нам получить результат, но и которые **УКРЕПЛЯЮТ И ДЕЛАЮТ СИЛЬНЕЕ СТРУКТУРУ**.

Если мы не достигнем стратегического прогресса, мы потерпим поражение по всем фронтам. Войну не выигрывает тот, кто сделает больше выстрелов. Аналогично в “корпоративной войне” не обязательно выигрывает тот, кто работает больше. Войну выигрывает тот, у кого самый лучший план, кто первым разработает лучшее “оружие”, кто располагает лучшими “офицерами”.

Но теперь вернемся к нашему менеджеру, который, по-видимому, “погряз в проблемах”. Как мы уже говорили, углубившись в процесс решения проблем, он теряет ясность ума, начинает рассуждать с точки зрения срочности, а не с точки зрения важности. Только он закончил решать проблему, сразу пытается сделать все остальное, и оказывается

погрязшим в дела из Квадранта III. ОН НАЧИНАЕТ РАССУЖДАТЬ В КРАТКОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ. Какую деятельность этот менеджер откладывает на потом, чтобы справиться со всеми “срочностями”? ОН ОТКЛАДЫВАЕТ ДЕЙСТВИЯ КВАДРАНТА II.

Но что случится, если я буду продолжать откладывать действия Квадранта II? Что случится, если я никогда не буду мотивировать моих сотрудников, потому что у меня нет времени? Они будучи не мотивированными, не будут выполнять их работу превосходно, результатом чего станут новые проблемы.

Что случится, если постоянно откладывать обучение сотрудников? Они будут допускать ошибки, потому что не обучены как следует, и эти ошибки потребуют серьезного вмешательства в решение полученных от них проблем.

В двух словах, если я не работаю с задачами Квадранта II, эти невыполненные действия завтра превратятся в проблемы. Если мы не выполняем задачи Квадранта II, наш Квадрант I будет расширяться прогрессивно. На сегодня большинство менеджеров, откладывая постоянно важные дела, а не срочные, оказываются с Квадрантом I заполненным до такой степени, что он поглощает почти все их время. У менеджера, который работает таким образом, нет времени думать, почему он должен справляться с проблемой. Когда он решает ее, его ясность ума затмевается и он продолжает делать срочные дела (а не важные), и ПРОДОЛЖАЕТ ОТКЛАДЫВАТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ ТЕХ ДЕЙСТВИЙ, КОТОРЫЕ ПРЕДОТВРАТИЛИ БЫ ЗАВТРАШНИЕ ПРОБЛЕМЫ.

И так он оказывается еще больше погружен в хаос. Если он постоянно только и делает, что решает проблемы, не выполняя действия Квадранта II, их количество в будущем увеличится!

КВАДРАНТ IV

Вам когда-нибудь случалось провести день работы, выполняя многочисленные задачи Квадранта III (срочные, но не важные), и, несмотря на то, что вы так много работали, к вечеру вам казалось, что вы особо ничего и не сделали? Как вы себя чувствовали в тот момент?

Позвольте угадаю, вы чувствовали себя действительно поникшим. Это как раз то, что чувствует управляющий компанией, который, сосредоточив внимание на проблемах, откладывает все задачи из Квадранта II. Начинает с решения проблем, затем неосознанно переходит к задачам Квадранта III, которые не принесут ему существенных изменений, и к вечеру он поникший или в депрессии. Переделав так много дел, его компания осталась на прежнем уровне. Он сбит с толку. В ЭТОТ МОМЕНТ ОН НАЧИНАЕТ ПОСВЯЩАТЬ СВОЕ ВРЕМЯ ДЕЙСТВИЯМ В КВАДРАНТЕ IV (ни срочным, ни важным):

- Читает каталоги.
- Гуляет по просторам Интернета (сначала с полезной целью, например, “просмотреть сайты конкурентов”, а потом, чем больше проходит времени, тем больше начинает заходить на сайты вроде www.cicciolina.com или другие, которые вообще не имеют отношения к работе).
- Начинает чистить экран или клавиатуру компьютера с маниакальной тщательностью, удаляя любые остатки грязи, и если вы спросите его, что он делает, он объяснит, как нужно правильно чистить.
- Он начинает делать физическую работу (иногда я встречаю какого-нибудь Главного Исполнительного Директора компании, который составляет на место коробки на складе и говорит мне: “Вот, видите, Руджери, коробки должны быть составлены именно так!!”).
- Делает ненужную работу (например, он не знает, как работать в Excel, начинает подготавливать файл со статистикой и работает над ним шесть часов, а в итоге все напрасно, потому что его секретарь в течение десяти минут может сама составить этот файл гораздо лучше).

Другими словами, управляющий настолько раздавлен, что начинает заниматься ненужной работой.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖЕРА

Итак, давайте рассмотрим, как распределяет свое время среднестатистический менеджер:



Время среднестатистического менеджера, главным образом, поглощено проблемами. В процессе решения проблем он теряет ясность происходящего, начинает рассуждать на краткосрочный период, и, не осознавая этого сам, попадает в затягивающий механизм, в котором справляется со ВСЕМИ срочными делами, независимо от степени их важности (Квадрант III). К вечеру такой менеджер настолько немотивирован и разочарован, что посвящает все свое оставшееся время Квадранту IV.

Что он откладывает, чтобы выполнить задачи в Квадранте III? Откладывает деятельность Квадранта II: действия, которые внесли бы изменения в его компанию. Эти невыполненные сегодня действия превратятся в проблему завтра. В результате этот менеджер погрязнет в бесконечных решениях проблем, окруженный только чрезвычайно срочными делами. Через некоторое время начнет ощущать симптомы чрезмерной нагрузки, стресса, терять ясность происходящего. Зачастую в этот момент возникают ситуации семейных неурядиц.

Было бы хорошо, если бы менеджер понимал, что если продолжать бороться только лишь с проблемами, не уделяя внимания деятельности в Квадранте II, количество проблем в будущем увеличится!

В двух словах, если пытаться только решать проблемы, в скором времени вы будете окружены только ими и у вас не будет времени на что-то другое.

Решение — регулярно выделять часть своего времени НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОТОРАЯ СДЕЛАЕТ РАЗНИЦУ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ, деятельность Квадранта II, и дальше в этой главе мы увидим, как это лучше делать.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ ПРОДУКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Продуктивный менеджер большую часть времени уделяет деятельности Квadrанта II, и таким образом снижает риск возможности будущих проблем. Уделяя время важным, но не срочным делам, он добьется постепенного улучшения своей компании, улучшения и мотивации своих сотрудников, лучшей организации процессов, более выгодных соотрудничеств и сможет **ИЗБЕЖАТЬ ИЛИ СНИЗИТЬ РИСК ПОЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ.**

КАК НАЧАТЬ РАБОТАТЬ В КВАДРАНТЕ II

Чтобы начать работать в Квadrанте II, то есть начать выполнять первым делом важные для компании дела, менеджер должен понимать некоторые правила, связанные со временем:

а) Если мы не впишем в ежедневник время, зарезервированное для Квadrанта II, то неизбежно это время будет занято деятельностью Квadrанта III.

Иными словами, я говорю, что менеджер не сидит сложа руки. Он всегда найдет, чем заняться. Если не выделить конкретную часть вашего времени, оно будет потрачено на деятельность из Квadrанта II и таким образом вы снова будете поглощены срочными, но не важными для компании делами, которые затянут вас еще больше. Необходимо выделять время на Квadrант II, но в то же время определить **КОНКРЕТНЫЙ** точный промежуток времени, который вы уделите этим видам деятельности.

Например, я понимаю, что мой Менеджер по Продажам не особо эффективен, поэтому я беру ежедневник, определяю четыре дня в следующие три недели и вписываю, что в эти дни я уделю время обучению этого сотрудника.

б) Деятельность Квadrанта III всегда будет нас сбивать и мешать заниматься деятельностью Квadrанта II.

Срочная и не важная деятельность всегда будет отвлекать вас от выполнения деятельности, которая по-настоящему принесет изменения в бизнес.

Возвращаясь к примеру моего Менеджера по Продажам... Итак, я зарезервировал четыре дня для его обучения. Как правило, именно в тот момент, когда я должен начать первый день, кто-то попросит о срочной встрече или же мой телефон будет разрываться от звонков. Я должен иметь смелость сказать: “Сейчас я занят, услышимся позже” и начать обучение Менеджера. Если даже возникнет какая-то проблема, которую я должен решить (Квадрант I), за исключением редких случаев, ничего не изменится, если я займусь этим ПОСЛЕ того, как проведу обучение.

с) Большую часть деятельности Квадранта II изначально сложно выполнять. Если менеджер не зарезервирует точное время, которое он уделит только лишь деятельности Квадранта II и ничему другому, при появлении первых же препятствий он снова вернется выполнять деятельность Квадранта III.

Большинство дел, которые я перечислил в Квадранте II являются для нас новыми, в некоторых случаях это дела, которые мы никогда не выполняли, в других случаях они требуют больше времени на обдумывание и разработку. В примере с обучением Менеджера по Продажам, я прежде всего должен определить чему именно я буду его обучать, порядок тем, о которых буду говорить, упражнения, которые я предоставлю ему на выполнение... то есть я должен подготовиться.

Если я не зарезервировал время, как для НЕОТЛОЖНЫХ дел, случится так, что я сяду в своем офисе и начну думать о темах обучения, и, возможно, мне ничего сразу не придет на ум, потом вдруг зазвонит телефон...и вот я снова в Квадранте III. “Мне не нравится сидеть сложа руки. Я лучше подумаю потом о том, как подготовить обучение для своего Менеджера...”

d) Чтобы быть эффективными, деятельность Квадранта II заслуживает вашего ПОЛНОГО внимания.

Чтобы положительно повлиять на человека (то, чего мы желаем в ходе мотивационных собраний или когда хотим обучить кого-то, чтоб улучшить его результаты), вы должны сосредоточить все ваше внимание на нем.

Достоверность этого подтверждается, если посмотреть с точки зрения продаж. При продаже мы тоже пытаемся положительно повлиять на человека. Ну а вам доводилось когда-нибудь выезжать на встречу с

клиентом в то время, как у вас была проблема, которая отнимала на себя большую часть внимания? В такой ситуации вы приезжаете к клиенту, он что-то говорит вам, а вы думаете совсем о другом, думаете о своей проблеме. Как заканчивается обычно такая встреча? У вас не получается оказать влияние на клиента и вы возвращаетесь ни с чем. У вас не получается, потому что в то время, как вы пытаетесь заключить сделку, ваше внимание не на человеке, с которым вы общаетесь, а на чем-то другом.

Отсюда следует, что пока мы выполняем деятельность Квадранта II, которую запланировали, **НЕОБХОДИМО ВЫКЛЮЧИТЬ МОБИЛЬНЫЙ, ЗАКРЫТЬ ДВЕРЬ ОФИСА И НЕ ОТВЕЧАТЬ НИ НА КАКИЕ ВНУТРЕННИЕ ЗВОНКИ!**

Очень часто можно увидеть следующую картину:

Управляющий “проводит обучение” своего сотрудника.

Управляющий: “Как я тебе говорил, наша продукция стоит больше других, но она в три раза прочнее продукции конкурентов.”

Дринь Дринь... (звонит мобильный управляющего)

Управляющий: “Извини, очень важный клиент...”

Сотрудник: “Хорошо.”

Управляющий разговаривает по телефону три минуты.

Управляющий: “Извини, но знаешь, мы сейчас делаем поставку в один торговый центр, который строится и я должен дать некоторые корректировки. Но теперь давай продолжим по нашему обучению. Я говорил, что мы намного сильнее конкуренции. Более того, если говорить о доставке, мы доставляем в течение 48 часов гарантированно, и знаешь, что это значит?”

В офис входит Директор Производства и спрашивает что-то у Управляющего. Он отвечает ему, но Директор Производства не удовлетворен. Обсуждают некоторое время что-то между собой, но не приходят к единогласию.

Управляющий: “Извини, но у нас есть проблема на производстве, которую надо решить. Схожу вниз с ним, вернусь через три минуты. Ты пока почитай материал.”

Как вы думаете будет себя чувствовать сотрудник??? Он почувствует себя последним звеном в компании. Все его обучение, которое ему проводится, ничего не принесет, потому что в итоге он будет вести себя с клиентами точно так же, как вы ведете себя с ним. Это пример, который вы ему продемонстрировали.

Поэтому, когда вы выполняете деятельность Квадранта II, пожалуйста, выключайте мобильный, выберите место, где вас никто не побеспокоит и, где вы можете посвятить всего себя этой деятельности.

КАК РАБОТАТЬ В КВАДРАНТЕ II

Как только менеджер усвоил правила, описанные выше, чтобы преуспеть в выполнении деятельности Квадранта II, он должен сделать следующее:

1) Определить точно дела Квадранта II, которыми он должен заниматься в течение следующих недель.

Мы говорили, что Квадрант II в основном включает следующие виды деятельности:

Обучение персонала

Самообразование

Мотивация персонала

Планирование

Организация

Развитие новых возможностей

Укрепление имеющихся связей

Подготовительная деятельность

Забота о собственной семье

Стратегические планы (укрепить структуру компании)

И все те виды деятельности, которые не являясь срочными, создают большую разницу для компании.

Другими примерами деятельности Квадранта II могли бы быть те дела, о которых вы подумали вначале этой главы. Или поиск и внедрение стоящих сотрудников в компанию и тп.

Первое, что вы должны сделать, если вы хотите преуспеть в Квадранте II, так это взять лист бумаги и написать ТОЧНО, какой деятельности вы должны уделить время в следующие месяцы.

Обучение: кого? Чему именно? Будьте точны.

Мотивирование: кого я должен замотивировать? Как это сделать? Проведу беседу с человеком и спрошу, каковы его цели и затем покажу, как он мог бы достичь их в моей компании? Проведу обучающий семинар всему отделу продаж, а затем объявлю игру “продавец года”?

Развитие новых возможностей: каких? каким образом? Проведу собрание с Отделом по Исследованию и Развитию, чтобы “разработать прототип известной электропилы”? Или съезжу в США посетить фабрики конкурентов, которые намного больше моей, и постараюсь научиться чему-то новому?

В общем, я бы хотел, чтобы вы взяли свой список дел этого Квадранта и записали С ТОЧНОСТЬЮ ВСЕ шаги, которые вы должны выполнить в ближайшие два месяца. Чем больше вы напишете, тем лучше.

Можете даже выбросить эту книгу, но пожалуйста СДЕЛАЙТЕ ЭТО СЕЙЧАС!

2) Зафиксировать НЕОТМЕНЯЕМЫЕ даты в ежедневнике для этих видов деятельности.

Как только выполнен пункт 1, возьмите ваш ежедневник и зарезервируйте даты, в которые вы займетесь этими видами деятельности. Вы не должны фиксировать сразу все. Возьмите самые важные и начните выделять по пол дня или по целому дню, которые вы уделите только этим делам. Внимание, я не говорю “установите СРОКИ, в которые эти виды деятельности будут выполнены”, а говорю “обозначьте день или половину дня, которые вы посвятите этим делам”. Считайте НЕПРИКОСНОВЕННЫМИ дни, в которые вы решили заниматься деятельностью Квадранта II. И помните: независимо от проблем или срочных дел, когда наступают эти дни, отключите телефон, дайте знать, чтобы вас не беспокоили и посвятите себя только тому, что вы

запланировали. Очень редко случаются проблемы настолько важные, что если к их решению не приступить на следующий день, то это приведет к существенному убытку.

Если, после того, как вы определили время для деятельности Квадранта II, в ежедневнике не осталось свободного места, просто напросто пролистайте страницы вперед, пока не найдете незаполненные страницы (свободные дни) и назначьте на те даты.

Видам деятельности Квадранта II необходимо выделять от 35 до 50 процентов вашего времени, в зависимости от размеров вашей компании. Чем больше компания и количество работающих в ней людей, тем больше времени вы должны уделять Квадранту II.

Почему 50% и не больше? Потому что вы должны также заниматься и производством, продажами, вы должны сделать так, чтобы установленный бюджет был достигнут, а также, потому что иногда возникают какие-то проблемы.

Если все это вам кажется слишком сложным, постарайтесь изменить свое мнение, поскольку, если вы не будете уделять время Квадранту II, то вы потратите его на Квадрант III.

ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ ПРАВИЛА КВАДРАНТА II

Чтобы продемонстрировать вам простоту этой системы, приведу практический пример. Предположим, что я определил следующие виды деятельности для Квадранта II и установил, каков их порядок выполнения по приоритетности:

- Планирование (1/2 дня).
- Обучение управляющих по возврату долгов (необходимое для этого время, один день).
- Мотивирование нового менеджера по продажам (необходимое для этого время, три часа).

Я беру ежедневник и ищу свободное место. Вижу, что через две недели у меня есть немного незанятого еще времени:

Утро

День

Понедельник

Вторник

Среда

Четверг

Пятница

Суббота

Вписываю дела, которые я определил для себя, распределяя их в течение свободной недели (так чтобы оставались небольшие промежутки времени, если возникнут проблемы и я мог их решить):

Утро

День

Понедельник

14:00-18:00

Обучение Админ.

Управляющего

Вторник

Среда 9:00-13:00

Обучение

Админ. Управляющего

Четверг

Пятница 9:00-13:00

Планирование

Суббота 9:00-13:00

Мотивирование

нового Менеджера

по Продажам

Дела, которые приведены выше, как мы уже говорили ранее, неотложны.

Как вы видите, мы зарезервировали время для Квадранта II, оставляя достаточно времени для того, чтобы заняться и текущими проблемами, и другими видами деятельности, которые способствуют получению запланированного дохода.

Что делать, если в Понедельник в 14:00, в то время, как я должен проводить обучение с моим Административным Управляющим, вдруг возникает проблема? Я все равно буду проводить обучение своего сотрудника! Как уже говорилось, очень редко возникают проблемы, в которых ваше участие нельзя отложить на несколько часов. Конечно, если моя компания горит синим пламенем, я тут же должен побежать принимать участие в её тушении. Но вы ведь согласитесь со мной, что компании не горят каждый день.

Что произойдет, если мы будем вести себя подобным образом? В конце недели НАША КОМПАНИЯ СТАНЕТ БОЛЕЕ СИЛЬНОЙ. На следующей неделе мы запрограммируем другие виды деятельности из Квадранта II, и выполнив их, мы станем еще сильнее. Таким образом мы запустили механизм роста компании.

Что произойдет, если мы не будем программировать время для деятельности Квадранта II? Мы используем это время на виды деятельности из Квадранта III...

Начав регулярно уделять один или два дня в неделю Квадранту II, наша компания заметно начнет расти. Даже если еще некоторое время будут возникать проблемы, мы всегда будем осознавать, что это лишь процесс “тушения пожара”, и что мы выполняем те стратегические действия, которые приведут компанию на абсолютно другой уровень.

КВАДРАНТ II — ДВИГАТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ЗАПУСКАЕТ В ДЕЙСТВИЕ МЕХАНИЗМ НАШЕЙ КАУЗАТИВНОСТИ

Быть каузативным, то есть считать, что происходящее зависит от нас самих, очень тесно связано с концепцией Квадранта II.

Если у меня есть сотрудники, которые не производительны, как мне бы этого хотелось, я мог бы злиться на них, мог бы думать, что они неподходящие, мог бы ссылаться на плохую систему обучения, которая не подготовила их подобающим образом, однако, как мы хорошо знаем, это не лучший способ “реагировать”, и что только лишь усилит проблему, и точно не поможет мне её решить.

Или же я могу посмотреть на проблему с точки зрения каузативности и спросить себя: “А я сам сколько времени уделил их обучению и мотивации, чтобы сделать их приверженными целям компании?”

И этот вопрос должен заставить меня задуматься над методом, который я использую для распоряжения своим временем.

Квадрант II — это двигатель, который запускает механизм каузативности наших действий. Если я вижу, что мой сотрудник непродуктивен, я считаю себя причиной этого, определяю виды деятельности, которые помогут мне восполнить его недостатки и резервирую для этого

конкретные день и время в своем ежедневнике, как неотложные дела. И таким образом я получу результат по улучшению производительности и мотивации моего сотрудника.

Однако оптимальное управление собственным временем не является необходимым только для каузативности или мотивации сотрудников, оно также необходимо и для становления нас лидерами.

Лидер — это человек, который совершает по-настоящему важные стратегические действия для своей компании. Как может быть мотивирующим управляющий, который с утра до вечера занят только лишь решением текущих проблем, теряя ясность происходящего и реагируя на ситуации, как эффект, а не причина? И как может быть мотивирующим управляющий, который не выполнил никаких важных стратегических действий, воспринимает происходящее в компании, как эффект, вместо того, чтобы самому создавать перемены? И особенно, как он может мотивировать самого себя, если его видение компании сконцентрировано на краткосрочный период и у него нет времени на создание будущего своего бизнеса?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Сейчас вам было бы очень полезно попробовать использовать на практике систему управления временем, описанную выше в этой главе.

Попробуйте применить её в течение месяца или двух и понаблюдайте, какой эффект это произведет на вашу мотивацию и мотивацию ваших сотрудников.

ГЛАВА 7

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ВАШИ СОТРУДНИКИ ПРОНИКЛИСЬ ЦЕЛЯМИ КОМПАНИИ, ВЫ ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ ЕЁ МЕСТОМ, ГДЕ ОНИ МОГУТ СТАТЬ ПОБЕДИТЕЛЯМИ

“В жизни вы можете обладать чем хотите, только если вы сможете помочь другим людям получить то, чего хотят они”

Зиг Зиглар

В пятой главе, анализируя ценности, которые мотивируют сотрудников, мы говорили, что каждый человек нуждается в том, чтобы почувствовать себя победителем.

Размышляя над этим, мы можем понять намного больше вещей, связанных с мотивацией группы людей.

В обществе каждый индивидум действует по инстинктивному желанию обладать успехом в какой либо деятельности. И это не только касается области его рабочей занятости, но и во всех остальных областях жизни.

Я не говорю, что все мы самолюбивые эгоисты. Я говорю, что каждый из нас ищет способ стать успешным и уделяет какое-то время на то, что могло бы по нашему мнению позволить добиться этого успеха и получить похвалу.

Порой встречаются люди, которые не особо успешны в работе. Если вы заговариваете с ними о работе, они слушают вас, но без особого энтузиазма. Однако стоит заговорить с ними о семье, как их глаза загораются. Они начинают показывать вам фотографии своих детей и рассказывать об их достижениях.

Это люди, которые осознали, что в этой сфере жизни они добились больших результатов, так их дети становятся “способом завоевания побед”. Они не то чтобы совсем забывают об остальных областях жизни и их ответственности, а это область, в которой они чувствуют себя более успешными, поглощает большую часть их внимания и времени.

Или же встречаются люди, которые говорят, что “работают, чтобы жить, а не живут, чтобы работать”. Работа для них — это что-то, что позволяет им удовлетворять их основные потребности. Они не заинтересованы в карьерном росте, в работе по субботам и воскресеньям, чтобы получить больше денег. Конечно, повышение зарплаты им всегда приятно, поскольку позволяет улучшить существование, но они не напрягаются, чтобы добиться этого. Если вы, однако, хорошо понаблюдаете, вы обнаружите, что где-то и в их жизни есть область, которая занимает их большую часть времени, и в которой они считают себя наиболее успешными. Это могут быть, например, репетиции в какой-то музыкальной группе, или какие-то спортивные увлечения, или же лидерская позиция в группе круга друзей.

У одного моего клиента из Милана был заведующий складом, который часто действовал “безответственно”. Совершал ошибки, не следил за работой своих подчиненных, казался совсем отрешенным. Однако, он не был отрешенным во всех областях своей жизни. Дома у него была

удивительная коллекция моделей ретро автомобилей. Он рассказывал, сколько сил и средств потратил на то, чтобы найти недостающие. Каждый кто встречал его, должен был выслушать долгий рассказ о его увлечении, и что стоит за каждым экземпляром его коллекции. Эта коллекция и была его способом быть успешным.

Также люди, которые посвящают себя социальным проблемам (я не хочу никоим образом приуменьшить их вклад в общество), тратят так много времени на это, поскольку ощущают, что тем самым приносят изменения в жизни других.

Чтобы понять, насколько важна для каждого из нас признательность со стороны других, подумайте, насколько вам становится плохо, когда человек, которому вы помогли, предает вас или критикует за спиной. Не столько предательство делает больно, сколько то, что он не признал с благодарностью вашу помощь.

Посмотрите на компании multi level⁸. Сегодня их множество и разных типов: от страховых до телефонных, от продовольствия до недвижимости. Каким потребностям они отвечают? Потребностям людей быть успешными. “Я потерянная домохозяйка, у которой нет образования, у которой нет ни гроша и которая была всегда заперта в четырех стенах, где никто по-настоящему не признателен моему вкладу, могу теперь доказать, что в состоянии отличиться от моих подруг из моего окружения, заработав сама и купив новый автомобиль.”

Каждый индивидуум ищет ту область, в которой он сможет отличиться, благодаря своему вкладу. Область, в которой его считают уникальным, незаменимым. Это и является определением успеха: чувствовать свой вклад в определенной деятельности важным, чувствовать, что это вклад, который демонстрирует всему миру мою уникальность, мое “быть особенным”.

⁸ *Multi level*: компании, которые используют систему распределения через внешних агентов, зачастую парт тайм, которые помимо продажи продукции компании могут внедрять дополнительных сотрудников, на чьих продажах могут заработать. Поскольку каждый внедренный сотрудник может внедрить других сотрудников, создается многоуровневая коммерческая система. Как правило, один сотрудник зарабатывает на всех сотрудниках, внедренных после него и которых внедрил непосредственно он сам. Создается обширная коммерческая организация. Часто люди начинают этот бизнес, чтобы заработать что-то сверх основной деятельности, а затем все больше вовлекаются в процесс. Менеджеры таких структур рекламируют тот факт, что некоторые личности в компании достигают крупных заработков и таким образом позволяют “мечтать” новых потенциальных сотрудников, которые идентифицируют работу в этой компании, как путь к успеху. Например, в Италии среди таких компаний Herbalife, Atreyu, Bayerische, I&T. Они насчитывают тысячи независимых дистрибьюторов, которые распространяют их продукцию.

Из-за этой необходимости быть признанными наши сотрудники принимают так близко к сердцу, когда мы забываем их похвалить. Таким образом мы не признаем их вклад и их уникальность.

Эта необходимость проявляется в нас с самого детства. Попробуйте вернуться мыслями в те времена, когда вы учились в младших классах и подумайте о тех, кто не очень хорошо успевал: как правило, это были те, кто пытался отличиться среди “плохих”. Они дразнили других детей, совершали какие-то запрещенные поступки, организовывали мелкие банды разбойников. Это был их способ стать успешными и доказать свою уникальность.

НЕДОСТАТОК В УСПЕХЕ

Отбор девушек моделей в программу “Лента Новостей” на итальянском канале привлек к себе огромное внимание множества претенденток со всей страны. Почему? Потому что это несло в себе идею успеха.

Если вы просмотрите коммерческие объявления в бесплатной газете, вы увидите, что всегда есть какая-то компания, которая ищет моделей. В большинстве случаев кандидаткам предлагается сначала потратить несколько тысяч евро на портфолио или обучение в специальных курсах. Некоторые из этих предложений были даже объектом обсуждения по телевидению с попыткой раскрыть подвох. Однако, они продолжают существовать. Почему? Потому что успех “привлекает”.

Успех — это очень редкий товар. Не существует множества настоящих лидеров в обществе, не существует множества эффективных школ, чтобы добиться личного успеха, это и приводит к тому, что люди постоянно в поиске его заменителя — суррогата успеха.

Некоторые люди компенсируют отсутствие личного успеха, пытаясь почувствовать его через сторонних лиц. Посмотрите, например, на страсть к футболу. Что означает, видеть футболиста Батистута забивающим гол, или любимую команду выигрывающей чемпионат, как если не ощутить через них те эмоции от успеха, которые мы испытываем так редко сами?

Задумайтесь над словами, которые говорит болельщик. Если его команда выигрывает, он говорит: “МЫ выиграли!” Если же его команда проиграла,

он говорит: “Ювентус ПРОИГРАЛА”. Другими словами, он приобщает себя к победе и исключает себя при поражении.

Некоторые родители пытаются найти суррогат своего успеха через собственных детей. Желают, чтобы их дети добились того успеха, которого они сами лично не смогли добиться. Поэтому налегают с уроками в теннис, гимнастикой, школами. Их дети должны быть идеальными. Порой они делают их несчастными, отнимая возможность по настоящему наслаждаться и веселиться, как должны это делать дети.

Иногда в компании можно встретить людей, способом приобретения успеха которых является демонстрация всех важных связей, которыми они обзавелись. Это встречается в некоторых Менеджерах по Продажам: “Знаешь, у меня есть номер господина ХХХХ”

Некоторые увлекаются телевизионными передачами, как например, шоу розыгрыша денег или призов. Если кто-то выигрывает, они испытывают ту радость, которые сами по себе испытывают редко.

