

БРАЙАН ТРЕЙСИ

# ПОЛНАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

ВДОХНОВЛЯЙТЕ, МОТИВИРУЙТЕ  
И РАСКРЫВАЙТЕ ВСЕ ЛУЧШЕЕ  
В СВОЕЙ КОМАНДЕ





**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Мотивация**

Брайан Трейси

**Делегирование и управление**

Брайан Трейси

**Вовлекай и властвуй**

Кевин Вербах и Дэн Хантер

**Обнимите своих сотрудников**

Джек Митчелл

Brian Tracy

# Full Engagement!

Inspire, Motivate,  
and Bring Out the Best  
in Your People

**AMACOM**

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION  
New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City  
San Francisco • Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

Брайан Трейси

# **Полная вовлеченность**

**Вдохновляйте, мотивируйте  
и раскрывайте все лучшее  
в своей команде**

Перевод с английского Натальи Яцюк

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2016

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
Т66

Издано с разрешения автора  
*На русском языке публикуется впервые*

**Трейси, Брайан**

Т66 Полная вовлеченность. Вдохновляйте, мотивируйте и раскрывайте все лучшее в своей команде / Брайан Трейси ; пер. с англ. Н. Яцюк. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 266 с.

ISBN 978-5-00057-941-1

Успех в бизнесе во многом зависит от того, насколько эффективно менеджеры и предприниматели способны использовать человеческий капитал. Каждый, кто занимал руководящий пост, сталкивался с необходимостью полностью раскрыть потенциал своих сотрудников. Но поскольку условия в бизнесе далеки от идеальных, сделать это удается далеко не всегда. Книга Брайана Трейси научит вас вовлекать, мотивировать и вдохновлять свою команду.

Книга будет интересна для менеджеров и владельцев бизнеса.

УДК 65.0  
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-941-1

© Brian Tracy, 2011  
© Перевод на русский язык,  
издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	11
Глава 1. Сделайте сотрудников счастливыми.....	21
Глава 2. Психология мотивации .....	43
Глава 3. Зажгите пламя личной эффективности.....	67
Глава 4. Сделайте так, чтобы люди чувствовали свою значимость .....	89
Глава 5. Избавьтесь от страха.....	121
Глава 6. Создайте ощущение победы .....	148
Глава 7. Выбор подходящих сотрудников.....	173
Глава 8. Результаты — это главное .....	210
Глава 9. Станьте лучшим во всем.....	235
Об авторе.....	261





*С любовью посвящаю эту книгу Арту Ван  
Элсендеру, Киму Йосту и замечательной  
компании, которую они возглавляют.  
Art Van Furniture олицетворяет все самое лучшее,  
что есть в современном менеджменте*



# ВВЕДЕНИЕ

Если ваши действия вдохновляют других мечтать о большем, учиться большему, делать больше и становиться лучше, значит, вы и есть лидер.

*Джон Адамс\**

Добро пожаловать в новый мир бизнеса! В 2008 году мы вступили в переломный период, после которого ничто не останется прежним. Старые добрые времена ушли навсегда. Сегодня мы имеем дело с «новым стандартом». Под влиянием таких факторов, как сужение рынков, ужесточение конкуренции, требовательность клиентов и постоянная нехватка квалифицированных, продуктивных сотрудников, менеджерам придется усерднее, чем раньше, добиваться большего с меньшими затратами и получать более весомые результаты, пользуясь ограниченными ресурсами.

Вследствие трудного экономического периода сегодня компании выпускают больше продукции, используя меньше ресурсов. Они уволили миллионы сотрудников и провели сокращение практически во всех областях деятельности, при этом уровень их продуктивности,

---

\* Джон Куинси Адамс (1767–1848) — американский политик и дипломат, 6-й президент США. *Прим. ред.*

эффективности и объем производства на душу населения выросли. Современные компании поддерживают или повышают производительность и улучшают качество продуктов, сокращая сотрудников, но обеспечивая более качественный подбор и управление персоналом, а также организацию рабочего процесса. Вы должны поставить перед собой такую же цель.

Будучи руководителем любого уровня, вы управляете работой отдельной бизнес-единицы, имеющей доходы и расходы, исходные ресурсы и продукт, производственные потребности и показатели эффективности. Отчет о прибылях и убытках отражает вашу способность правильно подбирать сотрудников и ресурсы для получения результатов (особенно финансовых), превышающих (в идеале намного превышающих) общий объем затрат на их получение.

## **Повышайте рентабельность собственного капитала**

Успех в бизнесе в значительной мере зависит от того, насколько успешно его владельцы справляются с обеспечением высокой и стабильной рентабельности собственного капитала (return on equity — ROE). Стратегия, планирование, тактика и текущая деятельность — все это направлено на достижение одной цели: организовать работу персонала и использование активов таким способом, чтобы рентабельность собственного капитала (то есть прибыль на капитал, вложенный владельцами в бизнес) была самой высокой на рынке, особенно в сравнении с конкурентами из того же бизнеса или той же отрасли.

Задача руководителя также состоит в достижении максимального показателя ROE. Только для лидера команды ROE означает еще и «доходность энергии»\*, затраченной подчиненными. В центре вашего внимания должна находиться такая цель, как получение максимальной прибыли на человеческий капитал — на физические, эмоциональные и умственные усилия, которые ваши сотрудники прилагают или могут вложить в результаты, достижение которых входит в круг ваших обязанностей.

По данным компании Robert Half International, обычный человек использует на работе лишь 50 процентов своих возможностей. Из-за недостаточно четких рабочих заданий, неимения приоритетов, неэффективного управления и отсутствия обратной связи каждый сотрудник тратит в среднем около половины своего времени на занятия, не имеющие никакого отношения к работе. Это потерянное время уходит на пустые разговоры с коллегами, долгие обеды и перемены на кофе, опоздания на работу и уход с работы раньше положенного времени, просмотр веб-страниц в интернете, решение личных вопросов и другие действия, которые выполняются только ради того, чтобы убить время, но не дают компании почти никакой отдачи от средств, вложенных в оплату труда и дополнительные льготы работникам.

Тем не менее, как сказал Наполеон, у хорошего генерала нет плохих солдат. Отличный руководитель с четким видением способен быстро добиться того, чтобы группа сотрудников, обеспечивающих средние результаты, превратилась в весьма эффективную команду специалистов, добивающихся самых высоких результатов. Нужно просто научиться этому.

---

\* Игра слов. В оригинале — return on energy. *Прим. ред.*

К счастью, пути достижения этих целей уже известны, и ими легко воспользоваться. Благодаря десятилетиям исследований и миллионам часов, вложенных учеными в изучение проблем повышения личной и организационной эффективности, теперь мы точно знаем, что необходимо делать, а чем следует прекратить заниматься, чтобы добиться от подчиненных полной отдачи сил. Поскольку от 65 до 85 процентов затрат на ведение бизнеса (за исключением себестоимости произведенной продукции) уходит на оплату труда персонала, очень важно получить доступ к 50 процентам этих инвестиций (остающихся незадействованными из-за того, что люди работают вполсилы) и направить энергию сотрудников на повышение производительности труда. В конце концов, от этого зависит, сможете ли вы сделать что-то по-настоящему значимое независимо от занимаемой вами должности.

## Осваивайте необходимые знания

Нам точно известно, что каждый руководитель, которого сейчас называют образцовым, когда-то был *плохим* управленцем. Все менеджеры начинают с самого нижнего уровня, не имея никаких навыков руководства. Мой личный опыт — хороший тому пример. Помню, как меня впервые повысили, сделав из простого торгового агента руководителем отдела продаж. В моем подчинении было более тридцати человек, и я был убежден, что получил прекрасную возможность показать свои лидерские качества.

Не имея никакого опыта в области управления, я сразу же начал давать распоряжения и указывать подчиненным, что они должны и чего не должны делать. Я читал

целые лекции отдельным сотрудникам и группам, чтобы продемонстрировать исключительные познания и компетентность в своем деле. Я критиковал людей за ошибки и низкую эффективность работы, угрожая уволить тех, кто не исправится и не начнет приносить пользу. Я игнорировал угрюмые взгляды и мрачные лица и не обращал внимания на то, что, когда входил в помещение, в нем тут же воцарялась тишина. Я не замечал, как люди, собираясь маленькими группками, жаловались друг другу на мое поведение и обращение с ними.

Через неделю после того, как меня назначили на руководящую должность, придя утром в офис, я обнаружил, что там никого нет. Все куда-то исчезли. Они покинули офис, как будто там должна была взорваться бомба. Осталась только секретарь, которая сообщила мне, что лучший торговый агент компании (человек, который пользовался большой популярностью и влиянием у других торговых агентов) без лишнего шума собрал своих коллег и сделал конкуренту предложение привести к нему весь отдел продаж вместе с клиентами, чтобы продавать аналогичный продукт в конкурирующей компании. Из-за моего отношения к людям, а также под определенным давлением коллег вся команда демонстративно ушла из компании.

## **Проанализируйте сложившуюся ситуацию**

Я был шокирован и не мог поверить в происходящее. Я знал, что, когда об этом узнает мой босс, меня уволят и я снова окажусь на улице, где и был за несколько лет до этого. Не зная, что делать, я обратился за советом к более мудрому коллеге, старше меня. Поскольку в самом

начале своей карьеры этот человек тоже оказался в подобной ситуации, он объяснил мне, какие ошибки я допустил и что мне следует немедленно предпринять для исправления ситуации.

Прежде всего я должен был признать, что совершил серьезную ошибку и что сам несу ответственность за ее исправление. Вторым ключом к решению проблемы был разговор с тем торговым агентом, который стал инициатором массового перехода сотрудников в конкурирующую компанию. Если бы мне удалось вернуть его раньше, чем вся группа приняла бы окончательное решение уйти, моя карьера была бы спасена.

## Возместите нанесенный ущерб

Этого человека звали Филлип. Я немедленно позвонил ему и договорился о встрече. Он пришел вместе с тремя другими торговыми агентами и спросил, что мне от него нужно (все это собрание напоминало сходку мафиози). Я сразу же принес извинения за свое поведение, пообещал никогда больше не обращаться с продавцами плохо и спросил, что мне нужно сделать, чтобы вернуть его назад. Обсудив все со своими *консильери*\*, он сообщил, что именно я должен сделать.

У Филлипа были простые требования. Я должен был назначить его помощником руководителя отдела продаж и работать со всей группой через него. В дальнейшем я обязан был относиться к каждому сотруднику с уважением, а в случае возникновения проблем поговорить

---

\* *Consigliere* (итал.) — советник главы мафиозного клана. *Прим. перев.*



с Филлипом, прежде чем у всех на виду критиковать кого-то или предъявлять претензии. Я согласился с его условиями, и на следующий день все сотрудники отдела продаж вернулись в офис и были готовы к работе.

После такого поучительного урока мне пришлось заниматься организацией продаж в шести странах, обеспечивая подбор и подготовку персонала, а также назначая менеджеров и помогая им успешно руководить своими подразделениями. Вскоре каждая из этих групп торговых представителей обеспечивала компании превосходные результаты. Тогда я усвоил ценный урок, о котором никогда не забываю.

## Суть вопроса

Вот в чем заключается этот урок: ваше отношение к людям, то, какое *эмоциональное воздействие* оказывают на них ваши слова и действия, позволяет добиваться от подчиненных максимальной отдачи в большей степени, чем образование, интеллект или опыт, которые вы вкладываете в свою работу. К счастью, вас самого мотивируют и на вас оказывают влияние те же факторы, что и на всех остальных, а значит, вы знаете все, что нужно для того, чтобы стать выдающимся руководителем. Вам известно, как раскрыть потенциал людей, которые работают с вами, как создать эффективную команду, обеспечивающую компании неизменно высокие результаты. Нужно только применить эти знания.

Из этой книги вы узнаете о том, как добиться полной отдачи сил практически от любого, кто находится у вас в подчинении. Вместе с тем вы также поймете, почему вас посещают определенные мысли и чувства по поводу

себя и своей работы и почему другие люди думают, чувствуют и реагируют определенным образом. Вы узнаете, как использовать *эффект бумеранга*, который выражается в том, что когда вы делаете и говорите то, что заставляет подчиненных гордиться собой, вы и сами становитесь счастливее и довольнее.

По словам Питера Друкера\*, самое важное изменение в вашем деловом подходе — использовать слово *вклад* вместо слова *успех*. Когда вы начинаете оценивать свои действия с точки зрения того, какой вклад вы можете сделать в компанию, ваше отношение к себе как к руководителю, а также к сотрудникам меняется в лучшую сторону.

## Роль синергии

Самый большой вклад, который вы можете внести в свою компанию, состоит в том, чтобы добиться максимальной отдачи от вверенного вам человеческого капитала. Это предполагает синергию. Этим термином обозначается способность группы людей, гармонично взаимодействующих в процессе выполнения какой-либо задачи, получать более весомый результат, чем общий результат отдельных сотрудников. Как говорится, один в поле не воин. При наличии синергетического эффекта четыре сотрудника могут выполнить столько работы, сколько под силу сделать шести или семи работникам, а восемь или десять человек могут получить результат, равноценный результату пятнадцати–двадцати сотрудников. В этом смысле задача руководителя — стать своего рода мультипликатором, преумножителем. Когда

---

\* Питер Друкер (1909–2005) — американский экономист австрийского происхождения, теоретик менеджмента. *Прим. ред.*

ваши личные качества, способности и навыки многократно усиливаются благодаря взаимодействию с группой людей, вам удастся сделать гораздо больше, чем при простом включении в группу еще одного сотрудника. Вам как руководителю предстоит стать катализатором, который активизирует и стимулирует более высокую производительность труда по сравнению с показателями, полученными без вашего участия.

## Правило 80/20

В бизнесе неизменно возникает вопрос: почему одни компании добиваются больших успехов и становятся более прибыльными по сравнению с другими? Почему в каждой отрасли 20 процентов компаний получают 80 процентов совокупной прибыли? Почему в каждой отрасли только 20 процентов компаний показывают 80 процентов роста? Почему на любом рынке 20 процентов компаний продают 80 процентов всей продукции? Почему одни компании более успешны по сравнению с другими?

Ответ прост: этими компаниями управляют *превосходные руководители*. Благодаря этому в них работают лучшие сотрудники — те, которые мыслят и работают эффективнее конкурентов и опережают их во всем.

Истинная ценность топ-менеджера определяется *эффективностью работы*, то есть способностью обеспечивать самые важные результаты, которых от него ожидают. Инструменты руководителя — это люди, с которыми ему приходится взаимодействовать. Любую работу выполняет команда, а ее качество зависит от эффективности труда отдельных членов. От способности руководителя добиваться максимальной отдачи от каждого сотрудника

в значительной степени зависит его результат, вознаграждение, темпы продвижения по службе и в целом успех компании.

Обычно лидеры достигают успеха, руководствуясь двумя правилами. Первое гласит: ваша жизнь становится лучше только в том случае, если вы сами становитесь лучше. Второе: ваши подчиненные становятся лучше, только когда вы сами становитесь лучше.

Поскольку возможности для вашего роста и совершенствования в предстоящие недели и месяцы безграничны, значит, вы несомненно способны стать великолепным руководителем и получать превосходные результаты. Будьте готовы к тому, что по мере чтения этой книги вы узнаете о практических, проверенных временем стратегиях, позволяющих раскрыть потенциал сотрудников, значительно повысить свои результаты и вознаграждение, а также быть выдающимся лидером в течение вашей дальнейшей карьеры.

# ГЛАВА 1

## Сделайте сотрудников счастливыми

Создайте самое высокое, самое грандиозное видение своей жизни, потому что вы становитесь тем, во что верите.

*Опра Уинфри\**

Во время семинаров по продажам и маркетингу я часто задаю присутствующим такой вопрос: «Во скольких случаях человеку свойственно принимать рациональные решения и во скольких — эмоциональные?» Большинство людей называют соотношение 80:20 или 90:10. В завершение этого упражнения я подчеркиваю, что люди руководствуются эмоциями в 100 процентах случаев. Человеческие существа, в том числе вы и я, принимают решения *эмоционально*, а затем находят для них логическое обоснование. Мы делаем заключения мгновенно, порой на основании единственного беглого взгляда или одной сказанной фразы, а затем часто тратим несколько часов или месяцев на то, чтобы найти логическую основу принятого решения.

---

\* Опра Уинфри (род. 1954) — американская актриса и ведущая популярного ток-шоу на телевидении. *Прим. ред.*

Затем я спрашиваю у аудитории: «Какой базовый эмоциональный стимул лежит в основе всех действий и поступков человека?» После нескольких случайных ответов, таких как деньги, страх потери, стремление к выгоде или даже любовь, все соглашались с тем, что самый мощный фактор мотивации — это желание быть счастливым.

Аристотель говорил об этом в своем труде *Nichomachean Ethics* («Никомахова этика»)\*. Он утверждал, что в основе любой деятельности человека лежит мотив, за которым стоит другой мотив, и так далее до тех пор, пока вы не доберетесь до основополагающего мотива — стремления к счастью.

## Счастливые клиенты

Люди совершают покупки чаще всего потому, что, по их мнению, после приобретения этого продукта они станут счастливее. Делая покупки, они предвкушают, как, по их мнению, будут *чувствовать себя* после принятия этого решения. Следовательно, цель продавца или маркетолога состоит в том, чтобы продавать им эту «надежду». Именно надежда на большее, а не меньшее счастье служит причиной каждого действия, совершаемого человеком, в том числе принятия решения о покупке.

В бизнесе очень важно ответить на такой вопрос: если цель компании — *создать и удержать клиента*, то как заставить его совершать повторные покупки? Ответ прост: сделайте так, чтобы клиент был счастлив от того, что купил что-нибудь у вас; чтобы он стал *счастливее* потому, что имеет дело с вами на всех этапах взаимодействия

---

\* См. Кессиди Ф. Аристотель. Этика. — М. : Астрель; Харвест, 2012.

с компанией — от первого опыта покупки до послепродажного обслуживания; чтобы он стал счастливее, чем был бы, если бы купил у кого-то другого. Счастье — ключ ко всему.

## Счастливые сотрудники

Для руководителей логическим продолжением ряда задаваемых мной вопросов будет следующий: как добиться максимальной отдачи от каждого подчиненного? Как повлиять на людей и заставить их охотно вкладывать в работу максимум физической, эмоциональной и умственной энергии и выполнять свои должностные обязанности наилучшим образом? Как сделать сотрудников увлеченными, лояльными и преданными вам и компании? Как заставить их гармонично взаимодействовать друг с другом и постоянно искать способы выполнять работу лучше, быстрее и с более низкими затратами?

Ответ: *сделайте их счастливыми.*

Начиная с первого этапа, то есть с процесса найма, и заканчивая последней минутой, торжеством по случаю выхода на пенсию, организуйте трудовой процесс так, чтобы люди были довольны вами, своими коллегами, взаимодействием с клиентами и поставщиками, а также всем тем, что они делают и что оказывает влияние на вашу компанию.

Много веков умные люди, исследователи и ученые из разных областей науки, стремились создать единую теорию поля — общий закон, объясняющий все остальные законы. В начале XX столетия Эйнштейн сформулировал теорию относительности (самая знаменитая формула —  $E = mc^2$ ). Эта прорывная теория вытеснила ньютоновскую физику. Одни ученые применяют и расширяют ее до сих пор, тогда как другие продолжают поиск единой теории

поля в области физики. В сфере управления и мотивации принцип «сделайте сотрудников счастливыми» — это и есть своего рода единая теория поля, или закон, объясняющий все остальные законы.

## Применяйте «золотое правило»

К счастью, реализовать вышеназванный принцип легко и просто. Для этого необходимо во всех своих действиях руководствоваться «золотым правилом»: поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой. За всю историю человечества появилось множество идей для улучшения отношений между людьми, но ни одна из них не превзошла этого простого принципа. Вообще-то он лежит в основе большинства великих мировых религий.

Почему же в таком случае не попробовать сделать людей счастливыми на работе? Ведь руководители прекрасно знают, *что именно* нужно для этого делать. Но, к сожалению, они часто забывают делать конкретные вещи, которые приносят людям счастье, или не делают их, потому что отвлекаются на другие задачи, или отказываются делать это, потому что не понимают важности этой задачи, или, хуже всего, совершают поступки, которые делают людей несчастными, оправдывая свое поведение лицемерными отговорками.

Для начала вы как руководитель должны узнать, почему ваши сотрудники мыслят и действуют определенным образом. Это позволит вам понять, как обеспечить их полную вовлеченность в работу, а также как получить самые важные результаты, от которых зависит успех вашего бизнеса на рынке в условиях возрастающей конкуренции. При этом вы осознаете, как происходил ваш личностный



рост до настоящего момента; поймете, как создать рабочую среду, в которой люди работают с максимальной отдачей; а также как практиковать мотивационный менеджмент и добиваться от себя максимума во всем, что вы делаете.

## Экспресс-курс по счастью

Раз вы читаете эту книгу, значит, устали от того, что у вас слишком много дел и слишком мало времени. Многие читатели подобных книг редко продвигаются дальше первой главы, поэтому в первой главе своей книги я привожу экспресс-курс, в котором объясняю, как сделать сотрудников счастливыми и добиться от них полной отдачи сил. Ниже перечислены двадцать пять идей, которые вы можете использовать для создания эффективной рабочей среды и обеспечения максимального вклада каждого сотрудника в вашу компанию. В следующих главах представлено более подробное описание некоторых из этих идей, а пока можете начать знакомство с ними.

1. *Улыбайтесь.* Встречая человека первый раз за день, улыбнитесь ему. Посмотрите ему прямо в глаза и улыбнитесь, давая понять, что вы рады его видеть. Для того чтобы улыбнуться, нужно задействовать 13 мышц, а чтобы нахмуриться — 112. Следовательно, каждый день улыбаться людям при встрече гораздо легче, чем строить недовольные гримасы.
2. *Задавайте людям вопросы.* Разговаривайте с ними; расспрашивайте, как они себя чувствуют и как вообще у них идут дела. При проявлении искреннего интереса люди чувствуют себя более уважаемыми

и значительными. Они испытывают чувство глубокого внутреннего удовлетворения и стремятся отблагодарить вас хорошим выполнением своей работы.

3. *Слушайте своих подчиненных.* Внимательно слушайте сотрудников, когда они разговаривают с вами. Если слушать другого человека не перебивая, он ощущает собственную ценность и значимость, при этом повышается его самооценка. Благодаря этому в мозге вырабатываются эндорфины, под воздействием которых они чувствуют себя еще счастливее и увереннее в себе. Слушая собеседника, кивайте в знак согласия, улыбайтесь и смотрите на него. Покажите, что все, что он говорит, представляет для вас большой интерес. Активное слушание занимает всего несколько минут в день, но очень позитивно влияет на работу людей.
4. *Будьте вежливы.* Общаясь с сотрудниками, всегда ведите себя вежливо, обходительно и уважительно. Относитесь к ним так, будто они обладают большим талантом, интеллектом и опытом. Немного подавшись вперед, повернитесь всем телом к собеседнику, словно в данный момент для вас нет ничего важнее, чем это общение.
5. *Говорите «спасибо».* Благодарите подчиненных за все, что они делают, будь то большое или малое. Выражайте им благодарность за то, что они вовремя пришли на собрание, за выполненное задание, предоставление информации и все то, что они делают в рамках своих должностных обязанностей. Выражая признательность, благодарите людей за то, что они сказали или сделали. Так они почувствуют себя

более ценными и важными. Поскольку слова руководителя оказывают большое влияние на мысли, чувства и поступки подчиненных, благодарность делает их более счастливыми и довольными собой и своей работой.

6. *Держите сотрудников в курсе происходящего.* Информировать их о том, что происходит в компании, бизнесе и особенно о том, что может сказаться на их работе или гарантиях занятости. Удовлетворенные сотрудники обычно признаются, что чувствуют себя инсайдерами, что они в курсе событий и знают обо всем, что происходит вокруг и так или иначе влияет на их работу.

В этом смысле полезно придерживаться политики открытых дверей. Скажите подчиненным, что у вас нет от них никаких секретов и что, если у кого-то возникнут вопросы по поводу того, что происходит в компании или за ее пределами, они могут задать их вам лично и получить ответ.

7. *Поощряйте непрерывное совершенствование.* Призывайте людей искать способы делать свою работу как можно лучше или любыми возможными способами усовершенствовать деятельность компании. После Второй мировой войны японцы восстановили свою экономику с помощью системы *кайдзен*, что означает непрерывное совершенствование. Они призывали каждого работника на каждом организационном уровне искать возможности для небольших и крупных улучшений, которые можно было бы внедрить в сфере их влияния. Вы должны делать то же самое. Если кто-то из подчиненных предлагает новую идею, то, что бы вы ни

думали о ней поначалу, предложите этому сотруднику применить ее на практике в небольшом масштабе, чтобы проверить, дает ли она требуемые результаты. Чем больше идей вы опробуете, тем больше отдачи получите. А когда сотрудников призывают направить свою креативность на то, чтобы лучше выполнять свою работу, они чувствуют себя гораздо более счастливыми и довольными собой и компанией.

8. *Относитесь к сотрудникам как к волонтерам.* Обращайтесь с сотрудниками так, будто они работают на благотворительной основе. Представьте себе, что каждый член вашей команды — талантливый и успешный человек, который мог бы работать где угодно, но предпочел работать у вас, потому что ему нравится вы и ваша компания.

В некоммерческих организациях, где практически все являются волонтерами, к каждому, кто желает помочь, относятся с огромным уважением, поскольку руководители хотят, чтобы эти люди приходили к ним и в будущем. Вы существенно улучшите отношения с подчиненными, если станете относиться к ним как к волонтерам, которые работают бесплатно, жертвуя своим временем, чтобы помочь вам и компании, потому что вы им нравитесь и они получают удовольствие от этой работы.

9. *Считайте сотрудников клиентами на миллион долларов.* Подумайте о том, как меняется ваше поведение, когда вы слышите в телефонной трубке голос одного из самых важных клиентов компании. Вы сразу же начинаете демонстрировать вежливость, дружелюбие, обаяние, внимание и уважение. Вы ведете

себя наилучшим образом. Что бы ни сказал вам клиент, вы остаетесь внимательным, терпеливым, дружелюбным и доброжелательным.

А теперь представьте себе, что каждый сотрудник способен повлиять на многомиллионную сделку по покупке продукта компании. Когда вы обращаетесь с подчиненными, словно с самыми ценными клиентами, это оказывает на них огромное положительное влияние и вызывает у них самые приятные чувства по отношению к себе и своей работе.

10. *Хорошо платите.* Обеспечивайте сотрудникам справедливое вознаграждение и достойную плату за их вклад в успех компании. Деньги, конечно, не главный фактор мотивации, но если человеку платят меньше, чем он заслуживает, это может демотивировать его.

На самом деле хорошие сотрудники обходятся компании бесплатно, поскольку они создают для нее ценность, превышающую затраты на оплату труда. Развитие компании целиком и полностью зависит от того, в какой мере она способна привлечь и удержать лучших специалистов, работа которых обеспечивает постоянное улучшение итоговых показателей. Только подумайте, какой огромный интеллектуальный капитал, касающийся компании, работы и способов ее выполнения, накопили сотрудники! Подумайте также обо всех, с кем эти люди поддерживают контакты в самой компании и вне ее. Проанализировав это, вы поймете, как трудно заменить хорошего сотрудника и насколько дорого это вам обойдется. Если у вас есть сомнения, платите людям больше, а не меньше. Предложите им повысить оплату труда,

вместо того чтобы ждать, пока они сами попросят о повышении зарплаты. Скажите им, как высоко вы цените их работу и вклад в компанию, и подкрепите свои слова материальным вознаграждением. Благодаря этому люди будут чувствовать свою ценность и значимость, а также станут лояльнее по отношению к вам и компании.

11. *Делайте сотрудникам комплименты.* Находите время выразить свое восхищение их способностями, внешностью и личными качествами. Комплименты любят все. Вы можете сказать сотруднику что-то приятное по поводу предмета одежды, новой сумочки или делового портфеля, стрижки или прически. Кроме того, вы можете хвалить подчиненных за их качества или характер, например: «Вы очень упорны» или «Вы всегда делаете свою работу очень качественно». Люди тратят много сил и времени на свой внешний вид, дома, автомобили, достижения и поступки. Когда вы обращаете на все это внимание и говорите об этом, они чувствуют себя значительными и особенными; они более счастливы и довольны собой и тем, что делают.
12. *Обеспечьте гармоничное взаимодействие сотрудников.* Вам следует добиваться от подчиненных слаженной работы с другими позитивно настроенными и компетентными специалистами компании. Одна из самых важных задач руководителя состоит в создании гармоничной и радостной атмосферы для работы своей команды. Один негативно настроенный или трудный в общении человек может отравить всю атмосферу в коллективе. Вам следует позаботиться

о том, чтобы все были счастливы трудиться рядом со своими коллегами, и сделать все необходимое, чтобы негативно настроенные люди покинули вашу компанию.

13. *Регулярно хвалите сотрудников.* Расточайте сотрудникам похвалы, выражайте им одобрение за каждое достижение, большое или малое.

Самооценка зависит от того, в какой мере человек считает себя достойным похвалы. Каждый раз, когда вы хвалите людей, вы повышаете их самооценку и позволяете им чувствовать себя более ценными и значимыми. У сотрудников, довольных собой потому, что их похвалили, появляется внутренняя мотивация повторить те же действия или обеспечить ту эффективность, которая заслужила лестные слова. В итоге они стремятся выполнять все больше и больше важных задач и с каждым разом повышают уровень своего мастерства.

Руководствуйтесь простыми правилами: во-первых, высказывайте похвалу *немедленно*. Выражайте свое удовольствие работой подчиненных сразу же после того, как они сделали что-то стоящее или выполнили поставленную перед ними задачу. Чем быстрее вы это сделаете, тем сильнее подействуют ваши слова. Во-вторых, хвалите за что-то *конкретное*. Назовите работу или задачу, выполненную сотрудником, и поговорите о том, что именно было сделано хорошо. Чем более конкретна ваша похвала, тем легче сотруднику повторить такие же действия в будущем. В-третьих, по мере возможности хвалите сотрудников *публично*. Когда вы хвалите человека

в присутствии одного или нескольких сотрудников, сила вашего одобрения, которая влияет на его поведение, увеличивается во столько раз, сколько человек слышали похвалу.

Все хорошие руководители постоянно ищут возможности хвалить подчиненных за их достижения в присутствии других людей. Эта задача входит в их компетенцию, и, если выполнять ее правильно и регулярно, люди станут невероятно гордиться собой и тем, что работают именно под вашим началом.

- 14. Не критикуйте.** Воздерживайтесь от критики, осуждения и претензий в отношении кого бы то ни было и чего бы то ни было, если это могут услышать подчиненные. Любой негатив, каким бы обоснованным он ни был, деморализует людей и делает их несчастными.

Если у вас возникла проблема, держите это при себе. В трудной ситуации можно объективно, без эмоций объяснить происходящее сотрудникам. Спросите, есть ли у них какие-либо идеи по поводу того, какие шаги или действия можно было бы предпринять для решения проблемы или урегулирования сложной ситуации.

В профессиональной жизни всегда возникают разные проблемы, трудности, препятствия, неудачи и невзгоды. Они случаются буквально каждый день. Важно, как вы на них реагируете. Что бы ни случилось, старайтесь фокусироваться на будущем и решении проблемы. Вы должны сосредоточиться на том, что можно сделать сейчас, а не на том, что уже произошло. Вы обязаны заставить себя и всех



остальных искать оригинальные способы преодоления препятствий и достижения целей.

- 15. Отмечайте успехи.** Необходимо регулярно отмечать успехи как отдельных сотрудников, так и команды в целом. Организуйте для всех обед в офисе, чтобы отпраздновать какое-либо достижение, например такое, как подписание крупного контракта, или просто выразите сотрудникам признательность за то, что они хорошо делают свое дело. В случае более крупных достижений организуйте для команды обед в местном ресторане. Во время собраний персонала вы можете сначала выделить одного или нескольких сотрудников, сделавших что-то заслуживающее внимания, а затем предложить остальным отдать им должное за это аплодисментами.

Каждый сотрудник, заслугу которого отмечают, будет с удвоенной страстью стремиться к тому, чтобы снова заслужить похвалу и награду, а у всех остальных тоже возникнет желание сделать нечто заслуживающее такого же празднования.

- 16. Проявляйте интерес к сотрудникам.** Интересуйтесь их личной жизнью. Спрашивайте о семье, отношениях и обо всем том, чем они занимаются, когда находятся не на работе. Дело в том, что у каждого человека есть сложная, насыщенная, полная эмоций активная жизнь за пределами офиса. Для большинства людей их личная жизнь лежит в основе всех мыслей и поступков, а профессиональная — играет второстепенную роль.

Когда вы проявляете искренний интерес к сотрудникам и воспринимаете каждого из них как личность,

а не просто как персонал, они ощущают собственную ценность и значимость. Ваш интерес к их жизни делает их счастливее.

17. *Будьте наставником.* Всеми возможными способами стимулируйте подчиненных учиться, развиваться и совершенствоваться в своем деле. Рекомендуйте им книги, статьи и даже покупайте все это для них. Призывайте членов своей команды прослушивать дополнительные семинары и курсы и предлагайте оплатить их. Предоставляйте сотрудникам свободное от работы время для непрерывного личного и профессионального развития.

Одно из величайших желаний каждого человека — учиться, развиваться и повышать свою ценность в глазах окружающих. На руководящей должности вы, должно быть, накопили огромный объем информации, какими знаниями необходимо овладеть вашим сотрудникам, чему они должны научиться, чтобы повысить свою ценность для самих себя и компании.

Некоторые руководители спрашивают: «Что, если мы их научим, а они уйдут из компании?» Но лучше не задавать такой вопрос. Лучше подумайте: «Что, если мы их *не* научим, а они останутся?»

Чем больше времени вы тратите на обучение и воспитание подчиненных, чем больше даете им ценных советов и рекомендаций, тем выше вероятность того, что они останутся с вами надолго.

18. *Предоставьте сотрудникам свободу действий.* Предоставьте подчиненным свободу действий в выполнении своей работы. Люди хотят точно знать, чего вы от них ожидаете, но им также необходимо иметь

как можно больше свободы действий в выполнении порученных им заданий.

Поощряйте сотрудников брать на себя всю полноту ответственности за свою работу, а также за то, как они организуют свои действия и используют время. Когда люди показывают себя самостоятельными и самодостаточными специалистами, предоставляйте им больше свободы действий в выполнении порученных заданий лучшим из известных им способов. Чем свободнее они себя чувствуют в пределах четко установленных границ, тем больше они довольны собой и своей работой и тем лучше ее выполняют.

- 19. Защищайте сотрудников.** Защищайте подчиненных от негатива, грубости или плохого обращения со стороны других людей как в компании, так и за ее пределами. Это очень важно! Вы не должны никому позволять плохо обращаться с любым членом своей команды, точно так же, как вы не позволили бы ни одному человеку плохо обращаться с членом своей семьи.

Если кто-то в компании плохо обошелся с одним из сотрудников, вы должны сразу же принять меры и потребовать, чтобы подобное больше не повторилось. Если грубость или оскорбления по отношению к кому-либо из подчиненных допустит посторонний, пусть даже клиент, вы тоже должны немедленно пресечь это, чтобы больше никогда не допустить подобное.

Подчиненные, зная, что вы станете на их сторону и защитите от негативных высказываний и действий других людей, чувствуют себя в безопасности, и это делает их более счастливыми и довольными своей работой.

- 20.** *Относитесь к сотрудникам как к своим детям.* Если вы действительно любите своих детей и заботитесь о них, значит, ведете себя очень терпеливо, пока они учатся и приобретают жизненный опыт. Но «взрослые тоже часто ведут себя как дети, только они придумывают своим поступкам более веские оправдания». Сколько бы нам ни было лет, мы часто мыслим и поступаем во многих отношениях как в детстве. Проявляя терпение, сострадание и толерантность по отношению к подчиненным (как вы поступали со своими детьми в период их взросления), вы полностью измените свое отношение к ним и поведение. Воспитывая детей, вы оцениваете их поступки в долгосрочной перспективе. Вы осознаете, что взлеты и падения, происходящие в период взросления, не столь уж важны в более широком контексте того, какими людьми они станут во взрослой жизни. Именно поэтому вы не реагируете слишком остро, когда они делают или говорят что-то неуместное. В конце концов, они всего лишь дети. Если вы думаете так же о своих подчиненных, не осуждаете их, ведете себя терпеливо, принимаете их такими, какие они есть, и оказываете им всяческую поддержку, тем самым вы создаете безопасную среду, в которой люди заинтересованы в том, чтобы раскрыть весь свой потенциал и работать с полной отдачей сил.
- 21.** *Будьте приветливы и доброжелательны.* Возьмите за правило быть приветливым, оптимистичным и доброжелательным с каждым членом своей команды. Обращайтесь с людьми вежливо и дружелюбно. Всегда будьте жизнерадостны и оптимистично

настроены. Эмоциональный настрой руководителя определяет атмосферу в коллективе. Люди очень чувствительны к мыслям, чувствам и поступкам человека, от которого зависит их работа и заработная плата. Приветливость и жизнерадостность создают безопасную атмосферу, в которой подчиненные будут спокойны и дружелюбны. А если вы огорчены или сердиты, ваши эмоции и установки сразу же окажут на них негативное влияние.

Одна из самых важных обязанностей руководителя состоит в создании такой рабочей среды, в которой сотрудники чувствовали бы счастье, позитивный настрой, защищенность и собственную значимость. Вы создаете ее каждым произнесенным словом, каждым брошенным взглядом и каждой реакцией на все, что происходит вокруг вас. Топ-менеджеры всегда думают о возможных *последствиях* своего поведения. Вместо того чтобы давать волю сиюминутному гневу или раздражению, они прибегают к самоконтролю. Они думают о том, как их поступки повлияют на мысли, чувства и поведение других людей, и действуют соответственно.

- 22. Делайте сотрудникам рекламу.** Положительно отзывайтесь о своих подчиненных в присутствии других людей. Хвастайтесь своими сотрудниками при каждом удобном случае. Говорите в восторженных тонах об одних сотрудниках другим.

Поскольку вы начальник, все, что вы говорите, люди будут повторять и передавать из уст в уста. Каждый раз, когда вы скажете о ком-то из своих подчиненных что-нибудь хорошее, ваши слова тут же передадут ему, причем в весьма положительном

ключе. Однако если вы скажете что-то нелестное о ком угодно, в любой момент, по любым причинам, ваши слова тоже передадут этому человеку, но при этом они будут сильно преувеличены или полностью искажены, причем в худшую сторону. Так что будьте осторожны.

- 23. Четко определите круг обязанностей сотрудников.** По-заботьтесь о том, чтобы каждый сотрудник точно знал, что он должен делать, как будут оцениваться результаты его труда и к какому сроку должна быть выполнена работа. Один из самых замечательных подарков, которые вы можете сделать своим подчиненным, — это внести *ясность* (я расскажу об этом подробнее в одной из следующих глав). Чем более четко люди понимают, чего вы от них хотите и как будут оцениваться полученные результаты, тем легче им будет работать над выполнением задания с полной отдачей. Люди по-настоящему довольны тем, что они делают, только когда они вкладывают в это всю свою душу.

- 24. Предоставляйте обратную связь.** Регулярно предоставляйте своим сотрудникам информацию, давайте советы и рекомендации по поводу их работы и выполнения порученных заданий. Чем больше обратной связи вы предоставляете, тем более довольными собой будут ваши подчиненные и тем лучше они станут делать свое дело.

Когда вы находите время на разговоры и обсуждение дел с сотрудниками, вы получаете больше возможностей для того, чтобы решить возникшие проблемы, дать людям ряд советов и добиться от них полной отдачи. Сотрудники, знающие, что они

должны делать, и регулярно получающие обратную связь от руководителей, чувствуют себя счастливыми и довольными собой.

- 25.** *Обращайтесь с подчиненными так же, как вы обращаетесь со своим боссом.* Обращайтесь с каждым сотрудником так, будто через пару месяцев его повысят и назначат вашим руководителем (представьте себе, что только вы знаете об этом решении). Мысль о том, что вам предстоит работать под началом человека, который сейчас работает у вас в подчинении, изменит ваше обращение с ним в лучшую сторону. Вы начнете вести себя гораздо приветливее, вдумчивее, уравновешеннее и конструктивнее при любом взаимодействии с ним. Если кто-то из сотрудников вскоре станет вашим начальником, вы наверняка будете вести себя с ним более вежливо, учтиво и уважительно. Приняв такой образ мыслей в качестве ориентира во взаимоотношениях с сотрудниками, вы будете поражены тем, насколько повысится ваша эффективность и насколько более высокие результаты получит ваша команда.

Как видите, каждая из двадцати пяти рекомендаций требует от вас всего лишь небольшого изменения установок и поведения. Вам не придется полностью менять свой характер и становиться другим человеком. Для того чтобы сделать людей по-настоящему счастливыми и довольными собой и своей работой, вам нужно просто обращаться с ними точно так же, как вы хотели бы, чтобы обращались с вами. Вы должны делать это постоянно, пока такое поведение не станет автоматическим.

Кстати, вы можете определить свои успехи как руководителя, эффективность вверенного вам участка работы и будущее своего бизнеса, оценив, насколько счастлив каждый из ваших сотрудников, по шкале от 1 до 10 (от глубокого несчастья до полного счастья). Подумайте о том, какую оценку вы поставите каждому из них по этой шкале? Но лучше всего спросить самих сотрудников, как они оценили бы свое состояние в данный момент. Затем задайте всем такой вопрос: «Что нужно сделать, чтобы вы чувствовали себя счастливее в будущем?»

## Четыре способа изменить ситуацию к лучшему

Существует всего четыре способа, с помощью которых вы можете изменить к лучшему свою жизнь, работу и отношения с окружающими.

