

Светлана Иванова

ЛОВУШКИ

УПРАВЛЕНИЯ



КАК ПОВЫСИТЬ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ



альпина
Бизнес Букс

бизнес

БЛАГОДАРНОСТИ

Тем, без кого никогда не было бы этой книги, посвящается с благодарностью и любовью:

Наталии Евгеньевне Яременко, моей покойной бабушке. Ученому, автору методик и книг по химии взрывчатых веществ, кавалеру государственных орденов и Госпремии, лидеру и настоящему руководителю. На ее последний день рождения, 100 лет, пришли многие ее бывшие сотрудники, кто-то доктор наук и большой руководитель в науке, кто-то уже пенсионер. 43 года назад бабушка ушла на пенсию. Через 43 года ее помнили, любили и пришли поздравить. Всему лучшему в себе я обязана бабушке, ее воспитанию и примеру. Все мои достижения — ее достижения в истоке своем.

Дмитрию Болдогоеву — моему любимому, мужу, другу и партнеру по бизнесу. Именно благодаря ему я могу сказать, что счастлива. Во все времена, в том числе и очень нелегкие, он всегда и во всем поддерживал меня. Прекрасный хирург в прошлом и отличный бизнес-тренер и предприниматель в настоящем, соавтор нескольких наших книг, Дмитрий подтверждает тезис «Талантливый человек талантлив во всем».

Катерине Лопатниковой — когда-то моей сотруднице, а теперь партнеру по бизнесу. Мы с ней работаем вместе с 2005 года. И некоторые части этой книги появились благодаря работе с Катей. Ее огромная человеческая порядочность, креатив, чувство юмора, нестандартный взгляд на многие вещи — это то, что являлось и является для меня огромной ценностью.

ВВЕДЕНИЕ

Многие любят детективы, но почему-то стесняются об этом говорить. А я без всякого стеснения скажу, что с детства люблю хорошие детективы, например Конан Дойла, Агату Кристи. И сейчас читаю, только избирательно.

В рассказах Конан Дойла неоднократно повторяется такая ситуация: после того как Шерлок объясняет доктору загадку, Ватсону начинает казаться, что все очень просто и легко. Но вот сам он почему-то не нашел решения.

«Вот-вот, не обратили внимания. А между тем вы видели! В этом вся суть. Ну, а я знаю, что ступенек — семнадцать, потому что я и видел, и наблюдал».

Так Холмс отвечает Ватсону, который не смог сказать, сколько ступенек в лестнице, ведущей в их дом.

То же самое я часто вижу в современном мире бизнеса — в частности, в разных аспектах управления людьми. Об этом написаны сотни книг, существуют целые теории управления. И тем не менее, когда обращаешь внимание людей на некоторые нюансы, они удивляются тому, что все так просто. Как же можно было пройти мимо очевидного и угодить в очередную ловушку? Я назвала это эффектом доктора Ватсона.

Так что не удивляйтесь тому, что многое из прочитанного покажется вам простым и даже элементарным, — многие не замечают подобные ловушки. Вспомните себя и других: очевидное подчас не привлекает внимания, а вроде бы простые вещи вызывают сложности.

Как известно, лучший способ спрятать предмет — это положить его на самое видное место. Тогда его никто не найдет. Так и управление: многие ловушки в этой области покажутся вам очевидными... после того как мы их обсудим. Вы сможете применять полученные знания на практике и избегать ловушек, о которых пойдет речь в этой книге, кем бы вы ни были — руководителем, HR-ом или кем-то еще.

Итак, начнем...

ЛОВУШКА ВЕСОВ

В области управления людьми очень многие попадают в одну и ту же ловушку: считают, что мотивировать — значит дать какой-то стимул, который и позволит добиться от человека или группы людей нужного результата, преданности, лояльности, определенных действий. Так ли это на самом деле?

Начну издалека. Много лет назад, в то время, которое часто называют «лихие девяностые», я была директором рекрутингового агентства известной крупной сети. Шел 1996 год. Это было время работодателя, а не кандидата. В бюджетной сфере были страшные проблемы. Зарплаты врачей, учителей и работников НИИ, да еще и выплачиваемые нерегулярно, не позволяли кормить семью в прямом физическом смысле слова, то есть не хватало даже на нормальное питание. В общем, зарплата не позволяла обеспечивать базовые витальные потребности. Агентства в подавляющем большинстве случаев играли роль своего рода фильтра: на хорошие места с нормальной зарплатой выстраивались очереди в буквальном смысле слова, а уж такие понятия, как «соцпакет» и «корпоративная культура», приводили в полный восторг.

Но были и исключения. Лучшими предложениями на рынке в те годы были должности финансовых директоров и главных бухгалтеров с продвинутым уровнем владения английским языком и знанием международных стандартов GAAP: инофирмы открывались очень активно, а в постсоветском пространстве финансистов с Upper Intermediate English, не говоря уже о знании международных финансовых стандартов, было крайне мало. Именно потому в этой категории сотрудников вместо рынка работодателя был рынок скорее кандидата, а вместо рекламы в газете необходим был headhunting или прямой поиск людей. И вот редкая удача: в агентство сам приходит финансовый директор со всеми необходимыми регалиями, причем в данный момент работающий во вполне уважаемой и кристально чистой в плане налогов иностранной компании. Заполняя анкету (а это была принятая в то время практика), он отвечает, в числе прочего, на два вопроса:

«Примерный уровень зарплаты/дохода на текущем месте работы» — эквивалент \$6000 (по тем временам — огромная зарплата!).

«От какого уровня зарплаты/дохода готовы рассматривать предложения?» — от \$4000.

После изучения анкеты этого во всем прочем интересного для нас кандидата у меня появляются сомнения, связанные с таким «падением». Естественно, в том числе возникают подозрения, что человека хотят уволить и ему просто нужно хоть что-то, а может, ситуация и того хуже. Например, есть какие-то скрываемые пороки, человек нечестен или не соблюдает конфиденциальность.

Я начала с прямого вопроса о том, почему кандидат готов на такое понижение в доходе. Прежде чем изложить его ответ, сразу скажу, что он правдив (это выяснилось при хитрой проверке рекомендаций и информации с рынка). Итак, ответ:

«Я знаю, что мой нынешний доход намного выше среднего по рынку (комментирую: так и есть). Я зарабатываю очень много, и нет никаких нарушений закона (комментирую: в те годы для финансистов это был очень актуальный вопрос). Но мне некогда эти деньги тратить, да и желаний уже никаких нет, кроме как выспаться: уезжаю из дома в восемь, приезжаю, если повезет, в девять, а нередко и после полуночи. Все субботы — рабочие, воскресенья — через раз. Ребенка вижу несколько раз в месяц: когда я приезжаю, он уже спит. С женой — на грани развода. Зачем мне эти деньги, если я теряю семью, да и желаний от усталости уже не осталось? Поэтому пусть будет меньше доход, но разумный график работы, хотя бы с нормальными выходными каждую неделю».

Эта история впервые заставила меня задуматься о том, что впоследствии я сформулировала в виде формулы:

Мотивация = Выигрыш – Жертва.

А на тот момент я догадалась добавить в анкету агентства, помимо желаемого уровня дохода и других ожиданий, пункт «неприемлемые факторы». И, кстати, это впоследствии сэкономило нам много времени и повысило точность предварительной выборки потенциальных кандидатов.

А теперь поговорим про весы мотивации.