Другие же пытаются почувствовать вкус успеха, приобретая и выставляя на показ символы успеха. Куплю сумку Prada, или автомобиль последней модели, или дорогие часы. Успехом для них является демонстрация своего уникального “фасада”, своей красоты и привлекательности. Тот факт, что рынок пластической хирургии устрашающе быстро растет, является индикатором того, насколько суррогат успеха востребован людьми.

Маркетинг стратеги пользуются этой тенденцией, находя самых привлекательных представителей для брендов. Не случайно с тех пор, как Рональдо стал играть в Италии, большинство детей стали требовать у своих родителей купить шорты или кроссовки фирмы Nike.

Кто-то ищет свою долю успеха, посещая эксклюзивные курорты в отпуске. Скольким из нас доводилось по приезду из экзотических мест приукрасить немного детали своего пребывания или донести только лишь положительные стороны путешествия, чтобы почувствовать себя на высоте, чтобы наш слушатель сказал, насколько нам повезло провести отпуск в таком замечательном месте?

Еще для кого-то суррогатом успеха может стать необычное хобби, сложное любовное завоевание, проект, в который были вовлечены, PlayStation⁹ и тп.

Необходимость почувствовать успех и признание со стороны других людей присутствует абсолютно везде и во всем.

КАК ЧЕЛОВЕК СТАНОВИТСЯ ПРИВЕРЖЕННЫМ ЦЕЛЯМ

Очень важно в процессе управления командой людей понять механизм, по которому личность принимает решение следовать цели этой группы людей и быть приверженным ей.

Сначала дадим определение тому, что значит “быть приверженным”. Здесь подразумевается: принять, поддержать и почувствовать цель своей. Если сотрудник становится приверженным цели компании, то компания становится как его собственная. Цели компании, его цели. Если же наоборот, когда новый сотрудник входит в компанию и не удается сделать его приверженным ее цели, он будет склонен выполнять только лишь минимум необходимых от него действий, и его вклад будет гораздо ниже, чем мог бы быть.

Вы сразу почувствуете атмосферу, как только зайдете в компанию, в которой большинство сотрудников привержены ее целям. Люди находятся в действии. Даже если нет никаких систем контроля за сотрудниками, они тщательно выполняют свою работу. Ощущение, что компания не является для них просто местом работы, а частью их собственности. Каждый сотрудник оказывает давление на других, чтобы получить общий положительный результат. Они не замечают времени, а работают столько, сколько необходимо для достижения поставленных целей. Между сотрудниками и управляющими есть продуктивное взаимодействие с целью добиться результата, расти и развиваться.

И наоборот, когда сотрудники компании не привержены ее целям, компания воспринимается как исключительная собственность предпринимателя. В 17:59 можно увидеть собирающихся домой

⁹ Интересно отметить, насколько быстро распространился инструмент, как PlayStation среди взрослого поколения. Миллионы взрослых, среди которых директора, управляющие получают свои полчаса успеха, используя PlayStation или нечто подобное. Им удается за полчаса стать главными и успешными.

сотрудников, которым не терпится уйти с работы. Если сотрудник в процессе выполнения важного проекта не успевает закончить его до конца рабочего дня, часто директор должен надавить на него и убедить остаться сверхурочно, поскольку сам сотрудник считает правильным отложить выполнение на следующий день. В особенности, в такой компании сам управляющий должен оказывать давление на персонал, чтобы выполнялись вовремя все проекты, все указания. В такой компании люди являются не сотрудниками, а “индивидуальными агентствами по временному трудоустройству”, которые сдают в аренду свое время компании.

Чтобы человек стал активным приверженцем целей (а не просто внешним сторонником, который иногда принимает участие в ее реализации), необходимо, чтобы в этой компании существовала реальная (а не сомнительная) возможность добиться личного успеха для каждого.

Что подразумевается под “возможностью добиться личного успеха”? Иметь возможность отличиться, получить похвалу, оставить след, доказать свою уникальность.

Если наши сотрудники не видят возможности добиться успеха в компании, или видят слишком много препятствий, то они будут лишь работать в сдержанном режиме за материальное вознаграждение (заработную плату), и их сердце не будет принадлежать этой компании.

Если же они почувствуют, что могут достичь успеха с нами, они посвятят нам свою жизнь.

Некоторые предприниматели, когда я рассказываю им об этой концепции во время моих обучающих курсов, подтверждают, что в их компании именно так: люди могут достичь успеха. Однако, когда я посещал их организации, я замечал, что сотрудники могут достичь успеха только, если они являются самыми лучшими в мире профессионалами, и даже в этом случае не без усилий. Они мало обучаются, у них нет инструкций, все знания передаются вербально. Руководители больше концентрируются на ошибках и подмечают их, вместо того, чтобы хвалить, подбадривать, когда они хорошо выполняют свои обязанности. Через некоторое время работы в такой компании новый сотрудник начинает думать “это всего лишь рабочее место, не стоит особо беспокоиться. Это все равно не моя компания. Я должен только выполнять свои обязанности”, и таким образом автоматически отчуждает себя от целей компании.

Существуют и организации, которые поняли, что если дать понять сотруднику, что он может добиться в ней успеха, он “отдаст душу”.

В 3М сотрудников постоянно стимулируют к тому, чтобы развивать и выпускать на рынок новую продукцию. Тем, чьи идеи принимаются за выигранные со стороны руководства, предоставляется возможность развить собственную деятельность внутри компании. Те, кто достигает успеха в этом, получают продвижение. Не предусмотрено никаких наказаний, если идея не увенчалась успехом. Большая часть продаж компании 3М происходит как раз от продукции разработанной по этой программе. Один из таких примеров: знаменитый стикер Post-It® – он был изобретен одним из техников компании, у которого не получалось содержать в порядке свои музыкальные ноты. Сотруднику предоставили все ресурсы для разработки продукта и запуска его на рынок, а также он принял участие в разделе прибыли. На сегодня только лишь Post-It приносит компании доход свыше 100 млн. долларов.

Подобная идея могла показаться с одной стороны революционной для менеджеров, привыкших управлять человеческими ресурсами по принципу прошлого века. По его мнению деятельность компании — это нечто принадлежащее только лишь владельцу, а сотрудники должны оставаться на своем месте, помогать за свою зарплату в конце месяца.

Тот, кого мы называем “новый лидер”, однако, хорошо знает, что команда это не только группа людей, работающих в одном офисе или выполняющих одну и ту же деятельность. Команда — это группа людей, разделяющих одну и ту же цель. Поэтому такой лидер прилагает усилия, чтобы дать понять сотрудникам, что они могут достичь с ним успеха, стать уникальными и значимыми в его компании, как нигде в другом месте. Действуя таким образом, ему удастся сделать сотрудников приверженными целям его компании.

Когда люди чувствуют, что они часть проекта и могут достичь личного успеха, они отдают компании бóльшую часть своей энергии. Проект компании становится на место их любимой спортивной команды, за которую они болеют, на место любимого экспоната их личной коллекции.

КОГДА СОТРУДНИК НЕ ЧУВСТВУЕТ, ЧТО МОЖЕТ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В КОМПАНИИ, ЕГО ДУША И СЕРДЦЕ НЕ БУДУТ ПРИНАДЛЕЖАТЬ ЕЙ

Каждый человек, чтобы чувствовать себя живым, нуждается в месте или деятельности, в которой он может реализоваться, в которой он может продемонстрировать свои уникальные способности.

Возьмем в пример небольшую компанию, чтобы проанализировать некоторые ее проявления, некоторые несложные процессы, которые в крупных компаниях несут более сложные последствия. Представим, что “лидер” построил компанию, которая достаточно хорошо функционирует, но в ее планы не входит помогать сотрудникам в достижении успеха. Когда вы спрашиваете у него, какова его цель, он ответит что-то очень обобщенное или личное, как например “быть компанией лидером в такой-то области” или “увеличить доходы” или “увеличить прибыль с продаж”.

Проще говоря, такой “лидер” не выражает *свою цель так, чтобы в ней содержалось желание и возможность удовлетворить потребность личностного триумфа своих сотрудников.*

Что тогда произойдет с сотрудниками, которыми он управляет?

Каждый из них **БУДЕТ СКЛОНЕН ИСКАТЬ СВОЮ ЛИЧНУЮ ЦЕЛЬ ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОМПАНИИ!** Другими словами, каждый сотрудник, когда почувствует, что на работе нет возможности удовлетворить свою потребность в личном успехе, в похвале и выделиться, он останется на своем месте, однако его мечты и его приверженность не будут связаны с этой работой.

Это будет сотрудник, который продолжая работать в компании, по-настоящему будет мечтать всем сердцем сделать так, чтобы его любимая футбольная команда, продвинулась на следующий уровень. Это будет сотрудница, которая продолжая работать в компании в административном отделе, на самом деле будет мечтать о том, чтобы заново отучиться и стать адвокатом, поэтому будет посвящать все возможное время изучению книг по этой тематике. Это будет Менеджер по Продажам, который продолжая посещать клиентов компании, на самом деле будет мечтать о том, чтобы отложить немного денег и открыть собственный бизнес. А также будет и человек, который работает в компании без определенной

цели, что, как мы хорошо знаем, сделает его негативным и соответственно менее продуктивным.

Не то чтобы такие люди не работают, наоборот. Они продолжают работать в компании, но их истинная приверженность и страсть будут где-то в другом месте. Они не будут воспринимать цели компании, как собственные, поэтому оставят владельца один на один с ЕГО компанией.

Это будет выражаться главным образом двумя или тремя способами: наиболее способные сотрудники будут смотреть за пределы компании и планировать свое будущее в другой организации или области, где они чувствуют, что смогут добиться успеха. Другие сотрудники продолжают работать в этой компании, но их основное увлечение и страсть будут направлены на деятельность вне работы, где они больше ощущают возможность отличиться и доказать свою уникальность. И в конце концов, будут также и личности, у которых нет определенной цели в жизни, которые довольствуются минимальным уровнем производительности. В каждом из этих трех случаев можно наблюдать, что продуктивность будет намного ниже их реальных возможностей.

Кто-то из читателей может прокомментировать, что в принципе не так важно, чтобы люди были привержены целям компании, важно, чтобы они просто делали то, что от них требуется и добросовестно выполняли свои обязанности. В конце концов компания принадлежит ее владельцу и это он должен идти к своей мечте.

Это не так! Абсолютно необходимо, чтобы сотрудники стали приверженны (то есть почувствовали своими) целям компании. Давайте проанализируем, что может произойти, если управляющие среднего уровня не будут таковыми.

ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ С УПРАВЛЯЮЩИМ СРЕДНЕГО ЗВЕНА, ЕСЛИ ОН НЕ ПРИВЕРЖЕН ЦЕЛЯМ КОМПАНИИ

Одна из самых больших сложностей, которые переживает владелец небольшого бизнеса в период попытки развить компанию, связана с созданием самостоятельной и способной группы управляющих среднего звена. Эта проблема настолько велика, что зачастую, когда я попадаю в какую-либо компанию, обнаруживаю, что владелец все еще занимается

множеством оперативных функций сам, как в “мексиканской военной организационной структуре”¹⁰, где есть генерал и сразу под ним на иерархической ступени его солдаты, без командующего звена — абсолютное отсутствие среднего уровня ответственных лиц, способных взять на себя управление определенным сектором самостоятельно.

В такой компании предприниматель как правило перегружен. Качество продуктивности склонно снижаться, если он не присутствует, или клиенты “желают работать только с ним, так как больше никому не доверяют”. Сотрудники нуждаются в его постоянном вмешательстве для получения согласия на какие-то действия или решение каких-либо проблем. Хорошо заметно, что в такой ситуации предприниматель теряет ясное видение ситуации и не может сконцентрироваться на будущем развитии своей компании.

В других организациях можно увидеть ситуацию, где предприниматель делегирует некоторым ответственным лицам, однако им сложно действовать абсолютно автономно, и таким образом проблемы продолжают поступать на высший уровень управления.

Разделение цели компании очень сильно влияет на уровень ответственности, самостоятельности и продуктивности менеджеров среднего звена.

Мы сможем понять почему так, рассмотрев возможные комбинации следующих переменных¹¹ менеджера среднего звена:

1) Его технические и мотивационные способности.

2) Его приверженность или нет цели компании.

Переменная 1) на самом деле это комбинация двух способностей: **a)** его технические знания процессов отдела, которым он руководит (коммерческий, административный или производственный) и **b)** его способность мотивировать и управлять людьми.

¹⁰ Мексиканская военная организационная структура: это шуточный оборот, который я иногда использую, чтобы указать на компанию, в которой организационная структура настолько плоская, что делает жизнь предпринимателя невыносимой. Есть генерал и сразу под ним его солдаты. Не обязательно должна быть сложная пирамидальная структура, но хотя бы одна линия управляющих среднего звена, иначе директор этой компании погрязнет в делах и стрессе.

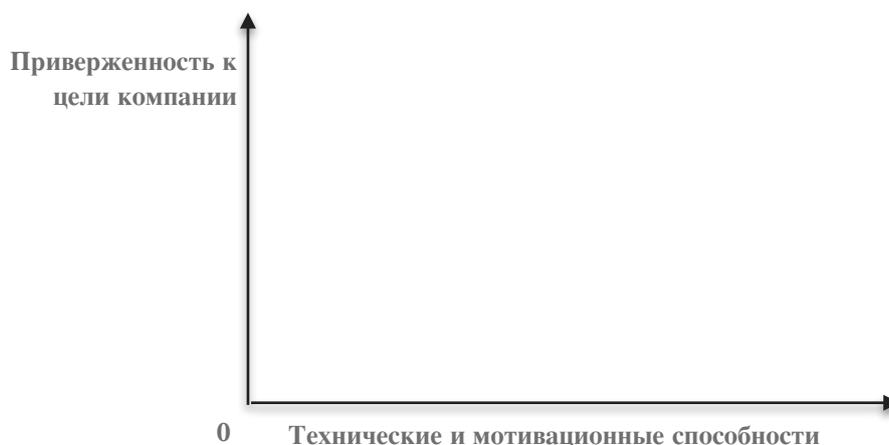
¹¹ Переменная: величина, которая может принимать все значения из заданного набора.

Очевидно, что пункт а) просто необходим для правильного руководства отделом. Очень сложно, например, управлять производством, если не знаешь его процессов, как работает техника и какие потребности у клиентов. Пункт б), однако, говорит о способности менеджера среднего звена мотивировать и заряжать людей.

Предположим, что в выше приведенных пунктах а) и б) содержатся основные составляющие хорошего менеджера. Можно сказать, что менеджер, обладающий этими двумя характеристиками с технической точки зрения — полноценный менеджер.

Переменная 2) приверженность цели компании имеет крайне важное значение для того, чтобы эффективно и по-настоящему иметь возможность делегировать менеджеру среднего звена. Говоря о “приверженности цели компании” я не подразумеваю, что менеджеру среднего звена нравится или нет то, что делает компания, или нравится его работа, а подразумеваю, на сколько он считает своей целью компании. Уместно сейчас объяснить, что считать цель “своей” подразумевает принять ее, как собственную, поддержать ее и стремиться к ее достижению всеми силами. Человек, который принял цель компании за свою, считает, что она от него не отделима. Он видит компанию, как свою.

Проанализируем возможные взаимодействия между двумя переменными менеджера среднего звена.



Мы видим, что могут возникнуть четыре комбинации из этих основных переменных:

- . 1) Менеджеры среднего звена, у которых невысокие технические и мотивационные способности и которые не привержены цели компании.

- . 2) Менеджеры среднего звена, у которых хорошие технические и мотивационные способности, но которые не привержены цели компании.

- . 3) Менеджеры среднего звена, у которых невысокие технические и мотивационные способности, но которые привержены цели компании.

- . 4) Менеджеры среднего звена, у которых хорошие технические и мотивационные способности, и которые привержены цели компании.

Анализируя каждую из четырех категорий, мы можем понять, какие действия необходимо предпринять, чтобы сделать из них эффективных менеджеров среднего звена.

Схема анализа менеджера среднего звена на основании его способностей и уровня приверженности цели компании

	НЕВЫСОКИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ И МОТИВАЦИОННЫЕ	ХОРОШИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ И МОТИВАЦИОННЫЕ
ЦЕЛЬ, КОТОРОЙ ПРИВЕРЖЕНЫ	<p>3) Хорошая “правая рука”</p> <ul style="list-style-type: none"> -Податливые и в распоряжении -Случаи недовольства клиентов или внутренних сотрудников отделом -Отел, которым руководит, не структурируется или люди в нем не растут. -Сотрудники в его управлении при отсутствии роста теряют мотивацию, -Ситуации текучки персонала 	<p>4) Хорошие управляющие</p> <ul style="list-style-type: none"> -Развитие -Возможность полностью делегировать -Рост структуры и мотивация сотрудников
НЕТ ЦЕЛИ	<p>1) Должность покрыта только поверхностно</p> <p>Высшее звено руководства должно еще само выполнять функции, которые делегирует, поскольку менеджер либо игнорирует обязанности, либо не способен выполнять. Без приверженности цели сложно вызвать в нем ответственность и соответственно желание обучиться тому, чего ему не хватает для повышения эффективности.</p>	<p>2) Создатели стрессовых ситуаций и проблем</p> <p>Некоторые возможные эффекты: -Риск конкуренции или развала или уход из компании</p> <ul style="list-style-type: none"> -Сотрудники становятся привержены им, а не компании или наоборот не следуют ему, если он им не нравится -Ими трудно управлять -Продажны

1) МЕНЕДЖЕР СРЕДНЕГО ЗВЕНА, У КОТОРОГО НЕВЫСОКИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ И МОТИВАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ, И КОТОРЫЙ НЕ ПРИВЕРЖЕН ЦЕЛИ КОМПАНИИ.

Это менеджер, который не понимает полностью работу, которую осуществляет доверенный ему отдел (до такой степени, что он не в состоянии быть самостоятельным) или он еще не развил способность мотивировать и управлять группой людей. Кроме того, он еще не стал приверженцем цели компании. Это не обязательно означает, что у него разногласия по отношению к цели. Просто цель компании это не его цель, вот и все. Его она не интересует, или же он воспринимает ее только как “собственность компании”.

Когда человеку с такими свойствами дают должность менеджера среднего звена, получается, что его позиция покрыта только лишь поверхностно.

Его непосредственный начальник должен будет сам выполнять большую часть функций, которые были предназначены этому новому сотруднику.

Тому, кто управляет таким менеджером придется понервничать из-за необходимости часто повторять указания, касающиеся его отдела, потому что они не будут выполнены. Руководителю будут возвращаться дела, которые он считал выполненными его сотрудником, а так же он будет сталкиваться с ситуациями, в которых ему будут звонить напрямую, чтобы решить проблемы, касающиеся работы.

Суть в том, что менеджер среднего звена, который не привержен цели компании, не может почувствовать на себе необходимую долю ответственности. Он конечно может в присутствии своего руководства продемонстрировать свою вовлеченность и занятость, однако в реальности он НЕ ВЫПОЛНЯЕТ свою работу менеджера как требуется. Сколько бы вы его не обучали, он продолжит “тащить” за собой серию проблем, пока вы не сможете сделать его приверженным целям компании.

Он был назначен на должность слишком рано и лучшее решение поставить его на более низкую позицию в организационной структуре до тех пор, пока он не разовьет мотивацию и квалификацию, необходимые для управления такой важной должностью.

Если область, которая была доверена ему, хорошо структурирована и с большим количеством сотрудников, когда предприниматель понимает свою ошибку делегирования, пробелы в работе такого менеджера могли уже создать много проблем и кризисных ситуаций. Это будет заметно, как только в круговороте проблем, которые доходят до верхнего звена управления, непосредственный руководитель такого менеджера возьмет в свои руки управление отделом.

Если ему был поручен неструктурированный отдел, такой отдел просто на просто не будет никак развиваться.

Этот человек, в тот момент, когда ему дается возможность работать менеджером среднего звена, может довести до повышенного уровня стресса и перегруженности того, кто ему доверил такую ответственность. Поскольку его непосредственному руководителю не только придется обучать нового “менеджера” выполнять свои обязанности, но и в конечном итоге придется делать за него те самые вещи, которые руководитель думал, что делегировал.

Один мой клиент, владелец компании, которая продает кофе, однажды делегировал обязанности коммерческого отдела менеджеру среднего звена такого типа. Несмотря на то, что этот менеджер был уже много лет в компании, он не обладал достаточными навыками в продажах и более того не питал особой страсти к компании. Через несколько месяцев, в разговоре со мной владелец сказал: “Знаешь, Руджери, я не знаю, что мне делать с моим Коммерческим Директором. Я уже сделал так, чтобы отдел администрации оповещал его напрямую о статистике продаж каждого сотрудника под его руководством, я выделил ему отдельный офис для встреч с его подопечными. Однако сейчас эти Агенты по Продажам звонят постоянно мне. Когда это происходило первые разы, я перенаправлял звонки своему Коммерческому Директору, но потом агенты все равно звонили мне, говоря, что ответы Коммерческого Директора не были практичными. Тогда я сделал так, чтобы он отвечал на звонки в моем присутствии, чтобы дать ему несколько советов. Я много обучал его, но ничего не изменилось. Более того, агенты часто звонят по вечерам мне, потому что у Коммерческого Директора выключен телефон, и мне самому приходится давать им советы даже не зная о статистиках их продаж! Ведь администрация передает их ему а не мне!”

Мой друг делегировал деятельность человеку первого типа. Коммерческий Директор не воспринимал обучение, потому что не был привержен компании и ее целям. Владелец компании упустил из виду этот факт и в последствии должен был сам решать вопросы, которые делегировал.

2) МЕНЕДЖЕР СРЕДНЕГО ЗВЕНА, У КОТОРОГО ХОРОШИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ И МОТИВАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ, НО КОТОРЫЙ НЕ ПРИВЕРЖЕН ЦЕЛИ КОМПАНИИ.

Даже если он не привержен цели компании, это человек с высокими способностями. Он хорошо разбирается в своей работе и, если хочет, может свободно быть самостоятельным в своей деятельности. Более того, он способен мотивировать и заряжать энтузиазмом людей.

Однако то, что этот менеджер не привержен цели компании, может проявиться разными способами. Может быть он даст понять, что его интерес принадлежит другим целям вне компании. Или же он будет работать только лишь ради заработка, не питая особой страсти к

компании, в которой работает. Или же, возможно, создаст вокруг себя многочисленные конфликты.

Если в первой категории менеджер создает стресс руководителю, поскольку тому приходится самому выполнять дела, которые вроде как делегировал своему подчиненному, то в этой второй категории менеджер является огромным источником проблем и беспокойства для того, кто непосредственно им руководит.

Его навыки способствуют тому, чтобы руководитель был склонен доверяться ему. Нам всегда приятно, когда есть человек, который четко знает, как выполнить то, что ты у него просишь. Однако, каждый раз, когда мы обращаемся к такому менеджеру, нам приходится дорого за это поплатиться. Если, с одной стороны, он четко выполняет то, что у него попросили, с другой стороны, каждый раз, когда мы видим его за работой, мы должны сильно переживать по двум причинам: что он может создать нам конкуренцию, или же, что он может уйти из компании и оставить нас “без штанов”.

Я не говорю, что это плохой менеджер, но необходимо добиться его приверженности компании, иначе, придется заплатить высокую цену с точки зрения нервного напряжения, волнения, беспокойств, что будет гораздо большей потерей по сравнению с оперативными достижениями, которые он может принести.

Часто можно заметить начало спада энтузиазма и уверенности в себе самого предпринимателя, в то время как он начал работать с таким менеджером.

Сотрудники в подчинении менеджера второй категории часто не такие, как сотрудники других отделов. Если с ними пообщаться, то вы заметите, что несмотря на то, что хорошо разбираются в своей работе, они питают негативное отношение к своему начальнику. Если менеджеру этой категории дать в подчинение способного сотрудника или сотрудника, который лично ему не нравится, он будет его полностью игнорировать или же наоборот, через некоторое время вы увидите, что новый сотрудник полностью верен своему начальнику, но не компании.

Управлять менеджером среднего звена второй категории, как пытаться двигаться в паутине. Чем больше вы прибегаете к его помощи, тем больше вы убеждаетесь, что рано или поздно он может использовать это против

вас. Вы как бы застреваете в паутине: если вы хотите добиться результатов в отделе, которым управляет этот менеджер, вам необходимо использовать его, но чем больше вы к нему обращаетесь, тем больше вы понимаете, что он как бы создает “свою компанию внутри компании”.

Даже если в некоторых случаях благодаря своей компетенции он может достичь больших результатов, негативные последствия на персонале под его управлением потребуют немедленного вмешательства со стороны его прямого руководителя. Если не удастся сделать его приверженным компании не только на словах, но и на деле, то лучше, чтобы компания строила планы на будущее, в которых он не присутствует.

3) МЕНЕДЖЕР СРЕДНЕГО ЗВЕНА, У КОТОРОГО НЕВЫСОКИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ И МОТИВАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ, НО КОТОРЫЙ ПРИВЕРЖЕН ЦЕЛИ КОМПАНИИ.

Менеджер этой категории не обладает уровнем способностей и навыков, как предыдущий, однако, с ним гораздо легче работать. Он более гибкий, более открытый и более восприимчивый к информации.

Это человек, преданный компании (даже если он не готов “принести себя в жертву” ради цели компании, он все равно видит свое будущее в этой компании), который как правило получает продвижение благодаря полученному образованию и техническим навыкам в доверенной ему области.

Если к этой значительной компетенции в работе еще добавить качественное обучение управлению и мотивации сотрудников, то у нас будет менеджер высокой ценности.

Если же оставить его с этим пробелом в образовании, он так и останется неполноценным менеджером. Может быть отличной “правой рукой”, но не сможет развить самостоятельно доверенную ему область.

Если уделить ему должное внимание и помочь, он сможет добиться отличных результатов. Проблемы могут возникнуть, если оставить его без внимания на долгое время. В таком случае есть риск получения неудовлетворенных клиентов (жалобы) или сотрудников (демотивация).

Более того, его недостаточные мотивационные и управленческие навыки не позволяют ему хорошо структурировать и укрепить его отдел, которым он руководит. Особенно в том случае, если он управляет группой внешних агентов, тогда может наблюдаться высокая текучесть кадров.

Такой менеджер может быть большим помощником для деятельности компании. Однако, чтобы можно было полностью ему делегировать, и чтобы он был способен развить свою область самостоятельно, необходимо компенсировать его пробелы в знаниях с помощью обучающих программ.

Если удастся это сделать, то у нас будет менеджер четвертой категории.

4) МЕНЕДЖЕР СРЕДНЕГО ЗВЕНА, У КОТОРОГО ХОРОШИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ И МОТИВАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ, И КОТОРЫЙ ПРИВЕРЖЕН ЦЕЛИ КОМПАНИИ.

Этот четвертый тип менеджера и есть настоящий менеджер. Он не только считает своими цели компании, но и обладает техническими и мотивационными навыками, чтобы самостоятельно развивать доверенную ему область.

Каждый раз, как мы создаем такого управляющего в компании, мы получаем Бинго¹²!

Делегируя такому менеджеру, мы получим отдел, который постоянно развивается, а также высвободим драгоценное время, которое можно уделить важным, но не срочным видам деятельности, которые позволят нашей компании перейти на новый уровень.

Это самостоятельный человек. Его сотрудники мотивированы и привержены компании. Он способен изменить и развить других способных людей в его подчинении.

Это не “исполнитель указаний”. На сколько бы он ни был предан компании, иногда он может поспорить с тем, что предлагается. Но делает это потому, что судьба компании для него очень важна и искренне желает добиться поставленных целей. Разногласия, которые могут с ним

¹² Получать Бинго: добиться крупной победы. Бинго - это игра, похожая на лотерею. Получить Бинго буквально означает выиграть куш.

возникнуть, носят другой характер по сравнению с теми, что возникают с менеджером второй категории. С последним (менеджером, который не привержен целям компании) разногласия связаны с тем, что то, о чем мы его просим, нарушает его “status-quo¹³”, компрометирует его заработок или его влияние на подчиненных. Менеджер второй категории, не опираясь на цель компании, на самом деле обособлен от нее. Он рассматривает себя отдельно от всех, считает себя другим, поэтому часто встречи с ним проходят, как деловые переговоры. Даже если он утверждает, что цели компании для него очень важны, на самом деле то, что ему действительно важно, это его собственные цели, удовлетворение его собственных потребностей и выполнение его собственных планов.

С менеджером четвертой категории возможно настоящее креативное и продуктивное сотрудничество. Допустимые споры или разногласия будут конструктивными и позволят понять, какие пагубные для интересов компании ошибки мы можем допустить. Споры с таким менеджером становятся шансом для роста или развития и оставляют в душе позитивный отпечаток и оптимизм. Они не заканчиваются, как в случае с менеджером второй категории, принятием компромиссов или нестабильных решений, которые заставляют переживать.

Четвертая категория менеджеров по-настоящему заботится о росте компании и использует все свои способности и компетенции для достижения целей. Как таковые, они являются высокоценными сотрудниками. Только такой менеджер среднего звена полностью подходит для делегирования и способствует росту компании.