1. Вы можете предпринимать *больше* определенных действий. Подумайте, что вам необходимо делать активнее для того, чтобы создать положительную, жизнеутверждающую и счастливую рабочую среду?
2. Вы можете предпринимать *меньше* определенных действий. Что вам следует ограничить, если вы хотите, чтобы сотрудники гордились собой?
3. Вы можете *начать* делать то, чего не делаете сейчас. Что вы должны начать делать, чтобы сотрудники стали более счастливыми и довольными собой и работой? (Начните с любого из двадцати пяти пунктов, перечисленных в этой главе.)



4. Вы должны полностью *прекратить* совершать определенные действия. От каких действий, совершаемых постоянно, следует полностью отказаться?

Если вы не совсем уверены в правильности ответов на эти вопросы, организуйте встречу со своими сотрудниками (по отдельности или со всей командой) и храбро и честно спросите их: «Что, по вашему мнению, я должен делать чаще, а что мне стоит делать реже? Что вы хотите, чтобы я начал делать из того, что не делаю сейчас? Какие действия, по-вашему, мне стоит вообще прекратить?»

## **Начните с работы над одним аспектом поведения**

Запишите все, что скажут сотрудники, а затем выберите один аспект поведения, который кажется подчиненным самым важным, и начинайте работать над ним каждый день. Продолжайте делать это до тех пор, пока не начнете контролировать его полностью, пока это не станет неотъемлемой частью вашей личности. На это может уйти неделя, месяц или даже год, но в итоге вы получите исключительный результат. Благодаря развитию одного конкретного положительного, конструктивного качества поведения вы сможете кардинально изменить рабочую среду, раскрыть потенциал персонала и в перспективе стать выдающимся руководителем.

## Практические упражнения

1. Определите один аспект своего поведения, который позволил бы вам сделать вашу компанию более привлекательным местом работы.
2. Возьмите за правило каждый день как можно раньше здороваться и беседовать с каждым подчиненным.
3. Ищите любые возможности, чтобы похвалить подчиненных за хорошую работу.
4. Внимательно слушайте сотрудников, когда они говорят с вами, будь то по отдельности или все вместе.
5. Обращайтесь с каждым членом своей команды так, будто он имеет жизненно важное значение для вашей компании и собирается перейти к конкуренту.
6. Общайтесь с сотрудниками так, будто через месяц один из них станет вашим начальником и от него будет зависеть ваш доход и круг обязанностей.
7. Постоянно спрашивайте сотрудников, что вы можете сделать для того, чтобы облегчить их работу.

# ГЛАВА 2

## Психология мотивации

Единственный надежный способ добиться успеха состоит в том, чтобы делать больше и лучше, чем от вас ожидают, какой бы ни была ваша задача.

*Ог Мандино\**

Несколько лет назад, проводя семинары и тренинги в Hewlett-Packard, я узнал о подразделении, которым руководят лучшие менеджеры, которые были в истории компании. Эти люди так любили компанию и свою работу, что задерживались на работе допоздна и занимались выполнением разных задач даже после окончания рабочего дня, хотя могли бы спокойно идти домой. Дошло до того, что охранникам приходилось в десять-одиннадцать часов вечера обходить все здание и отключать электричество, чтобы заставить менеджеров уйти. Затем эти сотрудники начали приходить на работу по выходным, чтобы быть в офисе со своими коллегами, и проводили на работе еще больше времени. Все закончилось тем, что НР пришлось обязать охранников следить за тем, чтобы сотрудники,

---

\* Ог Мандино (1923–1996) — американский писатель, автор известной книги «Величайший торговец в мире» (Фаир-пресс, 2002) и др.  
*Прим. ред.*

получавшие огромное удовольствие от своей работы, не приходили в офис по выходным. Приходилось заставлять их брать выходные, чтобы они могли проводить время с семьей и заниматься личной жизнью. Какая интересная история!

Способность создать среду, в которой люди чувствовали бы себя полностью вовлеченными в работу и дела компании, играет важную роль в том, сумеете ли вы добиться от них полной отдачи. Поскольку каждый человек чем-нибудь отличается от других, во многих отношениях представляет собой сложную личность со своими надеждами, страхами, мечтами, амбициями и мотивами, обеспечить вовлеченность сотрудников не так уж просто, хотя и вполне возможно.

В пору моего детства почти все ездили на автомобилях с механической коробкой передач; чтобы достичь максимальной скорости, требовалось переключать рычаг на первую, вторую и третью передачу. Если водитель делал все как надо, передачи переключались с одной скорости на другую плавно, тихо и эффективно. Если же он делал что-то не так или в автомобиле была старая коробка передач, раздавался громкий лязг. Этот звук, издаваемый коробкой передач, был ужасным, и нужно было позаботиться о том, чтобы передачи снова переключались как следует. На самом деле хороший водитель мог менять скорость, даже не прикасаясь к педали сцепления, а только увеличивая и сокращая количество оборотов двигателя при переходе с одной передачи на другую.

Между этой ситуацией и способностью добиться максимальной отдачи от сотрудников можно провести параллель. Хороший руководитель, как и хороший водитель, переключая рычаги власти, влияния и контроля плавно,

способен объединять в команду высокоэффективных специалистов и не допускать никакого трения или столкновений. У него все слаженно и эффективно работают над выполнением поставленных задач и помогают компании двигаться вперед. В этом и состоит ваша цель.

## Начните с себя

Отправная точка получения максимального приложения сил от других состоит в том, чтобы понять *себя* и свои мотивы в стремлении работать с полной отдачей. Для того чтобы понять собственные мотивы, вам необходимо сначала ознакомиться с важными открытиями в области мотивационной психологии, сделанными за последние сто лет.

Единственный реальный способ выяснить правду состоит в том, чтобы спросить себя: «Истинно ли это для меня?» Когда вы будете учиться мотивировать других, спрашивайте себя, применимы ли соответствующие идеи по отношению к вам самим. Главное при этом найти *мотив*. Побуждает ли вас к действию то же самое, что заставляет действовать других людей? Когда вы увидите четкую связь между тем, что мотивирует вас и что мотивирует других, вы сможете изучить, усвоить и применить эти принципы на практике гораздо быстрее, чем в случае, если будете просто считать их инструментами, с помощью которых можно добиться от других максимума.

Лучше всего начинать изучать любую тему с «обучения в двух плоскостях». Другими словами, приступая к изучению нового предмета, вы сознательно принимаете решение изучать его с двух сторон. Вы обдумываете, как можно применить эти принципы по отношению к другим

людям и в то же время как их можно использовать в своей жизни и личном опыте.

Вы сможете по-настоящему разобраться в таком предмете, как мотивационная психология, только если включите себя в картину происходящего. Вам следует постичь суть принципов мотивации с учетом того, как их можно применить по отношению к вам и какое влияние они оказывали на ваши мысли, чувства и поступки в прошлом.

Каждый человек уникален и обладает множеством особенностей. При этом каждый во многом похож на других людей. Эффективный руководитель должен иметь четкое представление о том, почему люди делают то, что делают, а также что он может изменить в себе и в рабочей среде, чтобы люди могли работать максимально эффективно.

## Научные методы управления

В начале XX столетия подавляющее большинство промышленных рабочих в Соединенных Штатах Америки были неквалифицированными; они покинули фермы и переехали в большие города. То же самое происходило во время промышленной революции в Англии начиная с 1815 года. В тот период, когда впервые начали формироваться крупные производственные предприятия, преобладающее влияние на управление и организацию трудовых ресурсов оказывали научные методы управления Фредерика Тейлора. Тейлор утверждал, что каждое рабочее задание или серию рабочих заданий можно разбить на отдельные составляющие. Поручив рабочим выполнение определенных фрагментов этих заданий (этот процесс называется специализацией труда), можно организовать работников со средним и низким уровнем

квалификации в эффективные рабочие группы, которые способны производить сложные продукты, такие как автомобили и различные приборы.

Тейлор подчеркивал также важность хронометража всех процессов, позволяющего определить лучший способ выполнения производственных операций и оптимальное количество времени, которое необходимо потратить на эти операции. Применение принципов Тейлора в промышленном производстве позволило организовать тысячи работников крупных предприятий в большие группы для производства огромного объема продукта по низкой цене, без потери качества.

Одна из проблем научных методов управления состояла в том, что они целиком и полностью полагались на *внешние* решения, *внешнюю* организацию и *внешний* надзор. Рабочих считали взаимозаменяемыми единицами, которых бригадир, начальник участка или менеджер могли по своему усмотрению переводить с одного участка работы на другой.

## Появление и распространение бихевиоризма

Стандартизация и обеспечение однородности рабочей среды привели к открытию важного направления мотивационной психологии, получившего название «бихевиоризм», автором которого был Фредерик Скиннер. Его теория рассматривала человека как организм, который можно мотивировать или демотивировать с помощью вознаграждений и наказаний. Если необходимо заставить человека сделать что-то, например эффективно работать на заводе вместе с другими работниками, обеспечивая

выпуск продукта, нужно просто повысить вознаграждение за его труд или ужесточить наказание за неправильные действия. Этот метод до сих пор используется в педагогике и современной рабочей среде.

Благодаря стандартизации рабочего процесса удалось организовать большое количество людей, повысить их производительность, поддерживать или повышать уровень качества и снижать цены, в результате чего промышленные изделия, такие как автомобили, впервые стали доступны обычному человеку.

## Рутинная работа скучна

Недостаток стандартизации труда и научных методов управления состоял в том, что рабочие задания становились все более простыми и невероятно *скучными*. Работа на конвейере час за часом и стабильная зарплата идеально подходили для тех, кто недавно переехал в город. Но через несколько лет от этой отупляющей скуки людям становилось невмоготу. Среди рабочих нарастало недовольство. Возникло профсоюзное движение, цель которого состояла в использовании этого недовольства для организации забастовок. В итоге возникали конфликты между трудом и управлением, то есть между владельцами и управляющими заводов, с одной стороны, и людьми, которые на этих заводах работали, — с другой.

В большей или меньшей степени стандартизация труда на крупных промышленных предприятиях в сочетании с возрастающей монотонностью работы и связанной с этим скукой повлекла за собой закрытие заводов, забастовки, массовые увольнения, трудовые конфликты и формирование мощного профсоюзного движения,



призванного защищать интересы рабочих на переговорах при заключении трудового договора с владельцем завода или работодателем. Такая ситуация сохранялась до 50-х годов XX столетия, когда вследствие повышения сложности интеллектуального труда и уровня образования рабочей силы в Америке у рабочих и служащих сформировались гораздо более индивидуалистические взгляды. Они стали требовательнее и придерживались избирательного подхода в отношении работы, которую готовы были выполнять, а также условий, на которых согласны это делать. Именно в этот период было сделано одно из величайших открытий в области мотивационной психологии, которое нашло применение в контексте постоянного развития рабочей силы.

## Хоторнские эксперименты

Прорыв в понимании мотивации человека произошел в 1928 году на заводе компании Western Electric в городке Хоторн, неподалеку от Чикаго. В полном соответствии с принципами научного управления Фредерика Тейлора группа специалистов по трудовым ресурсам решила поэкспериментировать с разными способами повышения производительности среди сборщиц электродвигателей. Проанализировав личные дела нескольких сотен работников завода, исследователи отобрали небольшую группу для участия в эксперименте. Женщинам сказали, что выбор пал на них из-за отличного послужного списка. Экспериментаторы объяснили сборщицам, что они будут искать способы повышения производительности труда и объема производства на заводе, а также менять различные факторы рабочей среды, чтобы определить, какие

из них оказывают наибольшее влияние на производительность.

## Отсутствие четких объяснений

На протяжении следующих нескольких недель исследователи проводили эксперимент. Вначале они сделали ярче освещенными производственные помещения. Затем *снизили* уровень освещенности. К их большому удивлению, производительность оказалась выше среднесуточного уровня. Этот необъяснимый феномен наблюдался и при повышении и снижении в помещении температуры воздуха, уровня шума, кондиционирования воздуха и распространения специфических заводских запахов. В каждом из этих случаев, при любом изменении условий труда, производительность повышалась.

К концу эксперимента исследователи были совершенно сбиты с толку. Они не могли найти разумное объяснение полученным данным. В конце концов один из них сказал: «Почему бы нам не спросить самих работников, есть ли у них какие-либо мысли по поводу такого уровня производительности?»

## Невероятное открытие

Исследователи собрали участниц эксперимента и рассказали им, что делали в ходе эксперимента и какие результаты получили. Они объяснили сборщицам, что уровень производительности повышался независимо от их действий. Этот результат нельзя было объяснить принципами научного управления.

После некоторых дискуссий и расспросов участницы эксперимента признались, почему их производительность

повышалась. Все было просто: женщины сказали, что, когда их выбрали из всех работников завода для участия в эксперименте, они почувствовали себя особенными. У них появилось ощущение, что руководство завода высоко ценит их. Кроме того, другие работники завода, не выбранные для участия в эксперименте, тоже стали относиться к ним как к работницам более высокой квалификации, чем обычные заводские рабочие.

В связи с этим каждый раз, когда исследователи меняли тот или иной фактор на рабочем месте, это *напоминало* участницам эксперимента, что они особенные, не такие, как все, и работают лучше остальных. В итоге они работали дольше, упорнее и лучше. Они отдавали все свои силы тому, чтобы выполнять свою работу как можно лучше, и постоянно искали способы дальнейшего повышения производительности.

В итоге экспериментаторы называли это фактором *x*, который стал известен впоследствии как психологический фактор. Они пришли к выводу, что получение доступа к мыслям, чувствам и эмоциям работников открывает гораздо больше возможностей в плане стимулирования более высокой производительности труда, чем любые изменения физических условий труда на заводе. Верно ли это в вашей ситуации?

## **Внимание к рабочему процессу улучшает результаты**

В 1932 году немецкий физик Вернер Гейзенберг получил Нобелевскую премию за работу, посвященную принципу неопределенности. Первая часть этого принципа гласила, что физики и математики могут определить, как будет

действовать или реагировать определенный процент молекул в любой системе при определенных условиях. Однако ни физики, ни математики не могут точно определить, какие именно молекулы будут реагировать определенным образом. Следовательно, в любой математической или физической формуле, какой бы точной она ни была, всегда существует высокий уровень неопределенности.

Принцип неопределенности широко используется в современном обществе, особенно в сфере страхования всех типов. В таблицах смертности содержится информация о том, что некоторое количество людей определенного возраста умрет по определенным причинам в том или ином году. Однако никто не знает, кто именно окажется среди умерших, поэтому для того, чтобы уменьшить неопределенность, предоставляется страхование жизни, медицинское страхование и страхование на случай потери трудоспособности.

Во второй части принципа неопределенности Вернера Гейзенберга делался вывод, что сам акт наблюдения определенного действия в науке меняет точку зрения исследователя, создавая неопределенность в отношении нейтральности и объективности эксперимента.

Приведем простой пример. Предположим, вы говорите одному из своих подчиненных, что готовите для высшего руководства отчет о том, как сотрудники вашего отдела используют свое рабочее время. А затем сообщаете этому сотруднику, что выбрали его для того, чтобы наблюдать за его действиями на протяжении недели, прежде чем написать отчет. Как вы думаете, как этот человек будет использовать свое рабочее время?

Если бы любой из сотрудников знал, что начальник украдкой наблюдает за ним и за тем, на что он тратит

свое рабочее время в течение недели, он, разумеется, использовал бы его гораздо эффективнее, особенно в присутствии босса. Следовательно, результаты изучения эффективности использования рабочего времени сотрудниками в значительной мере зависели бы от того, в какой степени за этим процессом ведется наблюдение. Принцип неопределенности снова заявляет о себе!

Эксперименты на хоторнском заводе Western Electric тоже продемонстрировали, что сам акт наблюдения за тем, как люди выполняют свою работу, а также их осведомленность о том, что за ними наблюдают, меняет их эффективность, поведение и производительность. Когда люди осознают, что они делают, то, вместо того чтобы автоматически выполнять рутинные операции, они работают лучше, совершают меньше ошибок и производят больше.

В спорте мировые рекорды ставятся в присутствии большого количества зрителей. Чем больше людей смотрят выступление спортсмена и подбадривают его, тем более высокие результаты он показывает. Эстрадные артисты обычно лучше всего выступают перед многочисленной благодарной публикой. Сам факт наблюдения за человеком в процессе работы влияет на его действия.

## Послевоенная эпоха

После депрессии 1930-х годов и Второй мировой войны Соединенные Штаты Америки стали своего рода последним героем среди промышленных держав. В послевоенные годы сформировался огромный неудовлетворенный спрос на все виды потребительских товаров, от автомобилей до домов, от одежды до новых бытовых приборов. Усилилась конкуренция. Безработица, возникшая

в 1930-х годах, исчезла, а труд стал, по сути, дефицитным товаром. Благодаря «Закону о правах военнослужащих» миллионы молодых американцев оканчивали университеты, получая хорошее образование, навыки и знания, а их потребительские вкусы становились более взыскательными. Количество доступных товаров и услуг также резко увеличилось. В 1950 году в ассортименте среднего супермаркета было менее пяти тысяч наименований. В 1965 году в среднем супермаркете было уже 50 тысяч наименований продуктов. В настоящее время этот показатель составляет более 100 тысяч. Компаниям пришлось стать более креативными и инновационными, для того чтобы быстро реагировать на изменения потребительского спроса и удовлетворить потребности более образованных потребителей.

## **Эпоха интеллектуальных работников**

Затем наступила эпоха работников интеллектуального труда. Чем более талантливым был человек, тем больше у него было возможностей для занятости. Самые ценные и продуктивные сотрудники могли в любое время уйти из компании и перейти к конкурентам. В итоге старый административно-командный метод управления перестал быть актуальным. Начиная с 1960-х годов, для того чтобы нанимать и удерживать хороших специалистов, компаниям приходилось создавать рабочую среду, в которой сотрудники чувствовали бы себя счастливыми и преданными компании и позволяли ей пользоваться своими интеллектуальными, физическими и эмоциональными ресурсами.

## Великий прорыв

В 1947 году Абрахам Маслоу совершил переворот в психологии. После выхода в свет «Очерков по истерии» Зигмунда Фрейда в 1895 году психологи и психиатры продолжали поиски причин различных психических расстройств. В первой половине XX столетия появилось немало идей, теорий и объяснений различных психологических проблем, а многочисленные психиатры, психологи, психотерапевты и консультанты пытались помочь людям справиться с теми ситуациями, которые делали их несчастными и снижали качество их жизни и отношений. Однако психолог Абрахам Маслоу применил *прямо противоположный* подход. Вместо того чтобы изучать несчастливых людей, он исследовал здоровых и счастливых. Маслоу разработал развернутые анкеты, которые раздавал таким людям, а также тем, кто работал вместе с ними. Ученый поставил перед собой цель найти тех, кто испытывает счастье и удовлетворен большинством сфер своей жизни. Затем он разработал модель, получившую название иерархии потребностей Маслоу; она актуальна до сих пор.

Ученый пришел к выводу, что у всех людей, независимо от их индивидуальных особенностей, есть конкретные потребности, начиная с самых простых и заканчивая самыми сложными. Его революционное открытие состояло в необходимости удовлетворить потребности каждого очередного уровня, прежде чем потребности следующего уровня станут фактором мотивации. Эта модель применима к вам, ко мне и ко всем людям, с которыми вы работаете и которые работают под вашим началом.

Первые три потребности, выделенные Маслоу, он сам обозначил термином «дефицитарные». Если человек

чувствует, что одна или более из них не удовлетворена, он направляет все свои силы на минимальное удовлетворение этих потребностей, прежде чем сможет думать о достижении чего-то более высокого или лучшего. Ниже перечислены выделенные Маслоу потребности.

**1. Поддержание жизнедеятельности.** Физические потребности стоят на первом месте у всех живых существ, в том числе у человека. К ним относится удовлетворение голода и жажды, наличие жилища, в котором можно не опасаться за свою жизнь. Пока эти потребности не будут удовлетворены, все остальные заботы или соображения не имеют значения. Возьмем в качестве примера такую ситуацию. Вы ведете нормальную, спокойную жизнь, но однажды по дороге домой попадаете в автомобильную аварию, в которой ваша машина вылетает с дороги и падает в реку. В этот момент все, о чем вы думали и что вас беспокоило, будет забыто. У вас останется только одно стремление — спасти свою жизнь.

Инстинкт выживания дает о себе знать во время войн, революций и стихийных бедствий, когда большое количество людей впадают в панику и в страхе начинают метаться. Единственное, о чем они способны думать, — как остаться в живых.

К счастью, в современном обществе потребность в выживании, как правило, удовлетворяется, кроме экстремальных случаев. По данным исследований, за период с 1732 года по настоящее время в Соединенных Штатах Америки ни один человек не умер от голода за исключением нетипичных или непредсказуемых ситуаций. Наше общество достаточно богато



и поддерживает так много общественных и частных благотворительных организаций, что никому не грозит опасность потерять жизнь из-за бедности или болезни. Следовательно, эта потребность в значительной мере удовлетворена и не может быть сильным фактором мотивации. Такое положение вещей характерно для всех развитых стран, уровень благосостояния которых позволяет найти достаточно ресурсов для обеспечения тех, кто сам не может себя обеспечить.

2. *Безопасность*. Когда физические потребности удовлетворены, человека начинают волновать потребности следующего уровня иерархии — это дефицитарные потребности в физической, финансовой и эмоциональной безопасности.

Для обеспечения физической безопасности человеку необходимо иметь дом или крышу над головой, одежду и пищу, а также достаточно разных других ресурсов. Финансовая безопасность означает владение достаточным количеством денег для обеспечения всем необходимым себя и своей семьи. В наши дни один из самых сильных страхов, которые испытывают взрослые люди, — это страх бедности или нищеты, страх потери денег. Порой он становится настолько сильным, что, узнав о потере всех своих накоплений, люди совершают самоубийство. Этот глубинный страх лежит в основе многих политических и социальных проблем. Для удовлетворения потребности в эмоциональной безопасности человеку необходимо чувствовать себя в защищенном в отношениях с самыми близкими ему людьми. Он хочет знать, что его принимают, уважают и ценят дома

и на работе. В противном случае он попытается каким-то образом восполнить этот дефицит.

3. *Принадлежность.* Человек — существо социальное. С младенчества и раннего детства личность каждого из нас формируется под влиянием окружающих людей. Всем нам необходимо знать, что мы приняты и уважаемы в своей небольшой группе и обществе в целом.

Наша самооценка и самоуважение в значительной мере зависят от того, что думают о нас *другие*. По этой причине отвергнутый обществом или группой людей человек испытывает огромную тревогу и стресс. Как уже было сказано, как руководитель, воспитывающий высокоэффективного работника, вы обязаны сформировать рабочую среду, в которой он мог бы работать с полной отдачей. Если люди чувствуют, что их принимают, ценят и считают хорошими сотрудниками, если они чувствуют себя частью чего-то большого и важного, потребность в принадлежности можно считать удовлетворенной. После этого человек направляет свое внимание на более высокие цели, такие как производительность, эффективность и внесение ценного вклада в компанию. В мире труда эти три основные потребности обеспечиваются за счет формирования безопасной рабочей среды, предоставления гарантированного дохода и создания у сотрудников ощущения принятия и уважения.

4. *Самоуважение.* Под потребностью в самоуважении подразумевается стремление человека ощущать свою значимость, чувствовать, что его высоко ценят

и одобряют. Маслоу называет это бытийными потребностями.

Сотрудник начинает развиваться только тогда, когда удовлетворяет потребность в самоуважении за счет качественного выполнения работы, достижения больших успехов, высокой эффективности и внесения значимого вклада в компанию.

Самоуважение лучше всего определить как способность человека нравиться самому себе. Чем больше вы нравитесь себе и уважаете себя, тем выше ваша самооценка и, соответственно, тем лучше вы выполняете свою работу. Чем больше вы нравитесь себе, тем бо́льшую симпатию испытываете к другим. Чем больше вы нравитесь себе и другим, тем бо́льшую симпатию они к вам испытывают и хотят работать вместе с вами.

5. *Самоактуализация.* Первоначально самым высоким уровнем иерархии потребностей, выделенных Маслоу, была самоактуализация. Под этим ученый понимал стремление стать тем, кем вы способны стать. В каждом из нас заложена потребность полностью реализовать свой потенциал. Человек может испытывать счастье, вдохновение и мотивацию только тогда, когда он чувствует, что достиг в своей жизни максимума, на который был способен. Когда он учится, развивается, покоряет такие высоты, каких ему не удавалось достичь в прошлом, у него появляется чувство, что он перешагнул границы своих возможностей. Это и есть самоактуализация.

Люди, достигшие самоактуализации, чаще всего счастливы, спокойны, позитивно настроены,

креативны, объективны, проникательны и честны; они относятся к другим с искренним уважением и благодарностью. По мнению Маслоу, самоактуализация — это самый высокий уровень потребностей, которого мы можем достичь; к этому мы и стремимся на протяжении всей своей жизни.

В течение жизни потребность в самоактуализации может быть не удовлетворена в полной мере. Даже когда человек чувствует, что раскрыл весь свой потенциал, он ставит перед собой еще более высокие и интересные цели, стремится сделать больше и стать лучше. И каждый шаг в сторону более полной самоактуализации делает его еще более счастливым и повышает его мотивацию в достижении своих целей.

## Главный фактор мотивации

США всегда притягивали талантливых людей; сегодня выходцы из 174 стран пытаются попасть в нашу страну всеми возможными способами, как законными, так и незаконными. Все они хотят получить шанс осуществить свою «американскую мечту».

Принято считать, что основным мотивом для того, чтобы покинуть родной дом и переехать в США, обычно бывают деньги. Однако еще в 1950-х, когда переселенцев спрашивали о том, почему они приезжают сюда, чаще всего они отвечали: «В этой стране безграничные возможности».

Почему люди приходят работать в компанию и остаются там надолго? По той же причине: компания постоянно открывает перед ними благоприятные возможности,

которые приносят им чувство удовлетворения и ощущение того, что они могут реализовать свой потенциал.

## **Обманутые ожидания**

Психологи сходятся во мнении, что чаще всего негативные эмоции вызывают обманутые ожидания. Например, человек принимает предложение о работе с расчетом, что здесь он сможет применить свои способности, учиться новому, развиваться и зарабатывать больше денег. Но по ряду причин складывается по-другому. Работа оказывается скучной и монотонной. Нет возможностей для карьерного роста. Когда сотрудник понимает, что отдает компании гораздо больше, чем она ему, он испытывает разочарование, гнев и начинает плохо работать. Чем талантливее этот человек, тем большее разочарование он испытывает.

Иерархия потребностей Маслоу объясняет, почему люди стремятся вести себя так, а не иначе. Эта модель дает нам идеи и ориентиры, которые можно использовать для создания более эффективной рабочей среды и организации рабочих заданий таким образом, чтобы удовлетворять потребности более высокого уровня каждого сотрудника. Цель этой книги — дать вам в руки инструменты для формирования максимально эффективной рабочей среды на основании перечисленных здесь концепций.

## **Теория X и теория Y**

В 1960-х годах специалист по организационной психологии Фредерик Герцберг сформулировал определение мотивационной психологии; оно актуально до сих пор. Ученый сказал, что существует две точки зрения

на человеческую мотивацию: теория X и теория Y. От того, какой из них вы придерживаетесь, зависит ваше отношение к людям и поведение по отношению к ним.

Суть теории X, основанной на тысячелетней истории человечества вплоть до промышленной революции, состояла в том, что работники ленивы, ненадежны и не заслуживают доверия. Поэтому нужно обеспечить их тщательную организацию, управление и надзор за ними. Они должны работать в рамках строгой системы вознаграждения и наказания.

Согласно теории X, работников считали ненадежными и требующими постоянного надзора. Для них создавали минимально удовлетворительные условия труда, платили как можно меньше и быстро заменяли, если они оказывались несговорчивыми или непродуктивными. Сегодня многие руководители все еще придерживаются этой точки зрения на человеческую природу. Таков типичный подход к управлению методом кнута и пряника.

Заслуга Герцберга была в том, что он предложил альтернативную теорию Y, согласно которой люди считались честными, трудолюбивыми, продуктивными и стремящимися хорошо выполнять свою работу. Им требуется только безопасная, надежная, комфортная рабочая среда, в которой они могли бы работать с максимальной отдачей.

## **Гигиенические факторы**

Герцберг ввел также концепцию гигиенических факторов. В его времена многие работодатели считали, что для мотивации работников достаточно создания чистой и безопасной рабочей среды, обеспечения стабильной оплаты труда и предоставления хорошей работы. Герцберг

считал все эти моменты гигиеническими факторами — базовыми условиями, необходимыми для предотвращения *демотивации*, которые не обладают истинным мотивационным потенциалом. По мнению ученого, чтобы мотивировать людей, нужно обратиться к их мотивационным потребностям, к числу которых относятся: интересная, перспективная работа, приятные и дружелюбные сослуживцы, возможности для развития и продвижения по службе, а также рабочая среда с высоким уровнем уважения и доверия.

Люди придут к вам работать и будут делать свое дело, если вы обеспечите им базовые гигиенические факторы, удовлетворяя дефицитарные потребности, описанные в иерархии потребностей Маслоу. Однако они будут работать с полной отдачей и выполнять порученные им рабочие задания на самом высоком уровне только в том случае, если вы сделаете их работу увлекательной, приятной, перспективной и интересной — другими словами, если помимо гигиенических факторов вы удовлетворите также их потребности в развитии.

### **Действительно ли деньги способны заставить людей работать?**

Многие руководители на протяжении долгих лет считали, что деньги служат главным фактором мотивации к высокой производительности и эффективности в работе. Они рассуждали так: «Просто дайте людям достаточно денег — и они будут работать с максимальной отдачей».

Для того чтобы проверить правильность этой идеи, поразмышляйте над следующей историей. В одной компании в понедельник утром перед началом работы

всех заводских рабочих собрали вместе. Руководитель объявил, что с этого момента компания удваивает заработную плату всем работникам завода, чтобы стимулировать их работать продуктивнее. Привело ли двукратное повышение зарплаты к повышению производительности? Да, но только на *один час*. Через час после повышения зарплаты производительность снизилась до прежнего уровня и больше не повышалась. Выплата сотрудникам дополнительных денег сама по себе не оказывает длительного воздействия на производительность и эффективность работы.

## Теория Z

Итак, теория X гласит, что люди ленивы и ненадежны и их работу необходимо постоянно контролировать, если вы хотите, чтобы она была сделана как следует. Теория Y утверждает, что люди добродетельны, трудолюбивы и стремятся внести ценный вклад в компанию, если обращаться с ними должным образом.

По моему мнению, истина ближе к теории Z. Это мой собственный вклад в теорию мотивации, в основе которого лежит то, что я называю *фактором рациональности*. Люди склонны поступать рационально. Они всегда выбирают самый быстрый и легкий способ получить то, что им нужно в данный момент, и не заботятся о долгосрочных последствиях своего поведения. Это означает, что все мы, по существу, очень похожи друг на друга в том, что касается мотивации. Мы стремимся к безопасности, надежности, принадлежности, самооценке и самоактуализации. Все мы хотим быть успешными, счастливыми и получить признание в своем деле и делаем все, что, по нашему



мнению, требуется для достижения этих целей. Задача руководителя — создать среду, в которой у людей будут *внутренние* мотивы работать как можно лучше, с высоким воодушевлением и вносить максимально возможный вклад в компанию.

## Внутренние и внешние мотивы

В наши дни люди чаще, чем бывало прежде, руководствуются внутренними побуждениями выполнять работу лучшим образом. Устаревшие внешние факторы мотивации, такие как гарантии занятости и управление методом кнута и пряника, применимы только к новым работникам, которые выполняют задания, не требующие больших навыков или умственных усилий. В современной рабочей среде окружающие нас люди делают свою работу потому, что хотят этого, а не потому, что им приходится это делать. Они выполняют свою работу хорошо, так как стремятся ответить на собственный внутренний вызов и получают за это высокую оценку от других. Люди с уважением относятся к работе и хорошо относятся к своим компаниям, потому что те ценят своих сотрудников и обращаются с ними достойно. Неужели это так трудно понять?

Ваша задача состоит в создании такой рабочей среды, в которой будут устранены негативные факторы, отвлекающие сотрудников от работы, удовлетворены нейтральные факторы, представляющие собой минимальный набор важных условий труда, а факторы мотивации максимально усилены. В такой среде у сотрудников появятся внутренние мотивы и стимулы вносить в вашу компанию самое ценное, на что они способны.

## Практические упражнения

1. Определите самого счастливого и продуктивного сотрудника. Какие факторы рабочей среды объясняют высокий уровень его эффективности?
2. Определите, что вы предпринимаете для удовлетворения финансовых и эмоциональных потребностей сотрудников.
3. Выясните, какие действия можно предпринять, чтобы усилить чувство принадлежности у членов своей команды.
4. Выберите то, что будете делать каждый день для повышения самоуважения одного или более сотрудников.
5. Определите конкретные действия, которые вы можете предпринять, чтобы сделать работу подчиненных более перспективной и интересной.
6. Определите те участки своей работы, с которыми вы хорошо справляетесь и которые нравятся вам больше всего. Как вы могли бы организовать свое время, чтобы делать больше, тратя на это меньше времени?
7. На следующем собрании персонала задайте каждому из присутствующих вопрос: «Если бы вы на один день стали президентом компании, какое одно изменение вы внесли бы в свои обязанности или бизнес?» Будьте готовы к тому, что ответы на него станут для вас настоящим откровением.

# ГЛАВА 3

## Зажгите пламя личной эффективности

Представьте себе, что на шее у каждого человека, с которым вы встречаетесь, висит табличка с надписью: «Сделай так, чтобы я почувствовал себя важным». Это поможет вам добиться успеха не только в продажах, но и в жизни.

*Мэри Кэй Эш\**

Работа руководителя состоит в обеспечении максимального уровня эффективности, а также высокого качества и количества результатов труда вверенных вам человеческих ресурсов. Целых 80 процентов текущих затрат компании приходится на заработную плату, всевозможные льготы и вознаграждения, выплачиваемые сотрудникам. Небольшое постепенное повышение эффективности работы каждого из них может оказать существенное влияние на итоговые показатели.

Для того чтобы добиться от сотрудников полной отдачи, вы должны серьезно разобраться в том, как вы стали

---

\* Мэри Кэй Эш (1918–2001) — американская предпринимательница, основательница компании Mary Kay. *Прим. ред.*

тем, кто вы есть сейчас, а также как ваши сотрудники стали теми, кто они есть сейчас. Вам нужно хорошо представлять себе, что люди думают, чувствуют и как реагируют на происходящее в компании. Вам необходимо знать, почему они делают или не делают определенные вещи и как оказать на них положительное влияние.

## **Люди подобны айсбергам**

Это не такая уж легкая задача. Люди невероятно сложны. Их интеллект и психика формируются под влиянием тысяч важных и незначительных событий. С самого детства все мысли, чувства, эмоции, успехи, неудачи, страхи, желания и впечатления делали из них таких личностей, какие они есть сейчас. То же самое касается в равной мере и вас самих.

Представьте себе, что каждый ваш подчиненный подобен айсбергу. Только 10 процентов этого айсберга, его верхушка, находятся над поверхностью. Остальные 90 процентов, которые вы не можете увидеть, понять или изменить, скрыты от ваших глаз, они лежат в подсознании человека, его прошлом опыте.

Никогда не пытайтесь играть роль психолога для подчиненных. Вы должны понимать лишь в целом, как они мыслят и почему поступают определенным образом, но вы не обладаете квалификацией, необходимой для того, чтобы давать им советы или помогать стать теми, кем они не являются. Кроме того, это просто бесполезно. Люди таковы, каковы они есть, и они стали такими под влиянием тысяч факторов, неподвластных вашему контролю.

## **Люди не меняются**

Запомните важное правило: «Люди не меняются». Как говаривал комик Флип Уилсон, «что видишь, то и получаешь». Многие конфликты, возникающие между людьми на работе, в браке и взаимоотношениях, можно было бы решить очень быстро, если бы одна или обе стороны признали этот простой факт.

Если человек ленив, он всегда будет ленивым. Если человек непунктуален, он всегда будет опаздывать. Если человек нечестен, он всегда будет лгать. Если люди неаккуратны или плохо выполняют свою работу, они всегда будут так делать. Люди не меняются.

В состоянии стресса люди не только не меняются, напротив, они еще строже придерживаются свойственной им модели поведения. Если у человека уже сформировался суровый характер, он станет еще более жестким, если все пойдет не так, как он хочет. Если человек слаб или нерешителен, перед лицом невзгод и неудач он не проявит отваги.

Помните старую притчу: «Не пытайтесь научить свинью летать. Во-первых, вам это не удастся. Во-вторых, это невероятно тяжелый труд. А в-третьих, это только разозлит ее»? Даже если люди обещают измениться, соглашаются измениться или пытаются измениться, они все равно не изменятся. Они останутся теми, кто они есть. Ведь большинству понадобилась целая жизнь, чтобы стать такими, как сейчас, и они не изменятся, как бы вы ни пытались на них воздействовать.

## **Цель обучения и развития**

Иногда люди не соглашаются и спорят со мной об этом. Они говорят: «Если люди не меняются, то какова цель

обучения, мотивации, тимбилдинга и всех остальных вещей, которые мы делаем, чтобы заставить людей работать лучше или по-другому?» Все просто. Примерно к шестнадцати-семнадцати годам характер человека становится твердым, как бетон. В большинстве случаев тип личности остается неизменным на протяжении всей оставшейся жизни человека. На встрече выпускников средней школы через двадцать–тридцать лет вы с удивлением увидите, что те, с кем вы учились в школе, совсем не изменились, разве что внешне. Они по-прежнему так же говорят, смеются, слушают, шутят и общаются с другими. Они все те же, какими были когда-то. Развивать можно только их таланты, навыки и способности. Вы можете учить и стимулировать их становиться лучше, помогая совершенствоваться в рамках присущих им способностей. Но вы не сможете превратить баскетболиста в музыканта или злого человека в доброго. Эти устоявшиеся качества остаются неизменными с течением времени.

Крупные компании часто нанимают людей, основываясь на их личных качествах, характере и способностях, а затем на протяжении многих лет занимаются обучением и развитием этих сотрудников, помогая им стать более ценными членами корпоративной команды. Они не пытаются превратить уток в орлов. Они нанимают орлов, а затем учат их летать стаями.

Как люди становятся теми, кто они есть? Каковы важнейшие факторы, определяющие эффективность и поведение человека? Понимание основных принципов человеческого поведения может дать вам преимущество в подборе персонала и формировании высокоэффективной команды.

## Управляющая программа успеха

Открытие Я-концепции стало самым важным прорывом в психологии XX столетия\*. Как оказалось, у каждого человека есть совокупность представлений о себе, от которых зависит его эффективность в любой области деятельности. Изменение и совершенствование в чем-либо начинается с изменения и улучшения представлений человека о себе.

Я-концепция включает в себя все мысли, чувства, желания, действия, впечатления и решения человека, возникающие у него с самого раннего детства, а во многих случаях даже раньше. По мнению ученых, ребенок еще в утробе матери чувствует, ждут ли его появления на свет. Если он приходит в мир, в котором родители хотят и ждут его появления на свет, он становится более позитивным и уверенным в себе человеком, чем нежеланный ребенок.

Я-концепция — это ключ к пониманию личности человека, его эффективности, продуктивности и счастья. Каждый человек проявляет себя во внешнем мире в полном соответствии с тем, что он думает о себе. Каждый смотрит на жизнь сквозь призму прошлого опыта, особенно опыта восприятия конкретного момента. И этот опыт может быть созидательным или разрушительным, хорошим или плохим, истинным или ложным, но если человек *верит* в то, что нечто является истинным для него, он действует в соответствии с этим убеждением.

---

\* Первые описания Я-концепции находим еще в работах У. Джемса, З. Фрейда, К. Левина, К. Роджерса и многих других психологов.  
*Прим. ред.*

Для того чтобы вы могли раскрыть потенциал каждого сотрудника, который трудится у вас в подчинении, вам придется разобраться, как работает Я-концепция и как оказать на нее положительное влияние. Я-концепция, или совокупность убеждений, которая служит управляющей программой ментального компьютера человека, состоит из трех составляющих: идеальное представление о себе, образ «я» и самооценка\*. Давайте проанализируем каждый из этих компонентов в отдельности.

## Идеальное представление о себе

У каждого человека есть *идеал* того, кем он мог бы стать. Этот идеал можно определить как «такую личность, какой вы хотели бы стать больше всего». Успешные, счастливые люди ясно представляют себе этот образ. Они точно знают, во что верят, какие принципы отстаивают и что никогда не стали бы поддерживать. Благодаря ясности они более уверены в себе и позитивно настроены по сравнению со всеми остальными. У людей, добившихся выдающихся успехов в жизни, есть четкое представление об идеальном «я».

Идеальное представление о себе включает все добродетели, ценности, принципы и качества, которые человек считает важными и ценными для себя и других. Кроме того, оно охватывает цели, мечты, надежды, стремления

---

\* В психологической литературе также описывается другое представление Я-концепции, согласно которому выделяют три основных уровня: непосредственно сами знания и убеждения человека (когнитивная составляющая, или образ «я»); его переживания в связи с этим (оценочная составляющая, самооценка); и то, как он ведет себя в действительности (поведенческая составляющая). *Прим. ред.*



и мысли человека по поводу будущего. Когда человек ясно представляет свое идеальное «я», он стремится к этому идеалу как сознательно, так и неосознанно. Он восхищается людьми, демонстрирующими качества, которые он старается развить в себе. Его притягивают люди, разделяющие такие же ценности. У него вызывают восхищение те, кто придерживается подобных принципов в своем поведении.

## **Роль примера для подражания**

В любом обществе самые успешные люди восхищаются теми и уважают тех (живых или ушедших в мир иной), кто прожили замечательную жизнь и стали уважаемыми людьми благодаря своему характеру и достижениям. По словам Аристотеля, любые улучшения в обществе начинаются с улучшения характера молодежи; а молодые люди в значительной мере подвержены влиянию примеров для подражания, особенно в период становления личности. По этой причине пример для подражания — это один из важнейших элементов идеального представления о себе. Нам свойственно восхищаться и брать за образец тех, кто обладает самыми важными качествами, к которым мы стремимся, и демонстрирует их своим поведением.