ВЕСЫ МОТИВАЦИИ

Время или расстояние, на протяжении которого хищник преследует добычу, может варьироваться в зависимости от целого ряда факторов:

- насколько голоден хищник;

- насколько велика добыча;
- насколько трудно преследование для хищника (время года, особенности местности и т.д.).

Чем больше добыча или чувство голода, тем длиннее будет преследование. Если же преследуемое животное невелико, если хищник не слишком голоден, если условия погони для него проще, чем для добычи, то и дистанция погони уменьшается. Для хищника добыча — это его выигрыш, а затрачиваемые усилия — жертва.

Когда-то я прочитала про этот факт, и он навел меня на образ весов как объяснение механизмов мотивации человека. У каждого человека есть такие весы. В зависимости от уровня личностного развития и склонности к анализу себя, своих мыслей и эмоций у кого-то это осознанная позиция, а у кого-то остается на уровне подсознания.

То есть у каждого из нас есть то, что будет выигрышем, и то, что будет жертвой.

Как вы считаете, универсальны ли выигрыши и жертвы? То есть можно ли сказать: что-то всегда и для абсолютно любого человека будет выигрышем, а что-то — жертвой? Если не принимать во внимание отклонения от нормальной жизненной позиции (например, мазохизм или склонность к саморазрушению), то к универсальным выигрышам и жертвам можно отнести только удовлетворение или нарушение базовых жизнеобеспечивающих потребностей, таких как боль, голод, жажда и т.п. Все остальные выигрыши и жертвы сугубо индивидуальны. Конечно, я не берусь оспаривать, что некоторые из них более типичны, а другие встречаются гораздо реже. Например, для большинства людей признание или похвала будет выигрышем, а стрессовый характер работы — жертвой. Почти все заинтересованы получать денежное вознаграждение за свой труд, причем чем больше, тем лучше. Рутинная работа для многих будет жертвой. Почти никто не любит крупные неоплачиваемые переработки, трудно найти фанатов добираться до работы два-три часа в один конец (а в некоторых городах это актуально), есть откровенно тяжелые условия труда (жарко или холодно, постоянная смена часов работы день/ночь, командировки с длительными перелетами и большой разницей во времени), которые тоже вряд ли кому-то покажутся очень привлекательными. Но кто-то с этим мирится, а кто-то нет.

Те из вас, кто чувствует нюансы речи (а в письменном формате изложения это легче, чем на слух), заметили, что в последних тезисах я все время допускала оговорки — «большинство», «мало кто» и т.п., а не использовала такие слова, как «все» или «никто». Почему?

Причины этого можно выделить две:

1. Есть плюс, есть минус, но есть и ноль. Выигрыш — это откровенный плюс для человека, его, говоря коммерческим языком, выгода. Жертва — это откровенно негативный фактор для человека, вызывающий выраженную демотивацию, раздражение и прочие отрицательные эмоции. Проведу такую параллель: вспомните те блюда или продукты, которые вы просто обожаете. Вспомнили? А теперь те, которые вы до отвращения не любите по тем или иным причинам. Посчитайте, сколько получилось. А теперь последний вопрос: сколько блюд или продуктов, к которым вы относитесь нормально — без восторга, но и без негатива? Когда я в порядке эксперимента задаю эти вопросы участникам своих тренингов и прошу сказать, чего получилось больше — того, что вызывает ярко выраженный позитив и негатив, или нейтральных вариантов, большинство говорит, что нейтральных вариантов заметно больше. Вот так и в мотивации: есть выраженные выигрыши и жертвы, а есть нейтральные, нулевые факторы. Резюмируем: многие факторы могут для конкретного человека быть не только в зоне выраженного позитива или негатива, но и в нейтральной зоне. Опять же, обратите внимание на формулировку «для конкретного человека». Именно эта формулировка подводит нас ко второй причине.

2. То, что для одного человека будет выигрышем, для другого становится жертвой. Возникает вопрос: «А как же узнать, что для сотрудника будет выигрышем, а что жертвой?» Для этого мы можем применить метод «Три плюса и три минуса», но использовать его не только с кандидатами, но и с имеющимися сотрудниками при делегировании новой задачи или явных изменениях в самом сотруднике — его навыках, способностях или мотивации. Описание данного метода и примеры его применения — в приложении.

Итак, что же дадут нам размышления о выигрышах и жертвах в практике управления людьми? Как их использовать для мотивации сотрудников? Давайте последовательно рассмотрим практические решения, которые вытекают из этой темы.

- Определение дозы мотивации.

Две диаметрально противоположные ловушки — слишком мало дополнительной мотивации и слишком много. Почему же плохо и то и другое? Ну, почему плох недостаток мотивации, думаю, вы и так понимаете (с учетом того, что даже в кризисы реально эффективных кандидатов и сотрудников не так уж и много). То есть стоит задача как мотивации с точки зрения результатов работы, так и для удержания «золотого фонда». А вот почему плохо, когда мотивации

слишком много? Это вопрос для вас, чтобы подумать самостоятельно, а мою версию вы найдете чуть позже.

- Определение дозы контроля.

Конечно, есть небольшое количество людей, ответственность которых столь высока, что они одинаково качественно и старательно делают и то, что любят, и то, что им откровенно неинтересно, неприятно, некомфортно (список определений можно продолжить). Однако вы, наверное, обратили внимание на мою формулировку — **небольшое** количество. А вот какова же закономерность с остальными? Чем более задача, работа в целом или какие-то ее факторы будут жертвой, тем более тщательный контроль (вплоть до выборочного и процессного) необходим. И наоборот: там, где все в позитиве, можно свести контроль к контролю результата.

- Принятие решения о делегировании тех или иных задач тем или иным сотрудникам.

Популярная когда-то поговорка «Не можешь — научим, не хочешь — заставим» может принести руководителю огромный вред. Почему? Думаю, вы согласитесь с тем, что человек всегда лучше делает именно то, что любит. Он выполняет такую работу с душой, хочет добиться наилучшего результата или довести до совершенства процесс. Когда человеку **хочется** делать то, что он **должен**, он готов и задержаться на работе, и выполнить что-то, не входящее в его непосредственные обязанности, и генерировать идеи.

- Мотивация «через задачу».

Моя задача как руководителя — всегда знать, что именно для каждого из сотрудников будет задачей-выигрышем, а что — задачей-жертвой. И здесь есть несколько предельно простых технологий, которые дают потрясающий эффект. Чуть позже мы рассмотрим их на примерах, проанализировав которые вы сможете перенести идеи в практическую плоскость своей работы.

Ну а теперь обратимся к жизненным примерам.

«ПЕРЕДОЗИРОВКА» МОТИВАЦИИ

Итак, чем же плоха «передозировка» мотивации? Думаю, многие из вас это прекрасно понимают. Прежде чем поделиться своим мнением, я приведу несколько примеров. И начну с очень забавной истории из старого, но, по моему, замечательного фильма «Добро пожаловать, или Посторонним вход воспрещен». Там есть такой эпизод: изгнанный из лагеря пионер Иночкин

вернулся и спрятался под трибуной на площади для общего сбора. Но ему надо бы есть, да и выйти не помешает. И вот его друзья одалживают у деревенских ребят большую свинью, которую они мотивируют прорыть подкоп. Мотивируют самым простым способом: Иночкину подсунули в щель собранные во время обеда котлеты, и он приманивает и кормит ими свинью. Свинья роет, и все вроде бы хорошо, но... В какой-то момент пресытившаяся свинья засыпает. А подкоп-то не готов! Один из участников истории говорит: «Все, перекормили». Итак, первая ловушка избыточной мотивации — стимул вызывает пресыщение и перестает работать.