НАША КАУЗАТИВНОСТЬ В ОТНОШЕНИИ СОЗДАНИЯ НЕПОДХОДЯЩИХ ДОЛЖНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ

Если вы предприниматель или если у вас в подчинении были менеджеры среднего звена, читая про менеджеров первой и второй категории, наверняка вам в голову пришел пример человека, подходящего под эти описания: “Это правда, именно так они и работают. Тот менеджер создал мне кучу проблем, что для рассказа о них мне пришлось бы потратить кучу времени...”, “Он почти разрушил мою компанию; хорошо я вовремя это понял и избавился от него!” Это часть фраз, которые я часто слышу

¹³ Status quo: ситуация, которая существует на данный момент.

от своих клиентов, когда описываю им характеристики четырех категорий менеджеров среднего звена.

Мы обязаны понимать, что очень важно сделать так, чтобы в первую очередь наши менеджеры, а потом и остальные сотрудники, прониклись и стали приверженными целям компании. Только так мы можем получить настоящее чувство ответственности с их стороны, настоящую самостоятельность и сможем спокойно делегировать.

Если человек не принимает цели компании как свои собственные, то делегирование и рост компании практически не возможны. И как мы уже видели в случае с менеджером второй категории, если человек не становится приверженным целям компании, то продолжительный вклад в его обучение может обернуться против нас.

Человек привержен цели компании, когда видит практическую возможность добиться личного успеха в этой компании.

И только так вы можете создать сильных и стабильных менеджеров среднего звена. И только так у вас будут помощники, которые по-настоящему поддержат вас в управлении остальными сотрудниками. И только так вы сможете трансформировать “временных работников по найму” в настоящих генераторов возможностей и роста.

Великие лидеры в истории, каким бы не была их сфера деятельности (коммерческая, политическая, военная), знали об этом. Следовательно, они заботились о том, чтобы рост их деятельности приносил выгоду их людям и предоставляли им возможность добиться успеха. Например, Сулейман — один из величайших военачальников, который управлял турецкой империей в период ее расцвета. У него была практически абсолютная власть. Но каждый его паша¹⁴ хорошо знал, что в тот момент когда осуществлялся захват, Сулейман не скупился в их отношении и мог разрешить даже управлять новыми территориями и забрать себе добытое.

То же делали и римские императоры, предоставляя офицерам и солдатам забирать себе основную часть добычи, или, во всяком случае, награждая регулярно выделением земли или приписывая новые политически важные посты тем, кто им помогал в достижении цели.

¹⁴ Паша: турецкий титул, который в османской империи давался высоким военным чинам или гражданским чиновникам высокого ранга.

Люди следовали за своим начальником, поскольку знали, что он привел бы их к успеху.

Давайте рассмотрим и на примере компаний. Компании как 3M и Microsoft, которые позволили многим из их сотрудников стать миллионерами, одни из многих являются подтверждением, когда лидеры получают приверженность своих подчиненных давая им понять, что с ними у них есть возможность стать успешными.

НАСТОЯЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ ГРУППЫ ЛЮДЕЙ

Группа людей обладает очень большой силой. Если мы сложим силы и энергию, присутствующие в каждом индивидууме, то этот потенциал будет сравним с потенциалом полноводной реки. Если этот потенциал будет направлен в русло общей цели, то эффект окажется потрясающим. Переполненная река сносит все на своем пути. Она неудержима.

Чтобы подчинить и использовать этот потенциал, должна быть одна общая цель. Каждый сотрудник должен видеть, что через его вклад в группу, будет возможно а) вырасти лично (таким образом достичь часть победы над собой), б) повысить финансовый уровень и в) оставить положительный отпечаток в обществе (вклад в общество в своем роде обуславливает смысл существования).

Если среди важных целей компании вы включите факторы а), б), в), то вы не только сможете создать группу победителей, но и привлечете к себе сотрудников большой ценности. Конечно, это не всегда легко сделать, но потрясающие результаты и возросший доход, которые вы получите, того стоит.

Давайте рассмотрим такого американского гиганта, как Starbucks Coffee, сеть кофеен, присутствующую во всех больших городах Америки. Темпы его роста ошеломляющи. За несколько лет Starbucks побил всех конкурентов, не смотря на то, что продавал продукцию уже присутствующую и утвердившую позиции на национальном рынке. По мнению Боба Нельсона (автора книги “1001 метод мотивировать работника”) главным ключевым фактором в успехе этой компании стало вовлечение сотрудников в бизнес по производству и продаже кофе. Компания выражает свои обязательства по отношению к сотрудникам в

первом пункте описания ее миссии, предоставляет наилучшее образование (таким образом давая возможность личного роста и успеха), план вознаграждений и stock option¹⁵ даже сотрудникам низкого уровня, и в то же время поддерживает кампании в покупке кофе, направленные на поддержку сельского хозяйства на юге.

Текущая текучесть кадров в Starbucks одна из самых низких на данном рынке, а темп роста самый высокий. Их персонал несомненно очень мотивирован.

Даже продавая продукт, который уже много лет на рынке, эта компания достигла успеха, делая ставку не на введение новой продукции, не на лучшие организационные процессы, не на более эффективный маркетинг, а на вовлечение и мотивацию собственных сотрудников.

Также и в компании Microsoft одним из преимуществ для сотрудников являются множество предоставленных способов для достижения личного успеха. Один сотрудник Microsoft сообщил: “Здесь нет поникших людей. Люди со страстью и энтузиазмом занимаются своим делом. Они ощущают себя владельцами продукции компании.”

В 3М, гиганте, который имеет оборот в 13 миллиардов долларов, техникам разрешается выделять до 15% своего времени на личные проекты, исследования, и даже рекомендуется это делать. Некоторые сотрудники даже тратят до 50% своего времени. Эта практика не только позволяет мотивировать и прививать ответственность сотрудникам, но также приводит к “неожиданному успеху”, как в случае со стикерами Post-it.

Изучая создание такой сети, как та, что присутствует на рынке итальянского телевидения и состоит из Канала 5, Италия 1 и Сеть 4, создание которой началось с небольшого частного телевидения, можно заметить, что это была группа людей с целью, в которую входил успех каждого, а не только основателя. В нее входило так же противостоять монополии, которая до их прихода принадлежала государству.

Любая большая группа, любой большой проект, любая компания, которая сегодня стала лидером в своей отрасли, имеет цель, которая включает в себя также три вышеуказанных фактора: возможность для человека а)

¹⁵ Stock Option: возможность приобрести в будущем акции компании по стоимости на сегодняшний день, даже если они выросли. Это используется для мотивации сотрудников и стремлению внести свой вклад в развитие компании.

развиться лично, б) улучшить финансовое положение и в) оказать положительное влияние на общество.

Кто-то может возразить, что только гиганты таких размеров могут позволить себе иметь сотрудников, которые могут добиться необходимого успеха внутри этой компании. Позвольте взглянуть на проблему под другим углом: может быть эти компании стали большими именно ПОТОМУ, что они сделали так, чтобы их сотрудники могли создавать и добиваться своих целей внутри них.

Также, как личная цель, если она действительно искренняя, дает нам большой заряд энергии и энтузиазма, так и общая цель группы создает заряд энтузиазмом и мотивации с еще большей силой.

Анализируя определение лидера, следует отметить, что термин происходит от английского слова “lead”, глагол, который означает вести кого-то к чему-то. Лидер направляет своих сотрудников к цели, но эта цель должна быть желанной и содержать элементы преимуществ и интересов людей, которых он ведет за собой.

ГЕНЕРАЛЫ, КОТОРЫЕ САМИ ИДУТ В БОЙ...

Анализ большинства малых и средних итальянских компаний показал, что их предприниматели, как мы уже говорили ранее, имеют организационную структуру типа “мексиканской военной армии”: менеджеры среднего звена слабые или не существуют, сам предприниматель перегружен, постоянно в процессе решения проблем.

Анализируя тип целей, которые преследуют эти предприниматели, можно понять и причины их проблем.

Первая группа предпринимателей, как цель их бизнеса считает личное финансовое обогащение (сделать прибыль, получить деньги). Не то, чтобы “сделать прибыль”, это не важно. Наоборот, это имеет важное значение. Но если это единственная или основная цель компании, то будет сложно увлечь за собой сотрудников.

Прибыль важна, она является мерой нашей эффективности как предпринимателей. Мы мотивируем людей с целью достижения увеличения прибыли. Но прибыль — это то, что К НАМ ПРИДЕТ

благодаря нашей бескомпромиссной приверженности цели, которая удовлетворяет клиентов, мотивирует и стимулирует также наших сотрудников... это цель группы!

Если ты хочешь получить много прибыли, ты должен думать в стиле “win win”¹⁶ по отношению к своим сотрудникам. Тогда твоя компания просто будет продолжать расти.

На самом деле очень тяжело тянуть и увлекать людей за финансовой выгодой, которая является только моей. Что-то вроде “ты должен стать более эффективным в продажах, потому что мне нужно оплатить банковские счета”, или “я хочу, чтобы ты работал больше, тогда компания может позволить себе построить новый склад”.

Генри Форд был, пожалуй, одним из лучших примеров лидерства XX века. Его девиз, и, следовательно, его целью было: “автомобиль для каждого американца”. В эту цель безоговорочно входило предоставить своим сотрудникам возможность расти финансово, чтобы они могли позволить себе покупку легкового автомобиля во времена, когда автомобилем владели только аристократы и люди с большими экономическими возможностями. В то же время в эту цель входило увеличение производительности и эффективности, чтобы снизить затраты и позволить покупку автомобиля более низкому слою населения (вклад в социальной сфере).

Предприниматели, которые преследуют только личные финансовые выгоды или хотят только обогатить компанию, не обладают достаточно способными для этого людьми.

Управлять только лишь с целью получения прибыли, это как играть в теннис, уставившись на очковое табло, вместо того, чтобы смотреть на мяч”

Ицхак Адизес

¹⁶ Думать в стиле win win: буквально означает думать в стиле “выиграть выиграть” в каком-то коммерческом соглашении. Если в какой-то предполагаемой сделке между мной и партнером я думаю в таком стиле, значит я не пытаюсь только лишь заработать сам, но и думаю о том, как может при этом заработать мой партнер. Действуя таким образом, я укрепляю партнерские отношения вокруг себя.

Существует еще одна категория предпринимателей, которая преследует цель ЛИЧНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ, как говорит Маслоу¹⁷.

Эти предприниматели, когда вы спросите их о цели компании, отвечают, что хотели бы, чтобы их компания стала номером один. Они хотят стать моделью, как в инновациях, так и по доходности, качеству продукции и удовлетворенности клиентов.

Но в цели предприятия не входит удовлетворение потребности в успехе своих сотрудников.

Они часто одержимы намерением и преданностью, достойных восхищения. Продолжают инвестировать, строить новые склады, улучшать качество продукции, внедрять инновации. Пытаются реализовать себя и внести через свое предприятие вклад в общество.

Не замечают, однако, что они, как генералы, которые наступают на армию противника, а за плечами у них всего лишь небольшая группа знаменосцев. Их расстройство заключается в том, что “если я не замечу вещей, никто не заметит”, или “кто знает почему, но я должен работать всегда, даже в выходные” или “если я не делаю вещи, здесь не сделает их никто”.

Проблема заключается не в качестве людей, которых они выбирают. Реальная проблема в том, что они преследуют цель ЛИЧНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ и, следовательно, получают от своих сотрудников максимум того, что в этом случае могут получить: ограниченная помощь в достижении цели, которая, в любом случае, не их. На сколько я могу пытаться заряжать их на пути к цели компании, которой управляю, если я преследую цель самореализации, я буду постоянно разочарован, потому усилия, которые прилагают мои сотрудники всегда меньше, чем мои. Они, продолжая работать в компании (из-за зарплаты), в конце концов, начнут искать другую занятость и другие интересы, которые удовлетворят их потребности добиться успеха.

То, что необходимо — это лидерство “просвященное”, тандем цели компании в стиле “win win” и предпринимателя с менталитетом изобилия,

¹⁷ Маслоу: ученый в области человеческой мотивации. Маслоу разработал пирамиду потребностей человека и в своей теории считал, что после того, как человек удовлетворил свои первичные потребности, он жаждет удовлетворить потребность в самореализации.

которое включает успех его сотрудников на пути достижения важных результатов в компании.

Это даже не теоретический аргумент: если хочешь увеличить производительность людей, которыми управляешь, попробуй сделать приоритетом компании возможность для них добиться и личного успеха. Общайся с ними, расскажи об их перспективах, помоги им одержать победу в компании.

Это одна из концепций, которую мне было сложнее всего донести до предпринимателей. Однако каждый раз, когда в компании было сделано что-то в этом направлении, происходило колоссальное развитие.

Один шведский предприниматель рассказал мне, что когда-то основатель Икеа сказал ему: “Можешь отдать человеку даже 50% прибыли, если он позволит тебе их заработать”. Здоровое мышление, которое не случайно достигло высот в мебельной индустрии.

Компании новых лидеров включают в свои цели успех своих сотрудников, и, таким образом “взрывают” рынок.

Также и в твоей компании, возможно, есть недооцененные чемпионы. Ты хочешь, предоставить им возможность добиться успеха и получить преимущество, чтобы использовать их способности, или ты хочешь через шесть месяцев обнаружить, что они мыслями уже находятся в другой компании?

Помни, что, как говорит Зиг Зиглар, в жизни, ты можешь получить то, что хочешь, если просто поможешь другим людям получить то, что хотят они.

Включи среди важных целей твоего бизнеса и успех твоих сотрудников.

Ты создашь неуправляемую армию, которую не остановить.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

1. Проанализируйте каждого из твоих менеджеров среднего звена на основании схемы о четырех категориях (стр. 147) К какой категории они принадлежат? Определите и **НАПИШИТЕ**, какие действия вы предпримете, чтобы они стали относиться к четвертой категории.
2. Письменно ответьте на следующий вопрос: какие возможности ваша компания может предложить своим сотрудникам сегодня?
3. Примените на себе на мгновение точку зрения одного вашего сотрудника самого низшего уровня организационной структуры. Он ощущает, что в вашей компании может добиться личного успеха и реализовать свои мечты? Что вы можете сделать, чтобы сотрудники ощутили, что в вашей компании могут быть успешны?

ЧАСТЬ 3

НОВЫЕ ЛИДЕРЫ

***ХАРАКТЕР И
ФИЛОСОФИЯ***

***МОТИВИРУЮЩЕГО
МЕНЕДЖЕРА***

ГЛАВА 8

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

“Если я верю в то, что смогу это сделать, то я точно приобрету способности, чтобы смочь это сделать даже, если вначале не имел их.”

Ганди

Проанализируем теперь особенности или личные качества лидера. Мы часто слышим о таком качестве, как “харизма”. Нам говорят, что все великие лидеры в истории обладали ей, но, несмотря на то, что я прочитал много книг об управлении, я редко встречал кого-то, кто действительно объяснил бы мне, каковы компоненты этого таинственного качества.

Отсутствие подробного описания, что такое харизма, привело многих людей к мнению, что это качество почти “мистическое”, аура, окружающая лидера, который способен сделать так, чтобы другие выполняли все его указания. Многие люди начали верить, что “лидерами рождаются”, что харизма — это качество врожденное. Или у вас оно есть, или нет. И, если вы из числа тех несчастных, которые не получили его при рождении, вы никогда не сможете стать лидером.

На самом деле, это ложь. Она проистекает, возможно, от желания “создать миф вокруг определенных личностей”, что породило множество историй, связанных с их жизнью. Кроме того, большинство биографий лидеров написаны людьми, которые находились под влиянием тех же лидеров. Их целью была пропаганда, оправдание его властной роли, а не объективное описание фактов.

Как таковые они воспроизводили жизнь лидера, начиная с его детства и рассказывая нам все положительные и неординарные стороны этого

человека. Иногда они могли заставить нас думать, что “этот человек был всегда таким: мотивирующим и неординарным, с тех пор, как пошел в начальную школу”.

На самом деле лидерство можно развить. Оно развивается с пониманием того, каковы личные качества и характеристики лидеров и применением их на себе. Постоянно тренируясь в этом, особенности, которые до определенного момента, казалось бы, отсутствовали, станут неотъемлемой частью вас.

В первые годы моей карьеры, наблюдая за лидерами в продажах, я думал, что “для меня было бы невозможным стать, как они”. Затем я решил разобраться, каковы были их особенности, потому что я думал: “если я смогу понять их особенности, я смогу, тренируясь, стать, как они”. Я так и сделал, и я, который всегда считал себя человеком застенчивым и скованным, стал хорошим специалистом в продажах. Затем я стал наблюдать за некоторыми талантливыми ораторами. Когда они говорили на публике, это волновало, казалось, они были способны “играть с аудиторией, как тюлень играет с мячом”. На первый взгляд, их манера поведения выглядела настолько естественно, что мне казалось, что они всегда были такими. Вместо того, чтобы сдаться, я решил применить к “ораторству на публике” тот же метод, что и к продажам. Я понял еще раз, что поняв особенности и поведение хороших ораторов и тренироваться применяя это на практике, можно стать, как они. Мой подход сработал. Я не только стал прекрасным оратором, но меня часто приглашали в другие компании, чтобы научить их подчиненных искусству говорить на публике.

Оказавшись позже в ситуации, где мне нужно было руководить группой людей, я решил изучить гораздо глубже лидеров и их особенности. Моей удачей был не только доступ к множеству материалов очень хороших авторов, которые писали о лидерстве, но и возможность наблюдать на практике за многими успешными предпринимателями, работая в тесном контакте с ними и участь непосредственно у каждого из них. По мере того, как я продолжал свое исследование, я понимал, какими были компоненты, которые составляют такое качество, как “харизма”. Я понял, что “рассматривая харизму под микроскопом”, на самом деле она состояла из серии очень точных личностных характеристик, которые лидеры применяли постоянно.

Вы тоже можете стать лидером в своей компании и в мире окружающем вас, при условии, что вы поймете характеристики лидеров, и будете тренировать их в себе, пока не сможете применить их в действии.

КТО ТАКОЙ ЛИДЕР

Если мы хотим понять характеристики, которые способствуют тому, чтобы человек обладал лидерством, мы должны сначала наиболее четко определить нашу цель, то есть необходимо дать определение слову “лидерство”.

Лидерство в буквальном смысле означает “способность управлять, способность руководить”. Повторим то, о чем мы говорили в Главе III, что **ЛИДЕР — ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ОТДАЕТ ПРИКАЗЫ ИЛИ ДАЕТ УКАЗАНИЯ, КОТОРЫЕ СОТРУДНИКИ ВЫПОЛНЯЮТ С ГОРДОСТЬЮ.**

И здесь, должна быть сделана первая дифференциация. Многие люди думают, что у них есть лидерство, потому что, когда они просят что-то у своих сотрудников, те выполняют это безропотно. У них есть **ВЛАСТЬ**. Тот факт, что они являются владельцами компании или руководителями коммерческих отделов, способствует тому, что их сотрудники чувствуют себя обязанными, под страхом дисциплинарных мер или наказаний, выполнять то, что у них попросили.

В один из моих периодов работы и обучения в США, мне довелось работать у руководителя, который был очень властным. Когда он давал указание, мы, сотрудники, боялись последствий в случае, если бы не выполнили его. На первый взгляд может показаться, что это хороший руководитель, лидер, тот, кто мог получить хорошие результаты производительности от сотрудников. Люди быстро выполняли все, что он требовал. Под его руководством у некоторых из нас была даже высокая производительность. Только вот одна проблема: все наиболее способные сотрудники ушли (включая меня). Некоторые из них потом достигли большого успеха в других видах деятельности. Почему же они ушли? Потому что, в отличие от других, этому руководителю, будучи человеком способным и чрезвычайно уверенным, не хватало некоторых важных характеристик лидерства, и, как следствие, он потерял способных сотрудников.

Настоящий лидер, на самом деле, не авторитарен, но имеет АВТОРИТЕТ. Авторитарность отличается от авторитета. Авторитарность — это то, что происходит от вашей роли, от звания, “от погон, на ваших плечах”. АВТОРИТЕТ ЖЕ ПРИСВАИВАЕТСЯ ЛЮДЬМИ НА БОЛЕЕ НИЗКОМ УРОВНЕ. Авторитет — это то, что признают в вас ваши люди.

Когда менеджер обладает авторитетом, люди с гордостью выполняют то, что он от них просит! Они рады это делать.

Авторитарность присваивается ролью или статусом, которыми человек обладает в компании. Авторитет — это то, что он заслуживает, работая со своими людьми.

Авторитет будет признан вашими людьми настолько больше, насколько больше вы приблизитесь по своим характеристикам и качествам, которые отличают лидеров. Авторитет зависит от вашего поведения, не зависит от вашего “ранга”.

В третьей главе я приводил пример великих лидеров истории: когда они давали указания, люди были горды и рады быть частью их проектов. Давайте проанализируем, каковы были их особенности.

ПЕРВАЯ НЕОБХОДИМАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

Для того, чтобы стать человеком, чьи приказы выполняются с гордостью, существует первая неотъемлемая и наиболее важная, чем все другие, характеристика.

Вы можете развить лидерство (или авторитет) только по отношению к тем людям, к чьему поведению вы будете относиться каузативно. Другими словами, если вы считаете себя эффектом того или иного человека в компании, будет очень и очень трудно развить в его отношении лидерство. Сам факт того, что вы рассматриваете его критично будет против его самолюбия и поспособствует тому, что он будет чувствовать необходимость защитить себя и постарается отдалиться. Возможно, он все же выполнит то, что вы от него просите, поскольку вы его начальник и ему нужна зарплата... но сердцем он никогда не будет с тобой.

Поэтому снова проявляется важность концепции причины и следствия. Считая себя эффектом поведения наших сотрудников, мы теряем лидерство по отношению к ним. Если, наоборот, когда что-то идет плохо, мы осознаем нашу каузативность по этому поводу, то даже только перемена точки зрения в этом направлении уже позволит нам сделать огромный скачок вперед и приблизиться к характеристике лидера.

Но “считая себя причиной”, как мы скоро увидим, ни что иное, как начало. Давайте проанализируем детально другие характеристики, которыми обладают лидеры.

ДОВЕРИЕ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Я говорю “доверие”, но это то же самое, что и “компетентность”. Очень часто это является первым необходимым ингредиентом, чтобы развить все остальные. Лидером, как правило, становятся, начиная с умения хорошо выполнять определенную работу, либо, имея глубокие познания в определенной области. Это познание способствует тому, что он получает доверие — люди, которые его окружают, уважают его, потому что он говорит правильные вещи.

Большинство руководителей малых и средних компаний начинают свою карьеру и широко развивают эту характеристику. Они становятся специалистами в производстве, или большими специалистами в продажах. Они получают доверие к себе и готовы начать строить свою команду. Ошибка зачастую в том, что **С РОСТОМ КОМПАНИИ ОНИ НЕ РАСШИРЯЮТ СВОИ ПОЗНАНИЯ ПРОПОРЦИОНАЛЬНО ЭТОМУ РОСТУ**. Другими словами, их компания выросла, но они остались просто специалистами в производстве или только экспертами в продажах. Заметьте, я не говорю, что они не приобрели опыт. Они конечно его приобрели. Но они не развили **ДРУГИЕ** навыки, которые **ТЕПЕРЬ** необходимы.

Можно сказать, что предприниматель, как и менеджер среднего звена в малом и среднем бизнесе, при расширении своей компании всегда стимулирован на дополнительное расширение личной компетентности. Давайте приведем пример. Я управляю коммерческой деятельностью компании. Я единственный, кто продает. Навыки, которые мне необходимы, только в том, чтобы уметь хорошо продать и получить

деньги. Являясь хорошим специалистом в этом, компания растет. Когда компания растет, я вынужден ввести других менеджеров по продажам (я не могу больше в одиночку управлять всей компанией, продавать, посещать всех клиентов, тп.). Тогда навыки, которые мне необходимы — это уже не только знать, как продавать. Я должен знать, как обучать, мотивировать и развивать других менеджеров по продаже. Это уже новый навык. Я автоматически вошел в зону некомпетентности, потому что никто меня никогда не учил, как управлять другими менеджерами.

Если преодолеть личную некомпетентность, научиться обучать, мотивировать и развивать других менеджеров, что произойдет? Моя компания вырастет еще больше. И таким образом я по необходимости, с ростом производительности, должен буду научиться составлять бюджет, прогноз продаж, собирать статистику, научиться маркетингу. Еще раз повторю, я автоматически попаду в зону некомпетентности. Если я могу преодолеть эту некомпетентность, что скорее всего произойдет? Моя компания вырастет еще больше.

Теперь у меня не будет больше времени на то, чтобы сопровождать менеджеров по продаже на сделки, проверять статистику их продаж, отвечать на их телефонные звонки. У меня появилась необходимость поднять до руководителя отдела кого-то из менеджеров по продажам, что, заметьте, не то же самое, что обучить сотрудника продажам. И снова я оказываюсь в зоне некомпетентности. Если я научусь обучать менеджера по продажам управлять и развивать сеть продаж, моя компания будет продолжать расти.

Я привел пример коммерческой деятельности, но вы можете применить его и к административной. Постепенно с ростом компании, мой менеджер должен развить новые способности, новые навыки.

Все руководители, и особенно предприниматели, малых и средних организаций, подлежат этой эволюции, в которой ПОСТЕПЕННО КАК КОМПАНИЯ РАСТЕТ, ОНИ ОКАЗЫВАЮТСЯ В НОВЫХ ОБЛАСТЯХ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ.

Если предприниматель заполняет свои пробелы и получает новые навыки и новые способности, компания продолжает расти. Когда предприниматель перестает расти, с его компанией, как правило, происходит то же.

Лоренс Питер говорит об этой концепции в своей знаменитой книге “Принцип Питера”, где случайно применяет этот принцип только на сотрудниках компании. На самом деле, компании перестают расти, когда предприниматель, продолжая развивать свою деятельность, не обращает внимания на появление новых областей некомпетентности, которые потом выливаются в состояние **БОЛЬШОЙ ИЛИ ПОЛНОЙ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ**.

В этот момент его авторитет теряется. Когда он отдает приказы, в момент их выполнения его сотрудники понимают, что прогноз их лидера был неправильным. Или они видят ошибки лидера, начинают думать, что “они знают больше, чем он сам”, и, соответственно, он теряет в их глазах уважение и доверие.

Очень простой пример, насколько трудно получить лидерство в отсутствии компетентности в управлении отделом продаж. Вы все будете согласны с тем фактом, что если ты сам не очень хороший продажник, то тебе будет сложно эффективно управлять группой менеджеров по продажам. Последнее оружие, к которому ты можешь прибегнуть, когда будешь загнан в угол, это: “хорошо, покажи мне, как это делается...”

Верно также и то, что на сегодняшний день технологии развиваются настолько быстро, что почти невозможно идти с ними в ногу. Невозможно претендовать на знания о каждой вещи и каждой процедуре, используемой нашими сотрудниками. Если я делегирую хорошему сотруднику функции, который до вчерашнего дня выполнял сам, за год он может уже разбираться больше меня. Я конечно не должен обучаться ночами, чтобы идти с ним в ногу. Однако, я должен стать специалистом в мотивации, обучаться с позиции коуча, стать хорошим организатором, уметь хорошо вдохновлять его и руководить им. В противном случае, через некоторое время, он сам может начать думать “от него уже нечему учиться”.

Итак, я должен оставаться компетентным, развивать дополнительные навыки. Это единственный способ, который позволит выжить компании в обществе, где перемены происходят слишком быстро.

Как я говорил вам прежде, одна из наиболее важных характеристик лучших лидеров и лучших руководителей — это уделять время для самообучения: читать книги, принимать участие в курсах, посещать коллег, которые достигли успеха и пытаться понять, что именно их к этому привело. Возможно, одна из основных характеристик, которая

отличает настоящих лидеров от “обычных людей” — способность **ПОСТОЯННО ОБУЧАТЬСЯ**, тренироваться, пытаться изменить собственную личность, чтобы сделать ее всегда более подходящей для своей работы.

Сколько дней вы посвятили **СВОЕМУ СОБСТВЕННОМУ ОБУЧЕНИЮ**?
Сколько книг вы прочитали за последний год?

Часто наш провал в лидерстве начинается с момента, в который мы перестаем думать “мне надо этому научиться”.

Это факт, что с ростом нашей компании, каждый из нас попадает в область, которую не знает и вынужден все равно что-то делать, даже не будучи компетентным.

Когда эти пробелы становятся слишком обширными, то мы перестаем быть компетентными в глазах наших сотрудников.

Только управляющий, который продолжает развивать собственную компетентность и знания на постоянной основе, сможет сохранить свои лидерские позиции в долгосрочной перспективе.

Если вы хотите развить эту характеристику, проанализируйте, какие области вашей деятельности, которые нуждаются в развитии новых навыков, запишитесь на курсы, читайте на эти темы книги. Сделайте свое личное обучение обыденной задачей, а не внеурочной.

СПОСОБНОСТЬ ЗАРЯЖАТЬ ЭНТУЗИАЗМОМ

Жизненно необходимо, чтобы лидер мог “заряжать” людей, с которыми он взаимодействует. Мы должны ощущать, что контакт с этим человеком вдохновляет, мотивирует, вызывает в нас энтузиазм и желание действовать.