Одна из самых важных задач руководителя — *подавать пример* того, как следует вести себя в компании. Менеджер должен быть эталоном в правильном обращении с людьми и выполнении работы. Когда руководитель устанавливает высокие стандарты честности, порядочности и качества, он стимулирует всех остальных членов команды стремиться к достижению того же в своем характере и работе. Это позволяет руководителю создать рабочую

среду, существенно отличающуюся от той, в которой ценности, добродетели и моральные принципы не принимаются во внимание и не подлежат обсуждению.

## **Как компаниям стимулировать формирование идеального представления о себе**

Для того чтобы удовлетворить естественное стремление человека к идеалу, лучшие компании создают ценности, видение, миссию, цели и задачи.

**Четко определите ценности.** В книге *The Power of Ethical Management*\* Кеннет Бланшар и Норман Винсент Пил проанализировали рентабельность сотен компаний, сравнив их с другими организациями из той же отрасли. По результатам этого анализа они сделали такой вывод: компании, в которых сформирована и сформулирована в письменном виде четкая система ценностей и способы их применения в повседневной работе, на протяжении десятилетий неизменно получали более высокую прибыль, чем компании, которые, возможно, разделяли те же ценности, но не зафиксировали их в письменном виде и не обсуждали с сотрудниками.

Несколько лет назад я сотрудничал с компанией, которая началась с одной интересной идеи, привлекла средства инвесторов, а затем стала одной из самых успешных в телекоммуникационной отрасли США. Я узнал, что перед созданием ее основатели на собрании согласовали пять ценностей, которыми они будут руководствоваться в своих действиях и принятии решений. После

---

\* Издана на русском языке: Бланшар К., Пил Н. В. Магия честной жизни. — Минск : Попурри, 2003. Прим. перев.

многочасового обсуждения пять ценностей были упорядочены по степени важности.

Однако основатели пошли еще дальше: они сформулировали короткое заявление, в котором говорилось о том, как эти ценности будут применяться в повседневной деятельности компании. Их описание было распечатано на ламинированных карточках и разослано всем сотрудникам. И каждый раз, когда представителям компании необходимо было принять решение, они доставали свои карточки и анализировали, соответствует ли их решение пяти ценностям. Это можно было сделать даже по телефону. Окончательный выбор делали только после его тщательной оценки в контексте каждой из пяти ценностей компании.

Неудивительно, что сотрудники всех уровней компании относились к числу самых счастливых, позитивных и продуктивных людей, с которыми мне когда-либо приходилось работать. Кроме того, они год за годом обеспечивали компании высокую прибыль на рынках с высоким уровнем конкуренции.

Для создания своей организации вам необходимо найти всего три-пять ценностей. На их определение уйдет несколько часов дискуссий и дебатов, которые в крупных корпорациях, например, проводятся во время совещаний по стратегическому планированию. В конце обсуждения все топ-менеджеры должны прийти к согласию в вопросе ценностей и их приоритетности.

**Сформируйте четкое видение.** На втором этапе создания идеального образа компании, к которому смогут стремиться сотрудники, необходимо сформировать *видение* того, какой компания станет в будущем на основании выбранных ею ценностей. Лучшие руководители используют для этого *идеализацию*. Мысленно перенесшись

на пять или больше лет вперед, они представляют себе, что их компания стала идеальной во всех отношениях. В этом представлении через пять лет у их компании будет лучший продукт, лучшие сотрудники и руководители, лучшее обслуживание клиентов, лучшие системы, репутация, уровень рентабельности и курс акций. Затем они возвращаются в настоящее и задают себе вопрос: «Как воплотить этот идеал в реальность?»

Невозможно создать идеальную компанию без ясного представления о том, какой должна быть идеальная во всех отношениях компания. Идеальный продукт становится основным элементом этого перспективного видения, поскольку 90 процентов успеха любой компании зависят прежде всего от наличия превосходного продукта.

Найдите свою миссию. На основании ценностей и видения компании вы можете сформулировать вдохновляющую миссию. Она должна представлять собой четкую, осуществимую цель, к достижению которой сможет стремиться каждый сотрудник компании. Кроме того, в заявлении о миссии должен быть указан *критерий* для определения того, насколько вы приблизились к достижению своей цели.

Более ста лет назад компания AT&T начала расширять сеть телефонной связи на территории США; в то время ее миссия состояла в том, чтобы обеспечить каждому американцу возможность иметь такую связь. Когда в 1960-х годах эта цель была достигнута, в компании не сформулировали новую миссию вместо прежней. В результате AT&T отклонилась от своего курса, сфокусировавшись на политике и прибыли, а не на обслуживании людей. Вскоре на рынок вышли конкуренты, вступившие в борьбу с монополией компании, которая больше не оправдывала себя. Через несколько лет AT&T была разделена

на несколько больших и малых телефонных компаний, рассредоточенных по всей территории США.

**Найдите вдохновляющий замысел.** Ради чего вы занимаетесь бизнесом? Обычно его замысел вытекает из ценностей, видения и миссии, выбранных вами в качестве идеала для своей будущей компании. Ваша цель — дать ответ на вопрос: «Зачем мы этим занимаемся?» Ваша миссия четко определяет, чего вы и ваша организация пытаетесь добиться, а замысел объясняет, почему вы это делаете. Таким образом, он должен вызывать у вас и ваших сотрудников эмоциональный *отклик*, не давая вам спать по ночам. Вы должны все сильнее и сильнее стремиться к реализации своего замысла и добиваться в этом все больших успехов. Воплотив его в реальность, вы испытаете самое большое удовлетворение и радость в своей деловой жизни. Вы будете безмерно счастливы слышать, как другие люди говорят, что это вам удалось.

Меня постоянно спрашивают, ради чего я занимаюсь этим бизнесом. За двадцать пять лет мой ответ ничуть не изменился: «Смысл моей работы — помогать людям достигать своих целей *быстрее*, чем это было бы возможно без моей помощи».

**Определите свои цели.** Цели — это конкретные, ограниченные сроком исполнения, поддающиеся количественному измерению *задачи*, которые необходимо выполнить, чтобы продемонстрировать свои ценности, воплотить видение в реальность, выполнить миссию и реализовать замысел. Цели — это основа повседневной деятельности всех направлений бизнеса. А способность ставить важные цели и достигать их в значительной мере зависит от того, насколько четко вы представляете, почему к ним стремитесь.

**Сотрудники, у которых есть идеальное представление о себе.** В любой компании лучшими сотрудниками становятся те, кто полностью привержен ее ценностям, видению, миссии, замыслу и целям. Приходя на работу, они испытывают радость от того, что могут помочь компании достичь поставленных целей. Им приносит большое удовлетворение возможность внести ценный вклад в то, чтобы компания стала лучшей из лучших, особенно с точки зрения клиентов — тех, кто пользуется ее продуктами.

Ясное, вдохновляющее, жизнеутверждающее видение в сочетании с миссией, замыслом и целями позволяет удовлетворить одну из глубочайших подсознательных потребностей человека — достигать самых высоких идеалов во всех сферах своей трудовой и личной жизни.

## **Образ «я» определяет вашу эффективность**

Вторая составляющая Я-концепции — это образ «я». Он оказывает огромное влияние на мысли, чувства и поступки каждого человека. Образ «я» можно определить как осознание человеком своих качеств, ценностей и поведения. Это представление часто называют внутренним зеркалом, в которое мы подсознательно смотрим, чтобы определить, как вести себя в той или иной ситуации. Подобно тому, как актеры бросают на себя последний взгляд в зеркало, прежде чем выйти на сцену, мы тоже окидываем внутренним взором свои представления, которые подсказывают нам, как вести себя в ситуации, в которой нам предстоит оказаться.

В своей потрясающей книге *The Magic Power of Self-Image Psychology* («Магическая сила психологии образа

самого себя») доктор Максвелл Мольц показывает нам, что во внешнем мире люди всегда действуют под влиянием *внутренних* представлений о себе, даже если они не всегда соответствуют действительности. Мольц сделал это открытие, работая пластическим хирургом. Он часто оперировал людей с дефектами внешности, которые делали их непривлекательными. После операции его пациенты становились красивыми. Но врач с удивлением обнаружил, что они по-прежнему относятся к себе негативно и недовольны своей внешностью, как и до операции. В чем же дело?

Доктор Мольц пришел к выводу, что без изменения внутреннего образа «я» ничто не может измениться для них и во *внешнем* мире. Если в глубине души люди считают себя непривлекательными, они думают, что окружающие относятся к ним так же. Только изменив свои внутренние установки, можно испытать новые, более позитивные чувства по отношению к себе.

## **Как вас воспринимали родители**

Образ «я» начинает формироваться еще в детстве, с того самого момента, когда вы впервые посмотрели на своих родителей и увидели, как они смотрят на вас. Если у родителей ребенок вызывает счастье, радость и восхищение, если они обращаются с ним так, словно он самое прекрасное, умное и замечательное создание на свете, у ребенка складывается здоровый образ «я». Он считает себя положительным, привлекательным, умным и желанным, и это становится частью его мировоззрения. В будущем он взаимодействует с окружающими так, будто уже пользуется всеобщей любовью.

В детстве на нас оказывают большое влияние люди, которых мы уважаем и мнение которых ценим. Начинается это с родителей. Если родители относятся к нам как к ценной и важной личности, постоянно хвалят и делают комплименты, у нас формируется позитивный образ «я», который мы переносим на общение с другими людьми во взрослой жизни. Если же некоторые люди, например младшие братья и сестры, несчастливые родственники или ровесники, ведут себя грубо или неприятно по отношению к вам, это может разрушить ваш образ «я» и уверенность в себе, посеет в вас сомнения в своих силах.

К счастью, чем более позитивное представление о себе формируется у человека в процессе выработки условных рефлексов в детском возрасте, тем более устойчив он будет к воздействию негативных поступков других людей. Он сохранит положительный образ «я» даже тогда, когда люди по тем или иным причинам будут относиться к нему плохо.

### Три аспекта образа «я»

Первый аспект образа «я» — как вы *сами себя* воспринимаете. Ваше восприятие играет очень важную роль и может быть или не быть основанным на реальности. Вы можете воспринимать себя в позитивном и реалистичном ключе, как люди, достигшие самоактуализации, а можете видеть себя с негативной и пессимистической точки зрения, как несчастные люди.

Мой отец вырос в трудной семье. На протяжении всей его жизни у него складывался негативный образ «я», который он перенес на своих детей, как поступает большинство родителей. Многие годы он говорил мне, что на меня нельзя положиться, что я ненадежный, что я обманщик и вор. Не



имело значения, что речь шла о таких мелких проступках, как стащить печенье из банки, или о том, что я не мог даже вспомнить. В понимании моего отца я был бесполезным существом. В итоге я рос с негативным представлением о себе и ощущением несоответствия и неполноценности в сравнении с другими детьми из лучших семей.

Однако в период ранней юности на меня снизошло озарение. Я понял: слова моего отца не обязательно соответствуют истине, поэтому я не должен поддаваться влиянию его негативных чувств и уничижительных замечаний. И у меня выработалась своего рода умственная защита. Я решил не обращать внимания на негативные замечания отца, а заменять их позитивными картинками того, как я успешно справляюсь со всем, за что берусь. Это решение изменило мою жизнь. Оно может изменить жизнь каждого, кто попытается воплотить его в жизнь.

**Напишите собственный сценарий.** Помните: почти все плохое, что говорят о вас люди (или говорили во времена вашей молодости), не соответствует действительности и не останется таким навсегда. Вы в любой момент можете переписать сценарий своей жизни. Как говорил психолог и философ Уильям Джеймс, «в прошлом я был одним, но отныне буду другим».

В прошлом вы опаздывали на деловые встречи? Теперь будете приходить вовремя. В юности вы были неаккуратным и несобранным? Что ж, теперь будете сама тщательность и организованность. Раньше в разговорах с другими людьми вы были склонны держать свое мнение при себе, чтобы защитить собственную точку зрения? А теперь станете говорить уверенно и выражать свои мысли свободно и четко.

К счастью для вас, все, что вы делаете многократно, повторяя снова и снова, входит в привычку. Если в вас

есть желание повысить свою эффективность, можете прорастить его зерно внутри посредством повторения и практики. Со временем новая модель поведения, приобрести которую вы стремитесь и которую мысленно примеряете на себя, станет неотъемлемой частью вашего характера. Вы действительно можете сделать из себя человека, которым хотите стать, если будете снова и снова представлять себя таким человеком. Вы можете изменить свою эффективность, изменив внутреннее представление о себе.

**Как вас воспринимают другие.** Второй аспект образа «я» — это представление о том, как, *по вашему мнению*, вас воспринимают другие люди. Это тоже очень важно. Если вы считаете, что окружающие относятся к вам хорошо, вы будете стараться вести себя с ними так же. А если думаете, что люди испытывают к вам симпатию, уважают вас и берут с вас пример, вы будете позитивным, приятным, располагающим к себе человеком в общении с ними.

В период становления личности большое влияние на нас оказывают слова и поступки окружающих, поэтому во взрослом возрасте мы бываем чрезмерно озабочены мнением других людей о нас. Многие настолько чувствительны к этому мнению, что не способны без одобрения предпринимать самостоятельные действия.

**Решайте сами.** На самом деле вы не должны делать или не делать что-то только потому, что боитесь осуждения. В двадцать с небольшим лет вы очень остро реагируете на то, что могут подумать о вас окружающие. В тридцать с лишним вы становитесь менее восприимчивы к чужому мнению и спокойнее относитесь к тому, что о вас думают. Но когда вы разменяете четвертый десяток, вам откроется истина: *на самом деле никто о вас вообще не думает.*

Дело в том, что 99 процентов времени люди тратят на мысли о себе и своих личных проблемах. Оставшийся один процент времени они уделяют остальному человечеству, в том числе и вам. Считать, что окружающие только и делают, что размышляют о вас, — признак тщеславия. В действительности большинство людей так заняты собственной персоной, что у них вообще нет времени думать о вас.

**Как другие воспринимают вас на самом деле.** Третий аспект образа «я» — это представление о том, как люди воспринимают вас *в действительности*. Вы можете считать себя средним сотрудником в компании, а затем с удивлением узнаете, что другие относят вас к числу лучших специалистов. Вам может казаться, что вы хорошо выполняете свою работу, но, к своему искреннему удивлению, вдруг обнаружите, что окружающие оценивают уровень вашей эффективности как ниже среднего.

В гармоничной личности согласованы все три элемента образа «я»: как вы воспринимаете *себя*, как, по вашему мнению, вас воспринимают *другие* и как они воспринимают вас *на самом деле*. В идеале то, что вы думаете о себе, в точности совпадает с тем, что думают о вас и как с вами ведут себя другие люди.

## Гармоничное сочетание образа «я» и идеального представления о себе

Самооценка и образ «я» зависят от вашего идеального представления о себе. Каждый раз, когда вы поступаете в соответствии со своим представлением о себе идеальном, ваш образ «я» улучшается. Относясь к себе лучше, вы почувствуете себя счастливее и увереннее в себе. Мотивация

повышается, и появляется вдохновение заниматься тем, что еще больше приближает вас к идеальному образу человека, которым вы могли бы стать.

Когда руководитель говорит подчиненному, что тот отлично выполнил свою работу (что соответствует идеальному представлению о себе большинства людей), образ «я», сформировавшийся у этого сотрудника, улучшается. Он понимает, что его высоко ценят и признают его значимость. Он чувствует себя более счастливым и уверенным в себе, поэтому стремится делать свою работу еще лучше.

Отношение руководителя к членам своей команды и его поведение с ними оказывает огромное влияние на образ «я» этих людей. В детстве мы смотрим на родителей, слушаем их голоса, чтобы удостовериться в том, что мы хорошие, желанные, умные дети, что мы находимся в безопасности в своем мире. Во взрослой жизни мы переносим это ожидание на своего руководителя, он становится нашим новым «родителем». Мы смотрим на него, слушаем его слова, чтобы понять, хорошие ли мы работники и как справляемся со своей работой. Следовательно, руководитель может оказывать сильное влияние на образ «я», а значит, и на эффективность каждого члена команды. Чем лучше он обращается с подчиненными, тем более положительный образ «я» формируется в их сознании и тем более продуктивными и позитивно настроенными они становятся.

## **Самооценка — основа личности**

Самооценка, чувства и эмоции составляют ядро личности человека. Именно эмоции определяют его личность. Только человек с высокой самооценкой может быть позитивно

настроенным, энергичным, креативным и продуктивным сотрудником. Человек с низкой самооценкой испытывает чувство неполноценности и несоответствия, он не уверен в себе и не чувствует себя в безопасности.

От того, нравится себе человек или нет, зависит его самооценка. Кстати, чем больше вы нравитесь себе, тем большую симпатию испытываете к другим. А чем больше вы нравитесь себе и окружающим, тем большую симпатию они испытывают к вам. Чем лучше вы относитесь к людям, тем лучший вы командный игрок. Чем больше вы нравитесь себе, тем более весомые и ценные результаты получаете в работе.

Самое серьезное препятствие на пути к полноценному развитию личности — это неумение нравиться себе. Под влиянием детских травм, особенно отношения к нему родителей, ребенок часто вырастает с глубоким чувством неполноценности. В следующей главе подробнее рассматривается вопрос о том, как годы становления личности влияют на самооценку человека, а также какие уроки можно извлечь из того, что нам известно о формировании самооценки у молодых людей и как применить эти знания в рабочей среде.

## **Самооценка и самоэффективность**

*Самоэффективность* непосредственно зависит от самооценки. Чем больше вам нравится, как вы выполняете свою работу, тем лучше вы с ней справляетесь. Чем лучше вы ее делаете, тем больше себе нравитесь. Каждый раз, когда вы узнаете и применяете на практике что-то новое, позволяющее вам делать дело еще лучше, вы не только

укрепляете свою веру в собственную эффективность, но и повышаете самооценку.

Каждый из нас хочет быть эффективным, компетентным, способным выполнять свою работу и добиваться поставленных целей. Мы стремимся к чувству самоэффективности всю жизнь. Мы испытываем уверенность в себе и чувствуем себя счастливыми только в том случае, если действительно верим в свою способность хорошо делать свое дело.

Между тем, как вы воспринимаете себя, или образом «я», и вашим идеальным представлением о себе, то есть представлением о том, каким человеком вы хотели бы стать, существует прямая связь. Чем больше ваше поведение день ото дня согласуется с образом идеального «я», тем больше вы нравитесь себе, цените и уважаете себя и более позитивной личностью становитесь во всех сферах жизни. При учете взаимозависимости различных сторон личности самая важная задача руководителя в плане создания высокоэффективной команды заключается в постоянном повышении самооценки, улучшении образа «я» и идеального представления о себе каждого члена команды.

## **Создание высокоэффективной рабочей среды**

Формирование высокоэффективной команды сотрудников и создание превосходной рабочей среды зависит от трех факторов:

1. Каждый сотрудник должен быть приверженным ценностям, видению, миссии, замыслу и целям компании. Внесение такой ясности — главная обязанность руководителя.

2. Будучи руководителем, вы должны постоянно укреплять позитивный образ «я» каждого члена команды. Вы обязаны сделать так, чтобы каждый сотрудник считал себя ценным, достойным и компетентным работником, который с каждым днем совершенствуется в своем деле.
3. Вы должны постоянно создавать, поддерживать и повышать самооценку каждого сотрудника, чтобы все члены вашей команды нравились себе еще больше благодаря вашему отношению к ним.

Здесь все имеет значение. Все, что вы говорите и делаете, либо воодушевляет подчиненных, либо разочаровывает их. Каждое взаимодействие с ними приобретает определенную эмоциональную окраску. Поскольку у вас есть власть над сотрудниками, любые ваши слова, хорошие или плохие, окажут на них немедленное и зачастую длительное позитивное или негативное воздействие.

Помните: изменить ситуацию можно только четырьмя способами. Вы можете предпринимать *больше* действий, дающих хорошие результаты. Вы можете совершать *меньше* действий, которые не позволяют получать хорошие результаты. Вы можете *начать* делать то, чего не делаете сейчас, и полностью *прекратить* делать то, что больше не приносит пользы. В любой рабочей среде каждый руководитель должен задавать себе эти четыре вопроса: каких действий должно быть больше? Чего мне следует делать меньше? Что я должен начать делать? От каких действий мне нужно отказаться?

Руководителю необходимо осознавать, что Я-концепция — это управляющая программа подсознательного компьютера человека. Все, что вы делаете или говорите,

приводит к определенным последствиям. Любые слова и поступки либо повышают, либо снижают эффективность. Если постоянно помнить о том, как все это влияет на чувства и поведение других людей, можно стать более эффективным руководителем, который всегда помогает подчиненным работать с полной отдачей.

## Практические упражнения

1. Выберите один аспект поведения, который, по вашему мнению, мешает вам стать эффективным руководителем, и примите решение полностью искоренить его.
2. Определите три самых важных качества руководителя, которые вы хотели бы выработать в себе. Что вам нужно делать каждый день, чтобы развить их в себе?
3. Создайте четкое, вдохновляющее видение будущего своей компании, и определите замысел, или главную цель, своего бизнеса.
4. При общении с сотрудниками демонстрируйте положительные ожидания по отношению к ним. Говорите подчиненным, какие они замечательные специалисты и как хорошо они работают.
5. Повышайте самооценку членов своей команды, обращаясь с ними так, будто они чрезвычайно важные люди для успеха вашей компании.
6. Ведите себя с подчиненными как любящий родитель; обращайтесь с ними так, будто они хорошие дети и вы их действительно цените.
7. Улучшайте их образ «я», постоянно отдавая должное их успехам, хорошо выполненной работе и тому, какой большой вклад они вносят в дело компании.



# ГЛАВА 4

## Сделайте так, чтобы люди чувствовали свою значимость

Тот, кто не ищет счастья, скорее всего, его найдет, поскольку тот, кто его ищет, забывает, что самый верный способ быть счастливым — искать счастье для других.

*Мартин Лютер Кинг-младший*

Чтобы мотивировать подчиненных работать с полной отдачей, нужно развивать в них самооценку, повышающую уверенность в себе и самоуважение. Каждый сотрудник обладает неограниченным потенциалом, который он может задействовать в работе, чтобы делать свое дело лучше и быстрее. От природы все люди креативны, и это качество можно направить на решение проблем, преодоление трудностей и достижение целей бизнеса.

Интеллектуальные работники, входящие в состав вашей команды, руководствуются скорее внутренними, чем внешними побуждениями. Они работают в полную силу, потому что *хотят* работать именно так. Вообще-то нельзя мотивировать людей в прямом смысле, можно только

создать среду, в которой процесс мотивации протекает естественно и спонтанно.

## Руководитель задает тон

Руководитель — самый важный человек в любой организации. Он задает тон тем, как говорит, какие поступки совершает, как реагирует на действия других людей и как обращается с ними. Работники склонны подражать руководителю, копировать его поведение по отношению к окружающим. Пример менеджера, обращающегося с подчиненными вежливо и уважительно, заставляет всех сотрудников вести себя с коллегами подобным образом.

Чтобы внушить подчиненным чувство гордости за свою работу, во взаимодействии с ними руководитель может каждый день предпринимать определенные действия. Сознательное приложение усилий к повышению самооценки сотрудников и устранению страхов, мешающих им вкладывать в работу всю свою душу, создает в коллективе высокоэффективную рабочую среду.

Вы, должно быть, помните, что существует только *четыре* способа изменить любую ситуацию в лучшую сторону: предпринимать больше или меньше определенных действий, делать нечто совершенно новое или полностью от чего-либо отказаться. Начинать повышать самооценку сотрудников можно с *прекращения* некоторых действий. Ни при каких условиях не следует делать на работе три вещи: критиковать, жаловаться и осуждать других людей.

## Деструктивная критика травмирует людей

У некоторых стран есть такое смертоносное оружие, как нейтронная бомба. Если взорвать ее над населенной местностью, она окажет огромное разрушительное воздействие. При этом нейтронное оружие отличается от обычной ядерной бомбы тем, что уничтожает людей, оставляя здания нетронутыми\*.

Бывшего главы General Electric Джека Уэлча часто называли Нейтронным Джеком, поскольку в ходе масштабной реструктуризации бизнеса он закрывал целые подразделения, работавшие недостаточно эффективно, увольняя всех сотрудников, но оставляя за компанией здания.

*Деструктивная критика* действует подобно нейтронной бомбе. Это худшее, что может пережить человек; она по-настоящему разрушает уважение к себе. В большинстве случаев именно такой вид критики бывает основной причиной низкой самооценки, негативного образа «я», чувства неполноценности, ощущения собственной некомпетентности и отсутствия счастья в жизни. Тому, кто становится объектом деструктивной критики, остается только пытаться выдержать удар, хотя внутри он все равно разрушает его личность.

## Проблемы во взрослой жизни

Практически все проблемы, возникающие у человека во взрослой жизни, обусловлены деструктивной

---

\* Это не совсем верно. Радиус взрывной волны нейтронной бомбы составляет 1 км, а зона поражения нейтронным излучением равна примерно 1,5 км. *Прим. ред.*

критикой, которой он подвергался в детстве. Если отец и мать постоянно твердили ребенку, что он плохой, ничемный, не заслуживающий доверия и нечестный (или использовали любые другие негативные определения), он был не в состоянии защититься от таких нападков. Ребенок слишком мал, уязвим и восприимчив ко всему, что исходит от родителей и окружающей социальной среды. Его еще неразвитое сознание впитывает критические замечания, принимая их за истину. Они становятся частью его Я-концепции, которую он безоговорочно принимает, и во многих случаях составляют неотъемлемые элементы его мировоззрения и образа «я». Встречая неуверенного, закомплексованного, негативно настроенного и робкого человека, смело можете предположить, что в детстве он подвергался нападкам и эмоциональному насилию со стороны родителей.

Многие люди даже не представляют, насколько губительными могут быть их слова для ребенка. Большинство родителей хотят, чтобы их дети выросли и стали счастливыми, позитивно настроенными, уверенными в себе, способными добиться успеха людьми. Они не осознают, что непрерывная критика, неотъемлемая часть их повседневного взаимодействия с детьми, разрушает детскую самооценку, их уверенность в себе, без которой невозможно добиться успеха в жизни.

## Почему дети лгут

Когда у нас с Барбарой появились дети, мы обнаружили, что дети не всегда говорят родителям всю правду или вообще правду. Они выдумывают какие-то истории, говорят полуправду и просто лгут. Это известно каждому, у кого

есть дети. Создается впечатление, что это один из аспектов воспитания. Обычно в таком случае вы начинаете ставить под сомнение свои педагогические способности. Затем мы прочитали в журнале статью о воспитании, в которой был поставлен такой вопрос: «Если дети вам лгут, кто сделал так, что они боятся говорить правду?»

Мы с Барбарой оба росли в семьях, в которых родители были крайне критичными и негативно настроенными, постоянно жаловались на наше поведение и ругали. Всесторонне обдумав этот вопрос, мы поняли, что «грехи отцов передаются детям». У нас тоже появилась привычка критиковать и ругать своих детей, когда они делали то, что мы считали неправильным или с чем не соглашались. В тот момент мы с Барбарой решили разорвать порочный круг критики, которая влекла за собой гнев, защитную реакцию и ложь детей, и положить этому конец в нашей семье.

Мы сразу же поговорили со своими детьми и пообещали, что больше никогда не будем их критиковать. Мы заверили их, что у них никогда не будет проблем из-за того, что они скажут правду. Мы сказали детям, что, если они будут говорить правду, мы всегда будем поддерживать их и относиться к ним с одобрением.

## **Дети будут вас испытывать**

Дети есть дети: они несколько скептически отнеслись к нашим обещаниям и начали испытывать нас, время от времени раскрывая нам правду о каких-то незначительных вещах. Если у них случались неприятности в школе или они что-то разбивали, они приходили и рассказывали нам об этом, внимательно следя за нашей реакцией. Мы с Барбарой сдержали свое слово и никогда

не критиковали детей, какие бы ошибки они ни совершали. Мы благодарили и хвалили их за то, что они говорят правду. Через пару месяцев наши дети говорили правду обо всем, что происходило в их жизни. Правдивость стала частью их характера, и в своих кругах они были самыми честными и правдивыми подростками.

Став взрослыми, наши дети заслужили замечательную репутацию честных и порядочных людей среди всех, кто их знает. Они всегда спокойно и открыто говорят то, что думают, с одинаковой прямоотой разговаривают и с бывшими президентами США, и со случайными прохожими. Они совершенно не боятся встречаться и общаться с незнакомыми людьми, независимо от их положения или должности. Прекратив критиковать своих детей, мы искоренили страх, который во многих случаях негативно сказывается на мыслях, чувствах и поступках молодых людей.

Этот совет применим в равной мере и к вашим *сотрудникам*. Если они не говорят вам всей правды, то кто виноват в том, что они боятся сделать это? Прямо сейчас примите твердое решение никого не наказывать за правду. Сделайте это одним из принципов работы компании. Призывайте своих сотрудников высказываться открыто и честно при любых обстоятельствах, особенно в случае плохих новостей.

## Разновидности деструктивной критики

Существуют разные виды деструктивной критики. Такая критика может быть конкретной и прямой, когда ребенку говорят, что он плохой. Она может быть также выражена неявно в виде отношения, неодобрения, пренебрежения или замечаний в адрес личных качеств, одежды или

поведения ребенка. Часто критикуемый человек, даже став взрослым, постоянно вспоминает непрерывный поток замечаний, лившихся в его адрес в прошлом, вновь и вновь переживает это, не давая прошлому уйти. В итоге у него формируется худшая Я-концепция, которая выражается в формуле: «Я ни на что не гожусь».

Установка «Я ни на что не гожусь» лежит в основе таких чувств, как чувство неполноценности, закомплексованность, негативный настрой, робость, ощущение собственной непривлекательности и непопулярности. По-видимому, по этой причине, какого бы успеха ни достигли люди, они постоянно хотят большего. Они делают все возможное, чтобы заглушить внутренний голос, который постоянно повторяет: «Я ни на что не гожусь».

Деструктивная критика может быть *воображаемой*. В этом случае человек ожидает замечаний в свой адрес за то, что может потерпеть неудачу в том, что ему нужно сделать. И из страха разочароваться в себе он избегает любых действий. Человек может опасаться недовольства окружающих, вызванного его поступками или словами.

На почве деструктивной критики формируются различные негативные состояния. Критические замечания пробуждают и усиливают страх неудачи и неприятия. Даже мысль об этом вызывает у человека раздражение и заставляет его занимать оборонительную позицию порой на долгие годы и даже десятилетия. Деструктивная критика развивает чувство неполноценности и пробуждает такие негативные чувства, как зависть и неприязнь, особенно по отношению к успешным людям. Чувство неполноценности, которое вызывает критика, заставляет человека, испытывающего отрицательные эмоции, завидовать тем, кто, по его мнению, добился в жизни большего.

## **Критические замечания распространяются быстро**

Время измеряется в дискретных единицах: часы состоят из минут, минуты — из секунд, секунды — из миллисекунд, миллисекунды — из наносекунд. Однако самым коротким промежутком времени можно считать такой, за который в организации распространяются слухи. Все, что делается или говорится в главном офисе и может повлиять на чью-то жизнь и работу, пусть даже в другом конце страны, будет передано этому человеку со скоростью молнии, раньше, чем вы снимете трубку, чтобы связаться с этим человеком.

На работе критические замечания в чей-либо адрес тоже распространяются со скоростью света. Любой негативный комментарий по поводу кого угодно, сделанный в любом месте, в какое угодно время, даже во время ужина в уединенном ресторане, дойдет до этого человека быстрее, чем вы можете себе представить. Если вы хотите добиться от подчиненных полной отдачи сил, вам следует очень осторожно подходить к любой критике, выражению претензий или осуждения чьих-либо действий.

## **Ищите в людях хорошее**

Первым делом руководителю, желающему повысить эффективность своих сотрудников, необходимо полностью исключить из своего словаря любые негативные замечания, каким бы ни был повод для критики. Вместо этого нужно искать что-то хорошее во всем, что происходит.

Вы наверняка слышали, что оптимист видит стакан наполовину полным, а пессимист — наполовину пустым. По мнению хороших руководителей, проблемы нужно



решать, а трудности преодолевать. Плохие же руководители всегда ищут *виноватых*. Если думать и говорить не о самой проблеме, а о ее решении, то за несколько минут вы превратитесь из пессимиста в оптимиста.

Если бы вам потребовалось принять одно решение, касающееся вашего поведения, которое сильнее всего повлияло бы на ваши отношения с домочадцами и сотрудниками, то оно должно быть таким: с этого момента вы никогда никого не будете ни за что критиковать. Случайно нарушив это правило (что, конечно же, будет происходить время от времени), возьмите свои слова назад. Немедленно скажите человеку, ставшему объектом вашей критики: «Я прошу прощения за то, что сказал. Мне не следовало говорить с вами в таком тоне. Мне нет никаких оправданий. Пожалуйста, примите мои извинения». Такая простая реакция с вашей стороны, требующая огромной силы характера, сразу же нейтрализует и стабилизирует сложившуюся ситуацию.

## **Больше никаких жалоб!**

Второе, что вам следует перестать делать, — это жаловаться по любому поводу. Многолетний опыт проведения семинаров и тренингов, во время которых мне довелось поработать с тысячами людей, подсказывает, что у тех, кто часто жалуется, один из родителей тоже был склонен к подобному поведению. Поскольку дети обычно подражают родителям, они приходят к выводу, что жалобы — это естественная реакция на ситуацию, когда человек чувствует себя несчастным или недовольным. Затем они начинают постоянно жаловаться по любым поводам, большим и малым. У них формируется привычка играть в игру «Разве

это не ужасно?!», в которой каждый участник жалуется на что-либо, происходящее в его жизни. Затем другой собеседник жалуется на что-либо еще худшее. И так продолжается снова и снова, причем каждый пытается превзойти другого в жалобах на ужасную судьбу: на здоровье, финансовое положение, работу и, чаще всего, на других людей.

## **Рыбак рыбака видит издалека**

Люди, склонные к нытью, всегда находятся в поиске того, на что можно было бы пожаловаться. И они часто общаются с себе подобными. Вместе обсуждают происшествя на работе и ради этого даже встречаются после окончания рабочего дня. Вместе обедают и устраивают перерывы на кофе. Непрерывные сетования становятся основой их отношений и разговоров.

В обоих случаях — когда вы критикуете или жалуетесь — вы позиционируете себя как *жертву*. Сетуюя, вы говорите: «Разве это не ужасно? Я жертва в этой ситуации. Посмотрите, что со мной произошло».

Подобное поведение делает вас в собственных глазах и во мнении других людей слабым. Вы пробуждаете в себе комплексы и чувство неполноценности, испытываете гнев и обиду. У вас формируется негативный настрой и неуверенность в себе, а уважения к себе становится все меньше. Жалобами вы наносите гораздо больше вреда себе, чем своему обидчику, которого они вообще могут не затронуть.

## **Не спешите защищаться**

Автомобильный магнат Генри Форд-второй говорил: «Никогда не жалуйтесь, никогда не оправдывайтесь». По мнению психолога Уильяма Глассера, один из отличительных

признаков самореализации человека можно считать то, что он никогда не занимает оборонительную позицию. Такие люди не испытывают ни потребности жаловаться, ни потребности оправдываться перед другими людьми.

Однажды я совершил ошибку, выразив недовольство тем, что делает мой сын. Пока я говорил, он терпеливо слушал. Когда я закончил, он посмотрел на меня и спросил: «А что ты предлагаешь?» С точки зрения сына, я мог жаловаться, но это не оказало бы никакого влияния на его решение сделать что-либо. Он не стал реагировать на мои замечания — и я гордился им за это.

Если вы недовольны чем-то, то как руководитель имеете право обратить на это внимание сотрудника. Вы обязаны обсудить с ним этот вопрос. Если вы недовольны поведением или результатом работы подчиненных, то вам обязательно нужно вмешаться и исправить ситуацию. При этом следует честно и объективно поставить человека в известность о несоответствии между вашими ожиданиями и его поведением. После этого можно предложить ему высказать свои идеи и соображения по поводу вариантов решения проблемы. Но никогда не жалуйтесь!

## **Больше никакого осуждения**

Третье, от чего нужно отказаться, — от осуждения любого рода как в компании, так и за ее пределами. Осуждая других людей в узком кругу, вы деморализуете тех, кто вас слушает. А кроме того, тот, о ком идет речь, почти наверняка об этом узнает. Если вы осуждаете кого-то *вне* компании, кто-то непременно передаст этому человеку ваши слова, причем в искаженном виде, и это доставит

неприятности вам самому. Так всегда бывает, и этого невозможно избежать.

Эти рекомендации в равной степени важны и тогда, когда вы говорите о конкурентах или клиентах. Никогда не критикуйте конкурентов. Выразите восхищение ими, если они добились большого успеха в некоторых областях, а затем найдите способ выпускать более качественный продукт, чем они, а также способ эффективнее продавать его. Никогда ни по каким причинам не судите других людей или компании. Лучше направьте свою умственную энергию на поиск решения проблем, ставших причиной вашего недовольства сложившейся ситуацией.

## **Шесть составляющих самооценки**

У человека есть некоторые неосознанные потребности, и самая глубокая из них — это потребность в высокой самооценке. Все мы хотим чувствовать себя уважаемыми и достойными. Мы хотим, чтобы к нам испытывал симпатию и дорожил нами начальник, ведь именно он имеет самое большое влияние на работу и доход сотрудника.

Глубочайшая потребность человека — ощущать свою *значимость*; и есть несколько способов ее удовлетворения. Первый из них — принятие.

## **Практикуйте безусловное принятие**

С самого раннего детства каждый из нас испытывает глубокую потребность в том, чтобы его безоговорочно принимали самые важные люди в его жизни. Принятие дает

нам чувство безопасности и защиты. Если мы не испытываем страха, то чувствуем уверенность в себе и силы открыто и честно выражать себя.

По мнению социологов, отсутствие принятия, или *непринятие* со стороны отдельных людей или общества в целом, служит причиной многих проблем недовольных слоев общества. Асоциальное поведение свидетельствует о желании быть принятым любым способом, даже если в данный момент действия человека не одобряют.

Безусловная любовь — самый замечательный дар, который можно сделать своему ребенку. Что бы он ни говорил или ни делал, вы обязаны безоговорочно любить его. Ваша любовь не меряется частями, она всегда составляет 100 процентов. Ничто не дает ребенку такой уверенности в себе и чувства защищенности, как понимание, что самые близкие люди в его жизни целиком и без всяких условий принимают его. Благодаря такой умственной и эмоциональной основе ребенок растет счастливым, здоровым и уверенным в себе.

## Улыбайтесь людям

Если бы вы постоянно выражали безусловное принятие по отношению к каждому встреченному человеку (дома и на работе), то вскоре стали бы самым популярным человеком в широком кругу. А как выразить это чувство? Очень просто! Для этого достаточно *улыбнуться*.

Интересно, что в улыбке задействуется гораздо меньше лицевых мышц, чем в хмурой гримасе. Улыбаясь теплой, искренней улыбкой, вы говорите человеку, что считаете его привлекательным, приятным и симпатичным. Одна-единственная улыбка обладает такой силой, что может

полностью изменить человека, в одно мгновение настроив его на оптимистический лад. Многие многолетние браки и отношения начинались с одной улыбки, посланной из одного конца комнаты в другой. Такова ее сила! Вы, конечно же, слышали такую фразу: «Когда наши глаза встретились, мы оба поняли, что предназначены друг для друга».

## **Получите награду**

Улыбки людям принесут вам большую награду. Как физическое действие улыбка приводит к выработке эндорфинов в головном мозге; эти химические соединения называют естественным наркотиком. Эндорфины делают нас счастливыми. Благодаря им возникает чувство благополучия, повышается креативность. Улыбаясь, вы испытываете более высокие чувства и совершаете красивые поступки по отношению к тем, кто находится рядом с вами. Самые приятные и симпатичные люди в большинстве случаев искренне улыбаются при встрече с другими людьми.

## **Благодарите людей за то, что они делают**

Вторая составляющая самооценки — благодарность. Людям нравится, когда им говорят спасибо за то, что они сделали или сказали. Благодарность служит подтверждением их ценности и уникальности. Выражением признательности вы повышаете их самооценку, уверенность в себе и улучшаете образ «я». Чем более вы благодарны человеку за что-то, тем выше вероятность, что он сделает то же самое снова, и в следующий раз даже лучше, чтобы заслужить еще больше добрых слов. Потребность

в благодарности — бездонный колодец, который невозможно наполнить.

Самый простой способ выразить человеку признательность — просто сказать спасибо за все, что он сделал для вас и что так или иначе приносит вам пользу. Как и улыбка, слова благодарности способствуют выработке эндорфинов в вашем мозге, а также мозге того, кому ваши слова адресованы. Если выражать признательность людям за разные мелочи, они будут делать все возможное, чтобы доставить вам еще большее удовольствие решением более масштабных задач.

## Рассказ путешественника

Несколько лет назад мой друг должен был отправиться в длительную деловую поездку на Дальний Восток. Накануне отправления он позвонил мне и попросил дать совет, который помог бы ему поладить с разными людьми в разных странах. Я часто бывал в этих странах и дал ему всего один совет: «Выучи слова *пожалуйста* и *спасибо* на языке каждой страны. Говори их как можно чаще и улыбайся при этом. Такой простой жест с твоей стороны выгодно отличит тебя от большинства представителей Запада, которые бывают в аэропортах, отелях и ресторанах азиатских стран».

Побывав за два месяца в нескольких странах, мой друг написал мне письмо, в котором рассказал, что это был лучший совет, который он когда-либо получал. Он произносил эти слова везде, где бывал, и был поражен тем, с какой добротой и готовностью помочь относились к нему люди даже в сложных ситуациях. Мой друг считает, что этот совет следует помещать на первой странице путеводителя по каждой стране.

Выражая благодарность людям (дома, на работе, в любом месте) за все, что они делают, вы тем самым признаете их человеческую ценность, отдаете им должное за определенное поведение и вознаграждаете их приятными эмоциями. Наверняка ваша мама говорила, что слова *пожалуйста* и *спасибо* подобны маслу, которое смазывает шестеренки общения.