Пример из практики управления. На одном из открытых (для руководителей из разных компаний) тренингов по инструментам нематериальной мотивации мы рассмотрели такой важный инструмент, как мотивационная речь. Это определенная технология, которая позволяет одновременно замотивировать и убедить нескольких людей или целый коллектив с совершенно разными потребностями и приоритетами. После этого группа делится на три-четыре подгруппы, у каждой из которых задача — выбрать актуальную для большинства или кого-то из участников группы тему для мотивационной речи, подготовить ее и произнести, адресуя к остальным участникам тренинга. Одна из команд выбрала тему переезда офиса в удаленный район, другая — внедрение новых стандартов продаж, третья — увеличение плановых показателей на следующий год. Все это весьма типично и понятно.

Но вот встает представитель четвертой команды и анонсирует тему: «В следующую субботу состоится корпоративное мероприятие — выезд за город, с определенной программой, включая небольшой тимбилдинг и барбекю. Наша задача — замотивировать людей поехать на корпоратив». Далее последовала сама речь. Но суть не в ней, а в том, что сама по себе такая ситуация абсурдна. Корпоративы ведь и должны проводиться для мотивации людей, а не для того, чтобы к участию в них применять дополнительные стимулы. Я спросила, интересно ли разобраться в этой ситуации. Большинство выказали заинтересованность, и мы стали разбирать кейс. Оказалось, что это реальная ситуация одной из участниц тренинга. Суть в том, что руководитель компании, будучи сам очень компанейским человеком, несколько увлекся: корпоративы стали проводить слишком часто — раз в два месяца, а иногда и каждый месяц. Люди, попросту говоря, наелись, мероприятия сначала перестали вызывать яркий позитив, как было вначале, а потом и просто надоели.

Вывод: четко отслеживайте обратную связь, проводите грамотные внутренние исследования, да и просто наблюдайте за реакциями людей, чтобы мотивирование не привело сначала к пресыщению, а потом и к

отторжению.

Каждый из вас был в роли покупателя и, наверное, хоть раз столкнулся с тем, что продавец очень уж рекламировал **именно эту** машину или **именно эти** туфли. В сущности, тип товара может быть любой. Или другой, но очень похожий вариант: на какой-то из ряда однотипных товаров вы видите цену в полтора или даже два раза ниже, чем на остальные. Причем это не акция с соответствующими рекламными листками, а просто непонятно почему сниженная цена. Скажите, возникнет ли у вас, пусть и мимолетно, сомнение: «А что не так с этим товаром? Есть скрытый дефект? Или еще какой подвох?» Осмелюсь предположить, что некоторые из вас ответили на мой вопрос положительно. Вывод? Слишком большое количество мотивации (неважно, денежной или нематериальной) вызывает сомнение: «А в чем подвох? Я и так с удовольствием бы это сделала, а меня уговаривают. Что-то неладно!»

Приведу пример из опыта проведения управленческих тренингов-практикумов. Несколько человек участвуют в эксперименте в виде ролевой игры с заданными сценариями. Они разбиваются на пары, и каждый получает краткое описание своей роли. Пары строятся по принципу «руководитель–подчиненный». Оба изучают свои сценарии в течение пяти минут, и игра начинается. Но подвох упражнения-эксперимента в том, что сценарий одного участника входит в противоречие со сценарием другого. Например, в сценарии руководителя написано, что такие задачи нравятся сотруднику, а подчиненному дана установка, что он должен сделать все возможное, кроме увольнения по собственному желанию, чтобы откосить от выполнения поручения. В итоге мы видим, к чему может привести недостаток мотивации: к сопротивлению, на преодоление которого в лучшем случае уходит много времени, а в худшем мы получаем обыкновенный саботаж. При этом человек может приводить якобы уважительные причины невыполнения задачи или низкой результативности.

Еще интереснее второй вариант: у сотрудника установка позитива по отношению к задаче, он желает ее выполнить, а в записке для руководителя указано, что подчиненный всегда крайне негативно относился к подобным поручениям, к тому же сейчас очень перегружен делами и устал. Заметьте, наблюдатели не знают о содержании записок, а исполнители ролей руководителя и подчиненного видят только свой сценарий, но не сценарий партнера.

Итак, вторая ситуация — «передозировка» мотивации. После того как участники отыграли ролевую игру, я прошу дать обратную связь: сначала

того, кто был в роли подчиненного, затем наблюдателей, и завершает руководитель. В девяти случаях из десяти подчиненный говорит об ощущении подвоха, о впечатлении, что задача предполагает какие-то подводные камни, которые руководитель сознательно утаивает. Один из десяти (это средняя статистика, без учета специфики компаний и типажей людей, которые участвовали в эксперименте) говорит о том, что руководитель легко поддается манипуляциям, у него можно в перспективе просить еще больше: все равно согласится. Понятно, что первый вариант чреват появлением сомнений и разочарования вместо изначального позитива, что, скорее всего, скажется на качестве работы и поведении в коллективе. Второй вариант опасен в среднесрочной и долгосрочной перспективах: нам может просто не хватить ресурсов для мотивации, ведь если в случае позитива сотрудник получит так много, то что же он потребует, если задача для него действительно будет жертвой?

Вывод: заранее выявляйте (в крайнем случае — в момент делегирования или сообщения информации) отношение человека или группы людей к ситуации или задаче. Если оно и так положительное, то избегайте дополнительной мотивации.

СХЕМА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ЗАДАЧ В РАМКАХ ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ

Руководителю стоит выявить с помощью очень простой в применении диагностики (метод «Три плюса и три минуса», см. Приложение), какие именно задачи и для каких именно сотрудников будут жертвами, выигрышами и задачами-нолями, то есть не вызывающими ярких эмоций ни со знаком минус, ни со знаком плюс. Далее, по возможности, мы распределяем задачи таким образом, чтобы в большинстве случаев (будем реалистами, этого не удастся добиться всегда) сотрудники получали задачи-выигрыши или задачи-ноли. Но это надо не просто делать, а обязательно говорить об этом: «Я поручаю задачу именно тебе, потому что знаю, что она тебе интересна / комфортна / позволяет развиваться (и далее в зависимости от преобладающих мотивов конкретного человека)». Так мы получаем двойной инструмент дополнительной мотивации сотрудников: за счет позитива к самому характеру работы и благодаря заботе со стороны руководителя. Сотрудник видит, что руководитель знает его предпочтения и старается максимально их учесть.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

При появлении не встречавшейся ранее задачи или работе с новичком, которого вы пока не успели продиагностировать системно, можно применить все тот же метод «Три плюса и три минуса». С его помощью вы поймете отношение сотрудника к задаче. После чего можете тут же делегировать ему эту задачу, а если вам нужно время на осознание и подготовку, то найдите предлог, чтобы прерваться, и встретьтесь через некоторое время.

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ «НАПАРНИКОВ»

Невозможно всегда делегировать сотрудникам то, что им нравится. Иногда это происходит потому, что сама работа предполагает две разные части, которые крайне редко обе могут понравиться одному и тому же человеку. Приведу пример из жизни. Речь пойдет о проектных продажах сложного высокотехнологичного оборудования для производств. Мы сознательно оставим за кадром тему способностей и навыков, так как компания была продвинутой, система отбора и обучения менеджеров по работе с ключевыми клиентами у нее была очень качественная и хорошо отработанная, то есть все они были как минимум «на четыре с плюсом» и могли делать все необходимое. Но при этом мотивационные факторы оказались крайне значимыми. Структура работы на стартовом этапе предполагала классические продажно-презентационные инструменты, а вот затем наступал этап технического обоснования, детальной спецификации и прочего тому подобного. Причем на первом этапе принятие предварительного решения зависело от гендиректора и финансового директора, а на втором этапе — от технического директора или главного инженера.