Для того, чтобы быть способным вдохновлять других, прежде всего должны быть заряжены вы. Если вставать утром на работу для вас стало большим усилием, нудной рутинной, вы на неправильном пути. То же самое, если вы сильно заняты решением множества проблем, то есть вы попали в зону управления “срочными делами”, и у вас больше нет времени, чтобы выполнять деятельность, которая может дать большой скачок в

росте твоей компании, вы снова не на том пути, потому что вы первым перестали получать удовольствие от того, чем занимаетесь, и перестали выстраивать будущее компании. Человек, который постоянно решает проблемы, как правило, становится вспыльчивым, подозрительным, недоверчивым. Как можно вдохновлять кого-то..., когда ВАШЕ СОБСТВЕННОЕ эмоциональное состояние на нуле?

Если вы идете вечером в кровать и не чувствуете немного того здорового “возбуждения” (я не говорю о тревожности, я говорю об энтузиазме), которое мешает вам уснуть, или не испытываете того ощущения, когда “вы не дождетесь утра, чтобы сделать то, что задумали”, то для этой характеристики вы недостаточно заряжены сами.

Лидер прежде всего сам энтузиаст. У него большой проект, который он видит реалистичным, выполнимым, он в него верит. Лидер часто думает о тех вещах, о которых мы однажды думали. Однако, большое отличие в том, что ОН ВЕРИТ В НИХ И ВИДИТ ИХ РЕАЛИЗУЕМЫМИ, что нас и вдохновляет в нем.

Менеджер во время спада компании редко думает о цели в долгосрочной перспективе, а проводит большую часть своего времени в противостоянии факторам или ситуациям, которые, он считает, могут поставить под угрозу выживание его компании. Тогда он становится холериком, нервным, взволнованным, сердитым, и следовательно теряет способность заряжать.

Поэтому если вы никогда не работали над “важной и не срочной деятельностью”, вы не сможете мотивировать людей. Не только потому, что вы не уделяете этому время, а в основном потому, что ВЫ САМИ НЕ БУДЕТЕ ЗАРЯЖЕНЫ ЭНТУЗИАЗМОМ! Когда вы настолько погружены в решение текущих проблем или выполнение срочных дел, вы теряете из виду долгосрочную перспективу развития, цель, и, следовательно (см. Главу 1), вы теряете и энтузиазм. Именно поэтому цель так важна (и мы поговорим об этом далее): она разжигает энтузиазм.

Лидер может быть определен, как большой генератор компании. Встречи лидера с его сотрудниками, на самом деле, жизненно необходимо проводить часто, потому, что лидер умеет передать то настроение, тот оптимизм, тот положительный заряд, ту уверенность, которые необходимы сотруднику для того, чтобы двигаться вперед. Когда на моих курсах я объясняю эту концепцию, некоторые предприниматели

возражают: “хорошо, Руджери, мы должны всех заряжать. Но кто зарядит нас?” Это типичный вопрос предпринимателей, которые уже давно начали верить в то, что их цель недостижима, или предприниматели, которые, добившись своей первоначальной цели, не поставили новых. Потому, что **ЛИДЕР САМОМОТИВИРУЕТСЯ!**

Проект-мечта, который в его сознании он видит уже реализованным, является **БОЛЬШИМ "ГЕНЕРАТОРОМ", КОТОРЫЙ НАПОЛНЯЕТ ЕГО ЭНЕРГИЕЙ.** Когда предприниматель “опускает себя на землю”, и не только ногами, но и его “голова уже лежит на земле”, в том смысле, что он стал слишком реалистичным и внимательным к проблемам, он сразу теряет большую часть своей способности заряжать других.

Что такое препятствия на самом деле, если не что иное, как те страшные вещи, которые мы видим, когда отвлекаем наше внимание от цели. Цель тянет нас вперед. Препятствия должны быть решены, конечно, но концентрация слишком большого внимания на препятствиях, теряет из виду цель, что приводит к депрессии.

Лидер транслирует энтузиазм, в первую очередь будучи сам им заряжен, и сохраняет этот заряд даже в мелочах. Попробуйте поговорить с одним из тех людей, которые мотивируют сотни или тысячи людей. Посмотрите, как они говорят. В их сознании даже самая малая вещь может быть красивой, фантастической; даже самая малая вещь заряжает их энтузиазмом и положительным зарядом.

Теперь проанализируйте себя. Каковы вы, когда хотите что-то сказать своим коллегам? Вы бодры и заряжены или монотонны, как преподаватель в школе? В компании вы, как правило, пытаетесь играть роль “профессора”, или вы тот, кто является кладезем хорошего настроения, заряда, уверенности? Когда вы рассказываете о будущих проектах компании своим сотрудникам (если вы это делаете), вам скучно? Или, что еще хуже, вы злы или расстроены? Вы работаете, потому что должны, или потому, что “не терпится реализовать этот фантастический проект”?

Я заметил, что многие мои клиенты путают энтузиазм с гневом. Энтузиаст не сердится, он не враждебен, не становится “против” своих сотрудников, если они не продуктивны. Энтузиаст заряжает, заставляет мечтать, заставляет вас думать, что **ВЫ**, да именно **ВЫ**, в состоянии это сделать. Холерик же, наоборот, много внимания уделяет проблемам, тем самым подавляя других, чтобы добиться сотрудничества под воздействием

страха. Но все это, как мы скоро увидим, делает людей, которыми мы управляем, более слабыми и более склонными к совершению ошибок.

Опять же по поводу энтузиазма... есть одна вещь, которая отличает настоящего лидера: продолжать верить в способности своих людей достигать цели, даже встречая самые большие трудности. Давайте усвоим, что лидер не какой-то профан или безумный, который счастлив, что бы ни случилось. Большая часть его энтузиазма происходит от его компетенций, от регулярно выполняемых задач, которые укрепляют его людей и его компанию.

Мы можем также сказать, что лидер в состоянии оправиться прежде других от проблем, которые влияют на компанию. Жизнь — это непрерывная вереница проблем и неприятностей. Невозможно достичь успеха, не испытав на себе даже какой-то небольшой провал. Соответственно, лидер знает, что на своем пути к цели, он будет попадать и выходить из проблемных ситуаций. Когда возникает проблема в компании, весь персонал смотрит на лидера, чтобы посмотреть, как на нее отреагирует он. Поведение лидера в сложной ситуации, часто определяет эмоциональный уровень всей компании.

Лидер **БЫСТРО** восстанавливается от плохих новостей, и хотя он потерпел очередное поражение, он снова готов распространять заряд и энтузиазм. Томас Эдисон не изобрел электрическую лампочку со дня на день. Его предприятию потребовалось много лет напряженной работы и многочисленных неудач. Не столько благодаря его открытию, а сколько благодаря его отношению, мы понимаем, почему он этого добился и стал одним из богатейших людей своей эпохи. При очередном провале его изобретения, он сказал: “Это не провал. Я узнал тысячу способов, которыми **НЕВОЗМОЖНО** делать лампочки”.

Посмотрите на огромные трудности, с которыми должен был справляться Нельсон Мандела. Более двадцати лет тюрьмы. Что вы думаете сделали его сотрудники, когда он попал в тюрьму? Они наблюдали за его реакцией. Что сделал Мандела? Он остановился? Нет, он решил еще больше и глубже настоять на своем проекте, написав книгу.

Давайте теперь посмотрим на себя и наши слабости. Мы проводим отбор персонала и не можем найти подходящего человека, тогда берем на работу в компанию неподходящего. И что с нами происходит? Этот небольшой провал с тех пор определяет наше настроение. Мы становимся грубыми,

угрюмыми, беспокойными, и таким образом демотивируем всех наших сотрудников, вместо того, чтобы мотивировать их.

Лидер — это генератор для всех сотрудников компании.

У него есть цель, есть мечта, которые он видит уже реализованными, он заряжается даже от мелочей, и вступая с ним в контакт мы заражаемся сами и начинаем верить. Не сложно приблизиться к этой характеристике лидера при условии, если ты поставишь перед собой цель, если ты будешь применять каузативность и будешь выполнять ДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ ПРИНЕСУТ РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ ТВОЕЙ КОМПАНИИ В БУДУЩЕМ.

Как сказал Конфуций: “Выбери работу, которая тебе нравится, и тебе не придется работать ни одного дня в своей жизни”. Перестань решать только проблемы. Перестань решать только срочные задачи. Делай каждый день действительно важные вещи.

ИНТЕРЕС К ЛЮДЯМ

“Другие нам становятся интересны, только когда они в нас заинтересуются”

Публилио Сиро

Как я говорил ранее, для того, чтобы стать хорошим менеджером по продажам, много лет назад я начал изучать лучших специалистов в продажах, чтобы понять, что отличает их от других людей. Одна из вещей, которая меня поразила больше всего, это то, что они все были очень **ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ** людьми. Когда я наблюдал за среднестатистическими менеджерами по продажам, напротив, я понимал, что каждый из них пытался быть сам **ИНТЕРЕСНЫМ**. Под “заинтересованным” я подразумеваю любопытным, желающим узнать мнение и историю других людей. Под “интересным” я подразумеваю желающего рассказать свою историю, свои взгляды, свои идеи и свои собственные переживания.

И здесь мы наблюдаем, видимо, парадокс. Я должен пытаться продать. Чтобы продать, надо заинтересовать моего клиента. Это значит, что человек, который пытается быть интересным не может быть хорошим менеджером по продажам? Именно так. Попробуйте, если хотите.

Пойдите к своему новому клиенту и постарайтесь быть интересным, рассказать ему вещи, которые могут его поразить. Запишите результат. Пойдите затем к другому клиенту, и постарайтесь быть заинтересованным и любопытным, попросите показать вам его компанию, попросите рассказать его историю, его потребности, слушайте и задавайте вопросы, которые приходят вам в голову.

Вы заметите волшебным образом, что во втором случае ты далеко продвинетесь вперед, в то время как в первом, через некоторое время, вы начнете чувствовать себя не в своей тарелке.

В продажах продавец, который пытается быть интересным не ценится клиентом, даже больше, он считает его “одним из многих, которые пытаются ему втюхать свою продукцию”, в то же время по-настоящему ценны люди, которые интересуются клиентом, которые хотят узнать о его компании, о его потребностях или которые хотят понять, что он думает о том или ином аргументе.

Во времена, когда я учился в школе (и, честно говоря, у меня были другие цели, нежели улучшение персонала), у меня возник вопрос, который заставил призадуматься. Мне было интересно, почему иногда самая красивая в классе девочка, встречалась с не очень привлекательным парнем. Я никак не мог понять. Не было этому логического объяснения. Я все пытался разобраться почему, но так и не смог. Несколько лет спустя, изучая специалистов в продажах, я понял, почему. Эти ребята, несмотря на их недостатки с эстетической точки зрения, были по-настоящему заинтересованы человеком перед ними. Они были действительно хороши в том, чтобы позволять говорить партнеру и внимательно слушать его, и в итоге волшебным образом получали его интерес к себе.

Интерес, как техника, очень мощная сила. Если ты будешь заинтересован в людях, они будут заинтересованы в тебе.

Важность этого фактора в человеческих отношениях такова, что уже многие исследователи восхваляли ее. Не только Публилио Сиро писал об интересе еще до рождения Христа, также Альфред Адлер и Дейл Карнеги рассматривали эту тему. Адлер, даже, ссылаясь на тех, кто не интересуется другими, говорил: “это те люди, которые терпят поражение в своих намерениях”.

Эта концепция применима и к лидерству. Настоящие лидеры — это люди, заинтересованные в своих сотрудниках, желающие узнать их, понять их взгляды, свои амбиции и трудности. И, будучи заинтересованными, получают заинтересованных сотрудников.

Примеров в истории очень много. Иисус Христос, когда встречает куртизанку, не начинает рассказывать ей, что он сын Божий, и не пытается всучить ей копию ветхого Завета. Он не стремится обратить ее в свою веру. Он заинтересован в ней, хочет понять, кто она, что привело ее к такой жизни. Это и есть заинтересованный, а не интересный. И вы согласитесь со мной, что у человека его калибра хватило бы аргументов, чтобы быть интересным!

Сэм Уолтон, основатель сети Wal-Mart — это еще один пример заинтересованного менеджера. Даже управляя империей, которая имеет оборот более 2 млрд. долларов США, Уолтон посещал каждый магазин своей сети (более 300 магазинов на всей территории США), по крайней мере, один раз в год с 1962 года. По словам Уолтона “секрет в том, что нужно посещать свои магазины и слушать, что хотят сказать его сотрудники”.

В Wall Street Journal от 20 Марта 1982: “Несколько недель назад Г-н Уолтон не мог спать. Встал, купил четыре дюжины пончиков в магазине, открытом всю ночь, и, в 02:30 утра, отправился в один из распределительных центров компании, чтобы поговорить с работниками, ответственными за поставки. Благодаря этой экскурсии, он понял, что в том здании нужно было установить на две душевые кабинки больше”.

Анализ каждого хорошего руководителя показывает, что он человек, заинтересованный понять других, что он хочет узнать их, любопытен (но не вторгается в личное пространство) и способен слушать. Пример сборочного конвейера, где рабочие просили увеличить свет, доказал, что уделяя интерес людям, ты можешь повысить их производительность.

Каждый хороший лидер старается сделать так, чтобы диалог выстраивался вокруг собеседника.

Сегодня многие менеджеры, напротив, стремятся быть интересными, поразить других, рассказывая СВОЮ историю, и думают, что могут мотивировать, развивая разговор сосредоточенный на них самих.

Встречаешь такого человека и говоришь ему: “ты знаешь, за последние дни я сделал большое дело”, а он тебе отвечает:

“Здорово. Слушай, Я тоже за последние дни кое-что сделал. Сейчас я тебе объясню...”

Или вы говорите: “Я поменял машину. Ты знаешь, я купил Topolino”

И он отвечает: “Ах, тебе интересны старинные автомобили; ты знаешь, Я знаком с одним коллекционером в Турине, который владеет самой большой коллекцией старинных автомобилей ...”

Он не поддерживает разговор, ориентированный на тебя, не берет в расчет сигналы, которые вы ему подаете, чтобы задавать другие вопросы. Другими словами, он стремится быть ИНТЕРЕСНЫМ, а не ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ.

В то время как в социальной жизни такое отношение может, как максимум, вызвать некоторую неприязнь, то в управлении персоналом оно несет разрушительные последствия. Лидер должен быть заинтересован и любопытен к людям.

Анализ, который мы провели в Италии на более чем 2500 предпринимателях и менеджерах показал, что 80% проанализированных людей не заинтересованы в своих сотрудниках и мало слушают. Менее 40% предпринимателей действительно знает цели и амбиции своих людей.

В некоторых случаях мы даже обнаружили, что менеджер, когда “слушает” собственных сотрудников, на самом деле думает о других вещах, которые должен сделать...

Так что не удивителен тот факт, что более половины итальянских предпринимателей считают управление персоналом проблемной областью для их компании.

Один из моих клиентов — человек, который, несмотря на то, что владеет небольшой компанией, работает в отрасли, в которой компания стала настолько сильной, что заслужила звание абсолютного лидера. В компании работают около восьмидесяти сотрудников, многие из которых очень хороши. Когда кто-то из клиентов участвует в собраниях его компании, то всегда остается поражен “большим уровнем мотивации и

энтузиазма” людей. Встретив его первый раз, я спросил, в чем секрет такого уровня мотивации.

Он ответил, что это очень просто. “Я заинтересован в них, слушаю их, знаю их историю и их амбиции”. Он сказал мне также, что я стану отличным управляющим, когда буду знать, как свои пять пальцев, амбиции и цели, не только первой линии моих менеджеров, но и их подчиненных.

Интерес к другим людям — очень важное качество для любого хорошего лидера. Однако, внимание, здесь не подразумевается просто техника для применения. Чтобы быть заинтересованным, нам необходимо по-настоящему изменить себя, как личность. Вы должны понимать, что за каждым человеком есть поразительная история, и только познав, кто по истине стоит перед вами, поняв его мышление, вы можете стать хорошими мотиваторами.

Когда вы путешествуете на поезде или на самолете, не обмениваетесь и словом с человеком, что сидит рядом с вами (или еще хуже, отсекаете каждую его попытку завязать разговор), вряд ли вы сможете быть хорошими руководителем для ваших сотрудников. Лидер не такой. Он любопытен, он действительно хочет понять, кто перед ним.

Действительно ли вы знаете историю, цели и амбиции человека, который на вас работает? Его мечты вам интересны, или это для вас второстепенные вещи?

Один грамм реального интереса может произвести намного больше результатов, чем тонна мотивационных методов.

СПОСОБНОСТЬ ПРОЕЦИРОВАТЬ ИЛЛЮЗИИ, В КОТОРЫЕ ВЕРЯТ ДРУГИЕ

Лидером часто является тот, кто понимает, определенную тенденцию раньше других. Примеров тому в истории много: Галилео, который утверждал, что земля вращается вокруг солнца, а не наоборот, Мартин Лютер Кинг, который утверждал, что черные люди должны иметь те же права, что и белые, Иисус Христос, который утверждал новые идеи духовности и социального сожительства, Форд утверждал, что автомобиль

заменит лошадь. Все это примеры людей, которые представали перед миром с новыми идеями.

Но не обязательно искать подтверждение этому среди крупных мировых лидеров истории, эта тенденция наблюдается и среди предпринимателей, которые решают выпускать на рынок инновационный продукт и часто сталкиваются с большими возражениями и критикой.

Я заметил, в каждом лидере, которого я изучал, характер антиконформиста или, как минимум, волю или открытость к исследованию новых путей, которые никто прежде не рассматривал. Это не значит, что лидер — это человек, раздражительный и ворчливый. Наоборот, сам факт того, что он готов принимать новые идеи, делает его человеком с отличными способностями к развитию межличностных отношений. Это также не значит, что он, будучи антиконформистом, не придерживается общих правил управления компанией, или никогда не подвергает свои действия сомнению. Мы уже говорили ранее, что лидер — это человек, прежде всего, компетентный, который обучается, улучшает себя, поэтому само собой разумеется, что ему присущ и здравый смысл, если нужно, он может поставить под сомнение свою точку зрения.

Но это не означает, что он постоянно поддерживает новые идеи. Если новизна его идей или его цели не подкреплена определенной долей решительности и способностью убедить других, он, особенно на начальной стадии своего проекта, встретится с большими трудностями.

Мы можем расширить это утверждение, сказав, что лидер способен проецировать иллюзию, в которую верят другие. Чем был Yahoo в начале, если не иллюзией нескольких парней, которая потом стала большой реальностью? Что было в операционной системе Windows в те времена, когда господствовал Apple, если не иллюзия Билла Гейтса в начале своей карьеры? Что было лозунгом “автомобиль для каждого американца”, если не личная мечта Генри Форда в эпоху, когда большинство американцев ездили на лошади и цены на автомобили были непосильными?

И чем были наши компании много лет назад, если не иллюзией молодого предпринимателя? Что мы сделали с нашими первыми клиентами, если не убедили их, что наша компания, даже будучи молодой и еще не имея должных инструментов, все равно оставила бы их довольными?

Когда говоришь с настоящим лидером о его мечте или его проекте, он убеждает тебя, что это можно сделать. Проектирует иллюзию (то, что еще не существует) в сознании людей и убеждает, что это выполнимо. Для того, чтобы суметь это сделать, необходимо сперва освоить три предыдущих характеристики:

а) Вы должны быть компетентны, иначе все, что вы скажете, будет сомнительно.

б) Вы должны уметь заряжать энергией и энтузиазмом других, иначе люди не будут следовать вам.

с) Вы должны уметь хорошо слушать и слышать людей (заинтересованность), иначе вы не сможете им ничего продать.

Но для того, чтобы проецировать иллюзию, в которую поверят другие, лидер должен обладать также определенной личной силой и способностью убеждать.

Многие ученые утверждают, что 80% общения является не вербальным. Мы общаемся гораздо больше с помощью жестов, чувств и эмоций, не только через слова. Вы это понимаете, если принимаете во внимание свое общение с человеком, с которым вы очень дружны. Часто вы смотрите друг на друга и, ничего не говоря, уже все поняли. Или вы говорите: “Знаешь, я думал, что...”. И он завершает фразу, сказав именно то, что вы хотели сказать.

Люди склонны воспринимать больше от нашего не вербального общения, чем от вербального. Именно по этой причине, например, когда кто-то сердится на вас, вы это чувствуете. Даже если человек говорит вам, что “ничего не имеет против”, вы настаиваете, потому что уловили его не вербальную коммуникацию.

Это также является причиной, по которой менеджер новичок, как правило, находит клиента, который делает именно то возражение, на которое он не знает как ответить.

Наша уверенность в наших идеях создает положительные эмоции в человеке, с которым мы общаемся и стимулирует его к действию. Если же мы не уверены, то выдаем сигналы на “линии не вербальной коммуникации”, которые блокируют людей.

Каждый из нас, когда-либо встречал неопытного, но очень уверенного в ценности своего продукта, агента продаж. Возможно, вы не приобрели товар, но, наверняка, подумали: “Может он прав? Мне это необходимо.” Если человек, с которым я общаюсь, по-настоящему уверен в ценности своей идеи, эти идеи меня увлекают, меняют мое сознание.

И это является важной характеристикой всех великих лидеров истории. Даже если на тот момент у них ничего не было, они искренне верили в свой проект. Их уверенность увлекала других людей, заряжала их, вызывала эмоции и, поэтому, подвигала к действию.

Есть распространенное в обществе мнение что, если я придерживаюсь правильной идеи, то сразу буду всеми признан. Это не правда, наоборот. Каждый великий лидер вначале был принят в штыки, высмеян или даже убит за сильную веру в свои инновационные идеи (Иисус Христос, Кеннеди, Мартин Лютер Кинг и многие другие).

Человек, который изобрел принтер, должен был представить свое изобретение тридцати двум компаниям прежде, чем найти ту, которая поверила в его проект. Недостаточно просто говорить правильные с точки зрения общества слова. Необходимо научиться проектировать иллюзию, в которую поверят другие, и для этого, помимо характеристик, перечисленных выше, требуется большая уверенность.

Но уверенность нужна не только для того, чтобы продавать на рынке инновационные продукты. Она нужна также, чтобы мотивировать людей. Если перед вами ваш сотрудник и вам нужно мотивировать его и у вас не получается “спроецировать ему иллюзию” того, на что он способен и что может добиться успеха, вряд ли ему удастся стать лучше.

Будьте достаточно смелы и сильны, чтобы верить в свои идеи и свои мечты. И постоянно повышайте уровень своего профессионализма, чтобы сохранить к себе доверие. Если вы подведете своих сотрудников, если вы перестанете вызывать у них доверие, сколько бы сил вы не прилагали, вы окажетесь один или лучшие элементы вашей группы покинут вас.

ПЛОХОЙ ЛИДЕР ПРОДОЛЖАЕТ ДАВАТЬ НОВЫЕ ПОРУЧЕНИЯ ЛЮДЯМ, КОГДА ОНИ ЕЩЕ НЕ ВЫПОЛНИЛИ ПРЕДЫДУЩИЕ

Каждый раз, когда мы даем поручение, если потом не удостоверяемся, что оно выполнено, мы теряем лидерство в отношении тех лиц, которым дали поручение.

Примерно пару лет назад по телевизору показывали рекламу известного бренда ликера, в которой парень ухаживал за девушкой. В голове девушки была воображаемая шкала, оценивающая парня. Каждый раз, когда парень говорил или делал что-то правильно в ухаживании, в сознании девушки он зарабатывал очки. Например, он говорил “У меня есть яхта” и шкала возрастала от 0 до + 100. Потом говорил “У тебя красивые глаза” и поднимался по шкале до + 300. Далее девушка заметила, что у него были белые носки, и шкала упала до -500. Когда в конце он говорил, что пьет ликер той знаменитой марки, шкала поднималась до + 1000, и они обнимались.

Я привел этот пример, чтобы сказать, что в сознании ваших сотрудников существует своего рода шкала такого типа, связанная с вашим способом руководства. Каждый раз, когда вы даете поручение, а затем не проверяете, выполнено ли оно, в их сознании “оценка”, связанная с вашим методом руководства падает.

Например, я провожу собрание с моими агентами по продажам. Я говорю им, что “нужно приобрести больше новых клиентов”. В течение следующего месяца я проверяю, что они делают. Некоторые приобретают новых клиентов, другие нет. Через месяц я провожу еще одно собрание. На этот раз я настаиваю на том, что они “должны быстрее получать оплату”. Те, что за месяц до этого не приобрели новых клиентов, услышав мою просьбу получать быстрее оплату, могут подумать: “Вот, в этом месяце он достает нас с оплатой, в прошлом месяце он доставал нас с новыми клиентами. Пусть говорит, все равно в следующем месяце его запросы снова изменятся”. Другими словами, ПРИ НАЛИЧИИ СТАРЫХ НЕ ВЫПОЛНЕННЫХ ПОРУЧЕНИЙ, ЕСЛИ Я ДАЮ НОВЫЕ, ВЕСЬМА ВЕРОЯТНО, ЧТО ЛЮДИ НЕ ВЫПОЛНЯТ НИ ТЕ, НИ ДРУГИЕ.

Другой пример: я прошу у моего административного управляющего лучше руководить своими сотрудниками. Не проверяю, делает ли он это, как я просил. Это неисполнение даст предпосылки для следующего

неисполнения. Если я дам ему еще одно указание или сделаю еще один запрос, типа “организуй офис по-другому”, скорее всего, он не выполнит и этого. Но не потому, что человек плохой, а потому, что Я, НЕ УБЕДИЛСЯ, ВЫПОЛНИЛ ЛИ ОН ПРЕДЫДУЩЕЕ РАСПОРЯЖЕНИЕ, И ПОЗВОЛИЛ ЕМУ СОСТАВИТЬ В УМЕ МНЕНИЕ, ЧТО МОИ ПОРУЧЕНИЯ НЕ ТАК ВАЖНЫ.

Заметьте, я не говорю, что лидер должен закидать поручениями своих сотрудников. Часто бывают сотрудники, которым изредка требуется немного мотивации, после чего они регулируют свою деятельность сами. Но когда мы принимаем новых сотрудников, неопытных, мы оказываемся вынужденными давать поручения, ясно выражать то, что мы от них хотим, даже только, чтобы научить их правильно работать.

Если мы даем поручение, и не проверяем, выполнено оно или нет, то в следующий раз, когда мы обратимся к тому же человеку с новым поручением, он не выполнит и его.

Я знаю большое количество менеджеров, которые “поскальзываются” именно в этом аспекте. Они дают своим сотрудникам поручения и не удостоверяются, выполняются ли они. Не контролируют, не подталкивают сотрудников к выполнению того, что было поручено. Через некоторое время, при встрече с ними, дают другие указания, и сотрудники не выполняют и те.

Вскоре руководитель разочаровывается и НАЧИНАЕТ ДАВАТЬ ЕЩЕ БОЛЬШЕ ПОРУЧЕНИЙ тем же людям, которые не выполнили предыдущие. Эта ситуация делает его раздражительным и нервным, он начинает ходить по компании и критиковать. В то время как для своих сотрудников он становится “занудным”. И в самом деле он зануден, потому что постоянно жалуется, вместо того, чтобы дать конкретные указания о том, что должно быть сделано, и убедиться, что они выполнены. Такой руководитель, когда заходит на склад, находящийся в беспорядке, не говорит в положительной манере кладовщику: “Давай вместе составим список вещей, которые нужно привести в порядок”, и затем контролирует, чтобы то, что было поручено, сделано. Он, вместо этого, видя неубранный склад, злится и отчитывает.

Перед сотрудниками, которые не очень хорошо работают или еще неопытные, которые нуждаются в директивах, руководитель не должен быть критичным, он должен оставаться позитивным, И ДОЛЖЕН

ПРОСИТЬ ЧЕТКО И ДОСТУПНО ТО, ЧТО ОН ХОЧЕТ ОТ НИХ, А ПОТОМ ПРОКОНТРОЛИРОВАТЬ, ЧТО ТО, ЧТО БЫЛО ПОРУЧЕНО, ВЫПОЛНЯЕТСЯ.

Лидер ПРЕЖДЕ ВСЕГО, УБЕЖДАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ПОРУЧЕНИЕ ВЫПОЛНЕНО, и затем дает другие.

Давайте запомним, что каждый раз, когда мы даем поручение нашему сотруднику, мы инвестируем немного своего лидерства в него. Если мы не убеждаемся, что он его выполнил, в следующий раз, попросив о чем-нибудь того же сотрудника, очень вероятно, что он не выполнит это.

Если вы отдали распоряжение, пожалуйста, убедись, что оно выполнено. Доставайте, настаивайте. А потом похвалите человека за полученный результат, не имеет значения, сколько вам пришлось его подталкивать к нему.

Если у вас нет времени, чтобы контролировать выполнение распоряжения, и вы знаете, что этот сотрудник ненадежный исполнитель, то лучше, если вы не будете давать ему это распоряжение.