## Станьте доброжелательным человеком

Позитивный настрой и жизнерадостность руководителя, подобно мягкому свету, наполняет атмосферу в коллективе и влияет на общий настрой команды. Вы создадите такую рабочую среду, в которой люди будут чувствовать себя спокойными, счастливыми и довольными собой и своей работой. Третья составляющая самооценки — *доброжелательность*.

Для описания компаний, с которыми люди предпочитают иметь дело, а также их представителей, которые им больше всего нравятся, чаще всего используется слово *приятный*. Спросите, почему они покупают продукты той или иной компании и делают покупки в определенном магазине, и вам ответят: «Конечно, я мог бы пойти в другое место, но там такие приятные люди». Когда же людей просят объяснить, что для них означает слово «приятный», чаще всего они называют такое качество, как *жизнерадостность*. Приятные люди всегда в хорошем настроении, всегда позитивно настроены, вежливы и рады вас видеть. Их обращение к вам вызывает ощущение собственной ценности и значимости. Приятные люди устанавливают с вами эмоциональный контакт.



Будучи милыми, они вызывают у вас желание снова и снова иметь с ними дело.

Помимо этого приятных людей считают доброжелательными. Из-за подсознательного страха неудачи и отвержения, приобретенного в детстве, большинству людей нравится поддерживать отношения с приятными людьми, которые всегда ведут себя дружелюбно и благожелательно. Они не спорят и не ссорятся, выражая свои мысли. Благожелательность — прекрасное смягчающее средство при взаимодействии между людьми.

С несколькими моими товарищами в бизнесе, с которыми я проработал вместе десять, двадцать и даже тридцать лет, у меня никогда не было никаких споров или разногласий. Мы заключили множество сложных, дорогостоящих сделок — одни были успешными, другие неудачными, — потратили сотни часов на обсуждения и переговоры, но между нами никогда не было конфликтов.

### **Не соглашайтесь, но не ведите себя отталкивающе**

Один из секретов успеха в жизни состоит в умении не соглашаться с кем-то, но вести себя при этом корректно. Каждый человек имеет право на свою точку зрения. Разные люди по-разному воспринимают одно и то же событие и даже одни и те же факты. Однако при этом нет необходимости создавать конфликт или пытаться подавлять собеседника своими аргументами. Вы наверняка знаете, что невозможно убедить человека в чем-либо против его воли; все равно он останется при своем мнении.

Наиболее успешные люди в бизнесе при обсуждении различных вопросов ведут себя тактично и дипломатично. Они сознательно избегают действий или слов, которые могли бы

вызвать раздражение или дух противоречия у оппонента, особенно во время переговоров. По этой причине они практически всегда ведут себя благожелательно и вежливо.

Но что, если у вас и собеседника разные точки зрения на происходящее? Что, если другой человек, по вашему мнению, занял неправильную позицию? Что, если с учетом своих знаний и понимания ситуации вы не можете согласиться с тем, чего ждет или требует от вас вторая сторона?

Как уже говорилось, можно не соглашаться, но вести себя при этом корректно. Преодоление разногласий начинается с попытки взять под контроль свое эго и стать на место другого человека. Вместо того чтобы вступать в спор, если собеседник высказывает спорную или даже ошибочную точку зрения, просто спросите его, почему он так считает.

Помимо этого не согласиться с чьим-либо мнением, не ведя себя при этом отталкивающе, можно, *выразив несогласие от имени третьего лица*. Когда кто-то высказывает точку зрения, с которой вы не согласны, вложите свои аргументы в уста отсутствующего третьего лица. Например, вы можете сказать: «Идея интересная, но если один из наших клиентов [третье лицо] спросит, почему мы вносим такое изменение, как ему это объяснить?»

Как говаривал бывший президент компании ИТТ Гарольд Дженин: «Самая большая проблема в бизнесе — не алкоголизм, а эгоизм». Как только человек занимает какую-либо позицию, правильную или неправильную, его самолюбие требует защищать ее от любых посягательств. И ему тем труднее изменить свое мнение, чем более он неправ. Если вложить свои аргументы в уста третьего лица (не участвующего в разговоре), человеку

будет гораздо легче отказаться от своей несостоятельной позиции. Его эго не пострадает, если он согласится учесть мнение третьей стороны.

## **Будьте обаятельны**

Мы с моим другом Роном Арденом написали книгу под названием *The Power of Charm\**. После многих лет исследований мы оба пришли к выводу, что влияние и способность к убеждению людей, которых считают обаятельными, намного сильнее, чем конфликтных и жестких личностей.

Если вы хотите произвести впечатление обаятельного человека, ведите себя вежливо и обходительно. Задавайте вопросы, вместо того чтобы делать утверждения. Внимательно и заинтересованно слушайте, что говорит собеседник. Для вас было бы неплохо заранее дать себе слово быть обаятельным при любых обстоятельствах. Примите решение всегда вести себя спокойно, дружелюбно и непринужденно, и вы станете человеком, с которым приятно общаться. Чем больше людей вы сделаете довольными собой, независимо от их мнения, тем сильнее сможете влиять на их позицию. Попробуйте сделать это — и проверьте, даст ли это нужные результаты.

## **Постоянно выражайте восхищение**

Ваша задача — повышать самооценку, помогая людям почувствовать их значимость. И в этом деле один из лучших

---

\* Издана на русском языке: *Трейси Б., Арден Р. Сила обаяния. Как завоевывать сердца и добиваться успеха.* — М. : Альпина Паблишер, 2012. *Прим. ред.*

способов — *восхищаться* людьми. Восхищение — четвертая составляющая самооценки. Вы можете выразить восхищение достоянием других людей — качествами их характера и достижениями.

«Все любят комплименты», — писал президент Авраам Линкольн. Вам следует всегда искать способы сделать комплимент по поводу чего-нибудь, что есть хорошего у вашего собеседника в личной жизни или карьере. Скажем, большинство людей тратят много времени и сил на благоустройство своих домов, организацию бизнеса, на покупку одежды и аксессуаров, автомобилей, книг и многого другого. Обращая внимание на эти старания, вы выразите свое восхищение, и собеседник сразу же почувствует себя важным и счастливым.

## Нет никаких ограничений

Делайте людям комплименты по поводу их одежды и аксессуаров. Говорите приятное об их внешнем виде. Делайте одобрительные замечания об их галстуках, обуви, платьях, прическах и портфелях. Замечая что-то новое, привлекающее внимание или иное в человеке, сразу же скажите ему об этом, например: «Какой замечательный галстук!», или «У вас красивое платье», или «Какой интересный портфель». Выразите свое восхищение моделью телефона или автомобиля.

Предположим, вы зашли в чей-то кабинет, украшенный картинами и безделушками, которые дороги их владельцу. Потратьте одну-две минуты на то, чтобы понять, что важно для хозяина кабинета, а затем сделайте ему комплимент. Спросите, кто изображен на фотографии, стоящей на его столе. Отметьте, какими счастливыми или

привлекательными выглядят на ней люди, и предположите, что они хорошо провели время вместе.

Входя в кабинет руководителя, обратите внимание на диплом на стене, призы на полках, книги в книжных шкафах и на используемые владельцем деловые инструменты. Выделите несколько минут на внимательное изучение всего этого, а затем скажите: «У вас превосходный диплом. Наверное, вы годитесь своим образованием» или «Какой замечательный кубок! Как вы его выиграли?»

После того как вы сделаете человеку комплимент, касающийся дорогих ему вещей, он сразу же увидит вас в другом свете и станет открытым вашему влиянию. Любое противостояние, в которое он мог бы вступить с вами, немедленно ослабнет после ваших приятных слов. Комплименты повышают самооценку, вызывают у человека чувство гордости; в итоге он начинает испытывать к вам симпатию и более расположен сотрудничать с вами.

## **Выражайте одобрение по любому подходящему поводу**

Одобрение — пятая составляющая самооценки. И выражением одобрения вы весьма эффективно повысите ее. Вы дадите человеку почувствовать собственную значительность, ведь от самооценки зависит, в какой мере он чувствует себя достойным похвалы.

Каждый раз, когда вы хвалите другого человека и выражаете ему свое одобрение за его усилия или достижения, вы удовлетворяете одну из его самых глубоких эмоциональных потребностей. Он чувствует себя более ценным и значимым. Повышается его самооценка и улучшается

образ «я». Чем больше вы хвалите людей за то, что они делают, тем вероятнее, что они повторят действия, заслужившие вашу похвалу.

## **Используйте похвалу для поощрения нужного поведения**

Чтобы похвала оказывала максимально сильное воздействие, хвалить следует осознанно и правильно. Если вы хотите развить в человеке определенную модель поведения, то каждый раз, когда он совершает правильные действия, всеми силами обращайтесь на это внимание и хвалите его. Например, некоторые люди постоянно опаздывают на деловые встречи, но вместо того чтобы ругать человека за промах, похвалите его, когда он придет вовремя: «Спасибо за то, что вы пришли вовремя; ваше присутствие здесь действительно очень важно».

По словам выдающегося психолога Зигмунда Фрейда, люди всегда избегают боли и стремятся к удовольствию. Следовательно, многократная похвала за хорошее поведение заставит их чаще прибегать к такой модели и в конце концов отучит от дурных привычек.

## **Не откладывайте похвалу**

Неприменно хвалите человека сразу же после того, как он сделал что-то достойное одобрения. Незамедлительная похвала оказывает самое сильное влияние на желание повторить поступок, ее удостоившийся. Если сотрудник усердно трудился над проектом, чтобы завершить его в срок, бесполезно хвалить его за это спустя несколько недель. Как говорится, дорога ложка к обеду. Если сотрудник трудился над проектом не покладая рук и завершил

его поздно вечером, то, позвонив ему после окончания работы, чтобы поблагодарить, вы заставите его в будущем трудиться еще усерднее.

## Хвалите людей повсюду

Однажды мы с женой отправились на ужин в дорогой ресторан. Администратор этого заведения оказалась не особенно приятной женщиной. Как часто бывает, она провела нас за столик, который находился рядом с дверью на кухню. Осмотревшись вокруг, я выбрал столик, расположенный в более подходящем месте, и попросил ее посадить нас там. На что она с раздражением сказала: «Этот столик обслуживает Генри — худший официант ресторана». Мы вежливо заверили ее, что готовы рискнуть и предпочитаем сесть именно туда. Она высокомерно усадила нас, бросила на стол меню и демонстративно ушла.

Когда официант подошел к нашему столу и спросил, чем он может нам помочь, я спросил:

— Вас зовут Генри?

— Да, — ответил он.

— Значит, нам повезло, — сказал я. — Мои знакомые ужинали здесь на прошлой неделе и сказали, что вы лучший официант в этом ресторане. Мы счастливы, что вы будете нас обслуживать.

Генри был потрясен. Он спросил:

— А кто это был? Кто рассказывал обо мне?

Я ответил, что не могу вспомнить имя, но эти люди точно сказали, что Генри самый лучший официант в этом ресторане.

Как вы думаете, как нас обслуживали оставшуюся часть вечера? Разумеется, превосходно во всех отношениях.

Генри оказался приятным, учтивым, внимательным, и ему действительно нравилось нас обслуживать. После ужина, проходя мимо администратора, я сказал ей, что Генри — один из лучших официантов из всех когда-либо встреченных мной. Она посмотрела на меня так, будто съела лимон.

## **Воодушевляйте сотрудников**

Кажется, Уинстон Черчилль однажды сказал: «Я понял, что лучший способ воспитать в человеке добродетель — приписать ему ее». Заранее одобряя возможные действия или поступки человека, вы создаете силовое поле позитивной энергии, которая мотивирует его выполнять свою работу еще лучше, чтобы не разочаровать вас.

Когда мой сын Дэвид был юношей, он был немного робким и боялся пробовать что-то новое из-за страха потерпеть неудачу. В то время я постоянно твердил ему: «Я знаю, Дэвид, что ты никогда не сдаешься». Я повторял это неоднократно. «Дэвид, ты никогда не сдаешься!» И мой метод сработал. Спустя недолгое время после того, как я начал его применять, Дэвид стал более решительным и целеустремленным. Мысль о том, чтобы бросить начатое, больше не приходила ему в голову. Сейчас, будучи взрослым человеком, он практически ничего не боится и никогда ничего не бросает на полпути. Он говорит мне: «Я знаю кое-что о себе: я никогда не сдаюсь».

## **Хвалите сотрудников во всеуслышание**

Как еще эффективно использовать силу одобрения? Хвалите сотрудников в присутствии других людей. Если



подчиненные хорошо выполняют свою работу, устройте встречу со своим руководителем или менеджером, занимающим более высокую должность в компании, и в его присутствии выразите одобрение действиям своего персонала. Позаботьтесь о том, чтобы сотрудники слышали, как вы рассказываете вышестоящему руководителю, как хорошо они работают. Расскажите о трудностях их рабочих заданий и о том, как подчиненные справились с их выполнением. Превознесите их заслуги. Расхваливайте их на все лады. Пусть люди наслаждаются вашим одобрением — они надолго запомнят это событие.

Помимо этого можно хвалить людей на собраниях персонала. Прежде чем приступить к оглашению повестки дня, назовите одного или нескольких сотрудников, сделавших нечто важное за период, прошедший с прошлого собрания. Как можно подробнее расскажите об их достижениях, о том, как они это сделали и насколько важна их работа. Объясните, какие результаты они получили. А затем предложите присутствующим поаплодировать этим людям.

Публичная похвала запоминается надолго, иногда на долгие годы. Это приятное воспоминание будет стимулировать людей эффективно выполнять свою работу, чтобы и впредь заслуживать ваше одобрение. Повышая таким образом самооценку сотрудников, вы позволяете им гордиться собой и мотивируете работать еще лучше.

## **Относитесь к людям с вниманием**

Пожалуй, сильнее всего люди чувствуют свою ценность и значительность, когда их *внимательно* слушают. Освоение этого навыка, превращение его в привычку может

принести больше пользы для улучшения отношений, чем все остальное. Внимательность к людям — шестая, последняя составляющая повышения самооценки.

Умение слушать — важный управленческий навык. Мы всегда слушаем тех, кого *ценим* и считаем важным человеком. Мы слушаем своего начальника, когда он обращается к нам. Слушаем людей, мнение которых уважаем. Чем более важен для нас собеседник, тем внимательнее мы слушаем каждую его фразу и тем большее влияние оказывают на нас его слова. При этом мы всегда игнорируем то, что не представляет для нас ценности. Иначе говоря, оставляя без внимания мнение людей, вы тем самым *снижаете их собственную ценность* в их глазах и глазах окружающих.

## **Дайте людям возможность высказаться**

Очень часто руководители пытаются доминировать в разговоре, и это большая ошибка. Они говорят слишком много. Прерывают собеседника и заканчивают за него предложения. Игнорируют то, что им говорят, и спешат высказать свои соображения. Они не принимают во внимание и даже отметают аргументы собеседника, потому что должность дает им на это право. Однако подобное поведение заставляет людей чувствовать себя менее значительными. Если вы ведете себя таким образом в присутствии нескольких человек, то вы даете всем понять, что мнение собеседника не имеет для вас значения. И люди могут подумать, что они сами тоже не так уж важны для вас. Так создается порочный круг, который может привести к формированию атмосферы неудовлетворенности на рабочем месте.

При проведении собраний персонала в моей компании в повестке дня запланировано выступление всех участников. Каждый сотрудник, включенный в список, рассказывает остальным о том, чем он сейчас занимается, с какими проблемами сталкивается и над чем планирует работать в будущем.

## **Великое пробуждение**

Будучи молодым руководителем, на собраниях персонала я всегда старался высказать собственные идеи, мнения, мысли и дать советы. Другие участники редко получали слово. В итоге люди просто присутствовали на собраниях, иногда давали краткие ответы на заданные вопросы, а по окончании тихо расходились по рабочим местам. Со временем я понял, что не только злоупотребляю своим положением, но и напрасно трачу время своих подчиненных, чем снижаю эффективность их работы. И тогда я решил кардинально изменить ситуацию. Поэтому я стал меньше говорить и больше слушать присутствующих на собрании и больше не перебивал их.

Сейчас, когда кто-то из сотрудников начинает говорить, я откладываю все в сторону и внимательно слушаю. Я киваю головой и улыбаюсь, призывая человека продолжать выражать свои мысли. Кроме того, я часто делаю заметки, затем задаю вопросы, чтобы сотрудник глубже раскрыл поднятую тему. Когда мои подчиненные рассказывают о выполненной работе, я всегда делают им комплименты и хвалю в присутствии всего собрания. Благодаря тому, что я уделяю достаточно внимания всем сотрудникам, каждый ждет возможности поделиться своими впечатлениями и идеями с остальными. Они

с нетерпением ждут очередных собраний персонала. Обычно в конце таких встреч все сотрудники довольны и полны энергии. Они улыбаются, смеются и разговаривают друг с другом. Они готовы действовать и стремятся поскорее вернуться к работе.

Руководители, взявшие на вооружение этот метод, часто бывают поражены повышением мотивации, морального духа и энергии членов своих команд. А ведь для этого нужно всего лишь взять за правило воздерживаться от высказывания собственных замечательных комментариев и сосредоточиться на внимательном слушании того, что говорят подчиненные.

## **Четыре ключевых условия активного слушания**

Сколько бы книг и статей об активном слушании вы ни прочитали, все их идеи и положения сводятся к выполнению четырех условий.

1. *Слушайте внимательно.* Не перебивайте. Подайтесь вперед и смотрите на выступающего. Кивайте, улыбайтесь и выражайте согласие. Кивая в знак согласия и улыбаясь, вы поощряете человека к продолжению выступления и позволяете ему глубже раскрыть тему разговора.

Внимательное слушание — очень эффективный инструмент формирования высокой самооценки. Когда кто-нибудь находится в центре чьего-либо доброжелательного внимания, особенно важного для него человека, его мозг вырабатывает эндорфины, усиливается кожно-гальваническая реакция (например, он краснеет или потеет). Повышается самооценка,

появляется чувство гордости собой, улучшается образ «я». Человек становится счастливее.

Поначалу от вас потребуется строгая дисциплина, чтобы приучиться внимательно, не перебивая, слушать другого человека. Но со временем, когда появится положительный эффект активного слушания, вы начнете применять этот подход все чаще.

**2. *Делайте паузу, прежде чем ответить.*** Не зря говорится, что бо́льшая часть разговора проходит в ожидании слова. Чаще всего собеседники, которые, по-вашему, внимательно слушают, на самом деле не слушают вовсе. Когда вы говорите, они обдумывают свои замечания и готовятся высказать их во время паузы. Они прерывают ваши слова своими комментариям, в большинстве случаев игнорируя то, что вы сказали. Вам следует избавиться от этой привычки и взамен прежней приобрести новую — прежде чем ответить, делать паузу по три-пять секунд. Это даст вам три преимущества:

- А. Вы избежите риска прервать собеседника, если он просто сделал паузу, чтобы собраться с мыслями, прежде чем продолжить.
- Б. Вы покажете собеседнику, что тщательно обдумываете его слова и цените его мысли и идеи.
- В. Сделав паузу, вы действительно лучше усвоите то, что слышали. Вы лучше поймете сказанного, если потратите несколько секунд на то, чтобы все осознать. По мнению выдающегося специалиста в области управления Питера Друкера, «в разговоре важно не то, что говорится, а то, что остается невысказанным».

3. *Задавайте вопросы для внесения ясности.* Вместо того чтобы спешить высказывать собственные идеи и мнение, сделайте паузу и глубоко вдохните, а затем задайте вопрос: «Что вы хотите этим сказать?» или «Что именно вы имеете в виду?»

Помните: ситуацию *контролирует* тот, кто задает вопросы. Пауза в несколько секунд и уточняющий вопрос позволят вам управлять разговором. Задавая вопросы, вы получаете возможность выслушать собеседника еще раз, внимательнее. Кроме того, этим вы еще больше повышаете его самооценку, позволяя ему испытать чувство гордости от того, что вы интересуетесь его мнением.

Запомните такое правило: «Внимание рождает доверие». Чем внимательнее вы слушаете, тем больше люди вам доверяют и тем восприимчивее к вашему влиянию и силе убеждения становятся. *Говорить* — еще не значит продавать.

Чем больше вопросов вы задаете и чем внимательнее выслушиваете ответы, тем с большей симпатией и доверием относится к вам собеседник и более открытым становится. И наоборот, чем больше вы говорите, чем чаще прерываете собеседника и вставляете свои комментарии, тем большее раздражение и недовольство будете у него вызывать и тем менее восприимчивым он будет к любым вашим предложениям.

4. *Сформулируйте сказанное своими словами.* Таким образом вы пройдете проверку на то, насколько внимательно слушали собеседника. Если вы сумели кратко сформулировать своими словами сказанное им, значит, вы дали ему понять, что сосредоточенно слушали.

В ходе беседы большинство людей улыбаются и кивают головой, как фигурка собачки у заднего стекла автомобиля; но слушают ли они? Очень важно вдумчиво повторить слова собеседника. Когда он подтвердит, что вы все поняли верно, можете быть уверены: он убедился в том, что вы *действительно* его слушали.

## **Более осознанно относитесь к своим словам**

Все приемы, о которых шла речь в этой главе, вы наверняка уже применяете на практике. Только вот насколько часто вы используете их во взаимодействии со своими сотрудниками? Поставьте себе оценку по шкале от 1 до 10 по каждому фактору, повышающему самооценку, чтобы найти отправную точку для работы над собой. Так вы сможете улучшить те аспекты своего поведения, по которым получили самую низкую оценку. Создавая в уме четкую картину того, как вы улыбаетесь, благодарите людей, ведете себя более благожелательно, выражаете восхищение и одобрение и внимательно слушаете их, вы тем самым перепрограммируете свое подсознание на изменение стиля поведения в ходе взаимодействия со всеми без исключения членами своей команды.

Вы наверняка слышали о правиле 80/20. Согласно этому правилу 80 процентов полученных вами результатов зависят от 20 процентов прикладываемых вами усилий. Применительно к вашему случаю это означает, что 80 процентов влияния, оказываемого вами на подчиненных, приходится на 20 процентов действий, предпринимаемых ради этого; причем все эти действия позволяют людям почувствовать собственную значимость.

Когда каждый сотрудник вашей компании испытает чувство гордости от своего вклада в общее дело и осознает, насколько важна и ценна его роль, вы значительно приблизитесь к получению звания выдающегося руководителя и начнете получать превосходные результаты от работы каждого из подчиненных.

## **Практические упражнения**

1. Сегодня же примите твердое решение отказаться от критики, жалоб и осуждения.
2. Когда в следующий раз у вас возникнет проблема или недоразумение, сосредоточьтесь на их решении и улучшении ситуации, вместо того чтобы искать виноватых.
3. Возьмите за правило перед началом каждого рабочего дня обходить офис и улыбаться всем сотрудникам.
4. Выработайте привычку благодарить подчиненных за все, что они делают, будь то большое или малое.
5. Используйте любую возможность, чтобы похвалить сотрудников за достижения; делайте это лично, по электронной почте или по телефону.
6. Выражайте восхищение внешним видом и достижениями людей. Постоянно делайте им комплименты.
7. Внимательно слушайте, что говорят подчиненные. Отложите в сторону бумаги, выключите телефон и просто сосредоточьтесь на их словах.



# ГЛАВА 5

## Избавьтесь от страха

Все то, что лежит позади нас и что лежит перед нами, — мелочи по сравнению с тем, что лежит внутри нас.

*Ральф Эмерсон*

Самое серьезное препятствие на пути к успеху, счастью, высокой эффективности и результативности в любой сфере жизни — это страх. Страх всегда был и есть злейшим врагом рода человеческого. Это чувство оказывает более разрушительное воздействие на личность человека, чем другие факторы. Страх больше чем что-либо вредит взаимоотношениям между людьми, вызывает психосоматические болезни. Избавление от этого чувства позволяет стать полностью реализованным, счастливым человеком, стремящимся к самоактуализации.

Американский ученый Уильям Деминг, полностью изменивший японскую систему управления качеством в 1960–1970-х годах, рекомендовал всем: «Изгоняйте страхи». Деминг пришел к выводу, что противоположность рабочей среды, наполненной страхом, — это атмосфера инноваций, креативности, спонтанности, высокой энергии и повышенной производительности. В такой

среде никто ничего не боится, не боится пробовать что-то новое, все фокусируются на все более качественном выполнении работы.

## Отличное место для работы

Пожалуй, *доверие* — один из важнейших показателей того, является ли компания отличным местом для работы. Когда сотрудник знает, что не будет уволен за допущенную в работе ошибку, что его не станут за это критиковать, он проникается доверием к компании. В такой обстановке работники спокойно пробуют что-то новое, чтобы эффективнее выполнять свою работу, улучшать качество обслуживания клиентов. Все их время, внимание и энергия направлены на то, чтобы как можно лучше выполнять свою работу.

Если вы помните, психолог Абрахам Маслоу называл уважение к себе и самоактуализацию бытийными потребностями. Их удовлетворение помогает людям реализовать свой потенциал и достигать огромных высот успеха. Избавление от страхов приводит к максимальному повышению эффективности в работе и жизни.

В описании теории Х и теории Y Фредерик Герцберг выделил два типа факторов: гигиенические (достойная оплата труда, хорошие условия работы и гарантии занятости) и мотивирующие (интересная работа, хороший коллектив, признание и одобрение результатов труда). Другими словами, рабочая среда, в которой люди не боятся работать в полную силу, не опасаются критики и неодобрения, очень важна для получения максимальной отдачи от всех сотрудников и высвобождения незадействованного потенциала каждого из них.

## Страх испытывают все

На самом деле все люди испытывают разные страхи. Однако любые страхи, большие или малые, сознательные или неосознанные, подавляют способность человека действовать и работать с полной отдачей. Как только возникает это чувство, из-за потребности в безопасности и защите (согласно теории Маслоу) человек сразу же пытается свести к минимуму или избежать ситуации, его вызывающей, вместо того чтобы думать о максимальном повышении производительности и эффективности.

В основу некоторых трудов Зигмунда Фрейда положен так называемый принцип удовольствия. По мнению психиатра, все человеческие действия направлены на стремление к удовольствию и избеганию боли. Для нас естественно избегать всего, что делает нас несчастными или пугает, и стремиться к счастью и довольству. Другими словами, мы постоянно движемся от дискомфорта к комфорту.

## Ключ к продажам

В бизнесе финансовый успех и рост в значительной мере определяются способностью компании продавать свои продукты скептически настроенным потребителям на конкурентном рынке. Деловой успех компании прямо зависит от того, сумеет ли она заставить людей совершить действия, которые приведут к покупке ее продуктов.

Почему человек вообще предпринимает те или иные действия? Скорее всего, он считает, что благодаря этому он станет более удовлетворенным. Экономисты называют обычное состояние человека испытываемой

неудовлетворенностью. Но прежде чем потенциальный покупатель начнет что-нибудь предпринимать, он должен почувствовать неудовлетворенность своей настоящей ситуацией и понять, что, купив ваш продукт, уменьшит это чувство и станет более удовлетворенным. Только тогда он примет решение о покупке.

На конкурентном рынке никто не стремится создавать потребности. Компании пытаются вычислить тех, у кого они уже есть, кто испытывает определенную неудовлетворенность, а затем показывают им, что их продукт поможет решить эту проблему и избавит их от чувства неудовлетворенности. Поскольку конкурентная борьба ведется очень активно, компании необходимо убедить потенциального клиента в том, что ее продукт станет для него лучшим выбором из всех имеющихся на рынке вариантов.

## **Устранение страхов как препятствий в раскрытии потенциала**

Для использования практически безграничного потенциала сотрудников руководителю непременно следует устранить из рабочей среды любые страхи. Для этого ему прежде всего нужно понять, откуда они берутся и как от них можно избавиться самому и избавить своих подчиненных.

В ходе стратегического и личного планирования и постановки целей нужно найти ответы на четыре вопроса:

1. Где мы находимся сейчас?
2. Как мы к этому пришли?
3. Где мы хотим быть в будущем?
4. Как нам туда добраться?

Следующие разделы этой главы посвящены поиску ответа на второй вопрос: *как мы к этому пришли?* Мы сосредоточимся на изучении причин страхов и выясним, как можно применить эти знания в сфере управления и коммерции.

## Теория чистого листа

Шотландский философ XVIII столетия Дэвид Юм выдвинул предположение о том, что каждый пришедший в наш мир человек словно чистый лист, он может стать кем угодно. Хотя ребенок появляется на свет с врожденными талантами, способностями, склонностями и потенциалом, с точки зрения развития *личности* в целом он чистый лист.

У новорожденного нет никаких страхов — разве что младенцы пугаются громких звуков. Все остальные человеческие страхи приобретаются по мере взросления. Поскольку они основаны на опыте, то не могут быть ни врожденными, ни унаследованными. Страхи порождаются приобретенным образом мыслей и чувств в отношении окружающего мира. Они имеют над нами власть только потому, что, поверив в их истинность, мы сами наделяем их этой силой.

## Два замечательных качества

Каждый человек приходит в мир, обладая двумя замечательными качествами. Во-первых, новорожденный абсолютно ничего *не боится* (за исключением громких звуков). Ребенок прикасается к предметам, пробует их на вкус, лезет во всевозможные места; он может выбежать на проезжую часть улицы, взобраться на лестницу,

хватать руками ножи, прыгать в бассейн и совершать другие действия, угрожающие его жизни и здоровью. Дети не испытывают страха. Они еще не знают, что некоторые вещи могут причинить им вред и даже убить их. Их поведение словно говорит: «Я могу! Я могу сделать все что угодно!»

Первые несколько лет родители обязаны внимательно следить за тем, чтобы малыш не нанес себе вред и не погубил себя самыми разными способами. Каждый день вы читаете истории о том, как погиб чей-то ребенок, пока несчастный родитель отвернулся всего на несколько секунд. Именно поэтому в раннем детстве детей никогда не оставляют без присмотра, ведь последствия этого часто оказываются ужасными.

Второе замечательное качество новорожденных детей — это *непринужденность*. Ребенку неведомы запреты или ограничения. Когда захочет, он плачет, смеется, писает, бросается едой — словом, делает все, что пожелает. Все помнят то время, когда их малыш, сидя на высоком стульчике, разбрасывался едой и при этом смеялся от удовольствия. Много времени уходит на то, чтобы убрать последствия этих игр в первые годы жизни детей. Таким поведением ребенок словно говорит: «Я ничего не должен! Я не должен ничего делать!»

## **Нормальный и естественный образ мыслей**

Для реализованного, эмоционально здорового взрослого человека нормально и естественно ничего не бояться и вести себя непринужденно. Однако в течение всей своей жизни мы постоянно убегаем от дискомфорта

состояния страха к комфортному состоянию полного счастья и раскрепощенности.

Лучшие минуты, часы, дни своей жизни мы проводим с семьей и друзьями, полностью расслабленные, выбросившие из головы все заботы. Мы говорим и делаем что хотим, потому что близкие люди принимают, любят и уважают нас такими, какие мы есть. С ними не страшно совершить промах и можно быть самими собой, не опасаясь осуждения, неодобрения или критики.

### **Часто родители пытаются контролировать жизнь ребенка**

Чтобы свести к минимуму негативные последствия, к которым приводит необузданное поведение ребенка, родители пытаются взять его под контроль с самого раннего возраста. Обычно взрослые перегружены и озабочены работой, друзьями, семьями и всевозможными другими делами, поэтому многие из них неосознанно принимают решение облегчить себе жизнь и — заставить детей подчиняться правилам.

В период детства моих родителей, в 1930–1940-х годах, самые популярные книги и статьи о воспитании детей учили взрослых людей «сломить волю ребенка». Под влиянием этого совета появились утверждения такого рода: «Детей должно быть видно, но не слышно» и «Делай так, как я говорю, а не так, как я делаю». Смысл этих сентенций состоял в том, что в раннем возрасте ребенок представляет собой своего рода домашнее животное, вроде собаки или кошки. За детьми необходимо присматривать, контролировать их и учить вести себя удобным и приемлемым для родителей — читай *владельцев* — образом.

Сегодня многие родители по-прежнему обращаются с детьми словно с собакой или кошкой. Приходя домой, они обмениваются с ними парой фраз, а затем весь вечер смотрят телевизор, пока дети занимаются своими делами.

## **Иногда родители ведут себя так же, как вели себя их родители**

Если взрослые люди не примут взвешенного решения измениться, то, скорее всего, они будут обращаться со своими детьми так же, как в детстве обращались с ними самими. Если их собственные родители были суровыми, требовательными людьми, они будут строги и суровы со своими детьми. Поскольку у них нет другой системы ориентиров, такое поведение будет казаться им нормальным и здоровым, ведь они научились ему на собственном опыте.

Пытаясь помешать детям вести себя, как им вздумается, первое, что делают родители, — это запрещают. Они говорят: «Нет! Прекрати это немедленно! Уйди оттуда! Не трогай это!» Эти замечания чаще всего произносятся громким сердитым голосом, иногда даже с угрозой. При этом взрослые считают, что делают строгие замечания «ради блага ребенка». По их мнению (хотя, как правило, они ни о чем таком не задумываются), криком они предостерегают ребенка не делать опасных вещей и даже помогают ему научиться логически мыслить и осознавать свои поступки.

## **Эмоциональная реакция ребенка**

В период созревания личности дети руководствуются только эмоциями. Они еще не понимают, что правильно, а что нет, что хорошо, а что плохо, что опасно, а что



безопасно. Им нужна любовь, как растениям дождь. Их самая большая потребность — это потребность в безопасности, защите и безусловной любви. Когда родители сердятся, раздражаются и кричат на детей, те усваивают *только одно*: «Когда я трогаю вещи или пробую что-то новое, мама и папа сердятся на меня. Наверное, я еще слишком маленький, слишком мало знаю, ничего не умею и не могу делать все как следует».

Если с малых лет ребенку все запрещать, он почувствует себя неполноценным и неспособным пробовать или делать что-то новое, отличное от прежнего. И очень быстро он усвоит такой принцип: «Я не умею! Не умею! Не умею!»

## Первый большой страх

Если родители постоянно выражают неодобрение действиям ребенка и делают это в очень строгой форме, у малыша может возникнуть страх неудачи — а это самое серьезное препятствие на пути к достижениям, успеху и счастью во взрослой жизни. Психологи обозначают страх неудачи «запрещающей негативной установкой». Такая модель поведения вызывает чувство неполноценности, несостоятельности и некомпетентности.

В более сложных случаях взрослый человек, столкнувшись с перспективой чего-то нового и необычного, начинает метаться, словно олень в свете фар. Вместо того чтобы подумать о том, какие благоприятные возможности предлагает новая ситуация, он навязчиво прокручивает в голове картину поражения и негативной реакции окружающих.

Во взрослой жизни чувство неполноценности ставит огромные преграды на пути к новым открытиям. Вдруг это

не сработает? Что, если у меня не получится? Вдруг я потерплю неудачу, и надо мной будут смеяться, критиковать, осуждать? Такие размышления разрушают уверенность человека в себе, он больше не чувствует себя в безопасности.

Запрещающие негативные установки проявляются и на *физическом* уровне, в нашем теле. Например, телесное проявление страха неудачи, как правило, ощущается в области солнечного сплетения. Затем сердце начинает биться быстрее, в горле пересыхает. При сильном страхе расслабляются мышцы мочевого пузыря и возникает нужда сходить в туалет. У многих в такие моменты случается головная боль или расстройство желудка. Даже мысль о том, чтобы попробовать нечто новое и необычное, вызывает очень сильное недомогание, из-за чего человек не спит по ночам и может даже заболеть.

## Избавьтесь от страха неудачи

Вы можете избавиться от негативных мыслей, заменив их позитивными. Пожалуй, эффективнее всего справиться со страхом неудачи позволяют позитивные утверждения, такие как «Я могу это сделать. *Я могу это сделать!* Я могу сделать все, за что ни возьмусь!», которыми следует заменить вечно крутящиеся в голове слова «я не могу». Повторяя снова и снова, что вы способны на многое, вы прогоняете свой страх неудачи и обретаете уверенность в себе. Эти магические слова нейтрализуют негативные послания из детства и приобретенный ранее опыт, и вы становитесь новым человеком. Вы начинаете формировать свой новый характер.

Мои родители, руководствуясь собственными страхами, всегда говорили мне, что я ничего не умею, что

я потеряю деньги, время или потреплю поражение. Они передали мне свой глубинный страх неудачи и чувство незащищенности. Я до сих пор не сумел полностью избавиться от этого.

После того как у нас с женой родилось четверо детей, мы твердо решили внушать им противоположные мысли. Ты можешь сделать это! Ты можешь сделать все, за что возьмешься! Наши дети, пытаясь сделать что-то новое или необычное, слышали от нас только эти слова. В итоге они выросли с абсолютной убежденностью в том, что способны добиться успеха во всем, к чему по-настоящему стремятся. И они редко испытывают страх неудачи.

## **Уничтожьте страх неудачи**

В задачи руководителя входит устранение у подчиненных запрещающих негативных установок, таких как страх неудачи. Постарайтесь убедить сотрудников в том, что их ошибки не повлекут за собой негативных последствий. Поручая рабочие задания, призывайте людей выполнять их наилучшим образом. И всегда подчеркивайте: если у них ничего не получится, вы вместе извлечете из этого урок и пойдете вперед.

Интересно, что лидеры никогда не говорят о *неудаче*, что бы они ни делали. В понимании успешных людей такого понятия не существует. Вместо этого они говорят о «поучительных уроках», или «интересной обратной связи», или «не совсем оптимальном результате». Но они никогда не произносят слово *неудача*. Для них его не существует; есть только уроки, которые преподносит им жизнь. Поскольку любое новое дело поначалу не приносит ожидаемых результатов, а порой этого не случается

и после нескольких попыток, лидеры воспринимают неудачу просто как неизбежную часть деловой жизни.

## **Воспринимайте неудачу как поучительный урок**

Если один из сотрудников моей компании, получивший задание, допускает ошибку, которая приводит к потере, например, денег (а такое бывает достаточно часто), я прежде всего призываю его признать, что он несет за это ответственность. Как только люди признают этот факт, им больше не нужно защищаться или оправдываться. После того как ответственность взята, возникшая проблема тут же теряет актуальность.

После этого я спрашиваю сотрудника, какой урок наша компания извлекла из этой ситуации. Затем мы обсуждаем проблему, словно она произошла с другим человеком, в другой компании, пытаясь воспринимать сложившуюся ситуацию нейтрально. Анализируя ее со всех сторон, мы стараемся понять, чему можем научиться на этой ошибке, чтобы стать умнее и принимать в будущем более эффективные решения.

## **Сфокусируйтесь на будущем**

Чтобы избавить человека, допустившего промах, от страха, следует использовать слова и выражения, позволяющие трактовать ситуацию с точки зрения будущего. Например, спросите: «Когда в следующий раз произойдет нечто подобное, почему бы нам не поступить вот так?», или «В другой раз давайте поступим следующим образом, чтобы быть уверенными в том, что подобная проблема не возникнет снова», или «В дальнейшем всегда, когда

будет складываться похожая ситуация, давайте поступим вот так, чтобы свести риски к минимуму и максимально расширить круг благоприятных возможностей?»

Такие фразы исключают из обсуждения критику, фокусируя внимание сотрудников на будущем. Если вы критикуете людей за то, что уже произошло и что нельзя изменить, им остается только сердиться, бояться и защищаться. Они приобретают негативный настрой и живут в страхе. Часто они решают больше никогда не полагаться на удачу и ведут себя осторожно, вместо того чтобы рисковать. Если в вашей организации критикуют за ошибки, сотрудники очень быстро усвоят такую истину: «Хочешь жить мирно — соглашайся. И не надо пробовать ничего нового!»

## **Празднуйте ошибки**

Каким бы странным это ни казалось, чтобы устранить страх неудачи, нужно праздновать ошибки. В случае если кто-либо из сотрудников совершил ошибку и вы ее позитивно и конструктивно обсудили, поднимите этот вопрос на следующем собрании. В присутствии остальных членов команды объясните, что произошло, чем все обернулось и во что обошлась допущенная ошибка. Затем предложите присутствующим поаплодировать этому сотруднику. Превратите ошибку в праздник, поблагодарив человека за то, что он рискнул. Убедите своих подчиненных в том, что совершать ошибки так же естественно, как дышать. Ведь все ошибаются. Главное — учиться на своих поражениях, чтобы в будущем можно было извлечь пользу из нового опыта. Такая реакция с вашей стороны окажет огромное влияние на формирование бесстрашной команды высокоэффективных сотрудников.

## Страх неприятия

Помимо страха неудачи, в детстве формируется страх осуждения и неприятия, который психологи называют навязчивой негативной установкой. Такие страхи возникают в случаях, когда родители, пытаясь взять непринужденность ребенка под контроль, наказывают его, лишая любви и одобрения. Один психолог объяснил мне, что все проблемы человека во взрослой жизни обусловлены тем, что в детстве ему отказывали в любви.

Любовь необходима детям как воздух. Самая глубокая потребность младенца — это потребность в безопасности и защищенности. А источник этой безопасности и защищенности — любовь и одобрение родителей. Если по какой-то причине малышу отказывают в принятии и одобрении хоть какое-то время, он становится беспокойным и пугливым.

## Самый ранний опыт

Когда у нас с женой появился первый ребенок, мы прочитали более тридцати книг о воспитании детей. Глубокое погружение в изучение вопроса, как, и почему именно так, дети ведут себя в раннем возрасте, стало для нас спасательным кругом. И самое важное: мы узнали, что ночью младенцы плачут, потому что голодны или у них мокрые подгузники. Однако чаще всего дети плачут, чтобы убедиться в том, что они в безопасности и под защитой в этом новом мире.

Время до того момента, как один из родителей приходит успокоить расплакавшегося малыша, служит показателем того, насколько безопасна для него

окружающая среда. Если ребенок плачет очень долго, но никто не приходит о нем позаботиться, он начинает испытывать чувство страха и незащищенности, которое откладывается в подсознании и впоследствии формирует личность.