Один из руководителей увидел на основании CRM-статистики, что разные менеджеры были эффективны на разных этапах: кто-то легко «продавал идеи», но отказы (а это все отслеживалось по базе) были на этапе детальной технической проработки, а у кого-то было мало зацепок в первой части продажи, зато если уж были, то сделка всегда завершалась. Вполне понятно, что изначальная гипотеза была о разном уровне квалификации тех и других менеджеров. Провели оценку, и оказалось, что достаточными навыками обладают все или почти все. В чем же тогда дело? Вот с этим вопросом я и столкнулась, работая с этой компанией. Мы совместно провели исследование факторов мотивации и демотивации менеджеров, причем не вообще, а применительно именно к разным этапам проектной продажи. И получилась очень четкая корреляция: зоны успешности и неуспешности у 14 из 23 на тот момент работавших менеджеров полностью

совпали с зонами мотивации и демотивации. В общем-то все понятно: те, у кого преобладала мотивация к достижению быстрого результата и общению с людьми, явно предпочитали первый этап, а более процессные и технически ориентированные — второй. Остальные попали в середину статистики: у них не было заметных пиков успешности и неуспешности.

В результате созрело решение: создать пары из тех менеджеров, у которых были контрастные предпочтения, а тех, кто оказался «в золотой норме», оставить как есть. Естественно, была соблюдена справедливость: планы продаж на двоих были именно на двоих, а не как на одного. В результате примерно через семь месяцев после принятия решения о реструктуризации системы работы среднее выполнение плана напарников стало равно 2,4–2,6 от изначального плана, умноженного на два. Синергия!

МОТИВАЦИЯ «ЧЕРЕЗ ЗАДАЧУ»

Давайте будем реалистами: далеко не всегда и не везде удастся ставить перед людьми исключительно задачи-выигрыши. Более того, существуют задачи-жертвы априори. Например, всем торговым компаниям знаком вариант: надо начинать работать с клиентом, у которого сильный негатив из-за того, что до тебя кто-то накосячил.

Из экзотики вспоминаю, как несколько раз работала с территориальными подразделениями Газпрома (с добывающими тоже работала, но они не в счет в данном примере). В чем экзотика? Есть там такая задача-супержертва (не случайно выделяю) — поехать на отключение. То есть у злого неплательщика будет выключено все, что касается газа. В некоторых городах это будет означать и автоматическое выключение отопления, а в коттеджах и коттеджных поселках — почти всегда. Представляете? По закону исключением становятся только некоторые учреждения, например больницы. Исполнителю такой задачи обеспечен как минимум психологический дискомфорт (не каждому хочется выступать в роли злодея), придется выслушать кучу негатива и даже мольбы, против которой надо устоять, а, как рассказывали, были случаи и физических угроз, в том числе на грани осуществления.

Нечто подобное, хотя и в меньшем масштабе, много где встречается. В подобной ситуации стоит пойти по компенсаторному принципу: выполнив задачу-жертву, ты получаешь задачу-выигрыш (то, что нравится, комфортно и т.д. в зависимости от мотиваторов человека) или как минимум какое-то время гарантированно не получишь следующую «жертвенную» задачу.

Но есть еще один хитрый ход. Похвастаюсь, уж извините, в свое время я придумала его для отдела продаж. Как вы наверняка знаете из опыта,

практически все продавники не любят писать отчеты. Из этого факта возник следующий ход: вводим дифференциацию ответов. И появляются отчет-наказание (еженедельный по промежуточным и финальным результатам) и отчет-поощрение (сокращенный вариант). Интересно, что внедрение этой системы заметно улучшило финансовые результаты, несмотря на то что и до этого момента была существенная переменная часть заработной платы, которая полностью зависела от выполнения и перевыполнения финансовых показателей.

ЛОВУШКА «ТИГРА»

Многие из вас хотя бы раз в жизни были в дельфинарии. Но даже если и нет, вы наверняка знаете, что бóльшая часть представления основана на том, что дельфины прыгают и плавают. Много разных вариаций, но в основе всех одно и то же — плавать и прыгать. А в природе что? Плавают ли дельфины? Постоянно. А прыгают ли? Конечно, реже, но те, кто видел дельфинов в естественных условиях, видели их именно в момент прыжка. То есть дельфины на представлении выполняют плюс-минус то, что они и так делают в естественной среде обитания.

А вот другой вариант представления — жесткий. В некоторых цирках есть номер, когда тигр прыгает через горящий обруч. Все мы прекрасно понимаем, что в природе животные боятся огня. То есть тигр никогда добровольно не прыгнет в горящий обруч. Добровольно нет, а как — прыгнет?

Если вы оптимист, то давайте скажем так: тигр голоден, ему показывают кусок мяса, и он прыгает в огонь. Более того, он **очень** голоден. Иначе на такую жертву не пойдет. Если же вы пессимист или жесткий реалист — ну или любили в свое время читать книги Джека Лондона об ужасном обращении с животными, — то подумали про боль, избежать которой тигр хочет настолько, что прыгает в огонь. В общем, понятно, что такое поведение не естественно и для побуждения к нему нужны очень серьезные стимулы.

А теперь вернемся к нашим баранам, вернее — к образу тигра применительно к управлению людьми. Давайте договоримся о терминах:

- «Дельфин» — это человек, который делает то, что для него будет или задачей-выигрышем, или задачей-нолем. Например, креативному сотруднику мы поручаем разрабатывать новое направление, или в продажах работает человек, который обожает общаться и убеждать, или руководителем стал тот, кто с пяти лет был заводилой в любой компании. Это вариант с задачей-выигрышем. Задача-ноль подразумевает нейтральное отношение. Если при этом в работе человека присутствуют и выигрыши, то его общий настрой позитивен.

- «Тигр» появляется тогда, когда задача по каким-то причинам становится жертвой. Причины могут быть на уровне всех вершин «треугольника мотивации», который вы найдете в Приложении.

СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ С «ТИГРАМИ»

В чем же, собственно, проблемы с задачами-жертвами и появлением «тигров» для руководителя и организации в целом? Их несколько, и я выделю самые существенные с моей точки зрения:

1. Требуется гораздо бóльшая «доза» мотивации. Следовательно, происходит истощение мотивационного ресурса. А ведь не только бюджет, но и возможности нематериального стимулирования чем бы то ни было всегда ограничены. Можно вспомнить и поговорку «Аппетит приходит во время еды», то есть человек привыкает и требует все больше и больше.

2. Более критична тема ухода от ответственности в разных формах, следовательно, больше сложностей с контролем. Давайте будем реалистами: не так много **абсолютно** ответственных людей, которые всегда одинаково качественно и тщательно — без надзора и понукания — делают даже то, что им категорически не нравится.