ВЕЛИКИЕ ЛИДЕРЫ ИМЕЮТ ЦЕЛЬ, КОТОРУЮ ОНИ ПРЕСЛЕДУЮТ С ОГРОМНОЙ НАСТОЙЧИВОСТЬЮ

Каждый великий лидер обладает целью, которую твердо желает достичь. Как мы уже говорили ранее, он настолько верит в нее, что даже может проецировать в сознании других людей, что она реализуема.

У него, как и у всех, иногда возникают проблемы, которые нужно решить, но он никогда не позволит, проблемам или трудностям отклонить его от своей цели. Даже решая срочные дела, он продолжает выполнять ту важную, но не срочную деятельность, которая приведет его компанию к успеху.

Упорно идя к цели и желая ее больше, чем другие, он постепенно становится СИМВОЛОМ ЧЕГО-ЛИБО.

Ганди был символом мира во всем мире, Мартин Лютер Кинг был символом равенства, Валенса был символом желания демократии в странах Востока. Билл Гейтс стал символом программного обеспечения

или технологии. Как только вы слышите имя “Бил Гейтс”, вы сразу ассоциируете его с компьютером.

Кто из нас руководит людьми, рано или поздно станет для этих людей, символом каких-то качеств, положительных или отрицательных, которые продемонстрировал в своем поведении с ними.

Попробуйте вспомнить людей, которые когда-то руководили вами. Они были для вас символом чего-либо. Если они были хорошими, возможно, олицетворяли символ эффективности, или организованности, или даже энтузиазма. Если же наоборот, в них отсутствовали многие характеристики руководителя, они становились символом завышенного перфекционизма, демотивации, руководителей, которым всегда все не так.

Я познакомился с одним руководителем, который для своих сотрудников был символом нерешительности, тем, кто постоянно меняет планы, кто критикует других за беспорядок, в то время как сам был более неорганизованным из всех и символом бюрократии.

А вы символом чего являетесь для своих сотрудников?

Если вы управляете людьми, волей-неволей, вы для них становитесь символом чего-либо. Если вы не будете применять “законы природы”, изложенные в этой книге, если вы не будете ничего делать, чтобы выйти из зоны своей некомпетентности, в которую вы попадаете с развитием вашей компании, даже если однажды вы были символом какого-то положительного качества, вскоре вы станете символом отрицательного качества.

СОТРУДНИК ЧУВСТВУЕТ, ЧТО МОЖЕТ СКАЗАТЬ ТО, ЧТО ДУМАЕТ СВОЕМУ ЛИДЕРУ, НЕ БОЯСЬ ЗА ЭТО ПОСЛЕДСТВИЙ

Эта характеристика — одна из самых редких встречающихся у предпринимателей. Я лично считаю, что это одна из самых важных. Часто она может быть характеристикой, которая вносит разницу между способностью и неспособностью мотивировать людей.

Когда я объясняю ее на моих курсах, менеджеры и предприниматели часто говорят: “У моих сотрудников нет с этим проблем. Они говорят мне все, что хотят.” ЭТО НЕ ПРАВДА!

Подавляющее большинство их сотрудников **БОЯТСЯ** разговаривать с ними, **БОЯТСЯ ВЫРАЖАТЬ ТО, ЧТО ДУМАЮТ** на самом деле. Почему? Потому что боятся, что их руководитель рассердится, будет отчитывать.

Если ваш сотрудник боится или даже просто испытывает легкий страх в выражении того, что думает на самом деле, **ВЫ** стопроцентно еще **НЕ** его **ЛИДЕР**. Это трудно принять, но это правда. Настоящий лидер **ПООЩРЯЕТ** открытое общение со стороны своих сотрудников. Именно по этой причине так важно, чтобы лидер вел себя позитивно по отношению к людям, не злился, был мотивирующим, а не нервным, отстраненным или настороженным. Потому что **ЕМУ НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ ЕГО СОТРУДНИКИ ЧУВСТВОВАЛИ СЕБЯ ПОЛНОСТЬЮ В СВОЕЙ ТАРЕЛКЕ, КОГДА ОБЩАЮТСЯ С НИМ.**

Хоть и кажется легко в теории, часто на практике это не происходит. Иногда предприниматели вынуждены нанять консультанта, чтобы провести “анализ климата в компании”¹⁸ или чтобы понять, что на самом деле думают сотрудники. Это все индикаторы того, что нет коммуникации между нижним и верхним уровнями управления. Или она есть, но только поверхностная.

Иногда сами предприниматели, или руководители, пренебрегают коммуникацией и не пытаются ее наладить. Они ошибочно пришли к мнению, что, если будут слушать своих сотрудников, если будут разговаривать с ними, то те попросят больше денег или попытаются воспользоваться ситуацией в некотором роде. Я заметил на практике, что часто предприниматель, который так считает, сам пережил плохой опыт с очень негативным сотрудником, который воспользовался открытой коммуникацией с ним в своих интересах. Ошибка здесь состоит в том, что он обобщает ситуацию и думает, что если кто-то повел себя плохо, то так будут делать все. Поступая таким образом, на самом деле, он отнимает у себя важную составляющую в мотивации к хорошей работе своих сотрудников.

В других случаях эта коммуникация снизу вверх уменьшается, потому что руководитель злится на своих сотрудников. То есть, когда он начинает

^{18 18} Анализ климата в компании: услуга внешнего агентства, которое анализирует сотрудников компании, чтобы определить уровень их удовлетворенности, возможные разногласия и понять какая атмосфера царит в коллективе.

применять силу, дисциплинирование, угрозы, упреки, а не мотивацию. Тогда люди больше не смеют общаться с руководителем открыто, и склонны искать нового лидера, с которым они могут это сделать.

Если вы объясняете что-то своему сотруднику в пятый раз, и он, боясь, что вы разозлитесь, не говорит, что до сих пор не понял, безусловно, у вас не будет лидерства над ним. Может быть, он выполнит все, что вы попросили, **ПОТОМУ ЧТО У ВАС ЕСТЬ ВЛАСТЬ** и потому, что ему нужна зарплата, но его истинная преданность будет где-то в другом месте.

Настоящий лидер — это человек, который по-настоящему может завладеть нашим умом и нашим сердцем, это тот человек, с которым мы чувствуем себя совершенно уверенно, спокойно, с кем не нужно держать оборону, когда выражаем наши мысли или мнения.

Заметьте, это не означает, что мы должны быть всегда согласны со всем, что думают или говорят нам сотрудники. Мы можем не соглашаться, доказать человеку, что в его рассуждениях не хватает фактов или информации, объяснить другую точку зрения, **НО НЕ ЗЛЯСЬ НА ТО, ЧТО ОН ОТКРЫТО ГОВОРИТ НАМ О СВОЕМ ВИДЕНИИ ВЕЩЕЙ**. Иначе мы вырежем самый важный канал коммуникации, который должен существовать между сотрудником и управляющим.

Да, мы можем даже восторгаться человеком, которому не хватает этой характеристики для лидерства, но который обладает другими и достигает больших результатов. Но как только мы столкнемся с ним более тесно, его привлекательность снизится и мы неизбежно начнем больше прислушиваться к кому-то другому, с кем можно общаться более свободно.

Другими словами, кто они лидеры? Кто эти люди, которым мы доверяем и, мнения и точку зрения которых мы принимаем? Это те люди, с которыми мы можем общаться, чувствовать себя в своей тарелке. Это те люди, с которыми мы можем не согласиться во мнении, не опасаясь последствий. Это те, к кому мы можем обратиться в проблемной ситуации, зная, что они помогут и не раскритикуют. Эти люди, обладая наряду с этой еще и другими характеристиками, могут занимать значительную лидерскую позицию по отношению к нам.

И здесь нам придется развеять еще одно большое неправильное представление о лидерстве. Настоящий лидер — это не полковник,

который держится в стороне, не открывается сам, и с которым вы не можете не соглашаться. Солдаты выполняют его приказы, потому что у него есть власть. Но в глубине души они следуют ему и восхищаются тому, с кем могут общаться.

Не случайно компании, где руководитель обвиняет, критикует и злится на своих сотрудников, не выражая им свою благодарность, наиболее часто посещаются профсоюзами (в Италии). Не имея возможности свободно говорить со своим непосредственным руководителем, сотрудник будет искать другого лидера, с которым можно говорить. И если этот “лидер” заядлый профсоюзник, или один из “отрицательных” компонентов компании, то сотрудник будет следовать его принципу действий.

Но есть и другая причина, по которой важно, чтобы сотрудники могли общаться с верхним уровнем структуры без страха быть подвергнутыми критике. Во второй главе книги я останавливался на концепции, которая имеет решающее значение для улучшения персонала. Я говорил, что **ИСПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА ЭФФЕКТИВНО, ЕСЛИ ОНО НАПРАВЛЕНО НА МЫСЛИ ЧЕЛОВЕКА. ИСПРАВЛЕНИЕ НЕ ЭФФЕКТИВНО, ЕСЛИ ОНО НАПРАВЛЕНО ТОЛЬКО НА ЕГО ДЕЙСТВИЯ.** Когда мы ограничиваемся только тем, чтобы исправлять действия человека, не пытаюсь определить его ошибочные мысли, которые поспособствовали таким действиям (как в примере сотрудника, который приходит поздно) **ИСПРАВЛЕНИЕ ПОТРЕБУЕТ БОЛЬШИХ УСИЛИЙ С НАШЕЙ СТОРОНЫ, И ЭТО БУДЕТ ЭФФЕКТИВНО ТОЛЬКО ПРИ УСЛОВИИ НАШЕГО ПОСТОЯННОГО ПРИСУТСТВИЯ.**

Если я часто злюсь на своих сотрудников, если использую враждебный тон или манеру поведения или чрезмерно критически отношусь к их промахам, мои сотрудники никогда больше не озвучат мне свои **РЕАЛЬНЫЕ** ошибочные идеи, которые стоят за их промахами или их не оптимальной продуктивностью. Они будут лишь оправдываться, придумывать отговорки, будут бояться сказать мне, что и как на самом деле. Поэтому я смогу создать группу, состоящую только из работников, которые имеют низкокачественную производительность и постоянно повторяют те же ошибки. Но мы рассмотрим эту концепцию глубже в следующей главе.

Если вы не станете человеком, с которым сотрудники могут открыто общаться, говорить то, что думают, не опасаясь последствий, не

удивляйтесь, почему вы не обладаете лидерством в своей компании или почему тот “негативный” сотрудник (которого в течение многих лет вы пытаетесь выгнать) способен настроить большую часть группы против вас. Потому что с ним они могут общаться свободно. Возможно, с вами нет. И поэтому они в итоге слушают его.

ТЕПЛЫЕ И ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЛИДЕРОМ И ЕГО СОТРУДНИКАМИ

Я говорю не про ценность. Я говорю об уважении. Эти две характеристики очень важны, но это не то, о чем я говорю. Это другое: лидер испытывает эмоциональную привязанность в отношении тех, кем руководит. Он хочет, чтобы у них все было хорошо.

Кто-то может возразить, что эта функция не имеет ничего общего с лидерством. Это не так, и я это говорю не потому, что я начитался учебников истории. Я говорю это потому, что я лично наблюдал это.

Что может создать настоящий интерес к людям, поддержка со стороны лидера целей и амбиций своих сотрудников и хорошее общение с ними, если не отношения взаимной привязанности?

Можно сказать, что эта характеристика — это плод всех остальных характеристик, если их применить. Если регулярно применять предыдущие характеристики, то между лидером и его группой людей возникнет взаимная привязанность, своего рода магнетизм.

Эта магнитная сила, не что иное, как искренняя любовь и забота. Не случайно Бланшар утверждает, что если вы хотите, чтобы люди были ответственны, вы должны позаботиться об их потребностях.

Если вы заботитесь о своих людях, они позаботятся о вас. Создается своего рода магнитная сила, которая гарантирует, что ваши люди не оставят вас и даже последуют за вами на дальнейшие “подвиги”.

Но еще раз, это “магнитное притяжение” это не плод вашего ранга, это не плод вашего опыта или компетентности; вы не должны считать его само собой разумеющимся.

Если вы хотите привлечь к себе людей, вы должны побеспокоиться об их потребностях, вы должны работать с их позитивными качествами. Даже делая только это (и развивая свой профессионализм), скоро у вас тоже будет группа “непобедимых”, которая последует за вами повсюду.

РЕЗЮМЕ

Хорошая новость, содержащаяся в этой главе — это то, что лидером можно стать. Вы не приобретаете лидерство при рождении.

Насколько бы некоторые официальные биографии не заставляли нас поверить в обратное, многие лидеры истории были обычными людьми на протяжении многих лет своей жизни до тех пор, пока не возникла ситуация, которая потребовала от них сделать шаг вперед и стать лидерами и тем, что за этим последовало.

Тогда они начали работать над собой, развивая в себе и укрепляя характеристики, о которых мы говорили.

Мир отчаянно нуждается в лидере. Изучая, тренируясь, стремясь укоренить в себе характеристики, перечисленные в этой главе, вы можете создать огромную разницу не только для себя, но и для тех, кто вам дорог.

Сейчас будет очень полезно, если вы возьмете лист бумаги и сделаете самоанализ о наличии в вас каждой характеристики лидерства. Какая характеристика в вас уже хорошо развита? Какие характеристики необходимо развить или улучшить? И, самое главное, какие практические действия вы обязуетесь сделать в ближайшие месяцы, чтобы развить их в себе? Уже только определив это, вы заметите глобальные перемены в продуктивности ваших сотрудников.

Не позволяй ограничивающим мыслям принижать истинную силу, которой вы обладаете.

Примерьте на себя “роль лидера” со всем, что из этого следует.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ДЛЯ ХРАБРЫХ

Возьми на рассмотрение каждую из личностных качеств лидеров, описанных в этой главе, и сделай анализ себя.

- 1) Какие характеристики тебе следует улучшить?
- 2) Какие практические действия в ближайшие недели ты предпримешь, чтобы эти характеристики все больше и больше становились частью твоего характера? Напишите реальные практические действия, характеристика за характеристикой, в иначе то, что ты прочитал в этой главе останется только лишь теорией.

ГЛАВА 9

НАСТРОЕНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕГО ОПРЕДЕЛЯЕТ НАСТРОЕНИЕ И ПРОДУКТИВНОСТЬ ЕГО СОТРУДНИКОВ

“Нравится вам или нет, любое действие, которое вы совершаете, даст какой-либо эффект.”

Более двух тысяч лет назад Аристотель сказал, что любое действие влечет за собой какой-то эффект. То, что мы делаем, определяет изменения в окружающей среде. Иногда эти изменения не видны сразу, но тем не менее они есть.

Отличным тому примером служит китайский пример падающей на камень капли воды, которая в конечном итоге образовала в нем впадину, что показывает как постоянное, почти незаметное, воздействие в конце концов создает ощутимый видимый эффект.

Так же и с нашими сотрудниками. Любое действие, положительное или отрицательное влечет за собой небольшие или незаметные сначала последствия. Чем больше это действие повторяется, тем больше этот эффект усиливается.

Факт того, что любое наше действие может оказать определенный эффект может нам не нравиться, но это все же естественный закон. Если я совершаю действие по отношению к моему сотруднику (или не делаю то, что должен сделать), то это безусловно повлияет на него.

Постоянное однообразное воздействие постепенно усиливает влияние, пока не материализуется и не станет очевидным эффект от него.

В этой главе мы проанализируем причинно-следственную связь, которая существует между эмоциональной реакцией руководителя и производительностью его сотрудников.

ЭМОЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАКЦИИ НА ПРОБЛЕМЫ

Мы обнаружили, что существует связь между эмоциональной реакцией руководителя, которая возникает у него в связи с проблемой, и между уровнем мотивации его сотрудников.

Во время возникновения проблемы каждый из нас выдает свою эмоциональную реакцию по-разному. Мы можем злиться, начать логически размышлять и стать вдумчивыми, сильно волноваться, шутить по поводу проблемы, плакать, и т. д. У каждого человека реакция значительно варьируется.

Обычно при частом возникновении проблемы наша эмоциональная реакция ухудшается. Другими словами, если мы узнаем, что наш сотрудник не выполнил поручение, возможно, мы не сразу среагируем негативно, а объясним, что нужно делать, оставаясь позитивными. Если, однако, случается, что, несмотря на наши дальнейшие объяснения, он по-прежнему не выполняет то, о чем мы его просим, то наша реакция, зачастую, имеет тенденцию ухудшаться.

Если я спрошу, какие эмоции возникают у вас, когда вы реагируете на плохое выполнение работы сотрудником, то вы можете ответить, что это зависит от многих факторов: от обстоятельств, от серьезности ошибки, от того, сколько раз он уже сделал эту ошибку и к каким последствиям это привело.

Тогда я должен задать вопрос по-другому: в среднем, когда вы узнаете, что ваш сотрудник не сделал что-то, как вы реагируете? Какие эмоции чаще всего вы испытываете при невыполнении вашего поручения или при ошибках?

Вы становитесь вдумчивым? Вы сердитесь? Сохраняете хорошее настроение?

Я не пытаюсь определить, на какие вещи, менеджер должен реагировать раздражением, и на какие не должен обращать внимание. Я просто хочу выяснить, как ВЫ реагируете чаще всего, сталкиваясь с сотрудником, который не оправдал ваших ожиданий.

Ваша наиболее частая реакция по отношению к сотрудникам и их промахам напрямую влияет на их продуктивность и мотивацию. Именно по теории Аристотеля существует причинно-следственная связь.

Большая часть руководителей ошибочно считает, что неадекватная эмоциональная реакция не влияет на их сотрудников. Это связано с тем, что так же, как и капля воды на камне, в начале эффект не заметен. Но с течением времени он НЕИЗБЕЖНО проявится и станет очевидностью.

ОСНОВНЫЕ ДЕМОТИВИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Не принимая во внимание очевидные примеры руководителей, которые просто не в состоянии мотивировать персонал (например, руководители уже разочарованные в жизни, или не заинтересованные в будущем компании), мы обнаружили, что существуют два основных типа эмоционального поведения руководителей, которые демотивируют персонал.

Первый демотивирует только частично; второй — очень демотивирующий.

Поняв это, можно попытаться исправить свое поведение, или некоторые свои реакции, которые оказывают влияние на сотрудников.

РУКОВОДИТЕЛЬ — АНТАГОНИСТ ИЛИ СОРЕВНУЕТСЯ

Антагонизм = соперничество, оппозиционирование. Происходит от греческого слова “antagonisma”, состоящего из anti-(против) и agonismos (состязание).

Руководитель антагонист, осознает он это или нет, переживает необычные эмоции, видя себя в соревновании со своими сотрудниками. У него в

голове какая-то странная модель поведения, где он должен быть лучше, чем они или постоянно подтверждать свое мастерство.

Руководитель антагонист — это человек, который часто работает в частичном дефиците мотивации. Поэтому он должен регулярно демонстрировать другим людям, и даже своим подчиненным, свой опыт или свои способности.

Очевидно, такая манера поведения расходится с ролью руководителя в компании, где, наоборот, необходимо “сделать так, чтобы сотрудники были в условиях, в которых они могут раскрыться и проявить свой талант”. (см. Главу 5).

Такой руководитель не теряет лишнего шанса рассказать о том, что он сделал, чего добился. Если кто-то с ним разговаривает, он фиксирует внимание на себе, рассказывая о своих достижениях, или “объясняет собеседнику, как лучше и правильно действовать в определенной ситуации”.

Этот управляющий — демотиватор, поскольку всю похвалу он направляет на себя. Он редко уделяет внимание факту, что кто-то сделал что-то хорошо.

Это как, например, если бы тренер команды футбола постоянно говорил своим игрокам, насколько он был хорош в игре, когда был молодым, о своих тренерских успехах в других командах. Его разговоры могут показаться полезными для его учеников, однако в реальности, они направлены на то, чтобы показать в лучшем свете его самого.

Если в команде, которой он управляет, проявится лидер, достигающий большие результаты, и кто-то ему на это укажет, такой руководитель, вместо того, чтобы хвалить такого сотрудника, будет:

1) Присваивать себе заслуги его результатов (“Ах, да, это же я его обучил!”, “Под моим руководством по-другому и невозможно”. Подобные фразы, могут быть сказаны в шуточной форме. Проблема только в том, что он серьезен.)

2) Если невозможно присвоить заслуги сотрудника себе, тогда он начнет считать его своим конкурентом. Если кто-то продолжит похвалить его подчиненного, он начнет волноваться и укажет человеку на его

недостатки. Но не для того, чтобы исправить его, а чтобы доказать, что здесь способен решать сложные задачи только ОН, а не его подчиненный.

Другая характеристика, очень заметная в такого рода руководителя — ему сложно изменить свое мнение насчет сотрудников. Если он один раз “окрестил” сотрудника как “негативного”, тот навсегда остается для него негативным, и не имеет значения, сколько положительных вещей он может сделать в будущем. Точно так же, если он “окрестит” сотрудника как “хорошего”, он будет считать его хорошим, даже когда его производительность будет падать. Другими словами, он имеет тенденцию к навешиванию ярлыков. Очень трудно заставить его изменить это жесткое видение людей. Поэтому он в состоянии только частично реализовать их потенциал.

Руководитель такого типа никогда по-настоящему не слушает своих сотрудников. Может показаться, что он это делает, но на самом деле он уже думает о том, что хотел бы им ответить. И даже в этом случае использует шанс “научить их чему-то”. Я не критикую тот факт, что он желает научить чему-либо, однако когда он это делает, становится очевидным, что такое “учение” снова направлено на то, чтобы подчеркнуть ЕГО личность, а не сотрудника.

Такой руководитель с трудом принимает во внимание коммуникацию снизу вверх (от сотрудников к управляющему), наоборот, считает, что коммуникация в компании должна поступать только сверху вниз.

Желая всегда оставаться в центре внимания, ему не удастся вырастить действительно способных и самостоятельных сотрудников. А они в свою очередь будут терпеть его какое-то время, пока не поймут, что тоже обладают способностями и захотят уйти туда, где будут ценить их больше.

На более низких уровнях структуры управления, его поведение начинает граничить с поведением типичного “раздражительного менеджера” (это второй тип руководителя, который мы опишем).

Однако, это все равно будет менеджер, который чаще всего обладает, большой личной силой. Он может проявить сильную уверенность и решительность. Благодаря чему способен иногда добиться достижения результатов от своей команды. Поэтому его вклад в компанию не совсем отрицательный. Наоборот, в некоторых случаях даже очень положительный.

А благодаря его решительности давать поручения, он может успешно добиваться продуктивности от людей среднего и нижнего уровней структуры компании. Однако, проблемы возникнут, как только он столкнется с потребностью развивать сотрудников среднего уровня, или, когда нужно будет управлять и развивать людей, которые обладают более высоким потенциалом.

Такой тип управляющего может хорошо руководить с позиции junior менеджера, предпринимателя мелкого бизнеса, руководителя отдела компании. Однако, как только ему придется создавать линию способных менеджеров, которыми он должен руководить, сразу проявятся его недостатки и не позволят ему добиться успеха.

Во многих случаях решительный характер бойца, очень ориентированный на демонстрацию своих способностей — характер, свойственный предпринимателю, который решил открыть компанию. Начиная даже с ограниченных ресурсов и не очень способных сотрудников, он в состоянии в любом случае добиться производительности и улучшить тех, кем управляет, благодаря напористости, упрямству и постоянному проявлению своей компетентности.

Но, как только он открыл компанию, он должен понять, что просто необходимо для его личностного роста, чтобы он больше не стремился доказать свою компетентность, что теперь новая задача состоит в том, чтобы сделать победителями других людей. Следовательно, он должен “переключить передачу” и сделать свой стиль руководства более мотивирующим для его сотрудников, иначе рискует погрязнуть в среде менеджеров, которые никак не могут “взлететь”.

Менеджеры, которые не в состоянии осознать это, чем больше расширяется их компания, тем больше склонны преувеличивать проблемы промежуточного уровня неустойчивой структуры, и в конечном итоге оказываются перегружены, что в дальнейшем приводит к проявлению негативных эмоциональных реакций и становятся типичными “раздражительными менеджерами”, то есть сильно демотивирующими.

РАЗДРАЖИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Мы обнаружили, что около 25% итальянских управляющих входят в эту категорию.

Такой тип руководителей почти постоянно раздражены по поводу чего-то, что не было хорошо выполнено. Это может проявляться разными способами, но мы с уверенностью можем сказать, что в них почти постоянно присутствует доля недовольства по отношению к кому-либо.

Он может быть открыто раздражительным из-за недостаточно хорошо выполненной работы, или даже раздражаться, но держать в себе (обидчивым). Поэтому характеристики, которые мы опишем ниже, могут носить большую или меньшую степень интенсивности проявления (но в любом случае, они демотивирующие).

Как правило, со своими сотрудниками он общается с позиции обвинителя и открыто критикует. Даже когда они сделали что-то хорошо, ему очень трудно выразить похвалу, потому что его видение подчиненных имеет тенденцию быть “затуманенным” “другими вещами, которые не были сделаны хорошо”. Или считает, что то, что сделано хорошо, не заслуживает похвалы, так как сотрудник “только выполнил свой долг”.

Он больше расположен выяснять, где люди ошибаются, а не ходить по компании хвалить, когда что-то сделано хорошо. Имеет тенденцию быть подозрительным в отношении своих сотрудников.

Если поставить перед ним задачу выбрать положительные и отрицательные стороны сотрудника, он будет склонен обращать внимание только на отрицательные, и не сможет легко переключить внимание с них.

Чаще всего такой менеджер будет жаловаться на отсутствие ответственности со стороны сотрудников и будет “подбадривать” их критикуя, чтобы они были более точным, более осторожными, чтобы избегали “все те ошибки, которые они совершают”.

На своих встречах с верхним уровнем управления такой менеджер будет много говорить о таких вопросах, как порядок и дисциплина, действия, которые должны быть применены, чтобы дисциплинировать людей, чтобы исправить отсутствие в них ответственности и их поведение.

В целом его разговоры содержат многочисленные критические замечания по отношению к другим людям (что это сотрудники, которые не достойны должности, сотрудники, которые гребут против течения, сотрудники, которые не работают так, как должны на своем уровне, создают одни проблемы).

Изначально кто-то может создать очень хорошее мнение о нем, так как на первый взгляд кажется, что он решительный, целеустремленный и ориентирован на решение проблем.

Тем не менее, этот менеджер является автором первичной демотивации и отсутствия инициативы, против которой, как он утверждает, борется.

Огромное количество случаев доказали нам, что, когда это является основной эмоциональной реакцией руководителя в отношении сотрудников, происходит следующее:

1. сотрудники этого менеджера “бегают” больше от страха, чем от мотивации
2. его сотрудники становятся просто исполнителями и отсутствует инициатива
3. персонал под его руководством совершает много мелких ошибок

Если руководитель часто настроен так враждебно, сердится, обвиняет, то люди начнут действовать только от страха. Они будут бояться быть отчитаны, раскритикованы, если не выполнят хорошо свою работу. Это влечет за собой два безусловных эффекта.

Первый — сотрудники, будучи напуганными и взволнованными негативной реакцией со стороны их руководителя, будут склонны к развитию тревожности. А что делает обычно человек в тревоге или когда ему страшно? Допускает ошибки!

Бесчисленные испытания действительно показали, что тревожный или взволнованный человек очень сложно концентрирует свое внимание, часто

отвлекается, делает ошибки и, возможно, по законам Мерфи¹⁹, имеет тенденцию совершать те ошибки, которые он боится совершить.

Второй — сотрудник, который постоянно критикуется руководителем, развивает способ мышления, в соответствии с которым он “ждет приказов”, вместо того, чтобы проявить инициативу. Потому что в те случаи, когда он это сделал, все пошло не так и он был жестко отчитан.

Не случайно, такой человек, как Билл Гейтс, говорит: “Манера, в которой компания принимает ошибки, демонстрирует нам, насколько эта компания будет способна выявить лучшие умы и лучшие таланты среди своих сотрудников, и насколько эффективно сможет справиться с изменениями. Когда сотрудники знают, что за ошибки им не придется платить наказанием, создается атмосфера, в которой люди готовы делиться идеями и предлагать изменения. Что очень важно для долгосрочного успеха компании”.

Том Питерс, известный американский консультант, который в течение многих лет проводил исследования самых инновационных и успешных компаний, утверждал, что “сильная толерантность к допущению ошибок — это основная характеристика положительной для инноваций окружающей среды, где можно добиться успеха. Принятие поражений — это важный элемент культуры успешных компаний”.

Сотрудников нельзя критиковать, винить за ошибки, им нужно помочь их исправить с позитивным настроем и мотивацией, похвалив за попытку, иначе будет снижаться их инициативность.

Пока раздражительный менеджер продолжает жаловаться на отсутствие инициативности и ответственности со стороны своих подчиненных, он не замечает, что ЕГО ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ЕГО ХАРАКТЕР ЯВЛЯЮТСЯ ПРЯМОЙ ПРИЧИНОЙ ОТСУТСТВИЯ ИНИЦИАТИВНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ, КОТОРЫЕ ОН ТАК УСЕРДНО ПЫТАЕТСЯ ВЫЗВАТЬ.