Не так давно было принято считать, что плач делает ребенка выносливым. Однако мы пришли к выводу, что дети, которых оставляют плакать в одиночестве ночью, вырастают боязливыми, неуверенными в себе, робкими и нуждающимися в утешении и поддержке окружающих. Дети, насущные потребности которых постоянно удовлетворяются в раннем возрасте, становятся уверенными в себе личностями. Они готовы к риску, потому что чувствуют себя в безопасности и не боятся лишиться одобрения важных в их жизни людей.

## Манипуляция и контроль

По мере того как дети растут, родители начинают воспринимать некоторые аспекты их поведения как неудобные или деструктивные. Поскольку взрослые люди всегда ищут самый легкий путь, они приходят к выводу, что лучше всего манипулировать детьми и контролировать их поведение. Поэтому они начинают вести себя сурово и выражать неодобрение каждый раз, когда дети доставляют им какое-либо неудобство. Самый простой и быстрый способ контролировать того, кто полностью зависит от вас, — это *лишить* этого человека своей любви и одобрения. Такой метод воспитания использует любовь и одобрение как инструмент контроля над другим человеком. Иными словами, вы дарите немного своей любви, а потом ее отнимаете, чтобы манипулировать поведением

ребенка. Этот подход является причиной многих проблем, возникающих у людей во взрослой жизни.

Лишившись любви и одобрения родителей, ребенок испытывает глубокий неосознаваемый страх. Вскоре он даже начинает размышлять примерно таким образом: «Мама и папа защищают и любят меня тогда, когда я делаю то, что они одобряют, что делает их счастливыми», и неосознанно принимает решение всегда угождать родителям и делать то, чего они хотят. Такие дети говорят себе: «Я должен! Я должен! Я должен угождать другим!»

## **Гиперчувствительность к мнению окружающих**

Навязчивая негативная установка делает ребенка, а затем подростка и в конце концов взрослого человека чрезмерно чувствительным к мнению других людей. Если ребенок растет в постоянном страхе вызвать неодобрение родителей, то со временем он начинает бояться сделать или сказать что-то, что могут не одобрить его ровесники в школе. По этой причине подростков часто очень волнует мнение одноклассников, и они даже одеваются, разговаривают и ведут себя определенным образом. В любом случае так они пытаются заслужить безусловное принятие и одобрение, в котором им отказывали родители.

Самое большее, что вы можете сделать для своих детей в любом возрасте, — быть для них главным источником любви и одобрения. Если ребенок знает, что родители любят его без всяких условий, то, какие бы ошибки он ни совершил, он построит свою жизнь так, чтобы стать личностью и делать то, что, по его мнению, вызовет наибольшее восхищение и одобрение родителей.



## Не играйте на чувстве вины

Чувство вины — одно из самых коварных и разрушительных. Оно тоже формируется, когда родители манипулируют детьми, чтобы контролировать их поведение, то даря им свою любовь, то отказывая в ней. Это заставляет ребенка чувствовать свою вину, когда он делает то, что не нравится родителям. С чувством вины и страхом осуждения обычно связаны слова «я должен», а нейтрализует их утверждение «Я не должен! Я не обязан делать ничего того, что не хочу делать».

Мы с Барбарой росли в семьях, жизнь которых подчинялась принципу, который мы с женой называли негативной религией; чувство вины и формирование этого чувства у окружающих было основой воспитания. Когда у нас появились свои дети, мы твердо решили полностью исключить этот принцип из жизни своей семьи. Мы никогда не пытались вызвать у детей чувство вины, чтобы повлиять на них, никогда не позволяли себе пользоваться этим и ни при каких обстоятельствах не вынуждали их чувствовать себя так, будто они обязаны заслужить нашу любовь и одобрение.

Когда наши дети были совсем маленькими, помимо обеспечения их безопасности мы никогда от них ничего не требовали и ни на чем не настаивали. Мы всегда говорили детям, что они могут сами принимать решения, хотя, безусловно, были готовы дать им совет, если они об этом попросят. Но, какие бы решения они ни принимали, мы поддерживали их.

Поразительно, что при такой степени свободы наши дети почти всегда принимали правильные решения, а в противном случае быстро изменяли их. Благодаря тому,

что они никогда не подвергались деструктивной критике и не испытывали чувства вины, они выросли позитивными, счастливыми, уверенными в себе людьми.

## **Подавайте хороший пример**

Вам не нужно указывать своим детям, что им следует или не следует делать. Подавая хороший пример, становясь образцом для подражания, вы помогаете им понять, что заслужить одобрение самих близких людей (отца и матери) гораздо важнее, чем понравиться своим ровесникам. Дети будут подражать вам и копировать ваше поведение.

Человек, достигший самоактуализации, о которой писал Абрахам Маслоу, чувствителен к мнению других людей, но оно не вызывает у него чрезмерного беспокойства. Будучи вежливыми, эти люди внимательны к мыслям и чувствам окружающим, но решения они принимают, не пытаясь заслужить всеобщее одобрение. Если кому-то нравится то, что они делают или не делают, — замечательно, в ином случае чье-то неодобрение не станет для них серьезным поводом для беспокойства. Они всегда идут своей дорогой. Прививая своим детям высокую самооценку и уверенность в себе, эти люди будут с должным уважением относиться к мнению окружающих, но оно не будет оказывать на них большого влияния.

## **Обеспечение большей степени свободы**

Руководителю важно создать в коллективе такую атмосферу, в которой сотрудники могли бы свободно обсуждать возникающие вопросы, соглашаться или не соглашаться,

спорить, не одобрять, а также прямо и четко выражать собственное мнение, не опасаясь критики, гнева или недовольства. Открытый, непринужденный, свободный обмен идеями и мнениями в позитивной, динамичной рабочей среде позволяет задействовать энергию каждого сотрудника в полной мере. Атмосфера открытости стимулирует инновации и креативность, упрощает процесс принятия решений, фокусирует внимание на решениях, а не на проблемах и создает позитивный настрой, благодаря чему люди получают удовольствие и вкладывают в работу все свои силы.

## **Прекратите искать оправдания и объяснения**

Чтобы искоренить страх и создать атмосферу свободы на рабочем месте, нужно прекратить искать оправдания и рациональные объяснения плохой работы конкретных сотрудников и причин этого. Если вы спешите раскритиковать или обвинить подчиненных, им будет страшно пробовать что-то новое или сообщать вам плохие новости.

В бизнесе постоянно случаются проблемы, большие и маленькие. Они никогда не заканчиваются, как волны в океане. Поэтому непосредственная обязанность руководителя — решать эти проблемы. Его основная работа состоит в преодолении разнообразных препятствий и принятии решений с самого начала рабочего дня и до его окончания. По правде говоря, если бы у компании не возникало проблем, вряд ли ей понадобились бы ваши услуги. И чем лучше вы справляетесь с управленческой работой, тем более серьезные и важные проблемы вам придется решать. По мере повышения уровня их

сложности возрастает и ваша ответственность, должность и зарплата. Чем больше вы сосредоточиваетесь на поиске решений, тем больше вариантов вам удастся найти, тем креативнее вы становитесь и тем более положительное и конструктивное влияние оказываете на окружающих. Сосредоточившись на поиске решений, вы вскоре станете одной из самых важных персон в своей организации, человеком, на которого можно положиться в трудной ситуации. Фокусируясь на решениях, вы прекращаете критиковать подчиненных и начинаете добиваться требуемых результатов.

## **Никогда не обвиняйте других**

Когда люди совершают ошибки, сосредоточьтесь на решении, на том, как можно исправить ситуацию, а не на том, кто виноват. Нацеленность на поиск решений — вот качество выдающегося руководителя.

Поскольку я интересуюсь военной историей, приведу пример из нее. После неудачной атаки на третий день битвы при Геттисберге в ходе гражданской войны дивизия генерала Джорджа Пикетта понесла огромные потери, что привело к полному поражению южан в этом сражении. После этой битвы Юг так и не смог восстановить свою былую силу; в итоге главнокомандующий Роберт Ли был вынужден сдаться со всей армией южан генералу Улиссу Гранту у Аппоматтокса.

В конце наступления Пикетта, когда разгромленные войска конфедератов отступили с поля боя с ранеными и истекающими кровью солдатами, генерал Ли выехал на встречу отступающей армии. Он сказал: «Это моя вина. Только я несу ответственность за поражение».

Во время той самой масштабной битвы за всю историю Америки было совершено множество ошибок. Однако генерал Ли не критиковал своих подчиненных. Он всегда брал ответственность на себя, поэтому его до сих пор считают одним из самых выдающихся генералов в истории США.

А теперь давайте перенесемся в день 6 июня 1944 года. После крупнейшей атаки с моря и многочасового сражения союзники совершили победную высадку во Франции, что в итоге привело к полному поражению и капитуляции Германии в апреле 1945 года.

### **Извлеките урок из высадки союзных войск в Нормандии**

После высадки десанта главнокомандующий союзными войсками генерал Дуайт Эйзенхауэр показал своим подчиненным записку, которую он написал накануне для публикации в прессе, если операция союзников завершится неудачей. В записке было сказано: «Высадка провалилась. Наши войска разбиты. Нам не удалось высадиться во Франции. Только я один несу ответственность за решения, которые привели к этому».

Таковы были два выдающихся лидера. Они дали одинаковый ответ на крупнейшее поражение и на возможное поражение. В каждом из этих случаев командующий не стал обвинять никого в постигших армию неудачах, произошедших под его командованием. Оба взяли на себя полную ответственность и сосредоточили свое внимание и внимание остальных на следующем шаге.

Кстати, после двух сроков на посту президента США Эйзенхауэр ушел в отставку и уехал вместе с супругой из Вашингтона. Последние свои годы они жили

на ферме — небольшом участке земли, расположенном неподалеку от того места, где сто лет назад произошла битва при Геттисберге и где Роберт Ли приказал Пикетту идти в наступление, а после провала взял ответственность на себя.

## **Берите на себя всю полноту ответственности**

Интересно, что в человеческом мозге происходит обдумывание только одной мысли в один момент времени. Почему бы не *заменить* негативную мысль позитивной? В случае возникновения неблагоприятной ситуации, проблемы или любой трудности вы можете за одну секунду переключиться с негативных размышлений на позитивные. И лучше всего вам удастся сделать это, если вы мысленно скажете себе: «Я ответственен за все!» Невозможно взять на себя ответственность, обвиняя кого-то или злясь. Когда что-то идет не так, подумайте: «Если не я, то кто?» Вы ответственные за все. Вы несете полную ответственность за происходящее. Настойчиво повторяя эти слова, вы можете мгновенно взять под контроль любую ситуацию в своей жизни.

## **Создание компании с высоким уровнем ответственности**

После того как вы возьмете ответственность за все, что происходит в вашей жизни, вы должны призвать подчиненных сделать то же самое, то есть стать ответственным за свою работу и ее результаты. Вам следует научиться делегировать полномочия другим людям. Впрочем,

делегировать — не означает отказаться от них вовсе. Поручая кому-нибудь выполнить задание, руководитель все равно отвечает за конечный результат. Ответственность лежит на нем. Он — главный. Он — лидер. Нельзя освободиться от ответственности, обвиняя других людей и гневаясь на них. Такое поведение скажется на вашей репутации и доверии к вам.

Призывайте сотрудников брать на себя ответственность в позитивном ключе. Призывайте своих детей брать на себя ответственность в позитивном ключе. Станьте примером для подражания. Что бы ни произошло, всегда напоминайте окружающим, что вы несете ответственность за все и что в вашей организации никто не станет искать виноватых и перекладывать вину. Добивайтесь от всех сосредоточенности на поиске решений, на немедленном выполнении действий, направленных на исправление ситуации и достижение цели. Стимулируйте подчиненных думать о том, что они могут предпринять сейчас, чтобы приблизить лучшее будущее. Когда каждый берет ответственность на себя, занимается поиском решений и думает о перспективе, вся команда работает слаженно и с полной отдачей.

## **Уменьшайте страхи на рынке**

Страх неудачи или критики также часто бывает причиной успехов и неудач на рынке. Нередко люди не покупают тот или иной продукт, потому что считают такую покупку рискованной. Потенциальный покупатель опасается, что обещанное преимущество продукта не доставит ему удовольствия или доставит меньше удовольствия, чем достоинства другого продукта. Ему страшно

сделать неправильный выбор. Помимо этого потенциальный покупатель может опасаться того, что другие не одобряют его покупку.

В сфере продаж и маркетинга страх неприятия или неодобрения — это основной фактор, от которого зависит, сделает ли человек покупку или откажется от этой идеи. За долгие годы работы в сфере продаж я не переставал удивляться тому, что многие люди не могут принять решение о покупке до тех пор, пока с кем-нибудь не обсудят этот вопрос. Чаще всего они пытаются получить одобрение членов семьи, друзей, коллег и родственников. Они повторяют: «Позвольте мне немного подумать» — и обдумывают все снова и снова.

Сегодня основная задача в области продаж и маркетинга состоит в том, чтобы убедить потенциального покупателя, что лучшим применением его денег станет покупка вашего продукта, а затем подкрепить свое обещание гарантиями и заверениями, устраняющими в его восприятии возможный риск, связанный с покупкой продукта. Необходимо убедить клиента в том, что он принял правильное решение.

Для преодоления страха неприятия и неодобрения современная реклама весьма эффективно использует рекомендации знаменитостей. В такой рекламе люди, которых все знают и уважают, положительно отзываются о продукте. Их оценка повышает вероятность того, что покупатель совершит покупку, поскольку ему кажется, что ее одобряют те, кто знает и любит известного человека, давшего рекомендации.

Однако успех в бизнесе возможен только в случае, если вы сумеете изгнать страх из разума и сердца клиентов. Если они перестанут бояться покупать ваш продукт, его продажа



будет происходить практически без всяких усилий с вашей стороны. Все успешные компании извлекают выгоду из понимания этого факта; этот принцип лежит в основе любого успешного бизнеса или делового предложения.

## **Ставьте цели без всякого страха**

На своих семинарах мы часто спрашиваем аудиторию: «О чем бы вы осмелились мечтать, если бы точно знали, что не потерпите поражения?» Нам важно научить слушателей исходить из предположения, что у них нет никакого страха неудачи или осуждения, что им гарантирован успех во всем, к чему они стремятся, малому или большому. При таких условиях какую одну великую цель вы поставили бы перед собой?

Иногда мы формулируем вопрос так: «Если бы у вас было 20 миллионов долларов, что бы вы изменили в своей жизни, что бы вы делали и от чего отказались бы?» Просто поразительно, что происходит с людьми, когда они пытаются ответить на него. Они сразу же вспоминают обо всем, что хотели сделать или кем хотели стать. Размышляя о том, чем бы они занимались, если бы им был гарантирован успех и они были защищены от страха неудачи, люди с удивлением осознают, какую большую роль играет в их жизни страх. В большинстве случаев они представляют свою жизнь и будущее совершенно по-другому.

У каждого из нас есть глубинное желание реализовать свой потенциал и достичь максимума из того, на что мы способны. Когда вы чувствуете, что способны на большее, ощущение нереализованного потенциала вызывает негативные эмоции и снижается работоспособность. Когда же

мы чувствуем себя совершенно свободными, способными достичь всего, к чему стремимся, наша самооценка повышается, растет уверенность в себе, а вероятность успеха существенно увеличивается. Следовательно, задача руководителя — создать такую рабочую среду, в которой люди чувствуют себя свободно и непринужденно.

## **Главная задача руководителя**

Главная задача руководителя в деле создания максимально эффективной рабочей среды состоит в устранении из нее страха. И чтобы выполнить эту задачу, необходимо прежде всего отказаться от критики.

Дайте своим подчиненным понять, что ошибаются все без исключения. Если сотрудники допустят ошибку, им достаточно взять ответственность на себя и предложить решение — шаг, который можно предпринять для исправления ситуации. Все члены вашей команды должны знать, что никого из них не будут критиковать, наказывать или увольнять за просчеты и промахи или несогласие с начальством. Ведь признаком высокоэффективной рабочей среды является степень свободы, с которой сотрудники могут возражать своему руководителю, не соглашаться с его идеями или указаниями. Чем свободнее сотрудники могут выражать свою точку зрения, тем более позитивной и эффективной будет рабочая среда в компании.

## **Практические упражнения**

1. Примите твердое решение устранить деструктивную критику любого типа из своей практики. Следите за своей речью на протяжении трех недель, пока

у вас не выработаются новые конструктивные привычки вместо старых.

2. Если что-то вызывает у вас гнев или разочарование, настойчиво повторяйте слова «Я отвечаю за все!» и делайте так до тех пор, пока негативная эмоция не исчезнет, а это непременно произойдет.
3. Исключите из рабочей среды страх ошибок; дайте подчиненным понять, что следует учитывать опыт неудач и пытаться свести к минимуму нанесенный компании ущерб.
4. Без устали твердите своим сотрудникам: «Вы можете сделать это!» Выражайте полную уверенность в их способности хорошо выполнять свою работу и получать превосходные результаты.
5. Старайтесь не выражать недовольства и неодобрения, когда подчиненные делают не то, чего вы от них ожидали. Лучше задавайте им вопросы и внимательно выслушивайте ответы.
6. Станьте для подчиненных образцом для подражания. Как говорил Махатма Ганди, «если хочешь изменить мир, изменись сам».
7. Поощряйте открытость, честность и разнообразие мнений среди членов своей команды; пусть они свободно выражают свою точку зрения по любому поводу.

# ГЛАВА 6

## Создайте ощущение победы

Лелейте свои мечты и замыслы, поскольку это прообраз ваших высших достижений.

*Наполеон Хилл*

Под влиянием глубокой потребности в самоуважении и самоэффективности каждый из нас стремится работать хорошо, получать отличные результаты и чувствовать себя ценным и эффективным. Короче говоря, практически каждый человек желает быть победителем. Безусловно, все стремятся к сотрудничеству и хотят быть частью команды и компании, но все же быть независимым и самостоятельным, получать признание за то, чего мы достигли, нам хочется больше. Все люди предпочитают быть частью команды победителей, но помимо этого они хотят, чтобы их самих воспринимали как победителей.

### Сладкий вкус победы

Почему человек чувствует себя победителем? Да потому что он побеждает! Но, надо отметить, эмоциональное удовлетворение он испытывает только тогда, когда действительно заслужил эту победу сам. И напротив, нередко сотрудники испытывают горькие чувства, когда им кажется, что они

не добиваются нужных результатов, не удовлетворяют своих начальников, не выполняют работу на должном уровне, не пользуются признанием и уважением со стороны коллег или не получают обратной связи об эффективности своей работы. Во всех этих случаях люди теряют мотивацию и заинтересованность в качественном выполнении работы. Следовательно, руководителю необходимо организовать рабочий процесс таким образом, чтобы подчиненные постоянно чувствовали себя победителями.

Не бывает человека без эмоций. Люди всегда что-то чувствуют; и если это не позитивные эмоции и радость от победы, значит, сотрудники испытывают негативные эмоции и считают себя неудачниками. Запомните: либо одно, либо другое. Задача руководителя — вселить в свою команду дух успеха и победы и внушить ей осознание ценности вносимого ею в компанию вклада.

Чтобы вкусить сладость победы, нужно, например, первым пересечь финишную черту. Мудрые руководители постоянно создают такую черту как для отдельных сотрудников, так и для команды в целом. Для каждого сотрудника они рисуют ее в том месте, где бы он мог пересечь ее первым. Такие лидеры создают множество возможностей для того, чтобы их люди всегда чувствовали себя на высоте.

## **Станьте членом клуба «100 процентов»**

Однажды я читал лекцию в IBM, и ее руководители рассказали мне о том, как организована система вознаграждения сотрудников отдела продаж в компании. В начале каждого года устанавливается целевой показатель объема продаж для каждого сотрудника отдела исходя из его

опыта, способностей, подведомственной ему территории и объема продаж за предыдущий год. Это дает каждому торговому представителю шанс превзойти свой личный рекорд в области продаж, даже если у других продавцов более высокие или низкие показатели, чем у него.

В компании IBM тщательно рассчитываются целевые показатели объема продаж, чтобы, при условии упорного труда и выполнения плана, 70 процентов агентов по продажам могли достичь их. Безусловно, им приходится прилагать для этого дополнительные усилия, но все же установленные показатели всегда достижимы.

В результате действия этой системы 70 процентов сотрудников отдела продаж каждый год превышают свои прошлогодние целевые показатели. В качестве вознаграждения им присваивают звание членов клуба «100 процентов». Эти сотрудники получают специальные значки, которые носят на протяжении всего следующего года. Кроме того, им предоставляют специальные отпуска, выдают премии, и на протяжении года топ-менеджеры хвалят их за ценный вклад в увеличение дохода компании.

При всем при том около 30 процентов сотрудников отдела продаж не обеспечивают целевых показателей. Им компания предлагает пройти дополнительное обучение, работать более энергично и эффективно, прилагать больше усилий для осуществления продаж. Кроме того, их постоянно уверяют в том, что они, по всей вероятности, возьмут планку целевых показателей в следующем году.

## **Позитивная динамика**

Такая динамичная система сделала IBM одной из лучших коммерческих компаний в мире. Во-первых, обеспечив

необходимые показатели, 70 процентов ее специалистов по продажам чувствуют себя *победителями*, и они продолжают испытывать это чувство на протяжении всего года. Сотрудникам нравится это ощущение, и в следующем году они работают еще упорнее, чтобы снова оказаться в числе победителей. Им нравится быть членами клуба «100 процентов». Они горды тем, что в IBM их ценят и уважают. Все это мотивирует агентов по продажам стараться еще больше и снова и снова обеспечивать себе право быть лучшим.

Остальные 30 процентов сотрудников, которые, возможно, хоть и не достигли целевых показателей, но были очень близки к этому, становятся еще больше заинтересованными в том, чтобы поставить свой рекорд в следующем году. Ведь эти люди тоже хотят чувствовать себя победителями и заслужить похвалы и одобрение, как и члены клуба «100 процентов». В итоге повышается их мотивация и заинтересованность в том, чтобы работать еще усерднее и энергичнее в следующем году. Здоровое соперничество между агентами по продажам оказалось настолько эффективной стратегией, что в 1980-х годах на долю компании IBM приходилось 80 процентов объема продаж компьютеров во всем мире.

## Ошибочный подход

Одна компания, с которой я сотрудничал, решила последовать примеру IBM. В ней тоже создали клуб «100 процентов». Однако руководители компании поступили несколько иначе. Вместо того чтобы определять целевые показатели объема продаж исходя из того, чтобы их могли обеспечить 70 процентов продавцов, они решили сделать достижение цели гораздо более трудным. В результате компания установила настолько высокие цели, что их

сумели добиться только 30 процентов самых трудолюбивых, опытных и целеустремленных сотрудников.

В конце года 30 процентов продавцов, обеспечивших требуемые целевые показатели объема продаж, получили заслуженные награды, а остальных сотрудников руководители призвали в предстоящем году работать еще усерднее, чтобы тоже стать членами этой группы избранных. Однако этот стимул оказал *противоположное* действие. Вместо того чтобы создать такие условия, в которых 70 процентов продавцов целый год чувствовали бы себя победителями, в компании внедрили систему, из-за которой 70 процентов продавцов чувствовали себя *проигравшими*. И объем продаж компании в следующем году не только не увеличился, но даже сократился, а многие компетентные специалисты по продажам перешли в другие компании, где их работа получила более высокую оценку и вознаграждение.

Одна из самых важных задач руководителя — организовать стимулирование, вознаграждение, получение премий и признания таким образом, чтобы большинство сотрудников могли достичь своих целевых показателей и превзойти их. Разумно планируйте организацию рабочего процесса и системы стимулирования: каждый член вашей команды должен получить награду и почувствовать себя победителем.

## **Ожидайте от сотрудников самого лучшего**

В ходе многолетнего изучения наиболее эффективных методов мотивации сотрудников руководители отделов управления персоналом, принимавшие участие в этом исследовании, пришли к выводу, что самый мощный фактор



мотивации — это позитивные ожидания. Чем больше надежд выражает руководитель в отношении талантов и способностей своих подчиненных, тем больше последние убеждены в том, что качественно выполняют работу в установленные сроки, тем более позитивно они настроены и, соответственно, тем сильнее их мотивация работать с полной отдачей.

Следует отметить, что большинство сотрудников стремятся выполнять свою работу хорошо. Поэтому больше всего им нужно ваше руководство, рекомендации и способность организовать рабочий процесс так, чтобы у них была возможность хорошо делать свое дело. Лучше всего им работает в атмосфере четких позитивных ожиданий. Они должны точно знать, выполнения каких задач вы от них требуете, когда и насколько качественно это нужно сделать и какой оптимальный способ выполнения задания. Следовательно, вам нужно создать для подчиненных правильную рабочую среду.

## Воспитание победителей

Позвольте мне рассказать вам одну историю. Когда у нас с женой появился первый ребенок, мы начали усиленно изучать тему воспитания детей. Мы жаждали стать хорошими родителями. (Уверен, все родители стремятся к этому, когда у них появляется первенец.) Мы читали книги и брошюры, посещали курсы и лекции, полностью погрузились в изучение всевозможных аспектов воспитания счастливых, здоровых, уверенных в себе личностей.

Вскоре мы открыли для себя труды итальянского педагога Марии Монтессори. Эта ученая разработала метод, получивший название по ее имени. Будучи педагогом, Мария Монтессори сформулировала ряд глубоких идей о том,

как лучше и быстрее всего развивать и обучать детей. В течение многих лет она экспериментировала, разрабатывая свою систему, и в конце концов формализовала ее, чтобы метод могли применять учителя и администраторы школ, работающих по этой системе, во всем мире.

Тщательно изучив метод Монтессори, мы стали его последователями. В книгах, которые мы прочитали, рассказывалось о том, как найти настоящую школу, работающую по этой системе, и, как только нашей дочери Кристине исполнилось три года, мы отдали ее в такую школу.

## **Процесс воспитания победителей**

Расскажу, как работает этот метод. Каждый день ребенка привозят в школу. Учителя приветствуют каждого из них, называя по имени, пожимая руку и обращаясь с ними как с маленькими леди и джентльменами. Они всегда ведут себя с детьми вежливо и уважительно. Затем дети расходятся по классам, сформированным в зависимости от возраста и уровня развития. Их учат сразу же занимать свои места вдоль линии большого круга, нарисованного посередине комнаты, причем каждому ребенку хватает места для комфортной работы. Все действия и упражнения, выполняемые во время занятий в течение всего дня, начинаются с того, что дети рассаживаются в круг, и заканчиваются тем же.

В зависимости от возраста и опыта детям дают разные задания — например, это может быть раскрашивание карандашами, рисование кисточками, сборка пазлов и другие виды творческой деятельности. В каждом упражнении отмечают начало, середину и конец. Детей стимулируют серьезно относиться к заданиям, которые в школах Монтессори называют работой.

## **Учитель как проводник**

Задача учителя — направлять детей при выполнении заданий. В конце упражнения, которое обязательно составляется с учетом возраста и навыков каждого ребенка, дети по одному возвращаются в круг. Они обсуждают, что им удалось сделать, и получают положительные отзывы учителя. Затем малыши приступают к выполнению следующего упражнения.

Для ученика обучение методом Монтессори подобно подъему по винтовой лестнице. На протяжении последующих трех лет упражнения становятся все более сложными, и каждое из них, конечно же, учитывает индивидуальное развитие ребенка. К окончанию базового трехлетнего курса дети, которые ходят в школу Монтессори, уже умеют читать, писать, делать простейшие математические вычисления, работать с компьютером, играть на музыкальном инструменте и даже немного разговаривают на иностранном языке. Они также знают географию, точнее, умеют распознавать штаты США и страны мира, и, кроме того, обладают определенными знаниями по ряду других предметов.

## **Создание ощущения победы**

Наиболее сильное впечатление в школе Монтессори производит то, что все три года обучения ученики начинают, продолжают и завершают выполнение все более сложных заданий. После завершения каждого задания они получают положительные отзывы и поощрение учителей. Благодаря этому дети чувствуют себя победителями. Наставники постоянно повторяют детям, что очень гордятся тем, что их подопечные хорошо справляются с заданиями. Здесь

не оценивают учеников по принципу «сдал — не сдал». Здесь никто не проигрывает. Каждый ребенок становится победителем снова и снова, день за днем, неделя за неделей, месяц за месяцем на протяжении всех трех лет.

Можете представить себе, что чувствуют эти дети и какими они становятся после окончания школы Монтессори? Правильно было бы сказать: исключительными! У этих детей высокая самооценка. Они уверены в себе и гордятся своими успехами. У них формируется положительный образ «я». Они нравятся себе и испытывают симпатию к окружающим. Они чувствуют себя способными сделать все, за что возьмутся всерьез, ведь в период становления личности им много раз внушали, что они грамотные, одаренные и уникальные личности.

Однажды мы всей семьей отправились в торговый центр. Наши дети охотно разговаривали друг с другом, бегали туда-сюда, рассматривали витрины и задавали вопросы. Нас остановила одна женщина. Она спросила: «Это дети Монтессори?» В тот момент мы с женой осознали, что нам удалось сделать нечто замечательное для своих детей. Благодаря постоянному позитивному подкреплению в школе и поощрению дома они с самого раннего возраста чувствуют себя победителями. И они до сих пор чувствуют это и ведут себя как победители.

## **Пять шагов к победе**

Чтобы научить своих подчиненных чувствовать себя победителями, нужно соблюдать пять правил. Организация работы отдельных сотрудников и команды в целом в соответствии с этими пятью правилами высвободит неисчерпаемый поток творческой энергии и энтузиазма людей

и направит его на самосовершенствование и стремление к достижению больших целей.

## Шаг 1. Ставьте четкие цели

Вы наверняка слышали о том, что нельзя попасть в невидимую цель. Иными словами, если не знаешь, куда идешь, ни одна дорога не приведет в нужное место. Четкие, конкретные, сформулированные в письменном виде, привязанные к срокам цели играют важнейшую роль в создании рабочей среды, в которой сотрудники смогут чувствовать себя победителями. При постановке целей действует правило 10/90: потратьте 10 процентов выделенного времени на внесение ясности в вопрос о том, что должно быть сделано, и вы сэкономите 90 процентов времени, отведенного на выполнение задания. А кроме того, предотвратите 90 процентов ошибок, расходов и потерь времени других людей, принимающих участие в этом процессе.

Не имеет значения, ставите вы цели для себя или компании, в любом случае целесообразно использовать для этого модель SMART. Это аббревиатура от английских слов: Specific (конкретный), Measureable (измеримый), Achievable (достижимый), Realistic (реалистичный), Time-bounded (ограниченный по времени).

Иными словами, цель должна быть *конкретной*, то есть понятной всем, кто будет работать над ее достижением. Большинство проблем, с которыми люди сталкиваются на пути к своей цели, обусловлены отсутствием ясности в вопросе о том, чего именно нужно достичь.

Цель должна быть *измеримой*, то есть такой, чтобы ее можно было выразить количественно. План действий,

разработанный для достижения этой цели, можно разделить на этапы, выполнение которых тоже можно измерить. Чем более точные количественные показатели установлены для цели, тем легче будет сосредоточиться на их достижении. В таком случае вы без труда определите, насколько приблизились к нужному результату.

Цель должна быть *достижимой*. Иначе говоря, такой цели можно достичь даже при ограниченном количестве времени и средств, при имеющихся условиях и состоянии экономики, наличии определенных навыков и способностей персонала, а также в случае разных ограничений, существующих в компании и за ее пределами. Скажем, увеличение объема продаж в два раза нельзя назвать целью. А вот «увеличение объема продаж на семь процентов в месяц, или примерно на два процента в неделю, на протяжении следующих двенадцати месяцев» — это конкретная, измеримая и достижимая цель, которая наверняка обеспечит компании повышение объема продаж на 100 процентов в течение следующего года.

Цель должна быть *реалистичной*. Ваши сотрудники должны быть уверены в том, что способны достичь ее. Случается, цели носят просто вдохновляющий характер, но они невозможны в реальности. В таком случае это всего лишь желания и надежды.

И последнее: цель должна быть *привязанной к срокам*. Если у вас есть четкий, расписанный поэтапно план достижения цели, сотрудникам будет легче выполнить его в намеченные сроки.

Гибель целых империй, банкротство многих компаний объясняются тем, что цели, понятные высшему руководству, так и не поняли люди, на которых было возложено их достижение.

## Шаг 2. Конкретные меры

Чтобы одержать победу, человек должен знать, где находится финишная черта. Он должен знать, что такое победа, что ему нужно сделать для выполнения задачи и пересечения финишной черты. Например, марафон — это забег на дистанцию 42 километра 195 метров, невероятно длинная дистанция для бегуна. К счастью, его организаторы расставляют столбы-указатели через каждые полтора-два километра, чтобы участники могли определять свои результаты за более короткие промежутки времени. Чем меньше такие этапы, тем легче бегуну чувствовать близость победы. То же самое происходит на работе. Достигая небольших, промежуточных целей, сотрудники понимают, что победа скоро будет у них в руках.

**Поэтапное управление.** Раньше в торговых организациях было принято вознаграждать агентов по продажам, заключивших крупные сделки, от которых зависели доходы компании и ее рост. Однако на заключение таких сделок нередко уходил целый год и даже больше, а в остальное время сотрудник был лишен ощущения того, что он добился победы. В современных компаниях процесс заключения сделок разделяется на несколько этапов. Первый этап может состоять в поиске подходящего потенциального клиента. На втором происходит сбор информации. На третьем этапе организуется встреча с ключевым лицом, принимающим решения в компании-клиенте. А на четвертом определяются потребности клиента, которые удовлетворяет ваш продукт. Пятый этап — проведение презентации, и так далее.

В лучших торговых компаниях этот процесс называют поэтапным управлением. Каждую неделю руководитель

отдела продаж проверяет, сколько потенциальных клиентов разрабатывается на каждом этапе процесса продаж. На основании опыта определяется, сколько из них со временем станут реальными клиентами, а также оценивается средняя стоимость каждой сделки купли-продажи.

Имея в распоряжении такую информацию, руководитель отдела продаж может составить довольно точный прогноз объема продаж на месяц, квартал и полугодие, с помощью которого в организации осуществляется управление по задачам; причем сотрудников нацеливают на выполнение одной задачи за один раз. Фокус на важных этапах достижения цели создает у сотрудников ощущение победы на каждом этапе процесса продаж, ведь заключение сделки — всего лишь завершающий этап успешного достижения поставленной цели.

Поручая подчиненным крупный многозадачный проект, на реализацию которого может потребоваться много месяцев, позаботьтесь о том, чтобы он состоял из важных промежуточных этапов и эталонных показателей, чтобы сотрудники могли ставить перед собой краткосрочные цели, а их достижение вызывало у них непреходящее чувство победы.

### Шаг 3. Опыт успеха

Чтобы сотрудник почувствовал себя победителем, он должен *добиться успеха* в выполнении задачи, достичь поставленной цели. Он должен выполнить возложенную на него обязанность и получить тот результат, какого от него ожидали. Он должен одержать явную победу.

Обязанность руководителя — дать возможность каждому подчиненному пережить опыт успеха. Если сотруднику



было поручено задание, которое оказалось для него слишком сложным, менеджер должен внести коррективы, поручив часть этой работы другому человеку, чтобы сделать задачу более выполнимой для сотрудника. Следует всегда помнить о том, что, какими бы ни были рабочие задания сотрудников, у них должна быть возможность рано или поздно успешно выполнить свою работу.

Новым сотрудникам лучше всего поручать ряд мелких заданий, соответствующих их опыту и способностям. Как в школе Монтессори, начало и завершение небольших задач создает эмоциональную «движущую силу», которая повышает самооценку сотрудников и уверенность в своей способности успешно справиться даже с более трудной работой.

### **Шаг 4. Признание достижений**

Каждый человек нуждается в признании его личных достижений коллегами и особенно руководством. Для всех членов рабочей команды важна внутренняя мотивация, поэтому именно признание, получаемое в результате выполнения задачи, выступает тем фактором, который заставляет их прилагать дополнительные усилия. Как уже говорилось в предыдущих главах, положительное признание достижений сотрудников повышает их самооценку, улучшает представления о себе и стимулирует делать еще больше и лучше.

### **Шаг 5. Материальное и нематериальное вознаграждение**

Заслуженная награда — вот самое приятное в победе. Одними только похвалами и признанием за выполнение

работы вы можете обойтись совсем недолго. В какой-то момент придется тем или иным способом вознаградить сотрудников за получение превосходных результатов. Если люди не получают никакой награды за дополнительные усилия, они быстро теряют свой энтузиазм и приходят к выводу, что нет смысла трудиться не покладая рук, если все равно не получаешь больше тех, кто не проявляет особого усердия.

Вознаграждение бывает материальным и нематериальным. Материальное вознаграждение может быть выражено деньгами или другими материальными вещами, например деловым портфелем или подарочным сертификатом, либо в виде премии или повышения заработной платы. Такая награда служит мощным стимулом для мотивации к усердному труду и повышению эффективности работы.

**Хороший урок.** Будучи молодым руководителем в собственном бизнесе, я всегда повышал заработную плату сотрудника, который хорошо справлялся с порученными заданиями или успешно завершал проекты. Однако очень скоро такая практика стала создавать мне проблемы, потому что сотрудники, в очередной раз выполнившие порученные им задания, даже если они входили в круг их должностных обязанностей, ожидали повышения заработной платы. Хуже того, на это рассчитывали и все остальные служащие, просто выполнявшие свою работу. Вскоре мои затраты на оплату труда стали слишком велики. В итоге я понял, что лучшее денежное вознаграждение — это выплата специальной премии за выполнение конкретной задачи. Это разовая, а не постоянная мера, а краткосрочное вознаграждение и бонусы оказывают столь же сильное мотивирующее воздействие, сколь и повышение заработной платы.

**Нематериальное вознаграждение.** Вознаграждение может быть также нематериальным. Например, такая награда нередко бывает выражена в форме чего-то простого, скажем приглашения на обед по случаю успешного завершения проекта, или предоставления более просторного кабинета, или большего письменного стола, или нового офисного кресла, или компьютера.

Еще одно вознаграждение такого рода — это предоставление дополнительного выходного дня. Когда мои подчиненные хорошо справляются с заданиями в рамках какого-нибудь проекта, я заранее предупреждаю их о том, что в пятницу им не нужно приходить на работу. Я всегда даю им немного времени на то, чтобы запланировать этот дополнительный выходной, а не сообщаю об этом в последнюю минуту.

Если вы даете подчиненным дополнительный выходной в качестве награды, они либо сделают всю работу до выходных, либо быстро наверстают упущенное в первый же день после возвращения к работе. Никакого снижения производительности не будет. Напротив, ваша компания получит выигрыш в виде высокомотивированного сотрудника, который стремится снова получить оплачиваемый выходной; а вы при этом не несете никаких финансовых затрат.

Дополнительное обучение — еще один вид нематериального вознаграждения. Многие компании устраивают для своих самых эффективных сотрудников двух- или трехдневные тренинги на рабочем месте или в виде служебной командировки в другие города. Этот подход обеспечивает двойное преимущество. Сотрудник повышает квалификацию для достижения более высоких и важных целей в будущем, а компания получает специалиста,

способного создавать для нее еще большую ценность. Это выгодно обеим сторонам.

Существует множество разных способов (как материального, так и нематериального) вознаграждения сотрудников за достижение целей, выходящих за рамки их служебных обязанностей. Одни руководители выдают небольшую денежную премию за определенные достижения на рабочем месте, даже за идеи и предложения. Другие посылают цветы супруге отличившегося сотрудника. Можно подарить подчиненным билеты на спортивные соревнования, концерт или в кино или даже подарочный сертификат на посещение хорошего ресторана. Здесь все, чем вы хотите стимулировать повышение эффективности работы сотрудников, чтобы заставить их чувствовать себя победителями, зависит только от вашего воображения.

## **Делегирование создает ощущение успеха**

Чтобы чувствовать себя победителями, сотрудникам необходимо достигать измеримых целей и получать признание и вознаграждение за свои достижения. Чем бо́льшая свобода действий и ответственность дается им для достижения целей, тем более значимым становится их успех. Одно дело — успешно справиться с задачей, получив подробные инструкции начальника, и совсем другое — сделать работу, за способы выполнения которой вы сами несете ответственность; это приносит гораздо большее удовлетворение.

Здесь следует вспомнить о важности делегирования полномочий, ведь его суть состоит в попытке максимального раскрытия потенциала сотрудников. Чем более

масштабные и серьезные задачи вы поручаете подчиненным, тем более способными и компетентными они становятся. При этом повышается их уверенность в собственных силах, а ваша компания получает очень ценный человеческий ресурс.

Отправной точкой при делегировании полномочий должно быть предварительное продумывание рабочего задания. Тщательно взвесьте, что конкретно необходимо сделать и какой нужно получить результат. Установите измеримые и привязанные к сроку критерии эффективности для данного задания. Как вы будете определять, что работа выполнена наилучшим образом? Каким должен быть идеальный результат?

Составьте график выполнения рабочего задания и обозначьте предельный срок его выполнения. Когда, по вашему мнению, оно должно быть завершено? К какому сроку?

### **Выберите для выполнения задачи подходящего сотрудника**

Хорошо обдумав рабочее задание, вы должны выбрать среди своих подчиненных того, кто больше всего подходит для его выполнения; а это зависит от квалификации сотрудника. У новичка или опытного сотрудника, впервые выполняющего задачу такого типа, скорее всего, *недостаточно квалификации*, значит, им понадобится оперативное руководство. Необходимо будет объяснить работнику, как следует выполнять задание, и контролировать каждый этап работы, чтобы убедиться, что задание будет выполнено вовремя и надлежащим образом. Важные задачи ни в коем случае нельзя поручать неопытному сотруднику.

Сотрудники со *средним уровнем квалификации* уже продемонстрировали свою способность выполнять разные задачи. Если выбор пал на такого сотрудника, применяйте подход управление по задачам. Вы должны обсудить и четко согласовать с подчиненным, какой цели ему нужно достичь и какую задачу решить. Вы можете даже объяснить ему свои предпочтения в отношении способов выполнения работы. Затем предоставьте сотруднику возможность приступить к выполнению поставленной задачи без вашего вмешательства.