3. Внутреннее сопротивление человека, в том числе на подсознательном уровне. Из старого известного анекдота: «С таким настроением ты слона не продашь». Даже если нам повезло и сотрудник **абсолютно** ответственный, то все равно «сердцу не прикажешь». Как показывают неоднократно проведенные мной эксперименты, в том числе в ходе тренингов с согласия участников, негативный настрой чувствуется, даже если человек делает все, чтобы его скрыть. Мимика, изменения голоса, различные проговорки выдают реальное отношение человека к делу. То есть клиенты почувствуют, что продавец не любит товар, который продает; подчиненные поймут, что их начальник, который говорит в общем-то правильные слова, на самом деле не лоялен к политике компании. Это притом, что наш сотрудник работает с людьми в том или ином объеме. А если нет? Вы знаете, я неоднократно слышала от руководителей проектов в сфере разработки программного обеспечения о том, что программист всегда лучше работает с тем продуктом, который ему нравится. То есть во всех творческих и высокоинтеллектуальных видах деятельности подсознательный негатив будет тормозить. Хочу подчеркнуть, что здесь речь не идет о сознательной халтуре или безответственности.

4. «Смотрит налево». Неоднократно слышала недоумевающий вопрос: «Наш сотрудник ушел в другую компанию на ту же должность, плюс-минус те же условия. Почему?» Конечно, каждый случай стоит рассматривать

индивидуально, но чаще всего причина в том, что в другом месте «тигру не надо прыгать в огонь» и тогда он будет готов на те же условия, но только без жертв. Как-то раз мне пришлось работать с компанией — производителем офисной мебели на заказ. Был достаточно большой проект, в который входили тренинги как по управлению для руководителей, так и по продажам. И в определенный период я услышала от руководителей-участников такой запрос: «У нас увеличилась текучка в отделе продаж, причем люди уходят не с повышением, а на такие же должности в другие компании». Через несколько дней у меня был очередной тренинг по продажам, в ходе разбора темы «Работа с возражениями и претензиями» мне удалось понять, что произошло. И это стало предметом для обсуждения уже на следующем тренинге для руководителей. Вам интересно, что произошло? Подумайте! А ответ найдете чуть позже.

5. Риск деструктивного влияния на других людей в коллективе. Мы уже говорили о внутреннем подсознательном сопротивлении. Но есть ведь и те, кто даже не пытается скрыть негатив. А некоторые и вовсе стараются «напакостить» — так сказать, отомстить за свои отрицательные эмоции. Так появляются как негативные неформальные лидеры, настраивающие коллектив против, так и просто «сеятели негатива», которые всегда найдут, что деструктивно критиковать. А, к сожалению, негатив гораздо более заразен, чем позитив и лояльность.

6. Вероятность негативного влияния на имидж работодателя на рынке труда. Как и в предыдущем случае, это может быть просто ситуативный негатив, распространяемый о компании среди своего круга общения (а сейчас, о ужас, есть ведь и социальные сети, так что круг стал гораздо шире), то есть человек чем-то недоволен и при случае об этом говорит. Но есть и осознанное распространение отрицательной информации. Уверена, вы легко найдете в интернете массу форумов и сайтов с негативными отзывами о работодателях.

7. Риски для репутации и имиджа на рынках сбыта. Когда я вела много тренингов именно по продажам, я, увы, неоднократно сталкивалась с тем, что расположенные ко мне участники говорили что-то типа: «Вы это не берите / не заказывайте / не ешьте / не принимайте препарат». Понятно, что своим друзьям и знакомым они говорят то же самое. Да и просто на уровне эмоций: купите ли вы колбасу, про которую вы задали вопрос продавцу: «Она вкусная?» — и получили ответ: «Я это не ем»? Да и на уровне невербальных сигналов и характеристик голоса чувствуется реальное отношение человека к тому, что он продает, так что, даже если он не старается сознательно нести негатив, люди его почувствуют.

Что касается примера с текучкой в отделе продаж, то ответ таков. У мебели были существенные недостатки с точки зрения качества. Получался парадокс: чем лучше и больше человек продавал, тем больший объем претензий он получал впоследствии. Отсюда и текучка сотрудников.

А теперь давайте вернемся к истокам: откуда вообще берутся «тигры»? Можно ли исключить или минимизировать их появление?

ПРИЧИНЫ ПОЯВЛЕНИЯ «ТИГРОВ»

Первая причина — ошибка при выборе кандидата на этапе найма на работу.

В советское время была такая поговорка: «Не можешь — научим, не хочешь — заставим». Именно в этом «не хочешь — заставим» причина появления тех самых «тигров». При найме сотрудников очень важно понять не только насколько человек способен и обучен выполнять определенную работу, но и то, какие эмоции — положительные, нейтральные или отрицательные — эта работа будет у него вызывать. Если мы знаем, например, что человек при работе с клиентами вынужден будет их обманывать, то должны брать на работу людей, у которых не возникнет в этой ситуации морального дискомфорта.

В моей практике был однажды такой эпизод: я вела тренинг по технике проведения интервью при найме на работу для руководителей известной крупной компании, которая занималась продажами жилой недвижимости, преимущественно на вторичном рынке. Когда одна из подгрупп начала описывать, кого они хотят видеть в роли успешного специалиста по продажам недвижимости, одним из первых пунктов был такой: «Любит и умеет врать». Потом мне достаточно убедительно объяснили, почему это важно. Оказывается, что почти всегда есть недостатки у квартиры, двора, района, соседей, которые можно скрыть при умелой демонстрации. Например, если двор хулиганский и шумный, то мы никогда не назначаем показ квартиры на вечер, а только на утренние часы. Или мы знаем, что периодически были протечки сверху, но косметический ремонт позволяет это скрыть. При этом логика руководителей была такая: подобный рынок крайне редко предполагает повторные продажи и покупки (что характерно для сферы FMCG, например). Поэтому тактикой компании было «впарить», а останется ли покупатель доволен, в сущности, никого не волновало, если нет юридических оснований для расторжения сделки. Аргумент «Москва — город большой, даже если кто-то недоволен, клиентов нам хватит» не вызывает у меня внутреннего согласия. А у вас? Если и у вас тоже, то ни вас, ни меня не стоило бы брать продажником в эту компанию. То есть

применительно к отбору кандидатов они были абсолютно правы: не брать тех, кто станет «тигром» из-за несоответствия своих ценностей с установками бизнеса.

Но «тигр» может появиться не обязательно на уровне ценностей: это могут быть предпочтения и избегания в характере и содержании работы — например, рутина для творческого человека или постоянные изменения для консерватора приведут к появлению «тигра». Из опыта работы с некоторыми федеральными розничными сетями, где у продавцов предполагаются достаточно серьезные физические нагрузки из-за необходимости выкладывать объемный и тяжелый товар, я поняла, что при выборе кандидатов стоит учитывать, как они относятся к физическим нагрузкам. Те, кто любил качаться или просто был в постоянном тонусе, гораздо эффективнее вливались в компанию, среди них не было уходов по собственному желанию в первый месяц, что нередко случалось до того, как данный фактор стали учитывать.

Вторая причина — неверное перемещение сотрудника.

Увы, я неоднократно сталкивалась с такими случаями в своей практике как внешний рекрутер и консультант. Это, по счастью, позволило избежать таких ошибок при работе внутри компании в качестве HR-директора.

В рекрутинговое агентство пришла кандидат — Елена, занимающая в тот момент должность главного бухгалтера иностранной компании (обилие примеров из сферы финансов и бухгалтерии продиктовано моей специализацией подбора того времени и конъюнктурой рынка). Она искала должность ведущего бухгалтера или финансового контролера внутри компании. Причина? «Я ищу работу, потому что меня полгода назад сделали главным бухгалтером» (подчеркну, что компания абсолютно легитимная и ни о каких факторах страха из-за финансовой ответственности речь не шла). Попросила ее обрисовать ситуацию подробнее.