Сотрудники под управлением такого менеджера, как правило, боятся начальника. В связи с этим он точно теряет важную часть своего

¹⁹ Законы Мерфи: Пессимистические законы, в соответствии с которыми, если что-то может пойти не так, будьте уверены, что это пойдет не так. Например: когда на дороге по вашей полосе замедлится движение, вы меняете полосу, в вашей снова замедлилось, а по предыдущей восстановилось нормальное. Они написаны в юмористической форме, но подчеркивают факт, что, когда вы пессимистичны, то предсказания всегда материализуются.

лидерства, особенно, У НЕГО БОЛЬШЕ НЕТ ДОСТУПА К ИДЕЯМ СВОИХ СОТРУДНИКОВ.

Когда ошибка проявляется, сотрудник боится реакции. И если руководитель спросит у него, по какой причине он допустил эту ошибку, сотрудник будет оправдываться или солжет, но не расскажет о настоящей причине своего промаха (ОН ПОБОИТСЯ, ЧТО СКАЗАВ ПРАВДУ, БУДЕТ ОТЧИТАН). Это способствует тому, что сотрудники такого управляющего будут повторять свои ошибки.

Но попробуйте представить управляющего этого типа, который идет к одному из своих менеджеров по продаже, который не продает, как ему хотелось бы, и отчитывает его, требуя объяснить свою низкую производительность. Что сделает этот менеджер? Он расскажет истинную причину своего бездействия? **НЕТ. ОН БУДЕТ ОПРАВДЫВАТЬСЯ:** “Нет, ты знаешь, конкуренты понизили цены”, “Это проблема производственного отдела, они не поставляют товар вовремя, клиенты недовольны”. Он никогда не расскажет истинную причину того, что его тормозит на самом деле...и следовательно, не возможно будет его исправить.

Когда раздражительное поведение управляющего проявляется слишком часто, он становится настоящей разрушительной силой для компании. Это менеджер, который часто взрывается, злится, кричит, чаще всего выделяет в других недостатки.

Под руководством такого управляющего люди становятся лишь исполнителями (они слишком сильно боятся проявлять инициативу) и начинают резко снижать свою производительность.

Под руководством такого менеджера есть два возможных исхода для человека:

а) Стать неуверенным в себе и перестать верить в собственный успех. Это влечет за собой глупые ошибки, ухудшение качества работы.

б) Уйти.

На самом деле это еще один феномен, который проявляется в компаниях под руководством управляющего такого типа. **T U R N O V E R ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ.** Кто останется работать под подобного рода управлением? Уж точно не тот, кто чувствует, что не

достоин такого отношения, так как обладает хорошими качествами. С постоянно раздраженным управляющим остаются только те люди, которые думают: “Да, он ведет себя ужасно, плохо со мной обращается, но я не знаю, смогу ли когда-нибудь найти другое место работы. Лучше я останусь здесь.”. Поэтому остаются слабые, не верящие в себя люди, у которых множество недостатков. Если человек осознает свои достоинства, он никогда не задержится на работе под таким негативным эмоциональным давлением со стороны руководителя.

Соответственно, люди под управлением такого руководителя или теряют веру в себя и становятся менее продуктивными, или уходят с места работы. Другими словами, я говорю, что под управлением постоянно раздраженного руководителя получается компания НЕУДАЧНИКОВ!

Раздраженный руководитель — это верхушка компании, которая подавляет собственных сотрудников.

Поэтому давайте осознаем, если нам кажется, что в компании не хватает инициативности, что большая часть наших сотрудников неспособные и безответственные, то ПРОБЛЕМА НЕ В ЛЮДЯХ, А В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ В МЕТОДЕ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ И В ЭМОЦИОНАЛЬНОМ СОСТОЯНИИ, КОТОРОЕ МЫ ИМ ПЕРЕДАЕМ.

НАСТРОЕНИЕ НАШИХ СОТРУДНИКОВ — ЭТО ФАКТОР, КОТОРЫЙ НАПРЯМУЮ ВЛИЯЕТ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ИХ ТРУДА.

Бесчисленные книги, даже более авторитетные, чем эта, утверждают, что позитивное, веселое, заряженное энтузиазмом настроение оказывает огромное влияние на личную продуктивность человека. Не только Билл Гейтс говорит, что, чтобы получить рост продуктивности, ответственности и инноваций, необходима позитивно заряженная среда с большой толерантностью к ошибкам и неудачам. Такая точка зрения неотъемлема в менталитете любой высоко успешной компании.

Я вас не утомлю, если перечислю сотни случаев, в которых это было доказано? Ладно, я ограничусь только лишь определением двух типов управляющих, как постоянно раздраженного менеджера и менеджера-

соперника — два типа руководителя, не подходящих для управления персоналом в XXI веке.

Мы говорили, что характер менеджера-соперника может подходить вначале создания компании. Но, как только в компании появится необходимость создать более сложную структуру, недостатки этого поведения станут более заметными. Его склонность выделить себя, вместо того, чтобы хвалить и выделять своих сотрудников, послужит большим препятствием в развитии людей, которыми он управляет.

Раздраженный менеджер, однако, во многих случаях является “точкой прибытия” для менеджера-соперника, который пытался развивать свою компанию, прежде не поставив под сомнение некоторые свои особенности и не научившись быть мотивирующим по-настоящему.

Что должен делать управляющий, который узнал себя в этих двух категориях, или менеджер, который хотел бы развить в себе более мотивирующий стиль управления?

Он должен осознать, что его энтузиазм, его веселость и хорошее настроение составляют важную часть в управлении его компании. Изучая компании, которые добились огромного успеха в управлении персоналом, я заметил, что управляющий в них большую часть времени находится в хорошем расположении духа, несет положительный заряд, обладает позитивным взглядом на жизнь в целом, особенно в отношении сотрудников.

На первый взгляд это может показаться невозможным для постоянно раздраженного менеджера, однако, мы получим гораздо больше результатов от сотрудника, если мы шутим с ним над его ошибками, а не покрываем его выговорами или отчитываем и призываем к ответственности. Грамм позитива намного более эффективен тонны дисциплинированная.

В своих исследованиях, я заметил, что во многих компаниях, где очень высокая средняя производительность труда, управляющий воспринимает препятствия и проблемы с малой долей серьезности и самоиронией. Например, в списке телефонных контактов, вместо настоящих имен, вносит прозвища. Не “Михаил Сергеевич, Генеральный Директор”, а “Доставун” или “Бульдог”. Или, есть одна компания, в которой во время собрания менеджеров по продажам и при объявлении классификации их

продаж дарят индюка (настоящего), потому что “чтобы получить самое низкое место в классификации, он должен быть настоящим индюком”. Это делается естественно в шуточной форме, люди веселятся.

В таких компаниях это может показаться несколько несерьезным стилем управления для консервативных менеджеров с военной наклонностью, еще сегодня широко распространенных во многих компаниях в Италии. А ведь могли бы шутить, разряжать обстановку при проблемах, поддерживать положительный заряд настроения.

Не просто так в такой компании, как Microsoft происходят случаи, как рассказывает одна их менеджер, как этот: “Не так давно мы завели в офисе одного нашего коллеги клумбу с системой автоматического полива и обработки. Во многих компаниях такое не прошло бы гладко, поскольку мы еще и обчистили кладовую садовника. Такие вещи часто у нас происходят. Не то чтобы компания поощряет поведение вне правил, у нас присутствует дух игривости и развлечений, которые разряжают интенсивную рабочую нагрузку”.

Или же есть компании, где в конце года сотрудниками выдается премия одному из руководителей в номинации “never call”²⁰, то есть руководителю, с которым сложнее всего общаться.

В общем, открытое, шуточное поведение часто разряжает напряженную рабочую атмосферу во времена крупных вызовов рынка, с которыми компаниям приходится сталкиваться.

Если вы менеджер-соперник, то, безусловно, ирония по отношению к вам вас расстроит. Если вы раздраженный менеджер, то видеть собственных сотрудников смеющимися и шутящими, будет вас злить, потому что вы подумаете, что они зря тратят время. Знайте, однако, что эта “несерьезность” представляет собой, возможно, один из наиболее важных элементов в развитии и успехе вашей компании.

Давайте забудем о военном стиле руководства, который был приемлем в прошлом веке.

В серии книг про то, как переизобрести работу, Том Питерс говорит, что “Тебе необходим кто-то с большим чувством юмора, чтобы зарядить людей, сломить напряжение, которое создается в развитии сложного

²⁰ ²⁰ Never call: в переводе с английского - никогда не звонить

бизнеса”. Питерс даже утверждает, что может потребоваться что-то вроде клоуна, кто-то, кто постоянно будет шутить и поддерживать высоким настроение людей!!!

Конечно я не настаиваю на том, чтобы вы завели комика в компании для повышения производительности сотрудников. Это было бы слишком. Я хочу сказать, что ваш позитивный настрой, заряд и веселость являются стимулом и катализатором роста всей компании.

Ваше веселое настроение и ваш положительный заряд, ваша способность не воспринимать себя слишком серьезно **ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВЛИЯЮТ НА СОСТОЯНИЕ ВАШЕЙ КОМПАНИИ.**

Постарайтесь защитить и сохранить этот важный инструмент. Если ваше настроение упадет и вы станете раздраженным управляющим, вы можете обладать всевозможными технологиями или какими угодно человеческими ресурсами, это не позволит вашей компании использовать их правильно, потому что ваш персонал будет постоянно “на скамье запасных”.

Если среди ваших 20 сотрудников есть один, которого у вас не получается терпеть, или который каждый раз, как с ним говоришь, заставляет вас терять контроль, тогда избавьтесь от него, или переведите в другой отдел, где вам не придется с ним контактировать. Для ваших подчиненных наиболее важно ваше позитивное настроение, а не переобучение вашего “сложного” сотрудника.

Действия и настроение по отношению к вашим людям несут некие **ПОСЛЕДСТВИЯ**. Возможно, в некоторых случаях они микроскопичны, не сразу переходят в заметный эффект. Однако, помните, что многие раздраженные менеджеры и менеджеры-соперники такими мелкими разрушающими шагами сделали из своих компаний компании неудачников.

ГРАММ ХОРОШЕГО НАСТРОЕНИЯ ПОЗВОЛЯЕТ ПОЛУЧИТЬ ОТ ПЕРСОНАЛА БОЛЬШЕ, ЧЕМ ТОННА КРИТИКИ И СЕРЬЕЗНЫХ РАЗГОВОРОВ.

ГЛАВА 10

КАК РАЗВИТЬ ПОТЕНЦИАЛ СОБСТВЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

“Если обращаться с человеком так, как он этого заслуживает, он таким и останется, но если обращаться с ним, как с человеком, каким он мог бы быть, он таким станет.”

Гетте

В ходе моих исследований, я обнаружил, что некоторые управляющие наиболее способны развивать группу людей.

Когда раздраженному управляющему доверяют в подчинение людей, их недостатки неизбежно становятся более заметными. Новые сотрудники начинают ощущать эффект негативного отношения к себе со стороны начальника и все больше проявляют свои отрицательные стороны сами.

В случае с руководителем-соперником, хоть он и достаточно хорош в управлении и развитии сотрудников нижнего уровня, когда они добиваются определенных высот, он не в состоянии дальше развить их потенциал.

Есть некоторые управляющие, которые в большинстве случаев умеют добиться улучшения людей, находящихся под их руководством. Такие

менеджеры не только могут сделать более продуктивными людей нижнего уровня структуры компании (как руководитель-соперник), но и способны развить необходимые в них характеристики для продвижения на более высокую должность.

Изучая этот последний тип руководителей, я выделил некоторые характеристики, которые их отделяют от других. Больше всего меня поразил тот факт, что эти характеристики присущи не только успешным менеджерам, но и известным менторам²¹ или людям, у которых в общественной жизни есть дар развивать потенциал других.

ПРИНИМАТЬ ОШИБКИ СОТРУДНИКОВ В ПОЗИТИВНОМ НАСТРОЕНИИ, А НЕ В НЕГАТИВНОМ

Я обнаружил, что лучшие руководители принимают ошибки или невыполненные поручения собственного сотрудника с сильной заинтересованностью. Что я подразумеваю под “сильной заинтересованностью”?

Сильная заинтересованность — это эмоция, которую мы испытываем, когда встречаем что-то, что вызывает в нас любопытство, суть чего очень сильно хочется разузнать. Например, когда мы читаем отличную книгу, мы очень хотим узнать, чем она закончится. Не хотим прерываться в чтении. Или когда мы заинтересованы узнать по-ближе человека, с которым только что познакомились и он нам понравился.

В случае с ошибкой сотрудника, однако, нужно уметь отделять сильную заинтересованность от подозрительности или недоверия. Бывают моменты, в которые мы заинтересованы в причине определенного действия со стороны человека, “потому что хотим понять, в чем его вина и указать на это” или потому что “подозреваем, что за этим что-то кроется и он нас хочет обмануть”. В таком случае эмоция, которую мы испытываем — не сильная заинтересованность, а подозрительность и недоверие. Тогда человек, с которым мы имеем дело, закроется и займет защитную позицию. При настоящем сильном интересе человек, наоборот, открывается.

²¹ Менторы: советники, мудрые лидеры, люди, которые эффективно обучают других.

Говоря о сильной заинтересованности, я имею в виду, когда сотрудник ошибается, менеджер не раздражается, не обижается, а испытывает искренний интерес узнать по-больше о том, что произошло **НЕ ОБВИНЯЯ И НЕ КРИТИКУЯ**. Другими словами, это нейтральное поведение, которое не заставляет сотрудника уйти в себя и, что еще хуже, отказаться от инициативности.

Я не говорю, что управляющему должны быть приятны ошибки и, что он должен быть доволен. Я говорю, что **МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН ПРИЛОЖИТЬ УСИЛИЯ И ПРОЯВИТЬ ТЕ ЭМОЦИИ, ОТ КОТОРЫХ СОТРУДНИК НЕ ПРОЯВИТ ЗАЩИТНУЮ РЕАКЦИЮ** или не создаст тот невидимый эффект, который при частом повторении может привести к более крупной проблеме.

Если управляющий, стараясь вести себя позитивно, узнает, что его сотрудник послужил причиной потери двух тысяч евро, **ЕГО ЭМОЦИИ ДОЛЖНЫ ВЫРАЖАТЬ СИЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС!!!** Не раздражение, не злость и не обвинение. Он должен быть просто заинтересован, хотеть понять в позитивном ключе, что случилось и почему. “Что случилось? Расскажи мне. Не переживай, объясни, как все произошло”. Необходимо задать подобные вопросы, сохраняя (и в не вербальной форме коммуникации) не обвинительный тон, а давая понять своему сотруднику, что за этим не последует никаких наказаний и критики.

Только так, он сможет понять, что стоит за этой ошибкой, какие проблемы у этого человека и сможет помочь ему исправиться.

Это не говорит о том, что менеджеру все равно на потерянные деньги компании. Но какова его цель? Помешать тому, чтобы такие потери повторились! Если же он начнет критиковать, обвинять, отчитывать, сотрудник начнет защищаться, оправдываясь, и, соответственно, управляющий никогда не поймет истинной причины, по которой это произошло.

Менеджер, который действует в положительном ключе, гораздо более эффективен в том, чтобы ошибки больше не повторялись. Менеджер, который не доверяет, обвиняет и критикует, получает как результат отстраненных сотрудников, которые повторяют свои ошибки и, если это происходит длительное время, теряют желание проявлять инициативу и не стремятся к развитию.

ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА ТО, ЧТОБЫ СЛУШАТЬ

Эффективный менеджер для того, чтобы развивать своих людей, прислушивается к ним и относится с тому, что они хотят сказать, с интересом. Это не означает, что он принимает все их идеи, но стимулирует их к общению, он ценит их. При этом он не чувствует себя единственным, кто может обладать новыми идеями для компании.

Один из лучших тому примеров, экс президент компании Дана, Рене МакМаферсон. Дана, компания, которая оперировала “старым” продуктом, под руководством МакМаферсон стала второй в рейтинге Fortune 500, что касается возврата на вложенный капитал. По мнению Рене: “общение лицом к лицу — это наиболее эффективный инструмент, который позволяет получить истинный интерес людей к работе, поддерживать авторитет и генерировать энтузиазм” (из рассказа о ее принципах). Более того, МакМаферсон очень уверена, что в любой работе экспертом является тот, кто непосредственно ее выполняет, и именно ему мы должны задавать вопросы, если хотим улучшить продуктивность или отдачу: “Когда я нахожусь в двух квадратных метрах, где рабочий управляет станком, лучшее, что я могу сделать, это выслушать его”.

По мнению МакМаферсон, наиболее оптимальный способ оставаться в курсе всего происходящего — “не переставать путешествовать по офисам или производствам и слушать людей. Необходимо постоянно спрашивать у них, что они думают”.

Конечно, мы все слышали о менеджерах малых и средних предприятий, обладающих подобной точкой зрения. Поражает то, что Рене продолжает считать так, управляя компанией, которая превышает оборот в 3 миллиарда долларов!!!

НЕ ПЕРЕДАВАТЬ КРИТИКУ И ПЛОХИЕ НОВОСТИ ПО ПОВОДУ СВОИХ СОТРУДНИКОВ, ЕСЛИ ЭТО НЕ НЕСЕТ ОСОБОЙ ВАЖНОСТИ

Каждый день каждый из нас получает разные новости о своих сотрудниках. Какая-то часть из них положительные, другая не очень.

В основном на практике менеджеры больше передают негативные новости о своих сотрудниках, не делая того же с позитивными, однако, хороший менеджер должен делать наоборот.

Постарайтесь на мгновение представить себя в следующей ситуации: я побеседовал с вашим сыном. За последние месяцы вы действительно приложили много усилий для него, ради чего вы лишили себя времени, которое должны были посвящать своей компании.

В ходе беседы ваш сын говорит мне, что он очень доволен тем, что вы для него делаете, что вы замечательный человек, и что он вами очень восхищается. Однако, продолжает, говоря мне, что не понимает, почему вы продолжаете приносить работу домой. Это не сильно его волнует, его состояние позитивное, он ценит ваши усилия ради него.

А теперь представьте, что я передам вам наш разговор, выбрав из него только негативные аспекты. “Ваш сын жалуется на то, что вы постоянно приносите работу домой...”

Как вы бы себя почувствовали? Разочарованно, огорченно, сбитыми с толку. Вы думали, что делали на благо, но вот, вернулся негативный feedback²². Как минимум вам будет не по себе.

Теперь перенесем этот пример на компанию. Представим, что я среднестатистический менеджер. Разговариваю с клиентом одного моего сотрудника, который занимается отбором персонала для его компании. Клиент говорит: “Франко молодец, отлично поработал для нас. Правда последний раз приехал с опозданием”. То есть на практике он говорит, что Франко хорошо выполнил свою работу и только лишь раз приехал с опозданием.

Я, как среднестатистический менеджер, что пойду скажу Франко? “Будь внимателен, клиенты жалуются, что ты опаздываешь; постарайся исправиться.”

Я сказал то, что заставит его расстроиться. Он был уверен (как в принципе и его клиент), что он хорошо выполнил свою работу. Но теперь, я его разочаровал, сконцентрировавшись на негативной новости и опустив положительные. Теперь он думает, что клиент не оценил его работу.

^{22 22} Feedback: [в управлении и маркетинге] обратная информация. [В информатике] сигнал обратной связи, который позволяет найти и исправить любые ошибки.

Если бы я был хорошим менеджером, что я сделал бы в этой ситуации? Я пошел бы к Франко и сказал: “Франко, я должен тебя поздравить, твой клиент говорит, что ты отлично для него поработал”. То есть, если это не так важно, я даже не буду сообщать ему о негативном отзыве. Не в моих задачах расстраивать сотрудников, наоборот, я должен поднимать им настроение, чтобы повысить их продуктивность.

Для этого необходимо приложить усилия, насколько это возможно и не транслировать негативные отзывы сотрудникам, наоборот, передать только лишь положительные.

Возможно, если я мотивирую Франко, передав ему удовлетворенность клиента его работой, с приподнятой самооценкой он автоматически постарается быть и более пунктуальным.

Я еще никогда не видел, чтобы чей-то потенциал проявлялся и развивался от негативных новостей. Конечно, иногда и отрицательный feedback может помочь улучшить свои навыки, стать стимулом, однако, если в рабочей среде циркулируют только негативные новости, все рухнет. Я ни разу не видел ни одной футбольной команды проигрывающей шесть игр подряд и затем в определенный год резко восстановившейся и выигравшей кубок. Я пересмотрел много матчей, но всегда команда, которая проигрывала шесть игр подряд, продолжала терпеть поражение, пока не скатывалась в серию В.

Поэтому давайте постараемся передавать нашим сотрудникам **ПОЗИТИВНЫЕ ОТЗЫВЫ**. Если встречаем клиента, который говорит: “Я разговаривал с вашим ресепшн менеджером, он очень профессионален”, когда мы заходим в компанию, то первым делом **МЫ ДОЛЖНЫ РАССКАЗАТЬ РЕСЕПШН МЕНЕДЖЕРУ ОБ ЭТОМ!**

Если же иногда получаем отрицательный отзыв, можно даже просто забыть о нем рассказать.

Действуя наоборот (всеми способами напоминая о негативном сообщении и забывая положительное), мы будем оказывать разрушительный эффект на наших сотрудников.

ХОРОШИЙ МЕНЕДЖЕР НЕ ИЩЕТ ПРИЗНАНИЯ СОБСТВЕННЫХ СОТРУДНИКОВ С ПОМОЩЬЮ КРИТИКИ И ЗАПУГИВАНИЙ. ОН ПОЛУЧАЕТ ЕГО ЧЕРЕЗ СВОЙ ЭНТУЗИАЗМ И СПОСОБНОСТЬ “ПРОДАТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА”.

Раздраженный управляющий, иногда и управляющий-соперник, дает понять сотруднику, что если тот не будет работать подобающим образом и не уложится в сроки, если не улучшит свои показатели, то его будут ждать негативные последствия.

На собраниях он говорит: “Хочу напомнить тем, кто еще не достиг намеченного бюджета, если не достигнете его до конца года, будете отвечать передо мной...” Он думает, что такая фраза стимулирует сотрудников к увеличению продуктивности. Конечно, если это сказано один раз, подкреплено множеством подбадривающих фраз и практических действий на протяжении следующих недель, то может и дать положительную встряску. Однако, сказав только лишь эту фразу, не подбадривая сотрудников, и еще хуже, повторив ее много раз, она лишит их энтузиазма и сделает менее продуктивными.

Иногда некоторые управляющие ошибочно считают, что отправив одно хорошо написанное отчитывающее письмо, они могут решить проблему с мотивацией сотрудника, который часто допускает ошибки. Нет ничего более ложного. Возможно, получив такое письмо, сотрудник встрепенется и какое-то время постарается работать лучше, однако примерно через пару недель он опять начнет ошибаться в своей деятельности, даже станет это делать чаще прежнего.

Наша задача не заключается в том, чтобы заставить переживать сотрудников, запугать их наказанием, если они не работают как надо. Мы уже говорили ранее, что такое поведение делает людей беспокойными, отвлеченными, рассеянными, более склонными допускать ошибки. Наша задача заключается в том, чтобы просвещать их, заряжать энергией, показывать большие преимущества, которые их ждут, если выполнят хорошо свою работу.

В Hewlett Packard в философии основателей компании, “организация должна обладать целями и лидерством, которые генерируют энтузиазм на всех уровнях. Люди, которые занимают важные управляющие должности не только должны быть энтузиастами, но и должны быть отобраны на

основании личных характеристик, с помощью которых они способны генерировать энтузиазм в других”.

Хороший менеджер использует разумные доводы и энтузиазм, чтобы донести своему сотруднику, почему его проект настолько важен и должен быть выполнен в сроки.

Среднестатистический менеджер использует раздражительность, злость, шантаж: “если не сделаете, то будут последствия”.

В этом очень большая разница. С рассудительностью и положительным зарядом хороший менеджер повышает настроение сотрудников и способствует повышению их производительности. Среднестатистический менеджер прививает страх, дисциплинарные наказания, поскольку считает (порой правильно), что запуганный человек не возражает против указаний. Проблема в том, что напуганный человек становится малопродуктивным, не проявляет инициативу и часто допускает ошибки.

“Уолт Дисней знал, что вы никогда бы не смогли встретить нового клиента с широкой улыбкой на лице после того, как до этого на вас накричал начальник”

Шэрон Харвуд, менеджер Disney University

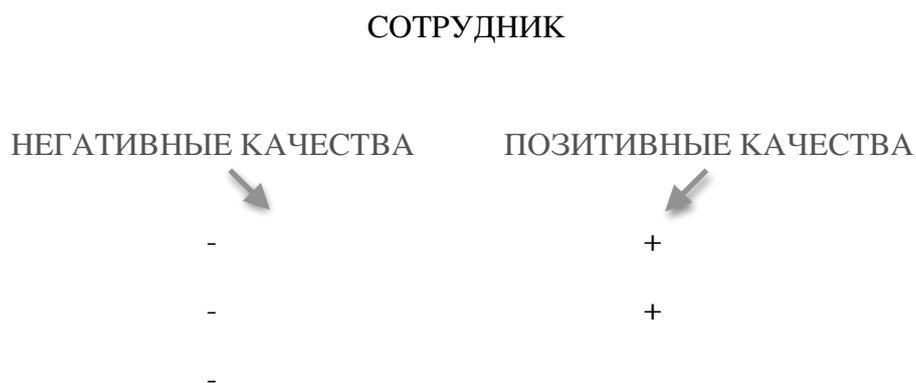
ХОРОШИЙ МЕНЕДЖЕР РАБОТАЕТ НАД ПОЗИТИВНЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ СВОИХ СОТРУДНИКОВ. СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖЕР СКЛОНЕН КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА ИХ НЕГАТИВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИКАХ.

И здесь мы подошли к другому важному аспекту управления и улучшения персонала. Не смотря на то, что мы подошли почти к концу этой книги, эта часть содержит одну из наиболее важных концепций наравне с концепцией “причина-эффект”.

Каждый человек, включая и нас с вами, обладает как позитивными, так и негативными качествами. Практически никто, если только за исключением Ганнибала Лектора из фильма “Молчание ягнят”, не обладает только негативными качествами. В то же время, несмотря на то, что многие политики провозглашают себя только с положительной

стороны, никто не обладает одними лишь положительными качествами. У каждого из нас есть область, над которой стоит поработать.

Один из моих сотрудников, например, может обладать тремя негативными качествами и двумя положительными. Я знаю, что это не оптимально, но это максимум, что смогли найти мои HR специалисты на рынке (другими словами, это лучшее из возможного):



Это проявляется в том, когда мой сотрудник иногда ошибается в работе, иногда делает что-то хорошо.

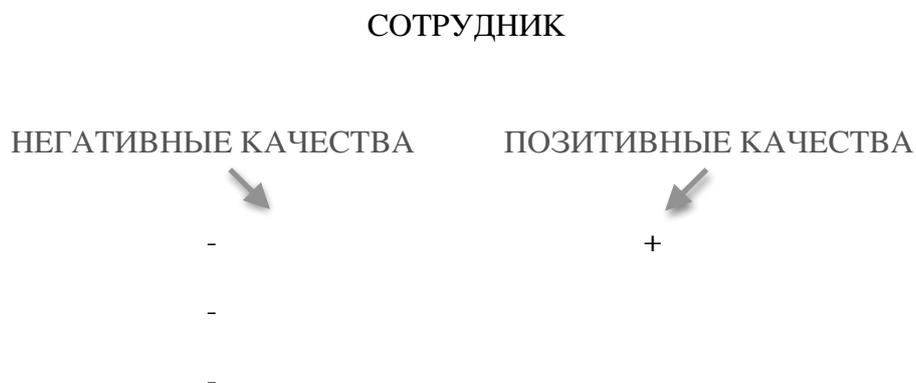
Как я должен управлять таким сотрудником? Как мне исправить его, не демотивировав?

Чтобы определить правильный метод коррекции, я должен знать одно важнейшее правило в области развития персонала. Это же правило наиболее часто игнорируется и такое упущение в управлении людьми со стороны менеджеров влечет за собой разрушающий эффект:

1) ЕСЛИ ВЫ УДЕЛЯЕТЕ ВНИМАНИЕ ТОЛЬКО НЕГАТИВНЫМ КАЧЕСТВАМ ЧЕЛОВЕКА, ТО ЕГО ПОЗИТИВНЫЕ КАЧЕСТВА УХУДШАЮТСЯ.