И наконец, сотрудники с *высоким уровнем квалификации* уже доказали свою компетентность в выполнении подобных задач, и, скорее всего, они способны сделать такую работу даже лучше вас. В таком случае вам нужно просто ненавязчиво взаимодействовать с сотрудником при обсуждении поставленной задачи. Согласуйте, что именно необходимо сделать, и спросите, какая помощь потребуется ему от вас для ее решения. После этого дайте сотруднику возможность делать свое дело.

## Эффективное делегирование

Процесс делегирования делится на семь этапов. Выполнение предложенного ниже порядка действий обеспечивает эффективное делегирование и создает оптимальные условия для успешного выполнения порученной задачи, а это, как вы помните, очень важно для того, чтобы сотрудники чувствовали себя победителями.

1. *Выберите для выполнения задачи подходящего сотрудника.* Соотнесите требования к выполнению задачи с навыками сотрудника. От правильного выбора на 80 процентов зависит, будет ли

порученное задание выполнено в срок и без превышения бюджета.

2. *Поручайте задачу целиком.* Когда сотрудник несет полную ответственность за выполнение работы, у него высокая мотивация повысить собственную производительность.
3. *Делегируйте, рассчитывая на конкретный результат.* Сделайте требуемый результат измеримым. Что измеряется, то и выполняется.
4. *Поручая задания, привлекайте подчиненных к участию в их обсуждении.* От того, насколько активно сотрудник обсуждает с вами предстоящую работу, зависит его заинтересованность в ее выполнении. Объясните и согласуйте с ним, что именно должно быть сделано и почему.

Очень важно знать, что каждый из нас лучше воспринимает информацию либо посредством зрения, либо на слух. Людям с хорошо развитым визуальным восприятием необходимо видеть текст, написанный на бумаге. Люди с развитым слуховым восприятием лучше воспринимают устное обсуждение. При передаче стоит учитывать эту особенность. Обсуждая предстоящую работу, сотрудник обязательно должен все записать, а в конце разговора попросите его повторить, в чем состоит суть поставленной перед ним задачи.

Будучи молодым руководителем в собственной компании, я часто раздавал поручения подчиненным в устной форме, а затем отправлялся по своим делам в полной уверенности в том, что все будет сделано должным образом в назначенный срок. В итоге мне нередко приходилось

огорчаться из-за того, что сотрудники не сделали то, о чем я их просил, или сделали не так, как я просил. Часто они вообще неправильно понимали мои просьбы. Поэтому со временем я начал требовать от подчиненных, чтобы они сформулировали порученную им задачу своими словами в моем присутствии. Настоятельно рекомендую вам делать то же самое.

5. *Устанавливайте конечные и промежуточные сроки выполнения каждой задачи.* Не оставляйте дела «висеть в воздухе». Поделите крупные задания на отдельные этапы и установите для каждого промежуточные сроки выполнения в протяжении каждой недели. Если же на работу уйдет одна неделя, определите, сколько задач нужно сделать в течение дня. Чем короче этапы, тем выше вероятность, что задание будет выполнено вовремя.
6. *Делегируйте полномочия по использованию ресурсов, необходимых для выполнения задачи.* Предоставьте сотруднику, которому вы поручаете выполнение той или иной задачи, необходимое количество времени, средств, помощь других сотрудников и любые другие ресурсы, которые могут ему понадобиться. Четко объясните подчиненному и его помощникам, чем они располагают, особенно сколько времени отводится на порученную работу. Ничего не принимайте на веру.
7. *Поручив выполнить задание, оставьте сотрудника в покое.* Не отменяйте поручение, вмешиваясь в ход его выполнения или предлагая сделать часть работы.

В классической работе Management Time: Who's Got the Monkey? («Менеджер и его время, или Кому



достанется обезьяна?») Уильям Онкен\* говорит, что многие руководители чрезмерно загружены задачами, которые они делегировали своим подчиненным. Он обращает внимание на то, что рядовые сотрудники — мастера *обратного делегирования*. Частично выполнив порученное им задание, они просят руководителя помочь им, предоставив ту или иную информацию или сделав звонок. Стараясь быть хорошим человеком, руководитель соглашается, и ему приходится выполнять за сотрудника часть его работы.

Что же при этом происходит? На человека, отвечающего за *следующий* шаг, возлагается ответственность за выполнение всей задачи. Обезьяна (то есть работа) теперь сидит у него на спине, ведь сотрудник не может продолжать, пока его руководитель не сделает следующий шаг. В мгновение ока подчиненный становится руководителем, а руководитель — подчиненным. Сотрудник приходит в кабинет к начальнику и спрашивает: «Как продвигаются дела с тем, в чем вы обещали мне помочь?»

Учтите это, и когда кто-нибудь из сотрудников попросит вас о помощи, держите себя за руки. Даже не думайте выполнять вместо подчиненного его работу. Если сотруднику нужен ваш совет, спросите его: «Как *вы* думаете, что нам следует сделать?» Что бы вы ни услышали в ответ, согласитесь и предложите сотруднику сделать именно это. При таком подходе сотрудники быстро научатся решать все вопросы самостоятельно. Не берите поручение назад, после того как дали его кому-нибудь из подчиненных.

---

\* См. Бланшар К., Онкен У. Одноминутный менеджер и обезьяны. — Минск : Попурри, 2015. Прим. ред.

## **Подключайтесь к делу только в случае непредвиденных ситуаций**

Чтобы повысить эффективность делегирования задач, следует применять метод управления по отклонениям. При таком подходе к управлению вы ставите перед подчиненными четкие цели, а также определяете стандарты и конечные сроки их достижения. И после этого принимаете только отчеты об отклонениях от согласованного графика. Если сотрудники своевременно выполняют порученные им задачи, им нет необходимости обращаться к вам за помощью. Она может понадобиться только при возникновении реальных проблем.

## **Управление с участием сотрудников**

Наиболее привлекательными для работы считаются те компании, в которых поддерживается осведомленность сотрудников. В таких организациях люди не чувствуют себя посторонними, поскольку их посвящают во все, что происходит. Их постоянно информируют о ситуации и о том, как она на них повлияет.

В управлении с участием сотрудников последних привлекают в дела компании таким образом, чтобы они считали все успехи компании своим личным достижением. Все люди испытывают потребность в независимости, зависимости и взаимозависимости. Управление с участием сотрудников удовлетворяет их глубокую потребность во взаимозависимости. Такой метод управления позволяет рядовым сотрудникам чувствовать себя частью компании, как будто они имеют непосредственное отношение ко всем без исключения ее успехам. Однако при таком подходе к работе вы должны находить время для того, чтобы рассказать

людям обо всем, что происходит в компании, и всегда предлагать им задавать вопросы (как при личной встрече, так и на общих собраниях персонала) по поводу происходящих изменений и дальнейшего развития событий.

## **Постоянное поощрение**

Постоянно выражайте позитивные ожидания в отношении членов своей команды. Твердите людям о том, что вы абсолютно уверены в их способности выполнить свою работу и завершить порученные им задачи. Подбадривайте сотрудников. Говорите им, как хорошо они справляются со своей работой. Повышайте их самооценку признанием заслуг и одобрением. Регулярно хвалите их. Обращайте внимание на то, что они делают правильно. Всегда, когда ваши подчиненные делают что-то хорошо, не упускайте случая похвалить их.

Пожалуй, самый большой вклад, который вы можете внести в свою компанию, — это помочь сотрудникам чувствовать вкус победы большую часть времени, которое они проводят на рабочем месте. Если вы хотите воспитать победителей в своей команде, вам необходимо создать такие условия, в которых они смогут достигать успеха. Вы должны поставить перед ними реальные цели, определить стандарты их достижения и провести финишную черту. Для того чтобы дать людям испытать ощущение успеха, вы должны помочь им пересечь финишную черту. После этого нужно подкрепить этот успех похвалами, признанием и вознаграждением.

Помогая сотрудникам чувствовать себя победителями, вы создаете в компании максимально эффективную рабочую среду, в которой люди наилучшим образом выполняют поставленные перед ними задачи.

## Практические упражнения

1. Помогите сотрудникам почувствовать себя победителями, создавая условия, в которых они смогут одерживать победу каждый день, при выполнении каждой задачи.
2. Четко формулируйте рабочие задания и предлагайте подчиненным описать их своими словами.
3. Выбирайте четкие критерии успешного выполнения каждой задачи и каждого ее этапа. Объясните свои требования всем подчиненным.
4. Ищите способы выразить признание и вознаградить сотрудников за превосходные результаты каждый раз, когда они их добиваются.
5. Обеспечивайте подчиненных дополнительными ресурсами, необходимыми им для выполнения поставленных задач на самом высоком уровне.
6. Регулярно предоставляйте сотрудникам информацию о полученных результатах. Людям необходимо знать, как они справляются со своей работой.
7. Проводите еженедельные собрания персонала, включая в повестку дня выступление каждого сотрудника. Дайте всем членам команды возможность рассказать о своей работе, своих трудностях и планах на ближайшие дни.

# ГЛАВА 7

## Выбор подходящих сотрудников

Лучший руководитель — тот, у кого достаточно здравого смысла, чтобы подобрать хороших людей для выполнения нужной ему задачи, и достаточно самообладания, чтобы не мешать им ее выполнить.

*Теодор Рузвельт*

Как уже было сказано в предыдущих главах, все ваши усилия по повышению самооценки сотрудников и улучшению их представлений о себе не помогут вам достичь своих целей в качестве руководителя и лидера, если эти люди вообще не подходят для работы в вашей компании. Ваша задача состоит не в том, чтобы найти сотрудников и сделать из них то, чем они не могут стать, а в том, чтобы найти подходящих людей и создать такую рабочую среду, в которой они смогут работать с максимальной отдачей.

От способности выбирать подходящих сотрудников для своей команды зависит 95 процентов успеха лидера и владельца компании. Поразительно, что многие руководители берут на работу неподходящих сотрудников, а затем

пытаются взаимодействовать с ними, вызывая огорчение и разочарование у всех остальных членов команды.

В книге «От хорошего к великому»<sup>\*</sup> Джим Коллинз пишет: «Возьмите подходящих людей на свой корабль. Расстаньтесь с неподходящими. А затем расставьте подходящих людей по правильным местам на борту». По мнению Коллинза, это один из семи секретов успеха в бизнесе.

Успех обычно зависит от того, насколько подходящие люди выполняют подходящие задачи в подходящее время. Один сотрудник с трудным характером или низким уровнем эффективности способен сорвать работу всего коллектива. В предыдущей главе шла речь о создании увлекательного видения для вашей компании, в частности для тех, с кем вы хотите работать. Сейчас же я хочу поделиться с вами несколькими идеями, которые можно использовать для принятия оптимальных решений о найме сотрудников на протяжении всей своей карьеры.

По мнению Питера Друкера, большинство решений о найме персонала в долгосрочной перспективе не обеспечивает требуемого результата. Чаще всего только треть нанятых сотрудников отлично справляются со своей работой. Еще треть работает посредственно, а оставшихся людей и вовсе нет смысла держать в компании. Вам предстоит научиться улучшать эти показатели и принимать более эффективные решения о найме чаще, чем это делают обычные руководители.

---

<sup>\*</sup> Коллинз Дж. От хорошего к великому. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. ред.

## **Неправильный подбор сотрудников обходится компании слишком дорого**

Ошибка в подборе персонала может очень дорого стоить вам лично и вашей компании. Если принятый сотрудник не справляется с работой, вы можете потерять из-за этого в три–шесть раз больше его годовой заработной платы. Откуда я взял эти цифры? Они рассчитаны на основании следующих факторов:

- ✓ Стоимость рабочего времени, потраченного вами и другими сотрудниками на поиск кандидатов на данную должность.
- ✓ Затраты на обучение и интегрирование новых сотрудников в рабочие процессы компании, прежде чем они начнут приносить ей пользу.
- ✓ Заработная плата и дополнительные льготы, предоставляемые сотрудникам, пока они учатся выполнять свою работу.
- ✓ Затраты времени и денег на контроль за работой этих сотрудников, а также заработная плата и дополнительные льготы руководителей низшего звена, которые должны управлять этой работой.
- ✓ Низкий уровень производительности нового сотрудника, практически неизбежен в первые месяцы работы.

Если человек по какой бы то ни было причине уходит из компании, проработав в ней всего год, 100 процентов инвестиций, вложенных в него, потеряны навсегда. Их невозможно возместить. Такой сотрудник не создает для компании никакой ценности.

Теперь из-за найма неподходящего человека вам придется начать поиск заново, на что снова потребуются время и деньги. По всей вероятности, наиболее рентабельны организации с низкой текучестью персонала. Компании, в которых по какой-то причине сотрудники часто меняются, как правило, получают меньше прибыли по сравнению с остальными.

Последний аспект потерь компании относится непосредственно к моральному духу сотрудников. Высокая текучесть персонала деморализует людей. Они только приспособливаются к работе с новым человеком и завязывают с ним отношения, как вдруг он уходит. Тогда сотрудники начинают сомневаться в гарантиях собственной занятости. Они ставят под сомнение компетентность руководства и хотят знать, не появились ли у компании серьезные проблемы. Они тратят много времени на разговоры и сплетни о тех, кто пришел в компанию и ушел из нее. При этом производительность труда снижается. Высокая текучесть персонала приводит к демотивации и уменьшению ответственного отношения людей к работе, что, в свою очередь, замедляет рост компании в целом.

## **Хорошие сотрудники ничего не стоят компании**

Хорошие сотрудники обходятся практически бесплатно. Компетентные, высокоэффективные сотрудники, которые



находят общий язык с коллегами, неизменно создают для компании ценность, превышающую ее затраты на их заработную плату и дополнительные льготы. В действительности компании следует руководствоваться таким правилом: работник должен создавать для компании ценность, в три раза превышающую расходы на его наем и оплату труда. Этот показатель трудно рассчитать применительно к труду интеллектуальных работников, технического персонала, секретарей и администраторов, однако они тоже должны вносить больше того, во что обходятся компании; в противном случае они станут для нее чистым убытком.

В 2009 году в прессе было много пересудов по поводу того, что Citibank выплатил трейдеру из Нью-Йорка бонус в размере 100 миллионов долларов, хотя этот банк столкнулся с серьезными финансовыми проблемами в 2008 и 2009 годах. Политики пришли в ярость. Разве может работник стоить 100 миллионов в год? Топ-менеджеры Citibank терпеливо объяснили, что этот в высшей степени компетентный специалист по инвестициям получил оплату на основании эффективности своей работы. Ему выплатили процент от прибыли, полученной банком благодаря его усилиям. За тот год, о котором идет речь, он обеспечил Citibank чистую прибыль в размере двух миллиардов долларов. За достижение такой высокой цели этот человек получил заранее оговоренную сумму — 100 миллионов долларов.

## **Наем начинается с увольнения**

Во многих случаях наем начинается с увольнения. Прежде чем приступить к формированию превосходной команды высокоэффективных сотрудников, зачастую приходится избавиться от неподходящих людей.

Для руководителя тяжелее всего пережить свое увольнение. Второе по степени тяжести событие — уволить кого-нибудь из подчиненных. К сожалению, если у вас нет опыта в выполнении *второй* задачи, то, вероятно, придется приобрести его с *первой*. Если вы не избавитесь от плохих работников, компания поставит на ваше место того, кто сможет это сделать. По мнению Питера Друкера, компания, которая держит в штате некомпетентного сотрудника, сама некомпетентна.

Важный инструмент в арсенале руководителя, который можно использовать на протяжении всей карьеры, — это способность оценить ситуацию с чистого листа. Например, при составлении отчетности в бухгалтерском учете используется метод составления бюджета с учетом и обоснованием затрат и потребностей. Ежегодно, а во многих случаях и каждый квартал руководитель анализирует все статьи расходов и задает себе вопрос, стоит ли закладывать в бюджет все прежние расходы с учетом имеющегося у нас опыта? Вместо того чтобы спорить о том, нужно увеличить или сократить данную статью расходов, вы должны спросить себя, следует ли вообще тратить деньги на это направление деятельности. Лучшие руководители постоянно подвергают проверке принятые ранее решения. Они всегда готовы проанализировать предыдущее решение, касающееся любой сферы деятельности компании, на основании текущей ситуации и имеющейся в данный момент информации.

Для того чтобы признать свою ошибку, нужна большая смелость. Но ошибаться — нормально. В период нестабильности и стремительных перемен вы будете совершать ошибки в 70 процентах случаев. Только вот сколько времени вам понадобится, чтобы понять это и внести необходимые коррективы?

## **Применяйте метод мышления с чистого листа**

В отношении подбора персонала этот метод сводится к поиску ответа на вопрос: «Работает ли сейчас под моим началом сотрудник, которого я с учетом предыдущего опыта не стал бы нанимать, подай он заявление о приеме на работу снова?» Вы можете систематически применять этот инструмент по отношению ко всем без исключения аспектам работы компании, особенно при подборе персонала. Подумайте о своих подчиненных. Есть ли среди них человек, которого вы не стали бы нанимать сегодня, учитывая то, что вам известно сейчас о его эффективности? В случае утвердительного ответа поразмыслите над тем, как избавиться от такого сотрудника и насколько быстро это вам удастся сделать. Если, подумав, вы пришли к выводу, что не стали бы сегодня брать на работу этого сотрудника, значит, спасать этого человека слишком поздно. Теперь вам предстоит решить, как сделать так, чтобы он ушел из компании.

В каком случае необходимо оценить ситуацию с чистого листа? Вот вам простая подсказка: если имеются признаки стресса. Каждый раз, когда вы испытываете стресс, гнев, разочарование или любое другое негативное чувство по отношению к кому-либо из своих подчиненных, сделайте небольшую паузу и подумайте, стоит ли сохранять место за этим человеком, если вы все равно бы не наняли его, доведись вам принимать такое решение снова?

Этот вопрос можно сформулировать также по-другому: «Работают ли под моим началом сотрудники, которых я не стал бы отговаривать уволиться, если бы они сообщили о таком своем решении?» В практике каждого руководителя бывало такое, что в глубине души ему хотелось, чтобы

кто-то из подчиненных просто бросил все и ушел из компании. И если это действительно происходило, он испытывал большое облегчение.

## Ложное сострадание

Некоторые руководители продолжают держать в штате плохих сотрудников из-за неуместного чувства лояльности или сострадания. Такие лидеры обманывают себя, ошибочно полагая, что не увольняют такого человека, потому что они добрые и мягкие люди. Однако это самообман. Причина подобного поведения кроется в *малодушии*. Они просто боятся испытать стресс, вызванный необходимостью уволить кого-либо. Это не имеет ничего общего с состраданием.

Итак, если вы пришли к выводу, что не наняли бы этого человека снова, значит, у него нет будущего в вашей компании. Его дни на этой работе сочтены. Уход или увольнение — только вопрос времени. Ситуация не улучшится. И предпринимать что-либо уже слишком поздно.

Осознав, что работа не по силам кому-либо из подчиненных, руководитель должен поступить благородно, *дав ему свободу*. Когда очевидно, что у данного сотрудника нет будущего в вашей компании, не связывайте ему руки и не держите в своем штате. Это только мешает людям искать новую работу, которая подойдет им больше, чем та, которой они занимаются в настоящий момент.

## Не допускайте обвинений и упреков

Говорят, что недостатки — это достоинства, примененные не по назначению. Если кто-то не справляется со своей работой должным образом и явно не способен делать то, что

от него требуется, это ничего не говорит о его человеческих качествах. Просто, скорее всего, способности этого сотрудника не соответствуют требованиям выполняемой им работы. И чем быстрее вы это обнаружите, чтобы позволить человеку найти более подходящую для него должность, тем лучше будет для вас обоих.

Оцените деятельность каждого члена команды по методу с чистого листа. И теперь каждый раз, когда испытываете разочарование или стресс из-за кого-либо из подчиненных, задавайте себе вопрос: «Стал бы я сегодня брать этого человека на работу?» Набравшись смелости и выполнив свое решение уволить неподходящего сотрудника, вы поймете, что вам давно следовало это сделать, и испытаете большое облегчение. Так, после того как расстанетесь с неподходящими людьми, вы сможете создать команду высокоэффективных сотрудников, чтобы построить свою карьеру в бизнесе.

## Выбирайте победителей

Многие руководители никогда не изучали методы подбора персонала. Не понимая того, что этот процесс во многом напоминает выбор брачного партнера, они действуют необдуманно и бессистемно, из-за чего при найме и назначении сотрудников совершают одну ошибку за другой, особенно в самом начале карьеры.

Однако этой ситуации можно избежать. Ведь все методы уже изучены. Десятки миллионов людей нанимаются на разные должности каждый год. И существуют конкретные шаги, обеспечивающие высокую вероятность подбора подходящего человека, в подходящее время, на подходящую зарплату, для выполнения нужной работы, и он

наверняка прекрасно сработается с другими членами вашей команды. Вам не нужно изобретать колесо.

## **Излагайте свои мысли на бумаге**

Для начала попытайтесь описать свои мысли на бумаге. Когда вы записываете что-то на бумаге, а не печатаете на компьютере, происходит нечто удивительное: вы начинаете лучше понимать, к чему стремитесь на самом деле. Если вы не можете описать, какие качества ищете в сотруднике, значит, вы не знаете, чего хотите.

Как только вы составите четкое представление о том, какой человек нужен вам для выполнения определенной работы, вам следует обсудить свои мысли с теми, кто помимо вас имеет к этому отношение. Попросите других членов своей команды дать вам свои рекомендации и идеи. Постарайтесь вовлечь их в процесс подбора сотрудника. Вы будете удивлены и восхищены тем, какие замечательные идеи предложат ваши подчиненные, и это действительно поможет вам найти подходящего человека.

## **Не спешите**

В процессе подбора и найма персонала не стоит торопиться. Поспешное решение почти всегда приводит к плохому результату. Как гласит народная мудрость, тише едешь — дальше будешь.

Планируя найти нового сотрудника, тщательно продумайте, какие обязанности ему придется выполнять. Сегодня должностные инструкции устаревают так быстро, что не успевают высохнуть чернила, которыми они написаны. То, что было важно уметь и знать для занятия этой должности в текущем году, может стать

совершенно неактуальным в следующем. При разработке инструкций представьте себе, что начинаете с чистого листа. Допустим, у вас есть возможность начать все с нуля, в том числе включить в описание больше задач, необходимых сегодня, и упразднить те направления деятельности, которые потеряли свою важность или актуальность.

## Начните с результатов

Начните с составления списка конкретных *результатов*, которые нужно получать, работая в этой должности. Причем результат зависит от цели, и он должен быть конкретным, измеримым и привязанным к сроку. Ответственность за это целиком и полностью лежит на человеке, занимающем данную должность, — то есть на новом назначенном сотруднике. Возьмет ли он полную ответственность за выполнение конкретных задач или будет заниматься только частью работы, возложив все остальное на других членов команды?

Если представить свою компанию или отдел как завод, то каждого сотрудника можно рассматривать как одного из работников конвейера, выполняющего конкретное рабочее задание. Как и в цепочке людей, передающих ведра с водой на пожаре, в бизнесе каждый сотрудник принимает работу, сделанную кем-то, выполняет свою часть и передает ее следующему сотруднику. Хотя это далеко не идеальный способ описания интеллектуального труда, все же при найме новых сотрудников вы набираете в компанию производственные единицы определенного типа. Поэтому должны понимать, что они собой представляют. Вот и опишите все это на бумаге.

## **Измеряйте успехи**

Как вы будете оценивать достигнутые успехи? Помните: если вы не сможете их измерить, то не сможете и достичь. Как вы убедитесь, что работа сделана удовлетворительно? Как другие сотрудники смогут определить качество выполненной работы? Вы обязаны прояснить для себя и нового сотрудника вопрос, что означает высокий уровень производительности. Это очень важно для создания высокоэффективной рабочей среды.

## **Определите необходимые навыки и опыт**

Какие навыки и опыт необходимы для выполнения данной работы, и какие из всех навыков, которыми должен обладать идеальный кандидат, важнее всего? Самое разумное, что вы можете сделать как руководитель, — нанять людей, которые уже имеют требуемый опыт, который они приобрели на предыдущем месте работы. Это гораздо лучше, чем вкладывать время, деньги и силы в обучение нового сотрудника.

## **Соответствие сотрудников компании**

Какими *личными качествами* должен обладать кандидат на должность, чтобы сработаться с вами и прижиться в вашей компании? Это очень важный вопрос. Чтобы работать с максимальной отдачей, сотруднику понадобится находить общий язык с остальной командой. Поэтому он просто обязан уметь гармонично взаимодействовать



с другими членами коллектива и пользоваться их любовью и уважением.

У каждой компании есть особый характер, который проявляется на верхних уровнях управления и пронизывает всю компанию до уровня рядовых сотрудников. Как говорится, рыбак рыбака видит издалека. У некоторых компаний традиционный, консервативный характер. Они идут к своим целям медленно и осторожно и не любят тех, кто раскачивает лодку. Здесь обычно придерживаются принципа «Хочешь жить в согласии — соглашайся».

Другие компании (особенно молодые, работающие в сфере высоких технологий) имеют более открытый, экспрессивный и предпринимательский характер. Они приветствуют спонтанность и креативность в сотрудниках, поощряют дискуссии и споры по поводу продуктов, процессов, услуг, клиентов, а также принимают идеи о том, как сделать все это лучше.

### **Подходящий человек, неподходящая компания**

На одном из семинаров ко мне подошла женщина и попросила дать ей совет. Рассказывая о своей работе, она выглядела огорченной. Женщина работала на компанию, которой исполнилось сто лет. Все руководители проработали в ней по двадцать–тридцать лет. И каждый раз, когда она предлагала, по ее мнению, более эффективные и креативные подходы к выполнению работы, выпуску продукта или обслуживанию клиентов, руководители давали ей понять, что ее рекомендации неуместны. Они не признавали никаких рискованных действий.

Что я посоветовал ей? Я сказал, что она производит впечатление весьма амбициозного и креативного человека. Тем не менее, несмотря на все ее старания, компания и руководители никогда не изменятся. Им понадобилась целая жизнь, чтобы стать такими, какие они есть, и окружить себя людьми с таким же мировоззрением. Поэтому ей лучше перейти на работу в более молодую и динамичную компанию, где по достоинству оценят энергию и идеи, которые она стремится привнести в работу. Женщина поблагодарила меня и удалилась.

Год спустя, когда я выступал с лекциями в том же городе, она снова подошла ко мне и представилась. Женщина просто сияла от счастья. Она сказала, что последовала моему совету и нашла компанию, которой исполнилось всего три года и которую создали молодые люди. Она начала работать в ней в должности самого низкого уровня. Через несколько месяцев ее повысили, затем дали еще одно повышение, после чего повысили снова. Ее доход увеличился на 40 процентов по сравнению с тем, сколько она зарабатывала на прежней работе. И самое главное — ей очень нравится новая работа, она счастлива и с нетерпением ждет каждого нового рабочего дня.

## **Правильные назначения сотрудников**

Вам, должно быть, известно, что не стоит забивать круглый колышек в квадратное отверстие. Даже если у человека есть необходимые способности и опыт, очень важно, чтобы он был совместим с культурой компании. Если личные качества и характер сотрудника отличаются от качеств и видения ключевых лиц, принимающих решения

в вашей компании, он просто не сможет прижиться в ней, а вам придется потратить много времени и сил на то, чтобы найти ему замену. Подумайте об этом заранее.

Если вы тщательно продумали, какой именно человек вам нужен, обсудили это с другими и записали свои мысли на бумаге, пора приступить к составлению подробной должностной инструкции. Чем именно должен заниматься этот сотрудник?

## **Подготовка должностной инструкции**

Составьте полный список обязанностей, касающихся обеспечения требуемых результатов в данной должности. Укажите, каким образованием, навыком и опытом должен обладать идеальный кандидат. Опишите идеальные личные качества или характер претендента на должность, которые позволят ему сработаться с вами и с другими сотрудниками компании.

Составьте список всех требуемых качеств и характеристик идеального кандидата на должность. Этот перечень может состоять из двадцати-тридцати пунктов. Затем упорядочьте описанные в нем качества по степени важности, выделив на все 100 баллов. Какое качество для вас важнее всего? Как правило, сюда относятся предыдущие успехи в самом важном направлении деятельности, ради которых вы нанимаете этого человека. По этому пункту можно присудить оценку в 10 или 20 баллов, а может, даже целых 50!

Какое второе самое важное для вас качество? Третье? Продолжайте снова и снова прорабатывать все пункты списка, присуждая им определенное количество баллов, пока не получите своеобразную перевернутую пирамиду.

Вы обнаружите, что на 20 процентов пунктов списка, обозначенных вами как самые важные, приходится оценка от 80 до 100 баллов. Кроме того, все качества будут поделены на обязательные и желательные.

## **Различайте обязательные и желательные качества**

Некоторыми качествами идеальный кандидат должен обладать обязательно. При этом есть и такие, которые ему иметь было бы неплохо, но не столь уж непременно. Например, при составлении описания вакантной должности я всегда включаю в него такой пункт: «Проживание достаточно близко от места работы». Однако это условие получает оценку всего в один-два балла, когда я сравниваю его с такими качествами кандидата, как навыки, способности и опыт работы. Выходит, это желательное качество не играет решающей роли в моем выборе. Сейчас у меня есть замечательные сотрудники, которые живут в пятидесяти-шестидесяти километрах от офиса.

На этом этапе сделайте паузу и распространите составленный список и распределение баллов среди других членов своей команды. Предложите им высказать свои замечания по поводу описания должности и включите в перечень их рекомендации. Вы будете поражены тем, какие ценные идеи могут предложить ваши подчиненные.

Теперь вы готовы написать объявление о вакантной должности, чтобы найти подходящего сотрудника. В его тексте должны быть обобщены самые важные требования к кандидату. Вы можете начать с предложения «Мы ищем человека с успешным опытом получения следующих результатов...», а затем перечислить конкретные обязанности

сотрудника, который будет занимать эту должность. После этого можете указать ряд желательных личных качеств, таких как дружелюбие, креативность и способность работать в команде. Прежде чем публиковать объявление, снова дайте его почитать своей команде. Это поможет вам написать такое объявление, которое будет наиболее эффективным в плане привлечения подходящего кандидата.

## **Забрасывайте широкую сеть**

После того как составите четкое описание идеального кандидата на вакантную должность, вы должны забросить широкую сеть. Поместите свое объявление повсюду. Начните с интернета, подав свое предложение на всех известных вам сайтах поиска работы. Попросите претендентов на вакантную должность присылать вам свои резюме по электронной почте, чтобы вы могли проанализировать их и ответить.

Помимо публикации объявления о найме компании используют еще один метод. Они делают все возможное, чтобы найти подходящего человека по каналам *внутренней связи*. Для этого руководители рассылают описание вакансии или сообщают как можно большему количеству сотрудников о том, что им нужен человек, отвечающий перечисленным требованиям.

В одной компании даже предлагают бонус в размере 1500 долларов за каждого нового специалиста, привлеченного ее сотрудниками. Такая награда выплачивается в три этапа: 500 долларов при приеме нового сотрудника, 500 — через полгода и еще 500 — в конце года.

Поскольку каждый сотрудник вашей компании лично знаком в среднем с 300 людьми, то, предлагая финансовое

вознаграждение за привлечение новых специалистов, вы забрасываете сеть, охватывающую сотни, а может, и тысячи кандидатов.

Замечательно, что персонал, будучи осведомленным о ситуации в компании, хорошо представляет себе, какими должны быть лучшие кандидаты на различные должности в ней. Поэтому сотрудники не пожелают попасть в неловкую ситуацию, порекомендовав неподходящего человека. Следовательно, они будут очень внимательны при выборе того, кого отправляют на собеседование в качестве потенциального сотрудника.

В некоторых компаниях практически весь процесс подбора персонала осуществляется посредством внутренних рекомендаций. Но можно также использовать газеты, журналы и другие средства массовой информации или прибегнуть к услугам агентства по найму. Еще одна хорошая идея — рассказать поставщикам о том, что вы ищете определенного специалиста, чтобы, встретив подходящего человека, они могли адресовать его к вам.

## **Поддерживайте контакты с муниципальными колледжами**

Многие руководители упускают из виду такой важный источник кандидатов на вакантные должности, как местный муниципальный колледж. Возраст студентов этих учебных заведений колеблется в диапазоне от 28 до 40 лет. Как правило, взрослые люди поступают в такие колледжи для того, чтобы приобрести навыки, которые помогут им повысить свою востребованность на рынке и заработную плату. И это замечательно, ведь те, кто проходит те или иные курсы в таких колледжах, в большинстве своем

амбициозные, решительные и дисциплинированные люди. Именно такие сотрудники нужны вашей компании.

Установите контакты с одним или несколькими муниципальными колледжами, расположенными в пределах сорока километров от местонахождения вашей компании. Проинформируйте администрацию этих учебных заведений о том, что вы ищете одного или более специалистов на определенные должности. Отправьте им по электронной почте описание требований к кандидатам. По мере возможности съездите туда, чтобы встретиться с сотрудниками, отвечающими за трудоустройство выпускников. Эти люди с удовольствием покажут вам, что студенты, проходящие курсы в их колледже, получают лучшую работу вскоре по его окончании. Они охотно продемонстрируют готовность к сотрудничеству с вами.

Основное правило подбора персонала таково: чем больше у вас хороших претендентов на вакантную должность, тем более достойными окажутся выбранные кандидаты. Чем больше людей подадут заявление о приеме на работу, тем более правильным будет ваш окончательный выбор.

## **Обработка заявлений о приеме на работу**

Теперь, после того как вы распространили информацию о том, что ищете сотрудника, отвечающего определенным требованиям, вам предстоит обработать поступающие заявления о приеме на работу. Если вы опубликовали объявление в интернете, вам могут поступить десятки и даже сотни таких заявлений. Вы должны научиться быстро просматривать и сортировать их, прежде чем предпринимать какие-либо действия. Целесообразно работать только

с резюме, отправленными в ответ на ваш запрос. В сопроводительном письме с заявлением о приеме на работу должно быть указано название вашей компании, а также упомянуты конкретные должности или результаты, о которых шла речь в вашем объявлении. К этому письму должно прилагаться резюме, которое позволит вам понять, подходит ли этот кандидат для предлагаемой работы.

## **Проведите отбор кандидатов по телефону**

Отсортировав заявления о приеме на работу и сократив их до поддающегося управлению количества, напишите оставшимся кандидатам электронное письмо, предложив им позвонить вам в определенное время для проведения телефонного собеседования. По телефону вы сможете отсеять еще 80–90 процентов претендентов, чтобы не тратить ценное время на личные встречи с ними. Когда один из кандидатов позвонит вам, задайте ему ряд вопросов, имеющих непосредственное отношение к вашему предложению и описанию вакантной должности. Спросите, почему он считает, что справится с этой работой. Есть ли у него опыт? Каких результатов он уже добивался в прошлом? Сколько лет он занимался подобной работой?

Очень важно уточнить, посещал ли он сайт вашей компании. Затем задайте ему ряд вопросов, требующих развернутого ответа, например: «Можете ли вы рассказать о том, какие основные продукты мы выпускаем? Как вы думаете, какое направление нашего бизнеса подходит вам больше всего?» Просто поразительно, как много людей звонит в компанию и подает заявления о приеме на работу, даже не удосужившись изучить информацию о ней



на ее официальном сайте! С помощью этого простого способа вы быстро определите ценность кандидата. Если он даже не заглянул на сайт компании, поблагодарите его за звонок и завершите разговор, сказав, что предлагаемая должность ему не подходит.

### **Идеальный кандидат, с которым стоит встретиться лично**

Вам нужен человек, который внимательно прочитал и изучил ваше объявление о работе. Такой человек наверняка вначале поразмыслит, подходит ли он для вакантной должности. Затем посетит и тщательно изучит сайт компании, чтобы понять, каков размер, характер и структура вашего бизнеса, какие продукты он выпускает. При общении с вами он, скорее всего, продемонстрирует свою осведомленность и заинтересованность в вашей компании и вас лично. Все это — хорошие показатели.

Если рынок труда стабилен, вам, по всей вероятности, придется поговорить с десятью-двадцатью кандидатами, прежде чем вы найдете того, с кем стоит встретиться лично. С этого и начинается настоящая работа. Именно на собеседовании и в последующий период ваши шансы нанять подходящего сотрудника увеличиваются или уменьшаются.

### **«Правило трех» в деле подбора персонала**

«Правило трех» — этот весьма эффективный метод можно использовать для повышения качества подбора персонала, так как он увеличивает количество успешных попыток до 90 процентов. Метод подразумевает замедление темпа

при подборе персонала и принятие более правильных решений и включает четыре практических приема.

### **Проведите собеседования с тремя кандидатами**

Прежде чем принимать окончательное решение, первым делом вам нужно провести собеседования по меньшей мере с тремя кандидатами на должность. Какое бы хорошее впечатление ни произвел на вас кандидат при первой встрече, не делайте ему предложение о работе сразу же. Со временем многие менеджеры обнаруживают, что некоторые нанятые ими сотрудники производили лучшее впечатление только на первом собеседовании и потом это впечатление только ухудшалось — порой достаточно быстро.

Проведение собеседований с тремя разными кандидатами позволит вам составить три разные точки зрения на то, кого вам удастся взять на работу. Например, первый кандидат может показаться вам хорошим, второй — посредственным, а третий окажется лучше первых двух. Однако независимо от того, какое впечатление они на вас произвели, отложите принятие окончательного решения на некоторое время.

### **Проведите три собеседования с лучшим кандидатом**

Следует провести три собеседования с тем человеком, который понравился вам больше остальных. Многие компании беседуют с претендентом на должность (пусть даже секретаря) от десяти до двадцати раз, потому что знают: потратив достаточно много времени на подбор персонала,

можно привлечь лучших специалистов, которые проработают в компании долгие годы.

Повторное приглашение на собеседование существенно снижает собранность человека, и в этот раз вы сможете разглядеть в нем то, что упустили при первой встрече. Если же решите пригласить его и в третий раз, не исключено, что будете удивлены тем, что вообще рассматривали этого человека как будущего сотрудника. На третьей встрече вы увидите бросающиеся в глаза недостатки этого человека и несоответствие должности, которые вы раньше не замечали.

### **Проводите собеседования в трех разных местах**

Проводите собеседования в трех разных местах. Многие люди напоминают хамелеонов. Когда вы встречаетесь с ними в разных местах, они меняют свое поведение, как ящерица меняет цвет. Человек, который вел себя свободно и уравновешенно, как настоящий профессионал, в вашем кабинете, может показать себя совсем с другой стороны, встретившись с вами в кафе.

Первую встречу лучше провести в кабинете, вторую — в комнате отдыха персонала или любом другом помещении в офисе, а третью — вне его стен, например в кафе или ресторане. Во многих компаниях, прежде чем принять окончательное решение, кандидата приглашают на ужин вместе со второй половиной. В разных местах, в компании разных людей человек демонстрирует разные грани своей натуры, иногда достойные восхищения, а иногда нет. Чем медленнее вы принимаете решение, тем более эффективным оно будет.

## **Поручите проведение собеседования трем разным сотрудникам**

Можно поручить провести собеседование с кандидатом трем разным сотрудникам. Этот весьма полезный опыт я приобрел, будучи руководителем. Когда я только начал учиться управлению, так как был владельцем собственного бизнеса, если мне нужен был новый сотрудник, я проводил только одну встречу с претендентами. В итоге в моей компании была высокая текучесть кадров. Иногда люди не удерживались на работе даже два дня. Постоянная смена сотрудников вносила хаос в работу, снижала моральный дух; и, как оказалось, все это обошлось компании в огромную сумму.

После того как я начал применять «правило трех», я стал тщательнее подбирать персонал, чем существенно повысил соответствие принятых сотрудников. И весьма большую пользу мне принес четвертый прием в применении этого закона. Сегодня, если после собеседования я прихожу к выводу, что человек мне подходит, я предлагаю ему обойти офис и познакомиться со всеми членами команды. Я знакомлю потенциального сотрудника с одним из будущих коллег. После того как они выпьют вместе чашку кофе или пообедают, этот человек должен познакомить будущего сотрудника еще с одним из коллег, и так происходит еще один раз. Эти беседы ведут в неформальной обстановке, в которой лучше всего проявляется характер человека.

После того как кандидат уходит, собирается вся команда и устраивается голосование, которое проводится по принципу «все или ничего». Мы придерживаемся правила достижения консенсуса по поводу того, берем мы этого человека или нет. Если хотя бы у одного члена команды

есть основательные возражения против предложенной кандидатуры, мы исключаем данного соискателя.

## Вовлечение всей команды

Вовлечение всех членов команды в процесс выбора подходящего кандидата имеет множество преимуществ. Во-первых, если сотрудники принимают в этом активное участие, они в гораздо большей степени вовлечены в дела компании, чем в случае, когда вы просто впускаете нового человека в коллектив, словно лису в курятник.

Во-вторых, получив возможность поговорить с потенциальным членом команды и оценить его качества, а также проголосовать за или против него в момент принятия решения, сотрудники становятся более заинтересованными в том, чтобы помочь новичку добиться успеха с первого же дня работы в компании. Ведь их голоса учитывались, когда принималось решение о том, брать его на работу или нет, и теперь они несут ответственность за то, чтобы их выбор оказался удачным.

При этом новый сотрудник с первого дня работы в компании найдет друзей. Члены вашей команды познакомятся с ним, предложат ему свою помощь, угостят его кофе, сходят с ним на обед и, может, даже выпьют кружку пива после работы, чтобы он влился в коллектив. Новичок сразу же станет частью команды, поскольку каждый ее член принимал личное участие в привлечении его в компанию.

## Формула SWAN

Подбирая сотрудников, следует искать в них четыре качества: *ум, трудолюбие, амбициозность и приятность.*

Этот принцип часто называют формулой SWAN, по имени известного специалиста по подбору управленческого персонала Джона Свона. Хотя на самом деле аббревиатура образована из первых букв английских слов, обозначающих перечисленные качества: smart — умный, working hard — трудолюбивый, ambitious — амбициозный, nice — приятный.

## Ищите умных людей

Интеллект — это отличный прогностический показатель высокой эффективности. Выражаясь статистическим языком, результаты одного исследования показали, что уровень интеллекта кандидатов обеспечивает 72-процентную точность прогноза в отношении того, насколько успешно человек справится с работой. Чем умнее были участники исследования, тем выше была вероятность их идеального соответствия рассматриваемой должности.