Вкратце суть грустной истории такова. Четыре года назад Елена прошла огромный конкурс на должность рядового бухгалтера открывающегося представительства инофирмы с известным брендом. Удалось это, потому что она была действительно очень хорошим бухгалтером, к тому же любящим свою профессию. И, что было очень важно в те времена, закончила английскую спецшколу и вполне прилично говорила и писала на английском (тогда это было редкостью). Прошло примерно полтора года. Елена отлично работала и была на хорошем счету. И ее повысили до старшего бухгалтера, что предполагало более сложный и широкий спектр полномочий и ответственности, но не людей в подчинении. Она приняла это предложение и вновь проявила себя с лучшей стороны.

И вот еще через полгода Елену «назначили так, что сложно отказаться» на должность зама. Здесь уже появились двое подчиненных. Наша героиня ближе по типу к интроверту, ей неинтересно, да и не очень получается работать с людьми. К тому же она очень боялась кого-то обидеть сделанным замечанием или высказанным требованием. Результат — Елена все переделывала за подчиненных, если что-то шло не так, уставала, у нее было меньше времени на вдумчивую аналитику, которую она так любила: приходилось «затыкать дыры».

Прошло еще некоторое время. На ее беду, главного бухгалтера «схантили», и тот ушел в другую компанию. Глава представительства пригласил Елену и сказал о том, что она прошла с компанией весь путь с самого становления, что он в Елену верит и не хочет видеть никого другого на месте главного бухгалтера. Еще много хороших слов, и Елена, лояльная к компании и благодарная ей за профессиональное становление и позитивную атмосферу, не смогла отказаться. В итоге у нее было уже пять человек в подчинении. Некоторое время она пыталась идти по проверенному пути «затыкания дыр» собственными силами, но вот уже ни сил, ни времени не хватало катастрофически. В результате она ушла.

Через некоторое время я рекрутировала ее на позицию management accountant в известную крупную компанию (должность для того времени очень престижная и продвинутая, так как подразумевала только работу в западных стандартах GAAP и постоянный контакт не с нашей налоговой, а с материнской компанией в Европе). В общем, довольны оказались все, кроме компании, которая лишилась отличного специалиста, не приобретя хорошего руководителя.

«Тигры» могут появляться вместо «дельфинов» не только при росте по вертикали. Так, если в примере Елены перемещение в «тигры» было спровоцировано руководством, то это может быть результатом и неверной инициативы самого сотрудника. Вспомню истории, которые я уже рассказывала в книге «Развитие потенциала сотрудников»¹ (если вы ее уже читали, можете забежать вперед).

Итак, Мария работала координатором отдела продаж крупной компании с активными продажами сложного продукта. Как администратор она курировала отгрузки, информирование клиентов, административную поддержку деловых встреч, обеспечение клиентов необходимой информацией и материалами. Работала уже более двух лет и очень успешно — ее обожали клиенты. И вот открылась вакансия менеджера по работе с ключевыми клиентами (позиция в продажах, без подчиненных). Маша обратилась к руководителю с просьбой переместить ее на эту вакансию. Руководитель, опираясь на ее позитивный опыт и репутацию в компании,

дал добро. Через месяц с небольшим Маша пришла с заявлением об уходе. Почему?

«Картина мира», которая была у Маши **до** того, как она приступила к новым обязанностям, то есть тогда, когда она заявила о желании получить новую должность.

Продажник в компании, несмотря на то что позиция рядовая, более престижная должность, чем работа в административной группе. У продавцов служебные машины, которых нет у администраторов. Продажники могут зарабатывать (и большинство реально зарабатывает) хорошие бонусы, а у администраторов нет такой значительной переменной части дохода. У продавцов нет жестко фиксированного графика работы, а администратор должен приходиться на работу в определенное время. Клиенты, с которыми Маша контактировала, — в основном приятные, вежливые люди. Общаться Маша умеет.

«Картина мира», которая сложилась у Маши **после** того, как она приступила к новым обязанностям.

Продажником быть, конечно, престижнее, но и ошибки их заметнее, страшно проколоться. У Маши есть водительские права, но не такой блестящий опыт вождения, а пробки страшные... Маша нервничает, боится опоздать или попасть в аварию. Бонусы-то большие, но когда они еще будут. Отсутствие фиксированного графика работы часто оборачивается тем, что приходится довольно поздно или довольно рано встречаться с клиентом, если ему так удобнее, и бывает это достаточно часто. Клиенты-то — приятные люди, когда они уже лояльны к компании, а вот когда ты приходишь в первый раз к тому, кто работает с конкурентом или у него нет четко сформированных потребностей, часто сталкиваешься с отказами, причем иногда достаточно резкими. Вот так изменилась картина мира.

Почему заявление об уходе? А вот это, как ни странно звучит, негативная сторона ответственности и хорошей репутации в компании: стыдно признаться, что что-то напрягает, что трудно дается, что вроде бы не оправдала возложенных на нее надежд. Может быть, стоило бы обратиться к руководителю раньше, попросить о помощи.

Какие могут быть дальнейшие шаги и последствия этой ситуации?

Вариантов развития событий на самом деле несколько. Сначала рассмотрим, что случилось в реальной жизни. На тот момент, когда Маша пришла к руководителю, вакансия, на которой она работала раньше, еще не была окончательно закрыта (то есть были кандидаты, но никому еще не было сделано финального предложения), поэтому руководитель просто предложил Маше вернуться. Она засомневалась, ведь стыдно, все узнают, что она не справилась. Тогда руководитель, который был заинтересован в

Маше, предложил подать информацию коллегам таким образом, что ее просто попросили вернуться, так как было трудно найти достойную замену. На такое предложение Маша радостно ответила согласием, в результате чего вернулась на предыдущую должность и вполне успешно продолжила работу. Однако такой вариант можно считать самым счастливым и, как правило, невероятным. Возможные варианты — должность уже занята, возвращаться некуда, все равно все поймут, что не справилась, и будет стыдно. Так что при таком сценарии наиболее вероятный результат — уход сотрудника. Но есть еще третья опция: мы знаем, что реально результаты у Маши были нормальными и отношения с клиентами в новой роли — тоже. То есть проблема не в самой ситуации как таковой, а в том, как Маша ее воспринимает. Вот в этом случае мы можем идти двумя путями:

- если прежняя вакансия Маши пока свободна и нам проще найти нового менеджера по работе с ключевыми клиентами, чем замену Маше, то мы возвращаем ее на место;
- если вакансия уже занята или трудно найти менеджера по работе с ключевыми клиентами, а гораздо проще — администратора, то мы работаем с восприятием сотрудника. Как? Об этом мы обязательно поговорим позднее.

Еще один пример рисков появления «тигра» интересен тем, как вовлечение в наставничество помогло определиться с истинным отношением человека к новой роли. Опишу ситуацию более подробно: Ольга, сотрудница с явно выраженным потенциалом роста, была очень сильно мотивирована на профессиональную составляющую работы, роль руководителя она воспринимала только как административную, что ей было не очень интересно. В данном случае вовлечение в наставничество было одним из шагов, которые позволили изменить ее отношение в роли руководителя и более правильно сориентировать на будущее. Получив новичка и пройдя соответствующий мини-тренинг в отделе HR, она стала превосходным наставником и очень быстро и качественно ввела нового сотрудника в компанию и должностные обязанности. Ей самой такая новая роль понравилась, она инициировала возможность стать наставником и для следующего новичка. Но она по-прежнему не была уверена в том, что остальные составляющие работы руководителя будут ей интересны.