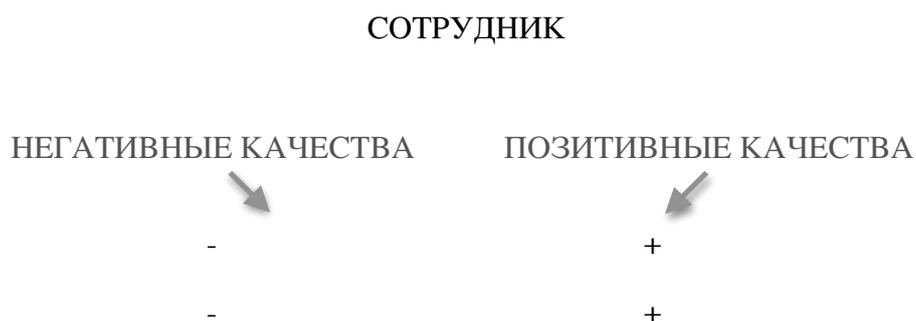
2) ЕСЛИ ВЫ УДЕЛЯЕТЕ ВНИМАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ КАЧЕСТВАМ ЧЕЛОВЕКА, ТО ЕГО НЕГАТИВНЫЕ КАЧЕСТВА УЛУЧШАЮТСЯ.

Поэтому, гипотетически, если с моим сотрудником, у которого три негативных качества, я сконцентрирую внимание на их коррекции, то через некоторое время я окажусь примерно в такой ситуации:



Сконцентрировавшись на исправлении его негативных качеств, его позитивное качество исчезло (и скоро окажется в списке негативных).

Если, наоборот, с тем же сотрудником я сконцентрируюсь на его положительных качествах, на том, что у него хорошо получается, его негативные стороны начнут исчезать, получится следующая ситуация:



Негативное качество исчезло (и скоро окажется среди позитивных).

Чтобы доказать функциональность этого правила, давайте предположим, что у меня работает сотрудник, который постоянно опаздывает, и я сконцентрируюсь на том, чтобы исправить эту его характеристику, делая ему замечания и требуя соблюдать установленные часы работы. Постоянно повторяю ему это, иногда злюсь. Что в таком случае произойдет? Невероятно, но он начнет ошибаться в выписке счетов, что раньше за ним не замечалось. Сконцентрировавшись на его негативных качествах, указывая на них, стараясь исправить, одно его положительное качество исчезло.

Это правило настолько противоречит здравому смыслу, что когда я рассказываю об этом управляющим компаниями, постоянно возникают большие сомнения и возражения. Нужно просто понять, что это своего рода “закон природы”. Вам может не понравиться, что это так. Можем отправить письмо “Создателю”, чтобы он создал “Верховный Совет” и отменил его. Однако пока, если мы не будем уважать его непоколебимость в “законах природы”, у нас будут сотрудники, которые не развиваются, а наоборот, становятся все хуже.

Гетте со свойственной ему мудростью говорил: “Если обращаться с человеком так, как он этого заслуживает, он таким и останется, но если обращаться с ним, как с человеком, каким он мог бы быть, он таким станет.” Не смотря на то, что эта фраза была написана много лет назад, она остается до сих пор актуальной.

Сегодня большинство менеджеров обращается с собственными сотрудниками, принимая во внимание только их негативные стороны и стараются любым путем исправить их. Они сразу считают, что сотрудники негативны, не хотят работать, замечают и помнят только о том, что у них плохо получилось или что они забыли выполнить. Есть некоторые менеджеры, которые концентрируют свое внимание на положительных качествах, и именно это позволяет им добиваться высокого уровня развития персонала, которым они управляют.

Но даже поняв функциональность этого правила, вышесказанное может оставить нас с вопросом. Если мы должны работать над положительными

качествами людей, то как мы можем исправить их негативные стороны и ошибки?

ЧТОБЫ ПРОИЗОШЛО ИЗМЕНЕНИЕ К ЛУЧШЕМУ, В РАЗГОВОРЕ С СОТРУДНИКОМ ДОЛЖНО ПРИСУТСТВОВАТЬ БОЛЬШЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ КАЧЕСТВ, ЧЕМ ОТРИЦАТЕЛЬНЫХ, КОТОРЫЕ ХОТИМ ИСПРАВИТЬ.

Я имею в виду разговор, в котором мы хотим исправить что-то в манере поведения сотрудника или его деятельности. Можем назвать его “корректирующий разговор”.

Чтобы произошли положительные перемены, в “корректирующем разговоре” положительные качества должны упоминаться больше, чем отрицательные.

Существует концепция менеджмента, с которой я всегда был несогласен и которую я никак не могу принять — это концепция Бланшара о “промывании мозгов за минуту”. Поскольку я сам неоднократно был подвержен этому “промываению”, а также видел ее эффект на разных сотрудниках, я понял, что даже, если и было какое-то временное легкое улучшение в работоспособности, в большинстве случаев эффект был демотивирующий и вызывал снижение продуктивности и ухудшение настроения сотрудников. Несмотря на то, что я очень ценю Бланшара и считаю его великим исследователем и руководителем, именно в этой концепции я никогда не был с ним согласен, поскольку на практике заметил, что это не работает.

Очень легко изменить сотрудника в лучшую сторону. Для этого необходимо лишь постараться, чтобы в разговоре, в котором мы желаем скорректировать его (если он что-то сделал не так), присутствовало больше положительных его характеристик, чем отрицательных, из-за которых этот разговор был затеян.

Если, например, я должен побеседовать с моим менеджером по продажам, который не приобретает новых клиентов (негативная характеристика), а сконцентрирован только на существующих клиентах, в ходе разговора, где я хочу это исправить, я должен озвучить ему множество его положительных сторон, которые превьсят негативный аспект. Например:

“Джованни, я заметил, что ты очень хорошо работаешь с приобретенными клиентами. Из полученных данных, я вижу, что ты регулярно их посещаешь. Более того, многие из них настолько тобой довольны, что никогда не стали бы менять тебя на другого. Я также заметил, что сроки оплаты заказов твоих клиентов гораздо быстрее, чем у остальных. Молодец!” Делаю паузу в несколько секунд.

“Теперь, я хотел бы поговорить и о возможностях, которые ты можешь получить, приобретя и новых клиентов. Раз ты так хорошо справляешься с твоими существующими, и если ты приложишь немного больше усилий для приобретения еще и новых, ты добьешься высочайших результатов.” и тп.

Такой подход позволяет сделать так, чтобы сотрудник не закрылся и не встал в оборонительную позицию. Он останется мотивированным, не понизится его самооценка, и особенно, выделяя его положительные качества, вы стимулируете скорректировать негативные.

Вдобавок к этому, если я хочу добиться намеченного результата, я должен еще подкрепить его обучением, планированием (особенно, если он никогда не был силен в приобретении новых клиентов). Вы будете согласны со мной, что в таком случае, при таком моем отношении к нему, его предрасположенность будет гораздо выше.

На основании практики, от 3 до 8 % сотрудников (которых назовем “разрушители”) могут не давать положительный отклик на подобный подход, однако, остальные 92-97% нас сильно удивят.

Естественно, подход, который описан выше, требует, чтобы были соблюдены некоторые правила:

а) Когда мы пытаемся откорректировать поведение сотрудника, мы должны сконцентрироваться только на одном аспекте за раз. В ходе разговора не смешивайте сразу несколько негативных сторон. Поскольку можем получить дезориентированность сотрудника и нарушим правило, по которому положительные качества должны превышать негативные, которые хотим исправить.

б) Важно, чтобы каждый сотрудник нашей компании обращался только к **ОДНОМУ ЕДИНСТВЕННОМУ ДЛЯ НЕГО РУКОВОДИТЕЛЮ**, или ответственному за него лицу, от которого он может получать указания.

Иначе может случиться так, что после моего позитивного разговора с ним, его вызовет на разговор мой партнер, где уделит большое внимание его негативным сторонам.

Несмотря на то, что пункт б) кажется само собой разумеющимся, в большинстве малых и средних предприятий это частая ошибка. Компании, в которых несколько учредителей все вместе раздают указания всем сотрудникам, или пожилой основатель, который уже почти не у дел, идет прогуляться по производству и делает замечания попадающим к нему сотрудникам. Развитие персонала предполагает, что сотрудник обладает только лишь одним руководителем, который им управляет, исправляет его и помогает ему. Когда их больше, чем один, появляются проблемы.

Итак, каждый раз, как мы должны откорректировать чье-то поведение, В ХОДЕ ЭТОГО РАЗГОВОРА должно присутствовать больше позитивных качеств, чем отрицательных, которые мы хотим исправить, иначе не произойдет положительных изменений, а наоборот, ухудшение.

УЛУЧШЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Принцип концентрации на положительных качествах с целью исправить негативные может показаться теорией, идущей против общепринятого мнения, однако он используется всеми теми лидерами, что добиваются больших результатов от людей.

Кто они, эти “великие” лидеры в области исправления людей в обществе? Это, например, Муччоли и Дон Бензи.

Что делает Дон Бензи, когда общается с нигерийской куртизанкой? Он говорит ей: “Посмотри, ты грязна и у тебя нет чести?!” Нет конечно! Он говорит: “Посмотри, ведь ты женщина, которая уважает себя, ты человек чести, ты ценна. То, чем ты занимаешься, не имеет с тобой ничего общего!” Что делал Муччоли с наркозависимыми? Он говорил им: “Ты наркоман и пора прекратить это, иначе пойдешь в тюрьму?” И еще раз нет! Муччоли говорил: “Ты человек с большой ценностью, ты можешь быть отличным работником или учителем...” ДРУГИМИ СЛОВАМИ, ОНИ ВЫДЕЛЯЛИ ЛУЧШЕЕ В ЧЕЛОВЕКЕ, КОНЦЕНТРИРУЯСЬ ТОЛЬКО НА ИХ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ЧЕРТАХ.

Много лет изучения и ПРАКТИКИ позволили им заметить, что единственный способ повлиять на личностный рост человека — это развить его положительные качества. Но такая тенденция была замечена не только в центрах по восстановлению наркозависимых.

На самом деле тенденция выделять положительные черты в людях присуща и большинству успешных руководителей.

Не случайно Том Питерс в своем анализе североамериканских компаний, управляемых наилучшим образом, сделал вывод, что большинство компаний и менеджеров, у которых невпечатляющие результаты, опираются на мнение, что среднестатистический сотрудник нестабилен, некомпетентен и не имеет желаний работать (см. главу “Продуктивность, основанная на людях” в его книге “В поисках совершенства”).

В противовес, Бил Хьюлетт, соучредитель HP, ссылаясь на философию своего успеха в управлении персоналом, говорил: “Я считаю, что в целом это сочетание правил и практических действий, которые начинаются с убеждения в том, что любой мужчина или женщина желают выполнить хорошо свою работу, творчески подходя к ней, и, если вы предоставите ему/ей соответствующую среду, то это будет сделано так.”.

НАСТОЯЩИЕ ПРИЧИНЫ ОШИБОК ИЛИ НЕПРОДУКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Чтобы стать хорошим специалистом в области управления и развития персонала, мы должны изменить свою первоначальную мысль, характерную неуспешным менеджерам: мысль о том, что непродуктивность или ошибки, совершенные людьми под нашим руководством, происходят из-за безалаберности или нежелания работать.

Исследование основных причин ошибок и непродуктивности сотрудников в компании, которое мы провели, выявило следующее: из десяти ошибок (десять неудовлетворительных результатов) со стороны сотрудника:

А) ДЕВЯТЬ ЗАВИСЯТ ОТ ПЛОХОГО ПОНИМАНИЯ, ОТСУТСТВИЯ НЕОБХОДИМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ, ОТСУТСТВИЯ ПОМОЩИ, СЛАБОСТИ ХАРАКТЕРА.

Другими словами, девять раз из десяти сотрудник не производит, как должен, потому что плохо понял (или ему неправильно объяснили, так бывает, уверяю вас), потому что не обладает необходимыми для выполнения инструментами, или потому что в его характере присутствуют черты, которые не были учтены (например, он скромный, а мы взяли его на должность по возврату долгов).

В) ОДИН ИЗ ДЕСЯТИ ОБЛАДАЕТ НЕЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТОСПОСОБНОСТЬЮ, КОТОРАЯ ЗАВИСИТ ОТ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ПРИЧИН.

То есть только один раз он ошибается и не продуктивен, как должен быть, из-за того, что “не сильно усердствовал в выполнении работы”, или потому что “специально опоздал с выполнением работы”.

Какова наиболее частая ошибка управляющего? Подменивать эти две категории!

Наиболее распространенная ошибка руководителя — воспринимать ВСЕ ошибки или непродуктивность сотрудника, как будто это происходит по причине В (дисциплина). Однако, в большинстве случаев, наши сотрудники ошибаются или непродуктивны по перечисленным причинам в категории А.

В большинстве случаев, когда сотрудники нас разочаровывают, они делают это не специально, не потому что они плохие. Они делают это, потому что плохо поняли. Критикуя и отчитывая их за это, думая, что за этим стоит плохая дисциплина, мы добьемся только ухудшения их приверженности компании.

Если мы не изменим эту мысль, если не начнем постепенно отказываться от нашей презумпции о недобросовестности сотрудников, когда хотим указать им на то, что они не сделали хорошо, мы окажем очень отрицательное влияние на них.

Наш сотрудник не ошибается специально. Он предпочитает получить наилучший результат, не допуская ошибок. В тот момент, когда мы разговариваем с ним, придерживаясь противоположного мнения и решительно утверждая, что он сделал это нарочно, мы создаем в нем большое замешательство, выделяем (и развиваем) в нем его недостатки. Что неизбежно приведет к снижению и его положительных качеств.

Действительно, как мы сказали ранее, существует небольшая часть сотрудников (от 3 до 8%), которые могут злоупотребить полученным доверием, однако, большая их часть положительные, обладающие желанием работать и получать высокие результаты.

Позволяя себе на основе тех немногих негативных элементов компании укрепиться во мнении, что почти все сотрудники отрицательны, мы допускаем величайшую ошибку, которая повлечет за собой тяжелые последствия.

Основываясь на предположениях об их недобросовестности и нежелании работать, рассматривая их ошибки через призму дисциплинированности, мы автоматически удаляем их положительные качества и создаем армию неудачников.

ВЗГЛЯД УПРАВЛЯЮЩЕГО НА ПРОДУКТИВНОСТЬ

Взгляд менеджера на продуктивность своих сотрудников очень важен. Можно сказать, что:

ЛЮДИ СКЛОННЫ ПОЧТИ ВСЕГДА МАТЕРИАЛИЗОВАТЬ ТО, ЧТО ОНИ ДУМАЮТ!

Я не первый, кто говорит, что ваши ожидания воздействуют на окружающих людей. Легко понять почему. То, что вы ожидаете от людей, определяет ваше поведение по отношению к ним и они в свою очередь будут действовать зеркально, отражая вам то же отношение, которое вы имеете по отношению к ним: как положительное, так и отрицательное.

Анализируя характер и личность разных итальянских менеджеров, я понял, что существует еще один важный феномен.

Изучение менеджеров и предпринимателей, которое я провел, показывает, что одной из более развитых их сторон является способность убеждать других. То есть, мы все, из-за нашей позиции, нашего опыта или упрямства, которыми обладаем, как правило, являемся авторитетными и убедительными по отношению к нашим сотрудникам. Возможно, эта способность развилась в нас из-за потребности уметь заключать сделки, убеждать клиентов, или в общем справляться с трудными ситуациями.

Большинство проанализированных 2500 менеджеров обладали высокими способностями в убеждении.

К этой положительной характеристике часто прибавляется другая негативная, которая создает опасный коктейль.

Авторитет, или способность убеждать, сопряжена с неспособностью разглядеть положительные качества людей. В большинстве проведенных мной исследований менеджерской работы было выявлено, что они склонны замечать отрицательные стороны человека, а не положительные.

Эта тенденция, возможно, составляет один из основных мотивов, из-за которых мы так часто сталкиваемся с трудностями в управлении персоналом.

Что происходит, если мы продолжаем общаться с людьми в авторитетной и убеждающей манере?...об их негативных чертах? Возникает риск, что они в этом убедятся и соответственно разовьют мнение о том, что они **НЕГАТИВНЫ!**

Когда я убеждаю человека в том, что он негативен, я как раз получу потом от него негативный результат. Это не только сделает его менее продуктивным, но и, если я буду настаивать, я даже смогу убедить его в том, что он обладает только отрицательными характеристиками. В этот момент я **СОЗДАЮ ЛИЧНОСТЬ**, которая из-за приобретения негативного видения себя, **СОЗДАСТ МНЕ МНОЖЕСТВО НЕПРИЯТНОСТЕЙ.**

В обращении к нашим сотрудникам мы должны быть внимательны к этому аспекту. Человек, постоянно подверженный “артиллерии” выпущенных в него негативных отзывов, со временем начнет на самом деле видеть себя таковым: он точно сойдет со своего пути, и даже может начать совершать нелицеприятные поступки.

Давайте рассмотрим следующий диалог и проанализируем, какой эффект неосознанно создает управляющий.

МЕНЕДЖЕР: “Нет, ты не извиняйся. Ты это сделал специально, мне не нужны твои оправдания. Ты должен признать, что ты совершил абсурдную ошибку и не особо старался сделать обратное.”

СОТРУДНИК: “Нет, но...”

МЕНЕДЖЕР: “Нет, слушай, не оправдывайся. Признай, что ты сделал это нарочно.”

СОТРУДНИК: (огорченно): “Ну, ладно”.

Отлично сработано!!! Теперь менеджер удовлетворен. Он уверен, что сделал правильно. На самом же деле, он только что подтолкнул сотрудника к снижению его продуктивности.

Если он ждет, что на следующий день подчиненный станет более эффективным, благодаря этому “корректирующему” разговору, то он глубоко заблуждается. Возможно завтра он будет более внимателен, однако, его убедили (ошибочно), что он плохой и завтра будет менее мотивированным, менее продуктивным, более расположенным к совершению глупых ошибок.

Хороший лидер, как Муччоли и Дон Бендзи, не действует в соответствии с вышеперечисленным примером. Он делает наоборот: пытается показать положительные черты своих сотрудников и убедить их в этом.

Есть одно небольшое упражнение, которое может помочь вам лучше разглядеть, какая большая разница существует между позитивным и отрицательным видением сотрудников и их работы:

Возьмите в пример одного вашего сотрудника, с которым у вас чаще возникают проблемы, или вашего проблемного сотрудника из прошлого опыта.

Возьмите бумагу и напишите пять его позитивных характеристик. Либо не пишите, а просто подумайте, но обязательно сделайте это.

Как прошло упражнение? Вам удалось найти пять позитивных характеристик? Или же пока вы думали о положительных характеристиках, вам пришли на ум только отрицательные?

Большинство менеджеров, которые проходили это упражнение, в определенный момент говорили мне: “Слушай, Руджери, у меня не получается. Не могу найти 5 положительных характеристик. Это человек, который создал мне столько проблем...” и начинали описывать мне его негативные стороны.

Знаете почему эти люди создают нам проблемы и не становятся лучше? Потому что мы не в состоянии увидеть в них положительные качества! И это наш недостаток, а не недостаток того человека! Это у нас ПРОБЛЕМА С ВОСПРИЯТИЕМ!

Когда я попросил вас определить пять положительных характеристик, что пришло вам в голову? НЕГАТИВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ! Вы должны думать о положительных, а все думаете о негативных. ПОЧЕМУ? ПОТОМУ ЧТО МЫ КАК БУДТО ПРОГРАММИРУЕМ НАШ УМ НА ТО, ЧТОБЫ ВИДЕТЬ ТОЛЬКО НЕГАТИВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА! Как будто у нас стоит фильтр, который позволяет нам видеть только негативные стороны.

Естественно, каждый раз, как мы сталкиваемся с этим человеком и разговариваем с ним, наш ум наполняется его негативными характеристиками. Учитывая, что не вербальная коммуникация занимает 80% в общении, ваше мнение о нем доходит до собеседника. Если наше общение становится длительным, то со временем не вербальная коммуникация негативного мнения, как капля, постоянно падающая на камень в одно и то же место и протачивает в нем впадину, постепенно приведет к негативному мнению о себе.

Теперь я бы хотел спросить вас, возможно ли, чтобы у человека не было пяти положительных характеристик? Он честный? Пунктуальный? Точный в делах? Хорошо пишет тексты? Четко выражает свои идеи? Он расположен помогать? Вы скажете, что все это не важно и не составляет положительных характеристик, и что негативных гораздо больше... Именно это и является проблемой: мы склонны приуменьшать и не замечать его положительных сторон, и, напротив, видите и преувеличиваете негативные.

Поэтому, как говорил Гетте, мы обращаемся с человеком подобно тому, какой он есть, а не тому, каким он должен быть. В результате он не только продолжает оставаться таким, но и становится даже хуже.

Чтобы улучшить человека, мы должны перестать видеть его негативные качества и сосредоточиться на позитивных. Тот факт, что мы не можем увидеть ни одной положительной черты в другом человеке — на самом деле это НАШ недостаток, дефект нашего сознания, который заставляет заострять внимание на всем, что нам не нравится.

Я не говорю вам, что люди, с которыми у вас возникают проблемы, святые. В обществе существует определенный процент людей, которые лживы и ведут себя негативно. Однако, вы уверены, что такое поведение хотя бы в меньшей части не зависит и от вашего отношения к ним? От ваших ожиданий? От вашего постоянного “указания на все их негативные качества”?

И я не пытаюсь даже “продать” вам мысль о том, что этот человек может быть потенциальным чемпионом в своем деле. Иногда в компаниях можно встретить чемпиона. Иногда (чаще всего) мы должны довольствоваться тем, что есть. А иногда нам встречаются люди с сильными недостатками. Наша работа заключается в том, чтобы хотя бы попытаться улучшить человека. Если же на протяжении месяцев или даже лет мы были сконцентрированы только на том, что человек не выполнял хорошо, мы шли в неправильном направлении.

Поэтому прошу вас сделать “reset”²³ в вашей памяти негативных характеристик людей у вас в подчинении. Попробуйте на некоторое время не думать о них. С сегодняшнего дня сконцентрируйтесь на том, чтобы замечать и усиливать их положительные качества. Когда вам придется обсуждать с ними их ошибки, постарайтесь, чтобы в этом разговоре присутствовало больше положительных характеристик, чем тех, которые вы хотели бы исправить. Некоторые из ваших сотрудников не станут “чемпионами”, некоторые, возможно, уже ими являются и без корректировки, но не решайте это априори. Сначала искренне попытайтесь. Иногда некоторые наиболее негативные сотрудники, управляемые корректным способом, становятся настоящими победителями.

Если же у вас совсем не получается увидеть позитивные характеристики в человеке, как бы вы ни старались, пожалуйста, переведите его в управление другому или удалите из компании. Не только потому, что его не оптимальные действия создадут вам кучу проблем, но и особенно потому что ваше постоянное внимание к тому, что он делает неправильно, к его недостаткам, приведет не только к ухудшению его личности, но и его жизни в целом. Я уверен, что каждый из вас положительный человек, желающий успеха любому. Если, однако, вы будете продолжать видеть

²³ Reset: в переводе с англ. “сброс”, обнуление информации.

только отрицательные стороны людей вокруг вас, вы станете худшим судьей в их жизни.

ДАЖЕ КОГДА ЗОЛ, ХОРОШИЙ МЕНЕДЖЕР НЕ ПЕРЕСТАЕТ НЕСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (АНАЛИЗИРУЕТ РЕЗУЛЬТАТ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ ЗА ЭТО ОТВЕТСТВЕННЫМ)

Все мы в некоторые моменты можем злиться. Если же мы злимся слишком часто, мы становимся “раздраженными менеджерами” не в состоянии видеть позитивные стороны своих сотрудников и становимся демотивирующими.

Конечно бывают случаи, в которых единственная возможная реакция менеджера может быть разозлиться. В моменты экстренно срочных дел, если наши подчиненные не понимают, приходится “повысить эмоциональный тон”. Если, например, пока я занят написанием книги, я вижу, что мой офис начал гореть, я ворвусь в кабинет секретаря и закричу “Мы должны бежать!” Если она ответит: “Да, но сначала мне надо закончить одно дело...” Тогда я конечно не буду стоять и объяснять: “Я должен сказать тебе, что я ценю твою ответственность перед работой и твою профессиональность, но я бы хотел, чтобы ты покинула офис, поскольку есть риск получить ожоги...”. Я закричу с повышенным тоном в голосе, чтобы мое сообщение было понято сразу и однозначно: “Пожар!!! Быстро выбегай из офиса!!!”.

Порой мы имеем дело с сотрудником, который не очень хорош в работе: Менеджер по Продажам, у которого уже несколько месяцев продажи на низком уровне. Мы понимаем, что дело в том, что он мало звонит потенциальным клиентам, проводит мало встреч. Вызываем его на разговор, выделяем его положительные стороны и объясняем, что он должен делать больше звонков. Он начинает оправдываться и продолжает откладывать звонки. Мы знаем, что, в то время, как дадим указание, и сотрудник его не выполняет, наш уровень лидерства снижается. Мы также знаем, что, если он не будет звонить, он продолжит мало продавать и мало зарабатывать. В этом случае необходимо “повысить эмоциональный тон”, войти в крайность и сказать: “Ты прямо сейчас сядешь и будешь звонить! Сейчас же!”.

Очень важно в обоих случаях, после того, как проблема решена, я должен пойти и **ИСПРАВИТЬ СЛУЧИВШЕЕСЯ**. Другими словами, я должен восстановить “трещину”, которая образовалась в отношении него, когда я применил гнев.

В примере с пожаром, после того, как моя секретарь выбежала из офиса, я пойду к ней и скажу: “Извини за то, что я разозлился, но я побоялся, что с тобой могло что-то случиться...”.

Или, в случае с Менеджером по Продажам, как только он выполнил план по телефонным звонкам (он сделал то, что ему безусловно помогло, но он этого прежде не осознавал) и назначил встречи, я пойду к нему и скажу: “Извини, если я был резок с тобой. Но я очень хочу, чтобы ты хорошо зарабатывал, и каждый раз видя твои низкие вознаграждения мне становилось не по себе, поскольку я не был участлив. Я считаю, что ты хороший продавец и даже можешь быть одним из лучших. Поэтому, когда вижу, что у тебя не получается из-за ерунды, зная на что ты способен, я нервничаю...”.

Итак, менеджер может использовать гнев. В некоторых случаях это единственно возможный инструмент. Важно, чтобы он знал, что гнев используется исключительно в экстренных ситуациях, или в случае уклонения от указаний со стороны сотрудника, который не может добиться результата. И как только, ситуация будет исправлена, менеджер должен **ВСЕГДА** пойти, извиниться и исправить напряженность, которая была создана.

Мы заметили, что хороший менеджер в некоторых случаях использует повышенные тона, чтобы подтолкнуть сотрудника к действию и получению результата, но потом, как только результат достигнут, идет выразить ему свою признательность и восхищение. То есть здесь мы говорим о **ГНЕВЕ С ЦЕЛЬЮ ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА, ЗА КОТОРЫМ СЛЕДУЕТ ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ**.

Среднестатистический менеджер использует гнев **ПРОТИВ САМОГО ЧЕЛОВЕКА**. Он принижает его, указывая на его дефекты. Более того, после он никогда не пытается исправить ситуацию. Он скрывается за мыслями вроде “он же этого заслуживает” и не понимает, что имея такую точку зрения, он только лишь подталкивает человека к неудачам.

В соответствии с концепцией Аристотеля, приведенной вначале предыдущей главы, можно сказать, что человек действует безответственно каждый раз, когда не обращает внимания на то, какой эффект создали или создают его действия. Если мы согласны с тем, что хорошее настроение и энтузиазм наших сотрудников прямо влияют на их продуктивность, то мы должны и осознать, что неподобающее поведение при потере контроля над собой ухудшает их настроение и снижает энтузиазм к работе. Следовательно нам необходимо взять на себя ответственность за это, вернуться к сотрудникам с мотивирующей речью, чтобы встречи с вами у них не ассоциировались с демотивированием, а наоборот, с мотивированием.

ДЕЙСТВОВАТЬ, КАК ХОРОШИЙ МЕНЕДЖЕР, ЧТОБЫ УВИДЕТЬ, У КОГО В КОМПАНИИ ЕСТЬ ПОТЕНЦИАЛ, А У КОГО ЕГО НЕТ.

Читая эту главу, кто-то наверняка засомневался над некоторыми основами своего метода управления персоналом.

Возможно, вы спросите себя: “Иван и вправду неспособный или это я, критикуя постоянно его отрицательные стороны, сделал его таковым?”

Результаты, которых добились некоторые из наших клиентов, изменив свой стиль управления в отношении казалось бы неспособных сотрудников, были часто потрясающими.

“Обычные сотрудники” в нашей компании и в правду являются “обычными”, или же внутри них скрыт потенциал и характеристики, которые могут сделать из них чемпионов?

Мы можем ответить на этот и другие вопросы только после того, как уделим несколько недель тому, чтобы изменить наш стиль управления персоналом.

Особенно я прошу вас сделать следующее:

а) “Обнулите” негативные стороны ваших сотрудников. Забудьте о прошлом. Забудьте все негативные мысли о них, которые вы аккумулировали годами.

b) Применяйте на себе принцип каузативности. Это не наши сотрудники ошибаются, это мы не обучаем и не мотивируем их должным образом. Достаточно даже того, чтобы вы просто считали себя причиной происходящего, чтобы начать чувствовать себя менее напряженным.

c) Выделите время в своем ежедневнике для не срочной, но важной деятельности, особенно для обучения и мотивации вашего персонала. Составьте детальный список деятельности, которую вы должны выполнить и внесите в ежедневник. Уделяйте ей не менее 30% вашего времени.

d) Обходите свое предприятие и делайте комплименты своим сотрудникам в тот момент, когда они хорошо выполняют свою работу. Работайте над их положительными качествами.

e) Дайте прочитать эту книгу вашим менеджерам среднего звена, чтобы не только вы могли чувствовать себя причиной происходящего.