Один из аспектов интеллекта — образование. Чем больше человек учится, тем выше его интеллект. Следует также учитывать, сколько он читает и насколько активно занимается саморазвитием. Здесь тоже наблюдается прямая зависимость: чем больше человек читает, слушает аудио-программ и посещает образовательных курсов, тем более умным и продуктивным сотрудником он будет.

Один из моих знакомых руководителей разработал довольно эффективный метод определения хороших и плохих кандидатов на должность. На первом собеседовании он всегда спрашивал: «Расскажите, какие книги вы читали, какие слушали аудиопрограммы и какие семинары посещали в целях личного и профессионального развития». После этого он просто молча слушал. Если человек ничего

не мог рассказать, то руководитель благодарил его за визит и говорил, что предлагаемая работа ему не подходит. Многолетний профессиональный опыт подсказывал ему, что тот, кто не заинтересован в непрерывном повышении квалификации, не может долго и успешно работать в его компании.

Вы наверняка не раз слышали выражение: тот, кто не становится лучше, становится хуже? В современном динамичном, высокотехнологичном мире люди, не читающие книг и не развивающие свои профессиональные навыки, деградируют. Ищите умных людей, которые стремятся стать еще умнее.

И пожалуй, лучше всего о наличии интеллекта говорит любознательность. Умные люди задают много вопросов и интересуются разными вещами. Обычный человек просто говорит вам то, что вы хотите от него услышать, а умный стремится узнать как можно больше о вашем бизнесе, продуктах, будущем компании и отрасли, а также о том, как он сможет в ней развиваться. Умные люди задают много вопросов, потому что они искренне заинтересованы.

## **Ищите трудолюбивых работников**

Ищите людей, которые будут работать усердно. Правило 80/20 применимо и по отношению к работе: 80 процентов работников *ленивы*. Они либо просто ленивы, либо довольно ленивы, либо чрезвычайно ленивы. И это выражается в том, что они постоянно ищут способы работать меньше. Такие сотрудники приходят на работу последними и уходят первыми. Они тратят зря огромное количество времени, болтая с сослуживцами и занимаясь личными делами, не имеющими отношения к их работе.

Трудолюбивые люди всегда работают с максимальной отдачей. Они словно лошади, тянущие повозку, или локомотив, тянущий за собой весь состав. Именно те, кто работает в полную силу, выполняют 80 процентов всей работы и обеспечивают 80 процентов успеха компании. Поэтому руководитель обязан нанять как можно больше таких сотрудников.

Определить степень трудолюбия кандидата на должность можно с помощью простого вопроса: «Иногда мы работаем по вечерам и в выходные дни, чтобы закончить работу в срок. Как вы к этому относитесь?» Этот вопрос сразу же выведет ленивого человека на чистую воду. Он начнет бормотать что-то о том, насколько важно для него проводить выходные с семьей. И наверняка скажет, что упорно работает в течение дня, но ему не нравится работать сверхурочно. Спокойно выслушайте его и примите это к сведению. Тот, кто не желает работать сверхурочно, не станет усердно трудиться и в течение рабочего дня.

Но если в ответ вы услышите: «Сделаю все возможное!» — перед вами трудолюбивый человек. Такой сотрудник сделает все от него зависящее, чтобы хорошо выполнить порученное дело, сколько бы часов, вечеров и выходных это ни заняло. Однако вас могут обмануть, поэтому, проверяя рекомендации кандидата, не забудьте уточнить у рекомендателя, как он оценивает трудолюбие этого человека по шкале от 1 до 10?

## **Ищите того, кто стремится идти вперед**

Лучшие кандидаты *амбициозны*. Они стремятся добиться большего в жизни. Чаще всего работать с максимальной



эффективностью людей заставляет мысль о продвижении вперед и вверх благодаря выполнению работы на самом высоком уровне.

На современном рынке труда вы имеете возможность проводить собеседования с кандидатами, которые несколько раз меняли место работы. С одной стороны, это плохой знак, поскольку, возможно, человека увольняли за низкую эффективность, но с другой — это может означать, что он амбициозен и сознательно менял работу ради построения карьеры и большего заработка. В этом случае целесообразно задать кандидату вопрос: каким вы видите себя через три-пять лет? Многие ответят, что хотели бы работать в вашей компании. Тем не менее лучше всего, если кандидат ответит, что ищет возможность выполнять свою работу на высоком профессиональном уровне, хочет получить благодаря этому повышение по службе и высокую заработную плату в зависимости от степени своей эффективности. Такому сотруднику вы сможете указать нужное направление, и он будет работать день и ночь, чтобы воспользоваться полученным шансом.

## Нанимайте приятных людей

Не менее важное качество, которое следует искать в будущих сотрудниках, — это *приятный характер*. Здесь уместно быть эгоистом и брать на работу только тех, кто вам нравится и с кем приятно общаться. Никогда не нанимайте людей с трудным характером только потому, что они обладают какими-то востребованными навыками или потому, что, по вашему мнению, другие члены команды будут испытывать к ним симпатию и относиться к ним толерантно.

## Некомпетентный кандидат, умеющий себя подать

При поиске приятных людей остерегайтесь тех кандидатов, которые не имеют нужной квалификации, зато умеют преподнести себя в выгодном свете. Такие люди есть повсюду. Они ходят с одного собеседования на другое, получают работу, а затем разрушают благоприятную рабочую атмосферу. Для руководителя такие сотрудники скоро превратятся в ночной кошмар.

Рано или поздно каждый менеджер по недосмотру обнаруживает такого сотрудника (или нескольких) в своей команде. Обычно это приятные, дружелюбные, обаятельные люди с хорошим чувством юмора. Они задают много личных вопросов и как будто даже восхищаются историей успеха своего босса — из-за чего он, конечно же, проникается к ним доверием и теплыми чувствами. Однако *единственное*, что они умеют, — проходить собеседования.

Взяв на работу некомпетентного сотрудника, умеющего отлично презентовать себя, вы вскоре обнаружите, что он не приносит компании никакой пользы. Такие люди невероятно изобретательно находят всяческие уловки и увертки. У них всегда есть объяснение, почему работа не выполнена, и они постоянно рассказывают о том, как замечательно сделают ее в ближайшее время. Они располагают к себе, заводят дружбу со всеми и зачастую становятся довольно популярными, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Но эти сотрудники никогда не делают ничего ценного. И хуже того, через три-шесть месяцев они приходят к руководителю со списком уважительных причин, объясняющих, почему не справились с порученными им заданиями, но при этом требуют

значительной прибавки к заработной плате. Эти сотрудники пытаются убедить начальника в том, что если бы они зарабатывали достаточно денег для решения своих финансовых проблем, то работали бы гораздо лучше.

Судя по моему опыту, на раскрытие чьей-либо некомпетентности обычно требуется шесть месяцев. В течение этого периода вы в недоумении разводите руками и порой рвете на себе волосы от досады, потому что не можете понять, что происходит. Но когда вы осознаете, что вас ввел в заблуждение профессиональный участник собеседований о приеме на работу, возьмите передышку и постарайтесь от него избавиться. Если такая ситуация сложилась у вас в данный момент или нечто подобное случилось в прошлом, не расстраивайтесь: это обычное явление в практике руководителя.

## История достижений

Проводя собеседования с кандидатами на вакантную должность, внимательно изучайте историю их успехов и полученные результаты. Какие именно из его прошлых достижений дают вам гарантию, что этот человек сможет оправдать ваши ожидания? Помните: люди оценивают себя исходя из собственного мнения о том, что они способны сделать. Но вы должны оценивать претендентов на должность только на основании того, чего они уже добились. Полученные в прошлом результаты — единственный прогностический фактор того, что в будущем будут получены нужные результаты.

Еще одно замечательное качество, которое я обычно находил в хороших кандидатах, — это нацеленность на действие. Если человеку нужна эта работа, значит, он хочет

приступить к выполнению своих обязанностей как можно быстрее. Однако порой претенденты демонстрируют такое качество только на словах. Человек с энтузиазмом приходит на собеседование и как будто бы готов взяться за дело, но после вопроса, когда он готов приступить к выполнению своих новых обязанностей, он начинает говорить, что ему надо предупредить своего босса за несколько недель или что он хочет взять отпуск перед выходом на новое место. Когда вы услышите подобные разговоры, в вашей голове должен прозвучать тревожный звонок.

Если человек подходит для работы в вашей компании, он будет стремиться как можно скорее взяться за дело. Подходящий кандидат придумает, как ему уволиться с его теперешней работы, или, возможно, предложит пока трудиться на условиях частичной занятости по вечерам и выходным, чтобы быстро войти в курс дела, до тех пор, когда он сможет работать полный рабочий день. Любого, кто просит дать ему немного времени на размышления, откладывает решение на потом или берет отпуск, следует немедленно исключить из рассмотрения.

## **Не спешите что-то предлагать**

При проведении собеседований очень важно не спешить что-то предлагать кандидату на вакантную должность, пока вы не будете готовы взять его на работу. Не расхваливайте преимущества предлагаемой должности и чудеса компании, пока полностью не убедитесь в том, что хотите нанять этого человека. Многие руководители совершают эту ошибку, превращая собеседование о приеме на работу в рекламный призыв. Они рассказывают о том, какие прекрасные люди работают у них и какое замечательное

будущее ожидает их сотрудников. Они пытаются произвести впечатление на кандидата, в ярких красках описывая свою компанию.

Для того чтобы объяснить кандидату, каковы лучшие качества вашей компании и как хорошо скажется на его карьере решение работать в ней, есть подходящий момент. Но наступает он на более позднем этапе проведения собеседования — после того как этот человек продемонстрирует искренний интерес к будущему компании и у вас появится ощущение, что он может вам подойти. Будьте терпеливы. Не торопитесь. Ничего не предлагайте кандидату, пока не будете готовы взять его на работу.

## **Тщательно проверяйте резюме**

Как только вы придете к выводу, что кандидат вам нравится (или даже раньше), вам следует проверить рекомендации, указанные в его резюме. Около 60 процентов резюме содержат в той или иной степени искаженную и неправдивую информацию, например: завышенный уровень образования, преувеличенные достижения, несоответствие круга полномочий и ответственности, завышенная заработная плата на предыдущем месте работы. Ничего не принимайте на веру, как бы ни нравился вам этот человек.

## **Помните о том, что вам будут давать осторожные ответы**

Проверяя соответствие рекомендаций, помните о том, что большинство работодателей очень боятся предъявления судебного иска за негативные высказывания о бывшем сотруднике, поэтому они будут вести себя осторожно

и сдержанно. Многие из них получили инструкции сообщать только о периоде работы и должности, занимаемой бывшим сотрудником.

Проверять данные из резюме вы обязаны *лично*, особенно если кандидат будет работать непосредственно на вас. Эту работу не стоит поручать своему помощнику или другому подчиненному. Вы должны найти возможность поговорить с руководителем вашего уровня из другой компании, чтобы узнать все тайное и явное о его бывшем сотруднике.

## Просите о помощи

Если хотите подтвердить рекомендацию по телефону, сначала представьтесь, а затем скажите собеседнику, что вы руководитель компании и хотите поговорить о сотруднике, который собирается у вас работать. Скажите при этом такие слова: «Мне нужна ваша помощь». Расскажите руководителю из другой компании, на какую именно должность вы хотите взять этого человека. Говорите как можно меньше и внимательно слушайте.

Вы можете задать два следующих вопроса, которые позволят вам получить ценную информацию:

1. «Вы наняли бы этого человека снова?» Таким образом, собеседник сможет ответить на этот вопрос прямо и честно, не опасаясь судебного иска. Если он скажет, что не взял бы этого сотрудника снова, спросите почему. Вы можете и не получить ответ на этот вопрос, но обязательно задайте его.
2. «Есть ли что-то, что я должен знать об этом человеке?» Задайте этот вопрос непосредственно перед тем, как повесить трубку. В некоторых случаях ответ

на него позволяет получить важную информацию, которая поможет вам принять правильное решение о найме.

## **Принимайте решения не торопясь**

После того как вы провели собеседование, проверили резюме и готовы предложить данному кандидату работу, сделайте паузу и поразмыслите обо всем еще раз. Принимайте решения не спеша.

Один мой знакомый руководитель заслужил репутацию человека, подбирающего поистине замечательных людей, которые делают в компании карьеру и становятся весьма ценными сотрудниками. Его секрет прост. «Как бы мне ни нравился человек, я всегда жду тридцать дней, прежде чем принять решение взять его на работу».

В самом крайнем случае отложите принятие решения до завтра. Если возможно, подумайте об этом во время выходных. Чтобы выиграть время, я часто предлагаю кандидату тоже подумать обо всем: «Возьмите пару дней на размышление, и если вам по-прежнему будет нужна эта работа, позвоните мне в понедельник около трех часов дня».

## **Прислушивайтесь к своей интуиции**

Следовать интуиции — лучшее, что вы можете сделать при подборе персонала. Доверьтесь своему внутреннему голосу, прислушайтесь к своему чутью, и вы никогда не совершите ошибку. Если по какой-то причине вы не уверены, что человека стоит взять, не делайте этого. Рано или поздно вы поймете, что интуиция вас не подвела. Никогда не идите против своего внутреннего чутья.

## Метод двадцати лет

Если вам все еще нужна помощь в принятии решения, воспользуйтесь следующим методом. Представьте себе, что на протяжении следующих двадцати лет вы будете каждый день приходить на работу и видеть этого человека. Допустим, он станет постоянной частью вашей трудовой жизни на всю оставшуюся карьеру. Какие чувства это у вас вызывает? Задав себе такой вопрос, вы можете прийти к выводу, что вам не так уж по душе идея работать с ним два последующих десятилетия. Этот способ может дать вам подсказку, которой вам так не хватает для принятия решения.

Вы можете рассмотреть этот вопрос и с другой стороны. Как, например, вы отнесетесь к тому, чтобы пригласить этого человека в свой дом в воскресенье вечером? Будете ли вы комфортно чувствовать себя, если во время семейного ужина он будет сидеть вместе с вами за столом? Понравилось бы вам, если бы кто-то из ваших детей работал в подчинении у этого человека? Если нет, почему?

Общее правило таково: чем дольше вы принимаете решение, тем более правильным оно будет. Умение нанять подходящего человека для своей команды — один из самых важных управленческих навыков, который вы можете развить как руководитель или владелец собственной компании. К счастью, в подборе хороших специалистов можно постоянно совершенствоваться, если принимать решения без спешки, следуя изложенным в этой главе рекомендациям и регулярно анализируя принятые ранее решения о найме, чтобы оценить их успех.



## Практические упражнения

1. Подумайте о своих лучших сотрудниках за всю историю вашего руководства. Какими общими качествами они обладали?
2. Подумайте о худших сотрудниках, которые когда-либо у вас работали. Какие у них были общие качества?
3. Попросите членов команды высказать свое мнение. Какое преимущество вы получаете благодаря вовлечению их в процесс принятия решений о подборе персонала?
4. Запишите (на бумаге), какие самые важные качества вам следует искать во всех кандидатах на вакантные должности.
5. Оцените достижения кандидата на предыдущих местах работы, чтобы определить вероятность его эффективности в вашей компании.
6. Составьте список качеств и умений, которыми должен обладать идеальный кандидат на определенную должность. Какое из них самое важное?
7. Подумайте, есть ли среди тех, кто работает под вашим руководством сейчас, сотрудники, которых вы не наняли бы снова, если бы вам пришлось искать человека на их должность?

# ГЛАВА 8

## Результаты — это главное

Если вы работаете над поставленными целями, эти цели будут работать на вас. Если вы работаете над реализацией плана, этот план будет работать на вас. Что бы полезное мы ни делали, в конечном счете это будет приносить нам пользу.

*Джим Рон\**

Из этой книги вы узнали, как обеспечить мотивацию сотрудников; как повысить их самооценку, улучшить идеальное представление о себе и образ «я»; как избавить их от страхов и помочь им почувствовать себя победителями. Однако как руководитель и лидер вы делаете это не для того, чтобы люди просто гордились собой. Цель, ваша единственная конечная цель, состоит в получении реальных результатов.

Результаты — вот чего вы добиваетесь.

Результаты — это начало, середина и конец жизни всех организаций. Вы можете получить их посредством использования взаимодополняющих талантов и способностей нескольких человек и достичь целей, которые не под силу

---

\* Рон Джим (1930–2009) — американский оратор и бизнес-тренер, автор книг по психологии успеха. *Прим. ред.*

одному сотруднику. Без получения результатов не имеет значения, как люди относятся к себе и как оценивают собственную значимость.

Помните: вы не лидер команды поддержки и не коуч. Вы руководитель и лидер. Ваша обязанность — добиваться требуемых результатов.

## **Все начинается с вас**

Каких результатов от вас ожидают? Какой из них наиболее важен? Если бы вы могли достичь только одной цели самым подходящим способом, какой результат вы получили бы? Какой одной цели вы должны достичь, чтобы обеспечить успех своей компании или отдела?

Помните: результаты должны быть конкретными, измеримыми и привязанными к сроку, а также простыми и всем понятными. Как говорил Эйнштейн, «если вы не можете объяснить свою цель шестилетнему ребенку, значит, вы сами ее не понимаете».

Записывайте все свои мысли на бумаге. Составьте список всех результатов, которых от вас ожидают на вашей должности, и выберите один самый важный, получение которого оказало бы наибольшее влияние на вашу карьеру и успех.

## **Сделайте результат измеримым**

Как вы сможете определить, что получили требуемый результат? Если ваша цель довольно велика или ее достижение требует немалого времени, какие промежуточные результаты или показатели (подобно ступеням лестницы) вы должны обеспечить для получения

конечного результата? Обдумывание плана действий существенно упрощает и ускоряет процесс достижения поставленной цели. По мнению Генри Форда, любой цели можно достичь, если поделить движение к ней на небольшие этапы.

Стремитесь к совершенству. Ставьте перед собой и своей командой большие, сложные, смелые цели. «Мечтайте о великом: лишь великие мечты в силах затронуть людские души», — сказал философ Марк Аврелий.

Даже если вы создали маленькое предприятие, или руководите небольшой компанией, или отвечаете за одно направление бизнеса, думайте о том, как выйти на мировой уровень и занять лидирующее положение на рынке.

При встрече с предпринимателями и потенциальными владельцами компаний я неизменно слышу от них вопрос: что нужно сделать, чтобы добиться успеха? И всегда отвечаю, что главное — получать результаты. Вы должны целиком и полностью сосредоточиться на том, за что несете ответственность, то есть на результатах.

## Обещания, которые вы даете

У потенциального клиента может возникнуть закономерный вопрос о том, что вы хотите ему продать: «Работает ли это?» Действительно ли ваш продукт многократно и постоянно, снова и снова, будет обеспечивать те преимущества, которые вы обещаете? Известнейший в США специалист в области управления качеством Филип Кросби дает ему такое определение: «Ваш продукт делает то, что вы обещаете, в момент продажи и продолжает делать это в дальнейшем». Качество измеряется тем, во скольких случаях это обещание выполняется.

Согласно моему любимому определению *брендинга*, бренд состоит из двух вещей: обещания, которые вы даете, и обещания, которые выполняете. Ваш личный бренд, то есть то, что люди думают и говорят о вас и от чего зависит ваш успех и вознаграждение, состоит в основном из данных вами обещаний (тех результатов, которые вы готовы обеспечить), а также выполненных вами обещаний (результатов, которые вы постоянно получаете).

Здесь очень важна четкость и постоянство. Если бы вы могли всегда обеспечивать один результат независимо от обстоятельств, что принесло бы максимальную пользу вам и вашей компании? Какой результат оказал бы максимально положительное влияние на ваш бизнес? Что бы это ни было, составьте план и каждый день идите в направлении получения этого результата.

## **Три важнейших направления деятельности компании...**

В ходе работы с тысячами бизнесменов я пришел к выводу, что, по большому счету, только три направления деятельности компании создают 90 процентов всей ценности, объема продаж, дохода, рентабельности и роста бизнеса. Перечислим их: создание нового продукта, агрессивный и эффективный маркетинг, высокий уровень обслуживания клиентов. Эти три аспекта работы компании зависят от состояния экономики, рынка и потребительских предпочтений. В периоды потрясений, в условиях жесткой конкуренции, когда вы сталкиваетесь с противодействием рынка, важно сделать передышку, чтобы определить, какие три критически важных результата деятельности вашей компании представляют наибольший интерес для

клиентов. За что они готовы заплатить максимальную цену?

По всей видимости, для компании важнее всего получить самый главный результат, скажем, повышение объема продаж; а два других направления деятельности, эффективный маркетинг и эффективные продажи, дадут два дополнительных результата соответственно: привлечение потенциальных клиентов и превращение потенциальных клиентов в реальных.

Какими будут эти результаты для *вашей* компании?

## **...и руководителя**

То же самое касается и карьеры руководителя. Только из трех направлений деятельности на 90 процентов состоит вклад, вносимый менеджером в успех компании. Подумайте, что это за деятельность. Выполняемая вами работа, которая выходит за рамки самых важных задач и не ведет к получению нужных результатов, вносит вклад в размере всего 10 процентов — а это очень мало, практически ничто с точки зрения реальных результатов. К сожалению, многие управленцы тратят 90 процентов своего рабочего времени на действия, приносящие очень мало пользы, а потом удивляются, почему они добиваются столь незначительных успехов.

## **Две ловушки, которых следует избегать**

В достижении важных целей и работе над решением задач, представляющих для компании наибольшую ценность, вам и вашим сотрудникам мешают две

ментальные ловушки: зона комфорта и путь наименьшего сопротивления.

**Зона комфорта.** Войти в зону комфорта для нас так же легко и естественно, как приготовить чашку кофе. Большая часть всего, что вы делаете (95 процентов), зависит от ваших *привычек*. Вы наверняка слышали такое выражение: «Хорошие привычки сформировать трудно, но жить с ними легко; плохие привычки сформировать легко, но жить с ними трудно».

Привычки позволяют нам легко, почти автоматически, без особых раздумий выполнять повседневные задачи. Они освобождают наш ум для более сложной и ответственной работы, которая требует креативности и инициативы и не может быть выполнена обычным способом. Однако привычки оборачиваются против нас, когда под их влиянием мы привычно выполняем действия, не представляющие ценности для компании, вместо того чтобы дисциплинированно работать над ограниченным количеством задач, которые могут принести настоящую пользу.

Чтобы изменить ситуацию, мы должны выйти из зоны комфорта, внутри которой выполняем множество мелких, легких, приятных, но, к сожалению, несущественных задач и действий, и заставить себя упорно работать только над тем, что обеспечивает наибольшую ценность для вас и для компании.

Любые изменения, даже положительные, необходимость которых не вызывает сомнений, даются нам очень трудно. Ведь зона комфорта постоянно возвращает нас к тому, что мы уже делали в прошлом, даже если это больше не приносит никакой пользы. И так мы, замкнутые в своих зонах комфорта, сопротивляемся всему новому.

**Путь наименьшего сопротивления.** Вторая ловушка — близнец первой, зоны комфорта. Они всегда действуют в паре и усиливают друг друга. По всей вероятности, путь наименьшего сопротивления — злейший враг успеха в личной жизни и бизнесе. Люди всегда ищут самый быстрый и легкий способ получить желаемое, причем немедленно, и совсем не задумываются о возможных последствиях своих действий. Другими словами, большинство из нас ищут самый легкий, не требующий особых усилий способ выполнения любой задачи и получения любого результата.

Такая склонность приносит пользу, если заставляет находить более быстрые, эффективные, дешевые и удобные способы решения проблем, выпуска продуктов и удовлетворения потребностей клиентов, но она губительна, если вынуждает людей искать легкие пути, работать спустя рукава, а также тратить половину рабочего времени на пустые разговоры с коллегами, просмотр страниц в интернете, длинные перерывы на кофе и обеды, личные дела и всякие другие действия, не приносящие никакой пользы для получения результатов, которых от них ожидает компания.

Избежать этой ловушки или выбраться из нее можно только путем осознания. Зона комфорта и путь наименьшего сопротивления манят нас каждую минуту, каждый день, поэтому нужно осознанно и непрерывно сопротивляться попыткам искушения и фокусироваться на том, что приносит максимальную пользу вашей карьере.

## Планирование результатов

Выполните простое упражнение. Составьте список результатов, которых вы обязаны добиваться, и подумайте,



какой *один результат* из вашего перечня, полученный наилучшим образом, принес бы самую большую пользу вашей компании.

Подчеркните такую задачу в своем списке. А теперь подумайте: если бы вы могли добиться только *двух результатов* для своей компании, каким был бы второй по степени важности. Выделите и его.

Затем повторите все действия еще раз, выбрав *третий* результат в своем списке, который принесет максимум пользы вам и вашей компании.

Выполняя это упражнение, вы с удивлением обнаружите, насколько важны эти три результата и насколько второстепенны или несущественны все остальные мелкие задачи в вашем списке.

Совершенно очевидно, что следует делать дальше. Составьте второй список, перечислив в нем все, что вы можете сделать в течение дня или месяца для достижения самых важных результатов, которых от вас ожидают. Запишите все, чем вы занимаетесь с утра понедельника до вечера пятницы на протяжении рабочей недели. Составив этот список, проанализируйте его и подумайте, какая *одна задача* из перечисленных окажет максимальное воздействие на самые важные результаты, которых от вас ожидают? Подчеркните ее. Затем задайте себе вопрос: какие две задачи из этого списка принесут больше пользы мне и моей компании? Какая *задача* будет *второй*?

Подчеркните эту задачу и повторите все действия снова, чтобы на этот раз определить третью по степени важности задачу.

Заключительная часть этого упражнения очень проста. Итак, после того как вы определили *три* самых важных

результата, которые вам необходимо получить, а также *три* самые важные задачи, которые позволят вам добиться этих важных результатов, решите, какое *одно* действие наиболее важно выполнить для получения этих значимых результатов, и немедленно приступайте к его реализации. Дисциплинированно и упорно работайте над ним, даже если это отнимает у вас много времени и заставляет отложить все остальное в сторону до тех пор, пока ваша задача не будет решена.

## Ключ к успеху

В ходе десятилетних исследований в области личной эффективности, результативности и производительности я пришел к выводу, что вышеописанное простое упражнение, состоящее из трех шагов, содержит ключ к любому успеху, достижениям и свершениям в бизнесе, а также помогает ускорить карьерный рост и увеличить заработную плату. И прежде всего это ключ к повышению самооценки, самоуважения и собственного достоинства. Поэтому я настоятельно рекомендую вам выполнять его, если вы хотите повысить свою ценность до максимально возможного уровня.

Работая над выполнением самой важной задачи, которая вам под силу, всегда чувствуешь себя более счастливым и довольным собой. В мозге вырабатываются эндорфины, вызывая приподнятое состояние и повышая креативность и привлекательность. Внутри обнаруживается бесконечный поток энергии, которая позволяет работать намного эффективнее. Привычка начинать и завершать выполнение самых важных задач раскрывает ваш потенциал и позволяет ускорить карьерный рост.

## **Помогайте сотрудникам сфокусироваться на выполнении важных задач**

После того как вы выполните это упражнение и выясните, какие самые важные результаты нужно обеспечить, а также какие самые важные действия для этого необходимо предпринять, следует организовать и структурировать работу компании или отдела таким образом, чтобы все остальные делали то же самое. Помогите членам своей команды определить три самых важных результата и три самые важные задачи для их обеспечения, а также ту одну задачу, над которой они могли бы работать в настоящий момент, чтобы внести максимальный вклад в вашу компанию.

Составление и изменение планов всегда следует начинать с определения рабочих заданий с точки зрения ожидаемых результатов. Например, в некоторых случаях один сотрудник способен добиться нескольких результатов из вашего списка. Тогда вам следует искать человека, обладающего необходимыми навыками и опытом для выполнения нескольких задач. Это особенно важно при создании новой компании, а также в период сокращения бюджета и ограниченных ресурсов.

## **Навыки, необходимые для получения требуемых результатов**

Определив, что потребуется сделать ради получения общих результатов, за которые вы несете ответственность, составьте список конкретных навыков, которыми должен

обладать один или несколько сотрудников, чтобы справиться с такими заданиями. В зависимости от бюджета и обстоятельств было бы удобнее найти человека с несколькими навыками, способного получать разные результаты. Чаще всего целесообразнее заплатить больше такому сотруднику, чем нанимать двух или более человек.

Вы можете попробовать выполнить еще одно упражнение. Для того чтобы четко определить, какие результаты нужно получить, запишите их все на листках для заметок и разложите перед собой на столе или большом листе бумаги. Можно разместить их в ряд в верхней части страницы. Это и будут требуемые результаты. Затем выясните, какие навыки необходимы для получения этих результатов. Можете записать их на листочках меньшего размера и разместить в столбик под соответствующим результатом.

Имея перед глазами такое визуальное представление требуемых результатов и навыков, необходимых для их получения, вы можете упорядочить их по степени важности. Какой навык наиболее важен? Какой навык менее важен? Какой абсолютно необходим? Какой навык важный, но несущественный? Создание такой визуальной картины позволит вам передвигать листочки с записями до тех пор, пока вы не получите четкое представление о том, что конкретно придется делать, а также какими навыками должен обладать сотрудник, чтобы справиться с этой работой наилучшим образом.

## **Распределите задания**

Подумайте, можно ли объединить в одну группу несколько рабочих заданий и поручить их одному сотруднику. Всегда старайтесь расширять круг обязанностей

сотрудников, занимающих разные должности, вместо того чтобы увеличивать численность персонала. Если вы возглавляете новую компанию или отдел, всегда начинайте с определения того, какую работу предстоит выполнить, прежде чем решать, кто именно будет этим заниматься. Например, вы вместе с партнером (или самостоятельно) создаете свою компанию и у вас уже есть один или два сотрудника. Начните с определения всех функций, которые им придется выполнять. Исходя из опыта и способностей этих сотрудников определите, кто из них лучше всего подходит для их выполнения.

В 1948 году два инженера с большим опытом работы Уильям Хьюлетт и Дэвид Пакард создали компанию Hewlett-Packard. Они с самого начала решили, что Хьюлетт займется разработкой новых продуктов (таких как их первый осциллограф), а Пакард — организацией продажи этих продуктов. Хьюлетт работал в стенах компании, Пакард расширял связи с внешним миром. Такое распределение обязанностей, предпринятое в момент основания предприятия, позволило Hewlett-Packard стать мировым лидером в своей отрасли; численность ее персонала составляла 120 тысяч человек. В этой компании (сейчас именуемой не иначе как HP) по-прежнему используются те же принципы распределения обязанностей, необходимых для получения важных результатов, а должности раздаются сотрудникам, способным обеспечить эти результаты.

## Главный вопрос

При создании новой компании каждый принятый в нее сотрудник должен знать ответ на вопрос, за что ему платят зарплату. Для достижения каких результатов его

взяли на работу? Что из того, чего от него ожидают, важнее всего?

Вы должны объяснить сотрудникам, какие три самых важных вида работы они обязаны выполнять, а также помочь им проанализировать и определить, какие три самые важные задачи они должны решать ежедневно, чтобы внести самый ценный вклад в компанию. Попросите подчиненных составить список всех дел, которыми они занимаются на протяжении месяца, а затем упорядочить задачи в нем по степени важности, чтобы вы могли обсудить с каждым сотрудником его выводы и прокомментировать его оценку приоритетов и требуемых результатов.

Многие руководители на самом деле не вникают в то, за что каждый конкретный сотрудник получает в компании зарплату. Они имеют лишь общее представление об общем круге обязанностей подчиненного, но не знают точно, за что же компания платит ему зарплату.

## **Берегите свою должность**

Выступая перед руководителями, я часто предлагаю им сыграть в игру под названием «Берегите свою должность». При этом обязательно подчеркиваю, что решить, хотят ли играть, они могут после того, как я объясню правила игры.

После первого этапа игры, подбора подходящих сотрудников и определения трех самых важных задач для каждого из них, наступает следующий, достаточно простой, этап. Я сообщаю присутствующим, что они должны оставаться в помещении, пока я поговорю с каждым из их подчиненных. Я говорю им, что попрошу сотрудников написать, за что им платят, а также для выполнения каких трех самых важных задач их наняли. Должность останется

за руководителем, если ответы каждого сотрудника совпадут с написанными им ответами.

Затем я задаю вопрос: «Кто из присутствующих хочет сыграть в эту игру?» Я уже несколько лет рассказываю слушателям своих семинаров об этой игре и ее правилах, но еще ни разу никто из руководителей не захотел принять в ней участие.

Пожалуй, самый важный фактор мотивации — я не устаю повторять это снова и снова — состоит в том, чтобы сотрудники абсолютно точно знали, что именно они должны сделать и в каком порядке. Для того чтобы немедленно повысить производительность, эффективность и моральный дух своей команды, вам обязательно следует встретиться лично с каждым подчиненным и вместе с ним проанализировать круг его обязанностей, помочь ему установить четкие приоритеты в том, какие аспекты его работы представляют наиболее высокую ценность для компании, а какие менее важны.

## **Почему вы должны постоянно уточнять круг обязанностей сотрудников**

В моей компании, как и во многих других, с которыми я работал, особенно во времена перемен и потрясений (когда должностные инструкции устаревают раньше, чем высыхают чернила, которыми они написаны), мы регулярно проводим собрания для обсуждения вопроса «За что мне платят зарплату?».

Вот как это происходит. Мы предлагаем сотрудникам написать должностную инструкцию самостоятельно. В этом документе они записывают сначала свои основные

обязанности. Таких обязанностей обычно бывает от трех до пяти, и в ходе их выполнения сотрудники решают свои самые важные задачи. Вот за это им и платят зарплату. Это самый важный вклад, который они вносят в дело компании.

Далее сотрудники описывают свои второстепенные обязанности. В этот список они включают мелкие задачи, вспомогательные и дополнительные виды работ, не относящиеся к основной части, которые тем не менее им нужно выполнять в случае необходимости.

## **Важность простых задач**

Второстепенные обязанности могут представлять собой нечто столь простое, как ответ на телефонный звонок. Позвольте привести такой пример. Во время одной из поездок я несколько раз звонил в свой офис. После нескольких сигналов вызова мой звонок перенаправлялся в систему голосовой почты, где мне предлагали оставить сообщение.

Поскольку наша компания, подобно большинству других, очень зависит от заказов клиентов, меня крайне обеспокоило то, что я не смог дозвониться в офис. Вернувшись из поездки, я собрал совещание персонала и сообщил о том, что произошло. Я сказал подчиненным, что если уж глава компании не может получить ответ на свои звонки на протяжении рабочего дня, то наверняка то же самое многократно происходит и с клиентами, которые звонят, чтобы сделать заказ. И это выливается в сокращение объема продаж и уменьшение прибыли, не говоря уже об ущербе, который наносится репутации компании. Почему подобное происходит?



## **Никто ни в чем не виноват**

Присутствующие на собрании сотрудники бросали друг на друга недоумевающие взгляды, бормотали что-то и переговаривались. Через какое-то время мы поняли, в чем крылась проблема: оказалось, каждый сотрудник считает, что делает свою работу так, как ему было сказано. Ни один не чувствовал себя ответственным за это, потому что никому не говорили, что одна из их второстепенных обязанностей — отвечать на телефонные звонки, если администратор или один из сотрудников отдела обслуживания клиентов не снял трубку немедленно.

Судя по моему опыту, если проблема такого рода возникает из-за того, что руководитель плохо проинструктировал подчиненных или подчиненные неправильно его поняли, никто в этом не виноват. Не нужно никого обвинять и наказывать. Просто выполнение второстепенных обязанностей выпало из темы обсуждения, поэтому о них никто не знал. Эта проблема решалась легко и быстро.

Мы сразу же договорились о том, что обработка телефонных звонков осуществляется в определенном порядке. Если телефон звонит в первый раз, администратор должен ответить на звонок, а затем перенаправить его нужному сотруднику. Когда администратора нет на месте или он отвечает на другой звонок, телефон звонит дважды. В этом случае ответить на звонок обязан другой сотрудник, которому поручено делать это в соответствующее время. Если телефонный звонок звучит трижды (а это говорит о том, что первые два сотрудника уже заняты разговором), кто-нибудь из сотрудников должен ответить на него в это время. Кроме того, если человек планирует отлучиться со своего рабочего места, он должен предупредить коллег

о том, что отвечать на звонки — теперь их второстепенная обязанность. За несколько часов проблема была решена и больше никогда не возникала.

### **Все должны понимать, чем занимаются коллеги**

После того как все сотрудники составили описание своих должностных обязанностей, расположив основные обязанности в верхней части страницы, а второстепенные в нижней, они должны сделать их копии для всех остальных членов команды. После этого собрание проводится снова, и сотрудники раздают друг другу свои должностные инструкции.

На следующем этапе мы проводим групповой анализ. Каждый описывает свои задачи в порядке их приоритетности, рассказывая о том, что именно он должен сделать для получения требуемого результата, а также какие проблемы и трудности у него возникают. В конце рассказа всем сотрудникам становится понятно, что он должен делать и в каком порядке. После чего мы переходим к выступлению следующего сотрудника. После его рассказа о своей должности и подробного обсуждения и оценки его обязанностей всеми членами команды мы слушаем третьего сотрудника, и так далее. В конце собрания каждый получает исчерпывающее представление о том, что именно делают все остальные, в каком порядке и как можно оценить их работу.

### **Открытый анализ устраняет путаницу и недоразумения**

Выполнив это упражнение впервые, вы удивитесь тому, какая путаница, противоречия и отсутствие ясности

царят в представлениях сотрудников о том, чем занимаются их коллеги. У одних сложится впечатление, что в основной круг обязанностей другого сотрудника входит их основной круг обязанностей. Другие поймут, что то, что они считали своими основными обязанностями, на самом деле вообще не их работа. А кто-то обнаружит, что за обязанности, которые он считал второстепенными, на самом деле ему и платят зарплату.

В ходе открытого анализа все эти противоречия и недопонимания устраняются. В конце собрания все сотрудники гораздо яснее понимают, какую позицию они занимают, насколько важна их работа и прежде всего выполнением каких задач занимаются все остальные, а также какова приоритетность этих задач.

Когда обнаруживается, что в связи с постоянным изменением должностных инструкций и круга обязанностей сотрудников определенные задачи остаются вне зоны их внимания и либо не выполняются вообще, либо выполняются не лучшим образом, организуйте подобное собрание. Благодаря этому вы избежите огромных потерь времени и сил, не говоря уже о сокращении объема продаж, потере клиентов и упущенных возможностях в бизнесе.

## **Пять секретов максимального повышения эффективности труда**

Открою вам пять секретов создания рабочей среды, в которой люди работают максимально эффективно. Эти пять факторов были выделены в ходе всесторонних исследований, благодаря большому опыту моей работы в больших и малых компаниях в течение долгих лет. Эти простые

и легкие в применении методы должны стать частью вашего видения идеальной рабочей обстановки для ведения бизнеса и повышения мотивации.

1. *Общие цели и задачи.* Каждый сотрудник должен знать, для чего существует компания (или отдел), чего она пытается достичь, каковы ее самые важные цели и задачи, в чем смысл ее существования. Чем больше у сотрудников будет возможностей обсуждать эти темы, ставить их под сомнение, не соглашаться с ними, тем лучше они будут понимать, за что им платят зарплату, и тем сильнее станет их стремление хорошо работать вместе с командой над достижением поставленных целей и получением требуемых результатов.

2. *Общие ценности.* Все члены команды должны понимать, повинаясь каким принципам или ценностям, они обязаны взаимодействовать друг с другом. Эти ценности могут быть четко обозначенными или только подразумеваться, но они всегда есть.

Сформулировав ценности и принципы компании в письменном виде и обсудив с подчиненными, что они означают и особенно как их следует применять в повседневной работе, вы значительно повысите приверженность сотрудников этим ценностям, а также вероятность того, что все члены вашей команды станут их придерживаться.

Для внесения ясности в вопрос об общих ценностях выполните следующее упражнение:

- ✓ Предложите сотрудникам составить и принести на собрание список пяти самых важных ценностей, которые, по их мнению, должны лежать

в основе отношений между членами команды. Пусть они прочитают свое описание вслух, а кто-нибудь запишет их на лекционном плакате или доске. Сразу же станет ясно, что многие пункты повторяются — например, такие как честность, высокое качество, совершенствование, уважение к клиенту, ответственность и другие.

- ✓ Выберите от трех до пяти ценностей и поставьте отметки напротив повторяющихся. В конце упражнения выяснится, что три-пять ценностей встречаются гораздо чаще остальных. Предложите сотрудникам выбрать из тех, что получили наивысшие оценки, три ценности, которые они считают самыми важными и значимыми. Затем пусть кто-нибудь из присутствующих соберет списки трех наиболее важных ценностей у всех участников собрания и подведет итог, чтобы выяснить, какие из них победили в «соревновании». После этого можно записать имена «победителей» на доске, чтобы все их видели.
- ✓ Обсудите, как ценности будут применяться в повседневной работе. Особо подчеркните важность честности, взаимного уважения, ответственности, высокого качества работы, пунктуальности и тому подобных ценностей.
- ✓ Придите к консенсусу. Обеспечьте каждому сотруднику возможность высказаться по поводу того, какие ценности нужно считать самыми важными, а также право проголосовать за них. На основании голосования выберите ценности, получившие наибольшее одобрение большинства сотрудников.

Благодаря такому подходу можно достичь консенсуса. Каждый член команды выражает свое мнение о том, что означают эти ценности, а вы таким образом обеспечиваете полную вовлеченность людей. С этого момента все сотрудники будут стремиться руководствоваться принятыми ценностями во всем, что они делают. Это чрезвычайно повысит их мотивацию к работе и позволит вам решать проблемы и принимать решения гораздо быстрее, чем если бы ценности компании не были определены и приняты единогласно в ходе голосования.

3. *Общий план действий.* Этот пункт возвращает нас к вопросу о том, за что сотрудникам платят зарплату. Для максимального повышения эффективности труда каждому члену команды следует знать, что входит в обязанности остальных сотрудников, что они должны делать, в каком порядке и в какие сроки. Чем лучше люди понимают, чем занимаются их коллеги, тем быстрее и эффективнее они выполняют порученные им задачи и тем более позитивно они настроены и мотивированы к работе.