Следующим шагом было вовлечение Ольги в процесс финансового анализа и планирования. Однако оказалось, что детальная аналитическая работа и финансово-документарные составляющие ей не интересны. Было также очевидно, что свою текущую должность Ольга уже переросла и скоро наступит выгорание. Спустя два месяца после описанных мной событий в

компании появилась должность внутреннего тренера. Именно она и оказалась оптимальной для Ольги: большие возможности для профессионального роста, обучение и наставничество, что ей понравилось, и никаких финансов.

Как же избегать перехода из «дельфинов» в «тигры» при перемещении внутри компании? Несколько простых шагов позволят избежать ошибок. Для начала стоит определить истинную мотивацию человека (подробно мы обсудим это в главе «Ловушки ложной мотивации»). Если мотивация ложная, то не перемещать человека, заменив рост теми факторами мотивации, которые мы выявили. При условии истинной мотивации желательно не сразу осуществить перемещение человека, а провести один или несколько проверочных шагов, которые позволят проверить, действительно ли сотрудник хочет и может этого развития. Если результат отрицательный, то гораздо легче вернуть все к исходному состоянию, так как мы исключили ситуацию, в которой человек себя чувствует неудачником, да и все видели, что назначили, а он не справился. Подробно я рассматривала эти методы и приемы в книге «Развитие потенциала сотрудников».

Третья причина появления «тигров» похожа на вторую, но несколько менее масштабна — неверное распределение задач в ситуации делегирования.

В данном случае руководителю стоит придерживаться простых правил:

- знать заранее или грамотно определять по ходу беседы-делегирования, чем для каждого сотрудника и в какой ситуации будет конкретная задача — выигрышем, жертвой или нейтральным вариантом;
- при делегировании задачи-выигрыша специально подчеркнуть в разговоре с сотрудником: «Я знаю, что тебе такие задачи нравятся (лучше конкретизировать — позволяют расти, интересны, соответствуют опыту и прочее), поэтому поручаю ее именно тебе». За счет этого мы получаем эффект дополнительной мотивации: сотрудник видит, что руководитель знает его и заботится о нем. Если мы не отметим это, то человек может не обратить внимания или посчитать, что ему просто повезло;
- при возможности делегировать задачи тем сотрудникам, для которых они не будут жертвами;
- при отсутствии предыдущей возможности (например, эта задача для всех будет жертвой, или только этот сотрудник может ее выполнить —

либо в силу квалификации, либо потому, что только он свободен, или он вообще один представитель в городе) увеличивать «дозу» мотивации;

- исключить ситуации наличия «козлов отпущения», то есть сотрудников, которым почему-то все время достаются задачи-жертвы. Желательно после выполнения негативной с точки зрения сотрудника задачи поручить ему что-то для него комфортное.

Причина четвертая — изменения, связанные с переходом компании в целом или конкретного подразделения на другой этап жизненного цикла. Тема достаточно глобальная, поэтому мы с вами обсудим ее как отдельную ловушку — вы найдете ее в Приложении.

ЧТО ДЕЛАТЬ С «ТИГРАМИ»?

А теперь вернемся к реальности, которая иногда бывает печальной. Итак, появления «тигра» избежать не удалось. Можно ли что-то сделать в подобной ситуации?

Рассмотрим, как я иногда делаю на своих тренингах, на бытовом примере. Поиграем в «нехочуху»: нужно озвучить любое свое «не хочу» — не важно, из рабочей или личной сферы. Единственное условие заключается в том, что тема не должна касаться здоровья (например, не хочу летать на самолете, потому что плохие сосуды и риск криза). Нежелательно касаться и глубинных ценностей, таких как порядочность, уважение к другим, религия и т.п.

Итак, давайте рассмотрим бытовой пример, на основании которого сделаем выводы о приемах в бизнесе.

По каждой из выведенных нами моделей рассмотрим примеры и возможности применения в бизнес-среде, в работе с организацией и персоналом.

«Не хочу готовить»

Работа с жертвой		Работа с выигрышем	
Решение в быту	Бизнес-модель	Решение в быту	Бизнес-модель
Можно покупать качественные полуфабрикаты	1ж. Технологическое снижение жертвы	Ты подаешь пример своему ребенку и можешь вырастить помощника	1в. Выигрыш на уровне ценностей, взглядов, чувства долга
Можно узнать 3–4 простых рецепта (вот они), все будет легко и быстро	2ж. Научить человека, ведь очень часто ты не любишь именно то, что плохо получается	Когда готовишь самостоятельно, можешь сделать все по своему вкусу	2в. Дополнительный выигрыш, который скрывается в самом деле
Зарабатывай столько, чтобы заказывать еду из ресторанов	3ж. «Устранить» жертву за сверхрезультат	Ты готовишь, тогда посуду я помою	3в. Дополнительный выигрыш за жертву
Если ты не будешь питаться правильно и регулярно, то можно потолстеть или испортить желудок	4ж. «Жертва по контрасту»: плохо, но может быть еще хуже	Кстати, есть такое мнение, что путь к сердцу мужчины лежит через желудок, так что твои кулинарные навыки — не просто часть ведения хозяйства, но и завоевание чувств мужчины	4в. Повышение значимости выигрыша без увеличения его размера
Готовить — это творчество. Кстати, сейчас и престижная профессия (раскрываем оба тезиса)	5ж/в. Одновременно работаем и с жертвой, и с выигрышем, изменение отношения с негатива на позитив	Готовить — это творчество. Кстати, сейчас и престижная профессия (раскрываем оба тезиса)	5ж/в. Одновременно работаем и с жертвой, и с выигрышем, изменение отношения с негатива на позитив

1ж. Технологическое снижение жертвы

Есть очень характерный пример жертвы для большинства сотрудников, работающих в сфере продаж, — это отчеты. По иронии судьбы, именно продавцам обычно приходится писать наибольшее количество отчетов, причем формальных — по командировкам, затратам на бензин и т.п. Пример из жизни: технологическое снижение жертвы заключается в том, что сотрудники бухгалтерии в Excel максимально автоматизируют этот

отчет, в результате чего продавцам остается только вставлять цифры, а остальное рассчитывается автоматически.

Еще одним примером из этой серии будет ситуация составления оптимального маршрута для торгового представителя компании, который должен делать большое количество визитов.

Еще пример: оптимальная организация дальней командировки, позволяющая снизить неизбежные негативные моменты, связанные с дальним перелетом, большой разницей во времени и подобными факторами, которые никому нравиться сами по себе не могут.

Интересный пример из опыта одной крупной международной компании: после переезда офиса за МКАД (за пределы Москвы) руководители дали возможность сотрудникам гибко варьировать рабочее время. Например, те могут начинать в интервале с 8 до 10 часов утра, соответственно заканчивая в интервале с 17 до 19 часов. Это позволяет технологически снизить затраты времени на дорогу с учетом выбора оптимального времени с минимумом пробок.

Примеров можно привести еще множество. Главное — обязательно донесите до сотрудников факт этой оптимизации, чтобы он сам по себе как признак заботы со стороны руководства повысил уровень мотивированности и удовлетворенности персонала.

2ж. Научить

Многие компании идут по такому пути, создавая так называемые скрипты (универсальные схемы ответов и работы с клиентами или информацией), которые позволяют сотрудникам всегда точно знать, как поступить и что сказать.