Я гарантирую вам, что работая над сотрудником, следуя пунктам от а) до d) регулярно в течение двух/трех месяцев, даже “зомби начнет становиться человеком”, он станет более продуктивным! В некоторых случаях это будет просто удивительно. Однако, если два/три месяца работы с человеком не дадут результатов, или они будут очень незначительные, то вы должны знать, что это один из двух случаев:

1) или человек не подходит на эту должность место (позиция слишком сложная для него, или он просто не годен для этого типа работы, в таком случае, вы можете обратиться к хорошему рекрутеру),

или

2) мы имеем дело с, как мы называем, “разрушителем”. Это люди, у которых просто другие цели, отличные от тех, которые могут помочь расти вашей компании, и их сложно изменить.

Я не хочу убеждать вас в том, что эти 3-8% вообще никогда не изменятся. Работая над их положительными качествами, теоретически, возможно получить какие-то результаты и от их деятельности. Проблема в том, что это будет очень медленно. Потребуются годы, а у нас в распоряжении обычно только несколько недель. Как бы нам не хотелось помочь людям, мы не можем делать из нашего бизнеса “центр реабилитации”.

Однако, я бы не хотел, говоря о негативном, отвести наше внимание от важной составляющей. А именно, что тысячи примеров доказали нам, что работая со своим персоналом, как описано выше, мотивируя его, а не демотивируя, постепенно распространяя этот метод управления и на средний уровень, большинство людей в вашей компании будут расти, а с ними и ваш бизнес.

ГЛАВА 11

СТРАТЕГИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В XXI ВЕКЕ

“Побеждающее войско прежде убедится в возможности победы, а потом пойдет в бой, побежденное войско сначала пойдет в бой, а потом попытается победить”

Сунь Цзы, Искусство Войны.

Фраза Сунь Цзы содержит в себе тонкое, но очень важное отличие, когда речь идет о стратегии. Чтобы выиграть бой или провести успешно бизнес кампанию, недостаточно пойти сражаться или начать стрелять. Необходима общая стратегия, которая приведет нас к победе, иначе мы будем поражены.

Можно применить ту же концепцию к различным процессам в компании, и, однозначно, к управлению персоналом. Я конечно не хочу сказать, что управление персоналом — это война, наоборот. Однако, если делать это без определенной стратегии, хаотично, то не будет виден прогресс в компании, не будет заметных результатов.

Во всех предыдущих главах мы говорили о единичных действиях, которые менеджер может выполнить, чтобы получить улучшения в мотивации и производительности персонала, которым управляет. В этой главе мы поговорим о широком видении, то есть, о деятельности и философии, которые необходимо применять в средне- и долгосрочной перспективе, если вы хотите победить.

Многие предприниматели и менеджеры сегодня обращаются ко мне и просят провести единичные выступления в их компаниях. Они просят меня провести курс обучения их менеджерам среднего звена, чтобы улучшить их способности в управлении персоналом, или просят организовать следующее собрание с агентами по продажам, чтобы мотивировать их и научить какой-то новой технике продаж.

Все действия полезны и приводят к улучшениям. Однако, без стратегии и без определенной философии, которая становится неотъемлемой частью “мышления” нашей компании они становятся “крупинками песка, рассыпанными по пляжу”. Какими бы важными они не казались, со временем их эффект иссякнет.

В организациях, как и у людей, складываются идеи, которые определяют действия и результаты в целом. Такие идеи часто сохраняются даже с текучестью кадров. Они образуют настоящую “философию” относительно управления компанией и людьми, являющимися ее частью, становятся “культурой компании”. Часто эти идеи, эта культура, созданы влиянием самого управляющего компании, ее основателем. А иногда она зарождается от какого-то менеджера, который оказал серьезное воздействие на ход событий в организации. Хорошая ли, плохая эта культура, философия, она влияет на каждого человека. Подвигает его действовать и оценивать своих коллег или подчиненных определенным образом, придавать значимость тем или иным результатам.

Чтобы добиться заметных перемен, необходимо, чтобы любое вмешательство в управление персоналом не было направлено на улучшение отдельных личностей, а на изменение культуры компании в целом.

В 80-90е года многие компании, чтобы оставаться на плаву, должны были внести серьезные изменения в их культуру и философию в отношении клиентов. Сегодня фразы, как “клиент - настоящий хозяин компании” или “компания существует только для того, чтобы удовлетворить клиента” больше нас не впечатляют. Большинство компаний, присутствующих по сей день на рынке, должны были принять эту философию, даже если сначала она казалась им странной. Те, которые этого не сделали, вышли из игры.

Когда мы говорим о стратегии по управлению персоналом, мы говорим прежде всего о философии. Если мы хотим изменить действия, которые

совершаем каждый день как менеджер, не пытаясь при этом изменить философию компании, чтобы она стала более способствующей изменению персонала, мы будем как умелые те фермеры, которые сеют семена в пустыне. Какими бы хорошими ни были “семена”, которыми мы пользуемся, вырастут одни кактусы, и никак не фруктовые деревья!

Давайте рассмотрим, какие факторы мы должны учитывать, если хотим выстроить философию развития персонала нашей компании наиболее эффективным образом.

ИСТОРИЧЕСКИЕ ФАКТЫ

По мнению Филиппа Мак Гроу, автора бестселлера “Жизненные стратегии”, мир делится на “тех, кто понимает”, что происходит вокруг них и “тех, кто настойчиво не понимает”. Те, кто настойчиво не понимает, часто не осознают, что условия вокруг них изменились, они не те, что раньше. Тогда они жалуются, критикуют, оправдываются перед всеми, что раньше все было не так, жалеют себя, однако в этом всем они продолжают терять время.

У нас был такой пример, когда в Италии почти исчезли небольшие продуктовые лавки. Эти несчастные мелкие предприниматели сколько бы не жаловались на конкуренцию крупных гипермаркетов и торговых центров, просто теряли время. Они либо признавали новый тренд и действовали соответственно, или в короткое время были поглощены.

“Те, кто понимает” при появлении новой тенденции могут быть довольны ей или нет, однако вместо того, чтобы жаловаться, ищут способ адаптироваться, признают, что есть новые правила игры, которым они должны следовать, если хотят победить или даже просто выжить.

Они не концентрируют собственное внимание на том, что “когда-то все было по-другому”, или на том, что “раньше было лучше”. Они сосредотачиваются на быстрой адаптации к новым условиям.

Иногда некоторые изменения не проявляются внезапно. Иногда это эффект долгих и почти незаметных перемен, которые с течением времени приняли более определенную форму.

Примером таких изменений является тот факт, что на сегодняшний день компаниям делегировано школами обучение сотрудников. Это может нравиться или нет, но любая компания, которая не использует возможности, предоставляемые для обучения своих сотрудников (и их очень много), вводя в действие систему постоянного повышения квалификации и роста, обречена бороться на рынке с компаниями, которые это делают и приобретают более квалифицированный персонал.

Есть предприниматели, которые настойчиво не понимают и жалуются: “Что это они выпускаются из института и ничего не умеют?!”, “Приходят из вузов, требуют много денег, но потом это все только теория...”, или “Разве это нормально, что хороших сотрудников больше не найти?”. Не то чтобы хороших сотрудников больше не найти. Хороших сотрудников нужно сформировать. Или вы это осознаете, или, как те небольшие продуктовые лавки, рискуете прекратить свое существование.

Это явление возможно зависит от того, что корпоративная культура и культура личного роста за последние двадцать лет шагнули далеко вперед, что школьное и вузовое образование просто не были в состоянии идти с ними в ногу. Если не верите, попробуйте посмотреть, сколько книг о самосовершенствовании, мотивации и управлении компаниями лежат на полках магазинов. Большая часть этих методов даже не дошла до образовательных учреждений, но сегодня, если вы не используете эти методы в своей компании, вы разоритесь.

В подавляющем большинстве вузов и средних школ Италии не проходят даже ни одного курса по продажам, ни одного курса межличностного общения, не учат практическим методам того, “как добиться успеха в работе”. Однако это те вещи, которые, выйдя из университета или школы, студенты должны делать каждый день.

Раньше процент взрослых в Италии, которые регулярно читали книги и, следовательно, повышали собственный уровень культуры, был гораздо выше. А сегодня не удивительно, что большая часть населения не прочитала ни одной книги за прошлый год, и если и прочитали, то наиболее вероятно это были детективные романы.

Или вы осознаете, что произошли перемены, или вы этого не осознаете. Если вы понимаете это, то вы сделаете из своего бизнеса центр развития и распространения ноу-хау, введете в действие систему обучения, подготовите пособия, будете распространять культуру роста и успеха, и

заражать энтузиазмом людей. И это недорого стоит. На сегодняшний день для компании дорогого стоит всего этого не делать.

В главе, где говорится о том, чего хотят наши сотрудники, мы упоминали о другом большом изменении. Людям больше не хватает просто получать зарплату. Они нуждаются в успехе. В психологическом исследовании 1980-х годов (“Psychology Today”, Май 1980) было предложено в определенной образцовой выборке населения классифицировать себя с позиции лидерских навыков. Выяснилось, что 70% людей считает, что принадлежит к 25% сливок населения, которые обладают способностями мотивировать и направлять других. В подобном исследовании по поводу симпатии, 100% выразило мнение, что принадлежат к половине населения наиболее располагающих к себе людей! 60% уверены, что они принадлежат к 10% самых располагающих, и есть даже 25% людей, которые считают, что принадлежат к 1% верхушки рейтинга симпатии.

Если ваша компания в противовес этой конкретной потребности своих сотрудников ставит запрос большого труда в обмен на зарплату в конце месяца и встречу на ужине в конце года, то вы просто напрочь сбились с пути. Если похвала во время того, как сотрудник сделал что-то хорошо, не стали частью философии вашей компании, вы теряете огромный шанс на успех.

Я говорю “теряете шанс”, потому что эта тенденция (необходимость индивидуального успеха/триумфа), в сочетании с недостатками в управлении и мотивации персонала, которые присутствуют во многих компаниях, не даст возможности расти вашему бизнесу.

Компании, которые действительно применяют философию создания атмосферы успеха, которые приведут в действие постоянную систему для роста и мотивации человеческих ресурсов, которые повысят лидерские способности своих сотрудников, в конечном итоге неизбежно привлечет к себе лучших сотрудников и менеджеров, людей с большим потенциалом, из которых в течение нескольких лет смогут сформировать сильную побеждающую “армию”.

Сегодня мотивация движет миром. Чтобы продолжать быть успешным и даже просто чтобы выживать, вы должны адаптироваться к переменам. Вы должны адаптировать философию вашей компании к этим переменам.

ИДЕИ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ЗАЛОЖИТЬ ОСНОВЫ НОВОЙ ФИЛОСОФИИ КОМПАНИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Многие из концепций и практических примеров, приведенных в этой книге, являются действенными способами сделать философию компании наиболее эффективной в развитии персонала.

Но все эти идеи для достижения успеха были созданы людьми обладающими несколькими основными концепциями, которыми они руководствовались во всем:

1) Подавляющее большинство людей не лентяи, не пытаются всегда обмануть и не специально совершают ошибки. Они личности, которые, если вовлечены, обучены, и если видят предоставленную им возможность внести свой вклад и стать успешным, отдадут максимум сил компании, которой они принадлежат. Они могут обладать тысячами недостатками, пробелами, образовательными или культурными (поймите, никто не объяснил им, каким должно быть поведение для достижения успеха), но если вы объясните им, что они должны делать в своих интересах, в пределах своих возможностей и уровня своей подготовки, они будут это делать.

Это их потребность, а не то, что они делают “поскольку нуждаются в работе”.

От этой основной мысли и рождается понятие “каузативный менеджер”. Учитывая, что большой процент людей обладает этой потребностью, и если она не удовлетворяется, это значит, что присутствует подавляющее поведение в самой компании или от тех, кто ею управляет.

Но все же существует процент, варьирующийся от 3 до 8% населения, который не будет вести себя таким образом, и вероятно, в прошлом злоупотребил вашим доверием. Каждый человек с большей легкостью фиксирует в сознании негативный опыт, нежели позитивный (вы можете осознать внимание человека к отрицательному, если послушаете новости). Не допускайте, чтобы некоторые неудачные единичные опыты в прошлом создавали вам постоянно фильтры, влияющие на ваше мнение о людях, и, следовательно, на вашу способность использовать их потенциал.

2) Вторая важная потребность человека — чувствовать себя защищенным. С доисторических времен человек объединяется в

группы, потому что понимает, что в группе выжить проще, там он обладает повышенной степенью защиты.

Сделайте так, чтобы ваши сотрудники чувствовали себя защищенными. Чтобы они чувствовали к себе доверие, а не недоверие. Когда ошибаются или разочаровывают вас, помните, что в 92-97% случаев они не делают это специально, они хотят внести свой вклад в компанию в положительном ключе.

Если вы будете смотреть на них с недоверием и критичностью, вы тем самым разрушите барьер чувства безопасности, что дезориентирует их и сделает более слабыми, поскольку они почувствуют себя не защищенными в компании. Таким образом вы подтолкнете их к ситуации, которая повлечет гораздо более разрушительные последствия для производительности в целом, чем одна совершенная ошибка, которую вы хотите исправить.

Если вы осознаете, что кто-то больше не должен быть частью компании, потому что ведет себя, как те 3-8% разрушительных сотрудников, избавьтесь от него или поставьте на должность, где он не сможет навредить, но ни в коем случае не позволяйте, чтобы его поведение повлияло на мнение других сотрудников о компании.

3) Каждый из нас в тот момент, когда теряет из виду концепции 1) и 2), описанные выше, начинает действовать так, чтобы ограничить ущерб от поведения тех 3-8% негативных людей в компании. Однако, это также значительно снижает производительность, энтузиазм и желание внести свой вклад остальных сотрудников. Это как сказать: “Так как этот ребенок подшутил над учителем, вы все наказаны” или “Так как он сделал мне фол, я прямо сейчас заберу мяч, и никто не будет больше играть”, — типичные инфантильные рассуждения, которые исключают нас самих из игры.

Сделайте так, чтобы в вашей компании люди являлись центральным звеном. Отберите менеджеров в соответствии с тем, насколько они заряжены энтузиазмом и на сколько они способны заряжать им других, а также обратите внимание, что они думают по поводу других людей.

Многие уже сделали это. А вы сделаете это, или будете продолжать стоять грустно в сторонке с мячом, в то время как другие тихо шепчутся между собой, чтобы понять, как убедить вас вернуться в игру?

ЭПИЛОГ: ОТ ИДЕЙ К ПРАКТИКЕ

*“Вы можете выбрать действовать или ждать и надеяться на чудо.
Чудеса замечательны, но они непредсказуемы”*

Питер Друкер

Подойдя к этому моменту в книге, вам, возможно, уже довелось поменять точку зрения и вы запустили мысленный процесс, который приведет к новому видению окружающих вас людей и позволит действовать более эффективно.

Некоторые из данных, которые были прочитаны, возможно, натолкнули вас на идеи, которые вы сразу применили на практике, другие могут быть интегрированы в существующую систему управления.

Но вы определенно не должны забывать перейти от теории к практике. Каков наилучший способ укрепления полученных идей, если не применение их на практике и получение от этого результатов?

Некоторые из вас, возможно, сейчас зададут вопрос: “С чего мне начинать?”

Поэтому я составил схему, иллюстрирующую некоторые из основных действий, которые я бы применил, если бы завтра меня попросили управлять персоналом в компании, в которой какое-то время пренебрегали этой функцией.

Моя схема не является жестким и неизменным подходом в решении проблем с мотивацией и управлении сотрудниками во всех компаниях. Это первый простой подход, который должен быть адаптирован под ситуацию в определенной компании. Если компания уже применяет некоторые виды деятельности, содержащиеся в этой схеме, тогда необходимо постараться сделать это применение более интенсивным.

Я хочу повториться, что действия, содержащиеся в этой схеме не берут истоки из какого-то теоретического исследования, проведенного в

лаборатории в отсутствие людей. Это действия, которые были проверены на практике неоднократно. Если в вашей компании уже есть определенная программа по развитию и усовершенствованию персонала, на следующих страницах вы найдете несколько хороших идей, чтобы расширить и улучшить ее.

ПРОГРАММА ПРИМЕНЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ

1. В первую очередь любая хорошая стратегия должна быть направлена на изменение культуры и философии компании по отношению к персоналу. Из этого следует, что изменения должны начинаться с верхушки. Президент компании, Директор или другие руководители должны быть первыми, кто примет и начнет действовать в соответствии с этой новой философией управления.

Воздействие на нижнюю часть организационной структуры компании, без внесения изменений в общую философию управления компанией — одна из первичных причин, по которой порой изменения не длятся долго.

Если вы руководитель или владелец компании, сделайте так, чтобы ваша манера поведения и мышления соответствовали тому, что написано в этой книге, особенно, выразите это в действиях и не ограничивайтесь только лишь вербальными теоретическими нотациями. Если вы примените знания на практике, то автоматически и ваши менеджеры начнут действовать, как вы.

2. Уделите должное внимание цели компании (если необходимо, перечитайте примеры в главе VII), чтобы в ней отражался тот факт, что компания — это то место, где сотрудники имеют возможность удовлетворить свои потребности и добиться успеха. То место, где они могут расти профессионально, личностно и финансово. Вовлеките менеджеров, если необходимо, будьте креативны, но ответьте на следующий вопрос: “Какие возможности я сейчас предлагаю большинству своих сотрудников?”

3. Задайте себе следующий вопрос: “Какими важными делами я должен заняться сейчас, чтобы привести большие перемены к лучшему в мою компанию в будущем?”

Составьте полный список, описав все детали и удостоверьтесь, что в нем присутствует так же пункт об обучении персонала.

Большинство исследований систем управления доказали, что компании, которые вкладывают в своих сотрудников, получают высокий доход. Особенно, было замечено, что компании, которые вкладывают в развитие персонала, получают увеличение производительности гораздо выше, чем те компании, которые этого не делают.

Выделите в своем ежедневнике определенное время для этих видов деятельности (квадранта II), и выполняйте их. Если вы не будете уделять им хотя бы 30-50% вашего времени, вы постоянно будете поглощены текущими проблемами и срочными делами, а в долгосрочной перспективе потеряете из вида свою цель, мотивацию, ясность происходящего, таким образом оставляя свою компанию “без лидера”.

4. Занимайтесь обучением в управлении персоналом менеджеров компании. Как инструмент мотивации своих людей задайте им цель, обработанную по пункту 2 этой программы, и сделайте так, чтобы они применяли систему управления, описанную в этой книге. Научите их тому, что одним из основных видов деятельности менеджера должна быть мотивация, увлечение и получение результатов от сотрудников, которые им были доверены.

5. Введите на регулярной основе с точной периодичностью (тот же день, то же время) собрания для координирования ваших менеджеров. Это позволит вам сэкономить много времени.

6. Озвучьте цель компании всему персоналу компании. Сделайте хорошую впечатляющую презентацию, которая отображает основные статистические данные компании, обозначьте планы, раздайте премии, похвалите и зарядите энтузиазмом сотрудников. Объясните им, как они могут внести свой вклад в достижение успеха компании и своего личного успеха.

Если вы не считаете себя отличным оратором, попросите провести собрание того, кто на ваш взгляд делает это лучше, но подготовьте речь и поучаствуйте и вы сами. Даже если вы не считаете себя хорошим докладчиком, но не вещаете на собрании большую часть времени, ваши сотрудники не придадут высокой значимости тому, что было сказано.

Убедитесь, чтобы собрание не приняло критический тон по отношению к персоналу. Собрание должно быть освежающим и мотивирующим, на позитивной ноте. Если кто-то на кого-то хочет пожаловаться, проведите этот разговор отдельно от остальных, а не на собрании.

Если для вас это первое собрание в жизни или вы давно его не проводили, уровень вовлеченности людей может оставить вас в недоумении. Сотрудники могут затрудняться выражать свое мнение и не быть увлеченными происходящим. Они могут быть сбиты с толку, не понимать, что с вами случилось. Кто-то может даже подумать: “Где подвох?”. Настаивайте на своем, проводите регулярно собрания и вы увидите, что они изменят свое отношение и станут более участливы.

Если кто-то на собрании часто вмешивается с критикой, поговорите с ним отдельно. Не позволяйте, чтобы чья-то критичность разрушила позитивный настрой всей группы.

Убедитесь, чтобы собрания регулярно проводились и на других уровнях, чтобы был обмен информацией по вертикали.

7. Старайтесь создавать и сообщать статистику, которая измеряет продуктивность каждого отдела. Но не используйте ее, как мотив для критики. Используйте ее для того, чтобы люди могли сравнивать между собой, и имели возможность получить обратную связь о том, как идет их работа. Представляйте часто статистику, награждайте (не только финансово) отдельных сотрудников или отделы, которые получили наиболее продуктивные результаты. Подбадривайте менее продуктивных повышать их производительность.

8. Сделайте так, чтобы в вашей компании поиск и отбор персонала стали постоянным процессом, а не экстренным по необходимости.

Прежде чем вы остановите меня, чтобы объяснить, что не можете позволить себе дополнительный персонал, что уже заполнили все вакантные места или, что поиск персонала стоит больших денег, позвольте объяснить следующее:

Введение к компании новых людей, молодых талантов, часто заряжает, мотивирует и делает его менее “застоявшимися” людей, уже работающих внутри структуры. Увлекательно видеть, как тот же управляющий компании переживает “культурное возрождение”, когда к компании

присоединяется новый мотивированный и с положительными характеристиками человек.

Введение в компанию нового талантливого сотрудника ускоряет культурное развитие самой компании, “приободряет” менеджеров и автоматически дает освежающий эффект всей структуре. Отсутствие новых сотрудников означает застой и, со скоростью современных рынков, **ЗАСТОЙ ОЗНАЧАЕТ КРАХ.**

Хотим мы того или нет, компании, в которых turnover равен нулю и которые не нанимают новых талантливых сотрудников, постепенно становятся статичными и ослабевают. При этом я не убеждаю вас нанимать больше персонала, чем требуется, я хочу, чтобы вы “активировали постоянный поиск талантливых людей с большим потенциалом”.

Как говорит один мой друг предприниматель: “в моей компании всегда найдется место для нового стоящего сотрудника”. Проблема в том, что если вы будете ждать, когда освободится место и не активируетесь до этого момента в исследовании предложений на рынке труда, при появлении необходимости вам придется выбирать из “наименее худшего”.

Это факт, что наиболее сильные в мотивации персонала компании регулярно находятся в поиске и подборе новых сотрудников, а не только тогда, когда появляется необходимость. Может быть, что на данный момент им никто не требуется, но если они находят стоящего сотрудника, в любом случае находят ему место в компании.

Если у вас нет никого, кто мог бы заняться поиском и отбором персонала, найдите кого-то хотя бы на part time. Если же у вас есть кто-то, кто выполняет такие обязанности, предоставьте ему обучение в этой области.

9. И наконец, помните, что если вы хотите, чтобы произошли перемены к лучшему, первым делом должны измениться вы сами. Ваше хорошее настроение и ваш энтузиазм среди наиважнейших ценностей вашей компании и оказывают влияние на каждого вашего сотрудника. Старайтесь сохранить их и мыслить каузативно.

Хотите вы этого или нет, помните, что вы аккумулятор, корый дает заряд энергии каждому сотруднику. Если “разрядитесь” вы, “угаснет” и ваша компания. Для того, чтобы продолжать заряжать свой бизнес энтузиазмом

и необычайной силой, вы должны заботиться прежде всего о себе: встаньте на путь этического поведения, заботьтесь о своей семье, сделайте обучение и самообучение стабильной и продолжительной деятельностью, общайтесь с людьми, которые вам по душе и которые вызывают вдохновение.

“Ничего восхитительного не могло бы быть реализовано, если бы не было тех людей, которые обладали смелостью поверить, что что-то, что внутри них гораздо сильнее условий, в которых они находились”.

Брюс Бартон

Цитата Бартона заключает в себе истинный смысл моей книги. Сегодня ваша компания может быть на гребне волны роста или дрейфовать в “бурных водах”. Производительность ваших сотрудников может быть для вас поводом гордости или причиной стресса, волнения или даже разочарования. Вы можете быть в потоке, который быстро приближает вас к цели или вытолкнутым какими-то событиями в “подвешенное состояние без цели и энтузиазма”.

В этой книге я попытался предоставить вам некоторые практические инструменты для мотивации и управления группы людей. Речь не идет об экспериментальных техниках. Вы не должны быть подопытным или первым, кто их применит. Тысячи менеджеров до вас уже применили их в своих компаниях и достигли большого успеха.

Однако посыл этой книги другой. Какими бы неприятными и неподходящими не были бы обстоятельства, с которыми вы столкнетесь сегодня лицом к лицу, как бы вы не чувствовали себя подавленно, внутри вас есть необычайная сила, сила которая позволяет выйти из любого негативного события и вернуться на путь к вашей мечте.

Вы один из тех храбрых полководцев, которые верили, что внутри них существует что-то сильнее обстоятельств, с которыми они столкнулись? У вас хватит мужества, чтобы верить в своих сотрудников и в огромную силу, которая является неотъемлемой частью каждого из вас?

Я желаю вам этого, друзья, потому что именно от этого, больше, чем от какой-либо методики, зависит ваше будущее, ваш успех, а так же счастье не только ваше, но и дорогих вам людей.

Будьте мужественны, верьте, что то, что внутри вас сильнее, чем любые другие условия, которые вас окружают.

Выбор за вами.

КОНЕЦ

Copyright © 2002 ENGAGE EDITORE ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

БЛАГОДАРНОСТЬ

Уже многие до меня пытались найти способы мотивировать и улучшить продуктивность персонала. Без их вклада эта книга была бы невозможна.

Несмотря на то, что большая часть технологий, содержащихся в этой книге, является результатом исследований и практических испытаний, проведенных в компаниях клиентов, я должен все же признать, что без мнения многочисленных авторов и друзей предпринимателей, которые ранее уже говорили на эту тему и пытались найти решение, я не смог бы так далеко зайти.

Отдельная благодарность консультантам и коллегам Mind Business School. Их поддержка была ощутима, как в форме советов, так и в форме практического сотрудничества: тестирование, применение некоторых процедур на практике, feedback по результатам проб этих процедур, а также помощи в написании этой книги.

Практическое применение, содержащихся здесь данных, принадлежат в большинстве множеству наших клиентов, которые с самого начала вдохновляли нас к росту, улучшению и отработке технологий, пока они не стали простыми, практичными и функциональными.

Другие авторы, которые раньше меня изучали мотивацию персонала, оказали важное влияние на исследование и послужили источником вдохновения и поддержки. Из них я хотел бы упомянуть:

Тома Питерса за его исследования в области мотивации личности в компании.

Стефена Ковей за его творение о личной эффективности и факторах, которые определяют успех личности.

Кена Бланшар за его огромное исследование над мотивацией и улучшением персонала и за его мудрые высказывания в книге “Сердце Лидера”.

Всем вышеперечисленным людям я выражаю глубокую благодарность. Несмотря на то, что эта книга подписана моим именем, настоящая огромная часть работы принадлежит им.

ОБ АВТОРЕ

Паоло А. Руджери — один из соучредителей Open Source Management, компании, которая верит, что только предприниматели могут научить успеху других предпринимателей.

Со своими консультантами-исследователями Open Source Management уже удалось помочь более 2000 компаний и тысячам менеджеров, благодаря применению технологий, описанных в этой книге. Большое число новых клиентов каждую неделю вступают в ряды Open Source Management, которая задает новую тенденцию на рынке по улучшению персонала в компаниях Италии.

Паоло начал свою карьеру с большой практики, применяя на себе техники, описанные в этой книге, став со временем одним из наиболее востребованных мотивационных спикеров в Италии. Темы его выступлений варьируются от “Лидерства” до последних новшеств в области мотивации персонала, самореализации, продажах, управления компанией.

К способности умело синтезировать в стратегии и практические формулы идеи и концепции, происходящие из разных дисциплин, Паоло успешно и гармонично добавляет большую способность вдохновлять и мотивировать людей любых социальных слоев общества.

Однако, он не просто исследователь-теоретик, который проповедует теорию не имея своего бизнеса, в котором экспериментировать. Он является техническим создателем Open Source Management, которая за последние три года развила офисную сеть по всем основным городам Италии и других странах. Поэтому Паоло ежедневно проживает на собственном опыте проблемы и стресс менеджеров, которые должны управлять персоналом.

В этой книге он предоставляет читателям технологии для достижения успеха, которые были сформированы на протяжении 15 лет работы и которые помогли множеству мелких и средних предприятий достичь лидерских позиций на рынке.