Кроме того, сотрудники будут оказывать помощь другим гораздо эффективнее, если будут знать, чего должен достичь каждый член команды. Если у одного из членов команды накопится слишком много дел, остальные заметят это и помогут ему. Кроме того, они предложат свои идеи по поводу того, как быстрее и качественнее можно сделать эту работу. Чем лучше сотрудники знают обязанности друг друга, тем быстрее и производительнее они справляются с рабочими заданиями, а также совершают при этом меньше ошибок.

4. *Умение руководить командой.* Итак, задача руководителя — помогать подчиненным выполнять свои обязанности. Вместо того чтобы быть «дирижером оркестра» или «старшиной», вы должны стать для них «блокирующим игроком». Вам необходимо позаботиться о том, чтобы у сотрудников были под рукой все необходимые ресурсы, а также устранить все препятствия с их пути к максимально эффективному и качественному решению рабочих задач.

Руководитель обязан постоянно спрашивать себя, чем он может помочь своим подчиненным. Безусловно, у менеджера тоже есть работа, которую нужно выполнять, тем не менее основная его задача — сделать все возможное, чтобы члены его команды делали свое дело как можно лучше и как можно быстрее. Если вы возьмете на себя роль такого помощника, все остальные будут считать вас ценным партнером в работе. Именно так и приобретается приверженность, преданность, лояльность и стремление людей помочь вам и компании добиться успеха.

5. *Непрерывная оценка.* Лучшие команды состоят из людей, которые стремятся к успеху, стремятся выполнять работу наилучшим образом. Если по какой-то причине некоторые сотрудники не выполняют своих обязанностей или не несут свою часть рабочей нагрузки, лучшие команды решают этот вопрос открыто и честно.

Вы должны постоянно думать о том, как идут дела. Как обстоят дела у клиентов, пользующихся вашими услугами или результатами вашего труда? Как функционирует команда в целом? И самое главное — как

вы можете улучшить свою работу? Что вам следует делать, чтобы получить лучшие результаты, а от чего желательно отказаться? Что вы должны начать или прекратить делать для повышения производительности и эффективности своей команды?

Вся жизнь, особенно профессиональная, состоит из последовательности шагов — «два вперед и один назад». Вы должны постоянно получать обратную связь и вносить коррективы в выбранный курс. Ни один процесс не бывает идеальным. Недоразумения и ошибки — неизбежная и неминуемая часть рабочего процесса.

## **Настройтесь на решение проблем**

Очень полезная установка, которую вы можете внушить себе и подчиненным, — это ориентированность на решения. Призывайте сотрудников постоянно думать о решении неизбежных проблем и устранении препятствий, которые возникают буквально каждый день. Вместо того чтобы искать оправдания или наказывать виновных, ищите способы решения разных проблем. Думайте, что можно сделать немедленно для исправления ситуации и дальнейшего продвижения к цели.

Когда людей призывают думать о том, какие действия можно предпринять для реализации конкретных решений, мышление сотрудников становится более позитивным, креативным и ориентированным на будущее. Вместо того чтобы беспокоиться о том, почему возникла определенная проблема, все настраивается на то, чтобы



исправить ситуацию и идти вперед, что естественным образом приводит к формированию позитивного, креативного и оптимистического мировоззрения, обеспечивает максимальное повышение эффективности команды и позволяет людям испытывать настоящее удовольствие от того, что они являются ее частью.

## **Создайте свою идеальную команду**

В задачи руководителя входит тщательное продумывание состава и организации команды. Подумайте, каких результатов она должна добиваться в целом, а также каких промежуточных целей ей нужно достичь ради приближения к главной цели. Какими способностями и навыками должны обладать члены вашей команды, чтобы получить результаты, за которые несут ответственность и они, и вы. Нанимайте людей, учитывая как их личные качества, так и их профессиональную квалификацию. Если у вас есть сомнения, отдавайте предпочтение тем кандидатам, которые хорошо сработаются с остальными членами команды, найдут с ними общий язык и будут пользоваться признанием в коллективе.

Группа позитивно настроенных, счастливых людей, которые вместе работают над достижением четких целей и задач, способна добиваться исключительных результатов даже на рынке с чрезвычайно высоким уровнем конкуренции. Создание и поддержание идеальной команды, работающей с полной отдачей, пожалуй, самый ценный вклад, который руководитель может внести в свою компанию.

## Практические упражнения

1. Чем идеальная команда, делающая все возможное ради получения результатов, за которые вы отвечаете, отличается от вашей теперешней команды?
2. Назовите три самых важных результата, которых вам необходимо добиться в работе.
3. Назовите три самых важных результата, за достижение которых вы несете личную ответственность.
4. Какие три самые важные задачи из числа выполняемых вами оказывают наибольшее положительное влияние на компанию и ваш личный успех?
5. Назовите трех самых важных сотрудников в своей команде и три самые важные задачи, выполняемые ими для получения самых важных результатов. Знают ли они об этом? Готовы ли вы сыграть в игру «Береги свою должность»?
6. Какое одно изменение помогло бы вам создать более эффективную и продуктивную команду? Что нужно предпринять немедленно для его введения?
7. Как можно быстрее организуйте собрание на тему «За что мне платят зарплату?» и помогите сотрудникам составить абсолютно четкое представление о своих основных и второстепенных обязанностях.

# ГЛАВА 9

## Станьте лучшим во всем

Если бы мы сделали все то, что в наших силах, мы бы сами себе поразились.

*Томас Эдисон*

Какие угодно методы и знания не смогут мотивировать сотрудников, которые не доверяют навыкам и видению руководителя. Похвала — мощный фактор мотивации, если только она не исходит от того, кто не пользуется уважением. Руководителю, которого подчиненные считают неудачником, ни за что не удастся повысить их самооценку, поскольку все, что он говорит, не имеет для них значения.

В заключительной главе я хочу обратить ваше внимание на то, что руководитель может сделать, чтобы стать более эффективным лидером. Вы узнаете о *семнадцати важнейших принципах управления*. Следуя им, вы заслужите уважение подчиненных и коллег, так как станете одним из самых эффективных, результативных, продуктивных и вызывающих восхищение работников в своей компании.

## Навыки управления можно ОСВОИТЬ

В течение тридцати лет мне довелось работать с более чем тысячей компаний, больших и маленьких, от предпринимательских стартапов до компаний, входящих в список Fortune 500. В каждой из них я искал так называемые секреты успеха в управлении. Везде задавал один и тот же вопрос: «Почему одни руководители добиваются большего успеха, чем другие?» И так мне удалось узнать, что управление — это профессия, в которой сочетаются искусство и наука. Оно основывается на методах и подходах, которые позволяют руководителю добиваться исключительных результатов в своевременном выполнении необходимой работы.

Как известно, то, что удалось одному, под силу и другому. Некоторые руководители работают лучше многих, потому что они хорошо усвоили, что им нужно делать, а чего делать не следует. Они регулярно применяли ключевые методы управления — до тех пор, пока не овладели ими в совершенстве.

Положение лучшего руководителя и лидера — основа мотивации. Вы сможете эффективно мотивировать сотрудников только после того, как докажете, что обладаете такими качествами, как честность, интеллект, видение, креативность, упорство и неизменное стремление к совершенствованию и развитию персонала.

### Три ключевых ориентира

У всех успешных руководителей есть три ключевых ориентира. Во-первых, они ориентированы на *результат*, то есть

полностью сосредоточены на выполнении работы должным образом. Во-вторых, такие руководители ориентированы на *решение проблем*. На протяжении всего рабочего дня они постоянно преодолевают всевозможные препятствия и трудности, а не ищут себе оправданий и не обвиняют во всем других людей. В-третьих, все успешные руководители ориентированы на *действие*. Они постоянно в движении. Они обходят рабочие места подчиненных и держат руку на пульсе всех дел в своей компании или отделе.

### **Возьмите за правило действовать быстро**

Примите твердое решение действовать без промедления, когда узнаете что-нибудь новое. От того, насколько быстро вы начнете работать над реализацией новой идеи, зависит то, станете ли вы вообще что-нибудь делать и добьетесь ли успеха. Если при этом вы получите нужный результат, то приобретете новый навык. В противном случае у вас будет информация, которая позволит внести коррективы в свои действия и идти вперед к своей цели.

Ниже перечислены семнадцать принципов управления, которые вы как руководитель обязаны освоить и применять в своей работе.

### **Принцип 1. Большую роль играет ясность**

Пожалуй, лучше всего о работе руководителя можно сказать так: управление — это получение результата чужими руками. Поскольку важно не самому делать работу с чьей-либо помощью, а обеспечить ее выполнение другими людьми.

Как было сказано в главе 8, больше всего людей демотивирует отсутствие понимания того, что требуется сделать. И наоборот, когда сотрудники точно знают, чего от них ждут, они работают с полной отдачей. Основная обязанность руководителя — совершенно четко понять, что ему следует делать и каким образом, а затем объяснить эти задачи своим подчиненным и поручить им их выполнение.

Одно из правил тайм-менеджмента гласит, что каждая минута, потраченная на планирование, позволяет сэкономить 10 минут на реализацию намеченных планов. Каждая минута, потраченная на размышления, внесение полной ясности в свои цели и задачи и последующее донесение этого понимания до ведома подчиненных в ходе обсуждения и получения обратной связи, позволит вам освободить 10 дополнительных минут на получение требуемых результатов.

От полной ясности во всех рабочих вопросах на 80 процентов зависит успех в бизнесе. Эффективные руководители точно знают, чего они собираются достичь, а всем их подчиненным совершенно ясно, что они должны делать ради достижения общей цели. Неэффективные менеджеры не вполне понимают круг своих обязанностей, из-за чего их персонал тоже не имеет четкого представления о своих задачах. Такое положение дел приводит к огромным потерям времени и сил.

С обретения ясности начинается путь к тому, чтобы стать выдающимся руководителем.

## **Принцип 2. Компетентность имеет решающее значение**

Сотрудники не станут выполнять требования или следовать примеру, если они сомневаются в компетентности

руководителя и лидера. Подчиненные должны видеть, что вы стремитесь к совершенству во всем, что делаете. В частности, вам следует взять на себя обязательство сделать свою организацию лучшей в тех областях, которые имеют большое значение для клиентов. Отличительное качество выдающихся руководителей как раз и состоит в том, что они полностью ориентированы на выполнение поставленных задач наилучшим образом.

В современной высококонкурентной бизнес-среде выживут только те специалисты и организации, которые обеспечивают выпуск продукта наилучшим из всех возможных способов. Вы тоже должны сосредоточиться на достижении этой цели. Начните с установления высоких стандартов собственной эффективности, ведь вы обязаны вдохновлять команду личным примером. Затем задайте столь же высокие стандарты для тех, кто работает под вашим началом. В случае необходимости требуйте от подчиненных соблюдения дисциплины и безжалостно избавляйтесь от некомпетентных сотрудников.

### **Учитесь принимать обратную связь и вносить коррективы в свои действия**

Успешные руководители всегда просят клиентов дать им обратную связь и поделиться своими идеями. Как комплименты клиентов, так и их жалобы бесценны, поскольку они подсказывают, что компании следует делать, а от чего нужно отказаться. Самые эффективные руководители, всегда получающие максимальные результаты, принимают обратную связь и вносят коррективы в свои действия. Подобно радару, постоянно анализируйте свою среду в поисках способов усовершенствования своей работы.

Руководитель обязан всегда задавать себе такой вопрос: какая задача, выполненная наилучшим образом, окажет максимальное положительное влияние на компанию? Отвечая на него, запишите ответ, составьте план, установите стандарты эффективности, организуйте рабочий процесс и начинайте ежедневно работать над решением этой задачи лучшим из всех возможных способов. Такой подход к делу изменит вашу жизнь и будущее вашей компании.

### Принцип 3. Определите свои ограничения

В современном менеджменте это одна из самых важных концепций. Согласно ей между вами и желанной целью стоит препятствие, ограничивающее *темпы* ее достижения. Такое препятствие часто называют узким местом. Вы можете считать его просто *ограничивающим фактором*, который мешает вам достичь того, чего вы хотите. Например, если вы собираетесь увеличить объем продаж, то серьезным ограничением на этом пути может быть недостаточное количество клиентов у вашей компании, или их качество, или лояльность, или нежелание клиентов совершать повторные покупки. Хороший руководитель способен точно определить, что препятствует быстрейшему продвижению к поставленной цели, и он всегда готов применить другой подход или стратегию для снятия этого ограничения.

### Внутренние и внешние ограничения

Здесь тоже действует правило 80/20: большинство (80 процентов) ограничений на пути к достижению поставленных целей (в личной жизни или в бизнесе) обусловлены



*внутренними* факторами, действующими в вашей организации. И только 20 процентов из них связаны с *внешними* факторами. Осознание этого факта отличает высокоэффективного руководителя от неэффективного. Успешные руководители всегда начинают с анализа внутренних факторов: внимательно изучают свой персонал, организационную структуру, продукты, бизнес-процессы, рекламу, продажи, маркетинг и многое другое, а посредственные всегда относят внутренние проблемы на счет обстоятельств.

Попробуйте ответить на следующие вопросы: устранение какого ограничения позволит вам быстрее идти к достижению поставленной цели? Решение какой проблемы помогло бы вам достичь самых важных бизнес-целей? Достижение какой цели будет способствовать успеху вашей компании? Как бы вы ни ответили на эти вопросы, направьте всю свою энергию на немедленное устранение данного ограничения. Это поможет вам изменить будущее компании.

## **Принцип 4. Дайте волю своей креативности**

Руководители, не способные справиться с проблемами и достичь поставленных целей, лишают мотивации членов своей команды. Люди рассуждают таким образом: зачем стараться делать то, что даже боссу не удастся?

Вдохновляющих руководителей не страшат никакие проблемы. Они всегда своевременно решают их, сосредоточив на этом все свои усилия, и продолжают идти к поставленным целям.

К счастью для вас, научные данные и результаты разных исследований говорят о том, что вы *потенциальный*

гений. В вас заложен огромный резерв интеллектуальных возможностей, которые, как правило, не используются. По всей вероятности, вы уже владеете достаточными знаниями и интеллектом, чтобы преодолеть любое препятствие на своем пути, решить любую проблему и достичь любой цели, которую пожелаете поставить перед собой.

Чтобы пробудить в себе гения, нужно сделать три вещи: поставить цели, к достижению которых вы стремитесь всей душой; задать себе правильные вопросы; решить неотложные задачи. Чтобы изменить свою жизнь и будущее своей компании, достаточно одной хорошей идеи. Вы можете стимулировать генерирование таких идей, полностью сосредоточившись на своих целях, задачах и ключевых вопросах.

## **Двадцать идей**

Одно простое упражнение способно изменить вашу жизнь. Возьмите чистый лист бумаги и запишите вверху свою самую большую в настоящий момент цель или задачу в форме вопроса, например: как удвоить объем продаж в течение следующих двадцати четырех месяцев? Затем придумайте двадцать ответов на этот вопрос. В первый раз вам будет не так уж легко сделать это. Тем не менее, после того как вы заставите себя найти по меньшей мере двадцать ответов, вы будете удивлены тем, какие интересные идеи записаны на вашем листе.

Теперь перечитайте список еще раз и выберите один вариант для дальнейшей реализации. Немедленно попытайтесь воплотить идею в жизнь. Чем быстрее вы это сделаете, тем больше новых идей у вас появится.

Регулярно задавайте себе вопрос о том, решение какой проблемы окажет наибольшее положительное влияние

на вашу компанию. Каким бы ни был ответ, запишите его и найдите двадцать способов решения этой проблемы, после чего начинайте действовать. Полученные результаты изумят вас.

## Принцип 5. Фокусируйтесь на одном деле

Некоторые навыки просто помогают руководителю и лидеру добиться успеха, тогда как другие имеют *решающее значение* в его работе. Способность фокусироваться на решении одной задачи в текущий момент есть, пожалуй, самый важный из навыков успешного менеджера. Как вы станете мотивировать других людей, если сами не знаете, будет ли завтра в центре вашего внимания то, на чем вы сосредоточены сегодня? Зачем подчиненным прилагать максимум усилий к выполнению тех задач, которые вы можете впоследствии отнести к разряду не очень важных?

Все успешные люди умеют концентрироваться на самой важной задаче до тех пор, пока она не будет выполнена. Не добившиеся успеха, заурядные люди распыляют свои усилия, пытаясь делать много разных вещей одновременно; в итоге у них все получается не очень хорошо.

Чтобы не сбиться с пути, попробуйте ежедневно каждый час задавать себе четыре вопроса:

1. *Какие из моих действий представляют наибольшую ценность?* Вы должны точно знать, какие именно действия максимально ценны для вашей компании и жизни, чтобы выполнять их целый день.
2. *За что мне платят зарплату?* Для выполнения каких задач вас взяли на работу? За что вам платят

деньги? Какие конкретно результаты вы должны выдавать день за днем, чтобы заслуженно получать зарплату? Какими бы ни были ответы на эти вопросы, работайте над ними каждый день.

3. *Что могу (хорошо) делать только я, чтобы принести реальную пользу компании?* Этот вопрос один из самых важных в тайм-менеджменте, и в тот или иной момент на него есть только один ответ. Наверняка что-то вы делаете лучше других. Или даже только вы можете сделать какую-либо работу, иначе она не будет сделана вообще. И если вы сделаете ее хорошо, это принесет огромную пользу компании. А теперь скажите, что это за работа?
4. *Как в настоящий момент использовать мое время, чтобы получить самую большую ценность?* Каждую минуту, каждый час на этот вопрос можно дать разный, но только один ответ. Нужно организовывать свое время таким образом, чтобы работать над той задачей, которая принесет наибольшую пользу для вашей карьеры. В этом и состоит секрет сосредоточенности на главном.

## **Принцип 6. Твердо придерживайтесь своих убеждений**

Все истинные лидеры обладают такими выдающимися качествами, как смелость и мужество. Для того чтобы добиться больших успехов, нужно смело идти на риск, выходить из зоны комфорта и пробовать делать что-то новое, не имея никаких гарантий успеха. Результаты

многочисленных научных исследований подтверждают, что выдающиеся руководители всегда верят в успех, когда стремятся добиться высоких и прекрасных целей, даже если осознают, что их может ждать разочарование, неудача и крушение планов.

В молодости я сделал открытие, которое изменило всю мою жизнь: страх испытывают все. Все мы боимся неудач, критики и осуждения. Мы боимся финансовых или личных потерь. Нам страшно попасть в неловкое или смешное положение. Мы боимся многих вещей. Но если позволять страхам брать верх над разумом, то мы никогда не сможем сделать что-либо стоящее.

Как говорил актер Гленн Форд, «если вы не делаете того, чего боитесь, страхи начинают контролировать вашу жизнь». Храбр не тот, кто ничего не боится, а тот, кто действует вопреки своему страху. Философ и поэт Ральф Эмерсон написал такие замечательные слова: «Если вы хотите добиться больших успехов, на всю жизнь возьмите себе за привычку делать то, чего боитесь. Если вы сделаете это, то страх наверняка умрет».

## **Какова ваша самая заветная мечта?**

В сфере управления быть храбрым и мужественным не означает выпрыгнуть из самолета без парашюта. Это означает размышлять, планировать, собирать информацию и знать, что безопаснее сделать шаг в неизвестность, чем, любой ценой избегая риска, работать только с проверенными методами и продуктами вчерашнего дня. Иногда кажется, что храброму человеку приходят на помощь неведомые силы. Поэтому подумайте: о чем вы осмелились

бы мечтать, если бы знали, что вас не постигнет неудача? Если бы вы вообще не боялись поражения, какую цель поставили бы перед собой и какие действия предпринимали бы ради ее достижения? Что бы вы ни ответили, запишите свой ответ, составьте план и начинайте работать над ним уже сегодня.

## Принцип 7. Развивайте характер, заботьтесь о репутации

Над своим характером и *репутацией* вы работаете на протяжении всей карьеры. Шекспир писал: «Укравший кошелек — пустяк украл... Но тот, кто стянет честь мою, отнимет то, от чего не станет он богаче, я ж стану бедняком»\*.

А вот еще слова великого поэта: «Будь верен сам себе; тогда, как вслед за днем бывает ночь, ты не изменишь и другим»\*\*. Здесь речь идет о *честности*. Будьте абсолютно честны с собой и окружающими. Всегда говорите правду. Никогда не идите на компромисс, жертвуя истиной ради краткосрочной выгоды. Честность — главное и вызывающее глубокое уважение качество лидера. Оно помогает руководителю быстро идти вверх по карьерной лестнице. Благодаря ему вас будут уважать и почитать и вы заслужите лояльность окружающих вас людей.

Лидеры очень щепетильно подходят к созданию и поддержанию своей репутации честных и порядочных людей. Поэтому старайтесь и вы всегда поступать правильно. Прислушивайтесь к своей интуиции, своему внутреннему

---

\* В. Шекспир «Отелло». Перевод Анны Радловой. *Прим. перев.*

\*\* В. Шекспир «Гамлет». Перевод Михаила Лозинского. *Прим. перев.*

голосу, и в любой ситуации делайте то, что, по вашему мнению, правильно, хорошо и справедливо. Кроме того, честность и порядочность повысят вашу уверенность в себе, самооценку и самоуважение.

## **Принцип 8. Заранее планируйте все детали**

Планирование обеспечивает получение результатов. Умение заранее хорошо продумать все необходимые действия и записать их на бумаге — это важнейший навык руководителя, от которого зависит его карьера. Ваша задача — определить, *что* нужно сделать, а подчиненные должны выяснить, *как* и *где* должна быть сделана работа, а также какие ресурсы им для этого понадобятся. Но помните: только руководитель определяет *суть* предстоящей работы и только он составляет план действий.

Секрет успешного планирования состоит в четком понимании того, каких результатов нужно достичь. Необходимо составить список всех задач, выполнение которых обеспечит эти результаты, и упорядочивать их по степени важности. После этого нужно рассчитать объем требуемых ресурсов; особенно важно знать, сколько денег и сотрудников понадобится для достижения цели. Затем вы должны составить такой понятный и простой план, чтобы подчиненные могли его использовать так, как строители пользуются планом проекта дома, составленным архитектором.

Умение составить четкий план достижения целей в большей степени, чем любой другой фактор, способствует успеху. Выделите достаточно времени на то, чтобы сделать это правильно.

## **Принцип 9. Организуйте работу, прежде чем приступать к ней**

В сфере управления организация предстоящей работы состоит в нахождении необходимых для этого ресурсов. После того как вы разработали план и знаете, чего именно хотите достичь и что для этого нужно, можно приступать к привлечению специалистов, денег и поиску других ресурсов, способствующих достижению этой цели и получению нужного результата.

Для начала вы должны точно определить, сколько денег вам потребуется. Затем нужно найти подходящих людей и выяснить, обладают ли они необходимыми навыками и способностями. Далее следует оценить потребность в производственных помещениях и других объектах недвижимости. Стоит также подумать о том, какая офисная мебель, оборудование, информационные технологии и другие важные материалы или ресурсы вам понадобятся. Затем вам предстоит составить своего рода проект будущей работы, четко распределив функции и обязанности между сотрудниками, а также объявить, какие задачи должны быть выполнены в определенные сроки в соответствии с установленными стандартами эффективности.

Планирование и организация работы — важнейшие рабочие инструменты высокоэффективного руководителя. Чем чаще вы их применяете, тем лучше ими владеете и, соответственно, более значительных результатов можете достичь.



## **Принцип 10. Тщательно подбирайте сотрудников**

Именно с этого и начинается настоящая работа. Успех руководителя на 95 процентов зависит от того, кто будет выполнять рабочие задачи и достигать нужных результатов. Как было сказано в главе 7, большинство людей, назначаемых на управленческие должности, никто никогда не учил тому, как эффективно проводить собеседования и осуществлять подбор персонала. Значит, менеджеры делают это без всякой системы, руководствуясь только интуицией. Но в наши дни, когда талантливые специалисты просто нарасхват, а конкуренция на рынке достигла чрезвычайно высокого уровня, необходимо с самого начала уметь принимать правильные решения при подборе сотрудников.

Если вы только собираетесь нанять нового человека, но еще не начали поиск, сядьте за стол, возьмите лист бумаги и составьте список всех качеств, навыков и способностей, которыми должен обладать кандидат на должность. Обсудите этот перечень с другими сотрудниками, которые будут работать вместе с ним. Внесите соответствующие дополнения или вычеркивайте некоторые пункты, пока не проработаете весь список. Затем приступайте к отбору кандидатов, сравнивая их достоинства с указанными в вашем списке. Благодаря этому вы отсеете неподходящих людей и у вас останутся только самые достойные, из которых вы и сможете выбрать подходящего сотрудника.

Кстати, нередко руководители не добиваются успеха в работе потому, что они не могут заменить некомпетентных

сотрудников из страха задеть их чувства. Если среди членов вашей команды есть человек, который либо не может, либо не хочет делать свое дело, вы должны быстро найти ему замену. Ведь это главная обязанность руководителя!

## **Принцип 11. Эффективно делегируйте полномочия**

Несмотря на то что искусству делегирования полномочий посвящено много книг и статей, этому умению не учат современных руководителей. Хотя эффективное делегирование — это ключ к успеху в работе менеджера. Без этого навыка невозможно стать руководителем. Человек, который не способен раздавать поручения, должен уступить место тому, кто умеет это делать. А значит, неудачливому управленцу придется снова стать рядовым сотрудником.

К счастью, овладеть навыком эффективного делегирования по силам каждому. Его секреты достаточно просты. Во-первых, прежде чем поручать подчиненному какую-либо задачу, нужно тщательно ее продумать. Во-вторых, выбирать сотрудника для выполнения поручения следует исходя из его опыта и способностей. В-третьих, нужно обсудить задачу с этим сотрудником и попросить его пересказать своими словами, в чем, по его мнению, состоит суть порученного ему задания. В-четвертых, важно предложить подчиненному любое содействие в виде предоставления помощников, денег и других ресурсов. И в-пятых, не стоит забывать, что делегирование не означает *сложение полномочий*, ведь руководитель несет ответственность за все действия подчиненных. Договоритесь с тем, кому вы даете поручение, что будете регулярно проверять состояние дел, чтобы убедиться, что все идет по плану.

Неэффективное делегирование приводило к поражению величайшие армии, по этой причине разваливались успешнейшие компании. Относитесь к делегированию очень внимательно. Проявляйте терпение. Обдумывайте все до мелочей. Раздавайте поручения осторожно и осмотрительно. И включите приобретение этого умения в курс профессионального развития при построении своей дальнейшей карьеры.

## **Принцип 12. Проверяйте свои ожидания**

После того как вы составили план, организовали рабочий процесс, выбрали персонал и раздали всем сотрудникам задания, вам остается осуществлять контроль над действиями подчиненных, чтобы быть уверенным, что они выполнят поставленные задачи вовремя и без превышения бюджета. Пожалуй, лучше всего использовать для этого метод управления посредством обхода рабочих мест. Вы должны тратить 75 процентов своего рабочего времени на общение с сотрудниками, то есть разговаривать с ними, задавать вопросы, выслушивать ответы и давать рекомендации.

Лучшие руководители постоянно находятся в поле зрения сотрудников. Они всегда свободны, когда у подчиненных возникают проблемы или вопросы. Непрерывное взаимодействие с членами команды позволяет регулярно получать актуальную обратную связь. Вы должны всегда быть в курсе происходящего. Не должно оставаться ничего такого, что может вас удивить или застать врасплох.

Успешные руководители пользуются также методом *управления по целям*. Если каждый член команды точно знает, что он должен сделать и в какие сроки, какова

должна быть его производительность на рабочем месте, руководителю остается только регулярно спрашивать о том, как идут дела. Кроме того, он должен быть помощником и учителем для своих подчиненных. Он обязан постоянно анализировать ситуацию в своем коллективе, чтобы понять, что помогает членам команды работать с полной отдачей.

И пожалуй, не менее важная задача руководителя — подбадривать и мотивировать подчиненных. Нужно говорить им, как хорошо они справляются с работой. Благодарить их за все, что они делают, особенно если это выходит за рамки их должностных обязанностей. Улыбаться при встрече с ними и внимательно слушать то, что они говорят. Обязательно следует хвалить сотрудников в присутствии других людей и на собраниях персонала. Словом, руководитель должен создать благоприятную среду, в которой расцветет самоуважение сотрудников и их гордость за свои достижения.

## **Принцип 13. Держите босса в курсе дела**

Более высокую зарплату и быстрое продвижение по службе чаще всего получают люди, которые четко и регулярно отчитываются о проделанной работе. Недостаточно просто хорошо выполнить поставленную задачу и вовремя получить результаты, вы должны быстро проинформировать об этом тех, чье мнение для вас имеет значение, особенно если эти люди занимают высокие должности в компании.

Руководителям высшего звена по душе политика отсутствия неожиданностей. Люди, занимающие вышестоящие должности, не любят никаких сюрпризов. Поэтому, если

в компании происходит что-то необычное, быстро и четко объясните возникшую ситуацию, а также как вы намерены ее урегулировать. Не забывайте о том, что вышестоящие руководители — обычные люди, поэтому, как и все, они лучше воспринимают информацию либо *посредством зрения*, либо *на слух*, что определяет предпочтительный для них стиль отчетности. Те, у кого хорошо развито визуальное восприятие, захотят получить от вас отчет на бумаге. А те, кто лучше воспринимает на слух, будут ждать от вас доклада в устной форме. Выясните, какой именно способ получения информации предпочитает ваш непосредственный начальник, и старайтесь всегда отчитываться перед ним так, как ему удобнее. Это пойдет только на пользу вашей карьере.

## **Принцип 14. Сосредоточьтесь на повышении продуктивности труда**

Повышение продуктивности труда — еще один ключевой результат в управлении. Руководитель несет ответственность за выполнение подчиненными любой работы. В самом строгом смысле повышать *продуктивность* означает постоянно искать способы увеличения объема производства, повышения качества и увеличения количества выпускаемой продукции при постоянном уровне затрат или даже их сокращении.

Для неизменного повышения этого показателя вы должны искать подходы, позволяющие выполнять работу быстрее, лучше, дешевле, проще и эффективнее. И вы обязаны привить подчиненным культуру непрерывного совершенствования. Каждый день вы и ваши сотрудники

должны любой ценой искать способы делать свою работу быстрее и качественнее.

Три фактора способствуют повышению продуктивности труда: реорганизация, реинжиниринг и реструктуризация.

1. *Реорганизация* подразумевает постоянное продвижение сотрудников в целях поручения им все более важных заданий.
2. *Реинжиниринг* требует постоянного анализа рабочего процесса, в ходе которого получают требуемые результаты, в целях его упрощения и отладки, а также повышения его эффективности.
3. *Реструктуризация* означает задействование самых ценных сотрудников и ресурсов в наиболее приоритетных направлениях деятельности для создания продуктов, представляющих наибольшую ценность для клиентов. Ваше внимание должно быть постоянно сфокусировано на тех 20 процентах задач, продуктов и действий, которые дают 80 процентов результатов и успеха компании.

Чем эффективнее вы организуете работу, тем выше будет мотивация сотрудников к ее выполнению. А чем выше их мотивация, тем быстрее и качественнее они выполняют свою работу и, значит, тем лучше вы выглядите как руководитель.

## **Принцип 15. Поддерживайте высокий уровень качества во всем**

Компетентность имеет очень большое значение в бизнесе (это второй принцип успешного управления), но качество

работы — это нечто особенное. Именно качество создает конкурентное преимущество, выделяя продукт компании на фоне конкурентов. Довольные сотрудники с высокой мотивацией гордятся продуктами, предлагаемыми их компанией клиентам. А те, кто работает в организациях, которые несерьезно относятся к качеству своих продуктов, вряд ли будут заинтересованы работать с полной отдачей.

Лучшее маркетинговое исследование, которое вы можете провести, — это спросить своих клиентов о том, довольны ли *они* качеством ваших продуктов. Многие люди и организации фокусируются на повышении качества в тех областях, которые не представляют для покупателей никакого интереса. Спросите, почему люди покупают продукт у вас, а не у другой компании. И в зависимости от того, какую причину они назовут, направьте все свои усилия на то, чтобы усовершенствовать эту область.

Устанавливайте не просто стандарты эффективности, а стандарты *высочайшей* эффективности. Результаты исследований за более чем двадцатилетний период говорят о том, что самые прибыльные компании выпускают только качественные продукты, которые превосходят продукцию конкурентов.

Как клиенты воспринимают качество вашего продукта, зависит от двух факторов. Во-первых, от самого продукта. А во-вторых, что зачастую более важно, от того, как сотрудники компании его продают и обеспечивают доставку покупателю. Лучшие компании не просто продают хорошие продукты, а делают это дружелюбно и жизнерадостно, потому что они всегда ориентированы на клиента. То же самое должны делать и вы.

Оглянитесь вокруг и подумайте, какая сфера деятельности оказала бы самое большое влияние на будущее вашей компании, если бы она была абсолютным лидером в своей области. Каким бы ни был ваш ответ, сфокусируйтесь на получении выдающихся результатов в этой сфере. Таким образом вы полностью измените будущее своей компании.

## **Принцип 16. Настройтесь на непрерывное совершенствование**

Люди чувствуют высокую мотивацию и энтузиазм, когда они стремятся к идеалу; причем не только в личной, но и в профессиональной жизни.

Организационное развитие охватывает все те факторы, которыми сопровождается создание компании. К их числу относятся: выбор продуктов, принятие решений по поводу рынков продаж, определение сферы деятельности компании, подбор, обучение и методы управления персоналом, принятие решений по поводу управления компанией, а также стратегия, финансы, политика занятости, корпоративная культура и многое другое.

В ходе стратегического планирования успешные руководители регулярно выполняют такое упражнение — предлагают топ-менеджерам описать свое видение *идеальной* компании через пять лет. Вы тоже можете выполнить это упражнение.

Соберите всех руководителей и предложите каждому из них описать, какой была бы их компания через пять лет, если бы стала лучшей в своей отрасли. Получив четкие определения видения идеального будущего компании,



упорядочьте их по степени важности. После этого приступайте к составлению планов. Начните вырабатывать стратегию изменения и усовершенствования определенных аспектов своей организации, чтобы обеспечить ей такое будущее через пять лет.

## **Принцип 17. Поддерживайте непрерывный процесс инноваций**

Ваша компания постоянно в движении или она стала инертной? Выпускаете ли вы самые современные продукты или ваша продукция устарела? Людей вдохновляет работа в такой компании, которая постоянно внедряет инновации и всегда ищет способы сделать что-то более совершенным способом.

Вкладывайте время и деньги в научные исследования и разработку новых продуктов. Большинство успешных компаний ставят перед собой цель получать 20 процентов годового объема доходов за счет продажи новинок, разработанных в последние два года. Вы должны составлять планы так, словно ваш ведущий продукт, пользующийся большим спросом, вот-вот устареет и будет вытеснен с рынка. Каким будет следующий?

Регулярно проводите мозговой штурм с участием членов команды. Напишите на доске или плакате простой вопрос, а затем на протяжении пятнадцати-тридцати минут постарайтесь придумать как можно больше креативных идей для решения своей проблемы или достижения цели. Когда вы начнете регулярно проводить мозговые штурмы с членами команды, вы будете поражены тем, что обычные сотрудники способны предложить невероятно интересные

идеи, которые помогут компании развиваться быстрыми темпами.

Постоянно размышляйте о том, стали бы вы сейчас использовать свой способ, если бы начинали все сначала, или есть более эффективный способ, чем тот, что вы применяете сегодня.

Тщательно изучите своих успешных конкурентов и постарайтесь перенять у них самые эффективные методы. В процессе оценки эффективности труда используйте в качестве ориентира эффективность наиболее успешных представителей своей отрасли. Установите для себя высокие стандарты и постоянно ищите возможности соответствовать им или даже превзойти их. Сегодня ключ к успеху компании лежит в идеях и инновациях, от них зависит и успех руководителя.

## В заключение

Позвольте мне подвести итог этой главы, высказав пару соображений. Во-первых, мы живем в лучшее время за всю историю человечества. Во времена потрясений и нестабильности на рынке нам дается невероятно много благоприятных возможностей для демонстрации своих навыков и способностей и продвижения по карьерной лестнице с самых низких до самых высоких уровней управления.

В этой главе я представил семнадцать самых важных принципов работы высокоэффективных руководителей. Вы должны еще раз просмотреть их и оценить по шкале от 1 до 10 баллов свои успехи по каждому из перечисленных пунктов. Тот управленческий навык, который получает самую низкую оценку, мешает вам использовать все

остальные свои умения по максимуму. Вам необходимо обнаружить свои слабые места и определить, какие из них можно улучшить. Затем следует разработать план улучшений в одной ключевой области. После того как вы познакомитесь со многими интересными идеями из этой книги, у вас появится естественное желание начать совершенствоваться во многих умениях одновременно. Однако, предупреждаю, это приведет к обратным результатам. Гораздо лучше выбрать один управленческий навык, в котором, по вашему мнению, вы сумеете добиться больших положительных сдвигов, и развивать его до тех пор, пока не овладеете им в совершенстве.

## Действуйте!

Итак, все успешные руководители ориентированы на результаты, решения и действия. Ориентированность на действия, или проактивность, — важнейшее качество эффективных руководителей. Когда у них появляется новая идея или возможность, они начинают действовать немедленно. То же самое следует делать и вам.

Чаще всего люди не развиваются как руководители, потому что не пробуют ничего нового. Они застревают в зоне комфорта и, продолжая делать все по-старому, удивляются тому, что получают прежние результаты. Если вы чувствуете, что вам нужна помощь, перечитайте эту главу, выберите из нее одну идею и немедленно реализуйте ее на практике. Сделайте это прямо сейчас! Как только идея пришла, действуйте очень быстро.

К счастью, чем быстрее вы действуете, тем больше у вас появляется энергии. Чем быстрее вы действуете, тем больше вам приходит обратной связи. Чем быстрее вы

действуете, тем более значительные результаты получаете и тем больше у вас оснований гордиться собой. Чем быстрее вы действуете, тем сильнее ваше влияние на других людей. Чем быстрее вы действуете, тем больше ваша уверенность в себе и смелость и тем скорее вы сможете стать одним из самых выдающихся руководителей своего поколения.

Удачи!

# Об авторе



Брайан Трейси — один из лучших спикеров США, автор множества бестселлеров, ведущий консультант и тренер в области личного и профессионального роста. Суммарная аудитория его выступлений за год составляет более четверти миллиона человек, а их тематика охватывает весь спектр вопросов от персонального успеха и лидерства до эффективности управления, креативности и мастерства продаж. Брайан Трейси — автор более 40 книг и более 350 обучающих аудио- и видеопрограмм. Многие его работы были переведены на иностранные языки и сегодня известны в 52 странах мира. Вместе с Кэмпбеллом Фрейзером он разработал целый комплекс передовых программ подготовки и повышения квалификации бизнес-коучей, тренеров и консультантов.

Клиентами консалтинговых услуг Брайана Трейси стали больше тысячи компаний, среди которых такие гиганты, как IBM и McDonnell Douglas, а также ассоциация «Круглый стол миллионеров». Более двух миллионов человек

прошли обучение у него на тренингах. Его идеи прошли проверку временем и доказали свою эффективность и быстрое действие. Клиенты Трейси, участники его семинаров и читатели книг осваивают целый ряд приемов и стратегий, которые можно сразу же начать применять на практике, чтобы добиваться высоких результатов в профессиональной и личной жизни.

**Максимально полезные  
книги от издательства  
«Манн, Иванов и Фербер»**

# Об издательстве

## Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

## Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru) в разделе «Как мы издаем книги»).
- Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами, но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

Мы знаем: наши книги помогают делать вашу карьеру быстрее, а бизнес — лучше.

Для этого мы и работаем.

С уважением,  
*Игорь Манн,*  
*Михаил Иванов,*  
*Михаил Фербер*



# Где купить наши книги

## Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru.

## Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74, reception@eksmo-sale.ru

### *Санкт-Петербург*

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург,  
пр-т Обуховской Обороны, д. 84, лит. «Е»;  
+7 (812) 365-46-03 / 04, server@szko.ru

### *Нижний Новгород*

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде  
603074, г. Нижний Новгород,  
ул. Маршала Воронова, д. 3;  
+7 (831) 272-36-70, 243-00-20,  
275-30-02, reception@eksmonn.ru

### *Ростов-на-Дону*

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091,  
г. Ростов-на-Дону, пр-т Стачки, д. 243а;  
+7 (863) 220-19 34, 218-48 21, 218-48 22,  
info@rnd.eksmo.ru

### *Самара*

ООО «РДЦ Самара», 443052,  
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1,  
лит. «Е»; +7 (846) 269-66-70 (71...79),  
RDC@samara.eksmo.ru

### *Екатеринбург*

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007,  
г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская,  
д. 24а; +7 (343) 378-49-45 (46...49)

### *Новосибирск*

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105,  
г. Новосибирск, ул. Линейная,  
д. 114; +7 (383) 289-91-42;  
eksmo-nsk@yandex.ru

### *Хабаровск*

Филиал «РДЦ Новосибирск»  
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,  
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;  
+7 (4212) 21-83-81, eksmo-khv@mail.ru

### *Казахстан*

«РДЦ Алматы», 050039,  
г. Алматы, ул. Домбровского,  
д. 3а; +7 (727) 251-58-12,  
251-59-90 (91, 92, 99),  
RDC-Almaty@mail.ru

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be\_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

*Научно-популярное издание*

**Треиси Брайан**

**Полная вовлеченность**

Вдохновляйте, мотивируйте и раскрывайте  
все лучшее в своей команде

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Редактор *Юлия Жандарова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Иллюстратор *Сергей Николаев*

Дизайнер *Сергей Хозин*

Верстка *Роман Марчишин*

Корректоры *Елена Попова, Ярослава Терещенкова*

ООО «Манн, Иванов иФербер»

[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

[www.facebook.com/mifbooks](http://www.facebook.com/mifbooks)

[www.vk.com/mifbooks](http://www.vk.com/mifbooks)