Таким путем мне в свое время, когда я работала в Johnson & Johnson Medical, удалось повысить уровень мотивации сотрудников дистрибьюторских компаний и аптечных сетей при продаже наших глюкометров. Прибор был инновационным и сложным для продажи, предполагал непростые вопросы со стороны клиентов. И именно проведение тренингов, на которых сотрудникам, продающим глюкометры, давались «шпаргалки», позволило повысить уровень лояльности к продукту и создать желание его продвигать.

3ж. «Устранить» жертву за сверхрезультат

Пример из жизни: сотрудники продаж лучшего филиала получают право взять секретаря, который за всех будет делать некоторые отчеты (типа

рутинных отчетов за бензин). Думаю, что все, кто имеет опыт руководства продавцами или работы с ними, согласятся со мной, что эти сотрудники ненавидят такого рода отчетность. Возможность устранить «жертву» становится стимулом для достижения сверхрезультатов.

4ж. «Жертва по контрасту»: плохо, но может быть еще хуже

Здесь, конечно, можно вспомнить старый анекдот про две новости — хорошую и плохую. Однако в нашем случае суть именно в том, что есть новость очень плохая по контрасту с «просто плохой». Прием рефрейминга² может быть для руководителя един в двух лицах — и ловушка, и помощник. В данном случае рассмотрим позитивный вариант для управления.

Один из очень типичных вариантов задачи-жертвы — необходимость разгрести последствия чужих косяков. Это может быть и очень типичный для сферы продаж вариант — работа с клиентом, по отношению к которому серьезные промахи допустил твой предшественник; и необходимость разгрести завалы, оставленные предыдущим бухгалтером; и требование работать с оборудованием, которое жестоко и нещадно эксплуатировали до тебя. Что уж, список этот можно продолжать применительно к любой профессии, должности и специализации. В общем, что же делать с неизбежным в этой ситуации появлением тигра? Вот тут и появляются конкретные примеры «жертвы по контрасту»:

- Либо офис переезжает на окраину города, либо придется всем понизить зарплату.
- Вы проходите обучение в субботу либо в рабочий день — но в последнем случае за счет отсутствия на рабочем месте теряете все продажи.
- Либо ты научился делегировать, либо придется делать все за всех.

5ж/в. Одновременно работаем и с жертвой, и с выигрышем, изменение отношения с негатива на позитив

Этот момент мы специально оставим «на сладкое».

1в. Выигрыш на уровне ценностей, взглядов, чувства долга

Свела промозглость корчею —
неважный мокр уют,
сидят впотьмах рабочие,

подмокший хлеб жуют.
Но шепот громче голода —
он кроет капель спад:
«Через четыре года
здесь будет город-сад!»

В. Маяковский

Главное, что нужно в этой ситуации руководителю, — это знать систему ценностей своих сотрудников. Только при этом условии возможна данная схема преодоления ловушки. Приведу несколько примеров мотивации на уровне ценностей — как групп людей, так и отдельных сотрудников.

Это применимо, в первую очередь, к сотрудникам достаточно высокого уровня развития, то есть специалистам, руководителям среднего звена, ИТР и т.д. Для большинства таких людей необходимо осознавать, что они выполняют важную (в том числе социально значимую) работу. Давайте рассмотрим эту идею на конкретных примерах по двум направлениям — значимость дела компании в целом для людей и значимость определенной должности для компании:

- Значимость дела для людей и общества важно подчеркивать не только для продающих и производящих подразделений, но и для служб поддержки:
 - мебельный бизнес — мы дарим людям уют в доме, хорошее настроение, что приводит к теплым отношениям в семье и психологическому комфорту, и все это зависит от нас;
 - фармацевтика — мы даем возможность людям быстро вылечиться, сохранить здоровье, жить полноценной жизнью и получать от нее удовольствие;
 - продукты питания — мы даем возможность сохранить здоровье благодаря правильному питанию, а также получать удовольствие от вкусных продуктов;
 - алкогольные напитки — качественный алкоголь всегда лучше некачественного, он позволяет избежать существенного вреда для здоровья;
 - банк — мы даем людям возможность решить неразрешимые для них задачи — получить жилье, медицинскую помощь, образование;
 - розничная сеть любого направления — мы даем возможность людям сделать покупки в удобном месте, комфортной атмосфере и с хорошим сервисом;
 - ресторанный бизнес — мы дарим удовольствие, наслаждение

вкусом и атмосферой.

Этот список можно продолжать и конкретизировать. Например, в сфере продуктов питания мы можем по каждому направлению добавить своей значимости: деликатесы — мы дарим людям удовольствие, специи — мы даем возможность из простых продуктов приготовить необычные блюда, рыбопродукты — обеспечиваем организм полезными веществами.

- Значимость можно показывать и на уровне подразделений и должностей:
 - от тебя зависит, получают ли люди вовремя зарплату (бухгалтер и кадровик-табельщик);
 - именно благодаря вам компания получает прибыль (продажи);
 - без вас не будет того, что можно продать и на чем заработать (производство);
 - вы помогаете клиенту решить его проблемы и получить товар своевременно (логистика, склад);
 - вы — лицо и голос компании, именно вы создаете первое впечатление о том, что компания собой представляет.

Очень важно, чтобы каждый руководитель, начиная с первого лица, умел и на регулярной основе делал это, так как такой простой и совершенно беззатратный метод мотивации имеет огромное значение.

- Возможна и апелляция к личностным ценностям:
 - сделав успешную карьеру, ты будешь примером для своего ребенка, и это может быть гораздо важнее быта;
 - ты действительно сделал больше, чем должен, но ты помог новичку, как когда-то помогали тебе.

2в. Дополнительный выигрыш, который скрывается в самом деле

Вроде бы ничего сложного, даже похоже на технику продаж, но почему-то мало кто умеет и делает это на системной основе. Основная идея в данном случае заключается в том, что мы показываем человеку ту выгоду, которую он получит, сделав то, что нам надо. Как показывает опыт, сами люди такие выгоды видят и понимают далеко не всегда. Приведу несколько примеров из жизни.

- Ты без дополнительной оплаты заменяешь коллегу во время его

отпуска, а он заменит тебя во время твоего. Что это значит для тебя? Во-первых, повышается лояльность этого коллеги к тебе и улучшаются отношения (если для конкретного человека это важно), а во-вторых (это будет важно для большинства), это значит, что вы гораздо более свободно сможете выбирать удобное для отпуска время.

- Инвестиционный подход к собственному развитию. Есть люди, которые и так любят учиться и развиваться, тогда они применительно к подобной задаче и не будут «тиграми». А есть те, кто или ленится, или не видит смысла, или просто нет привычки, или когда-то в учебных заведениях отбили охоту к учебе. Вот они как раз будут в данном аспекте «тиграми», и именно для них этот подход. Суть его такова: развиваясь, приобретая какие-то новые навыки, квалификацию, становясь более универсальным специалистом, ты тем самым инвестируешь в себя, в свое будущее. Чем больше ты можешь, тем «дороже» ты будешь. Вот расшифровку этого «дороже» я предлагаю делать для всех индивидуальной: это может быть уровень вознаграждения, карьера, свобода, статус, самореализация. А кому-то важно будет повышение уровня стабильности и снижение рисков потери работы.
- Планирование и тайм-менеджмент. Вот тут можно найти очень много выгод: вовремя уходишь с работы, нет цейтнота и стресса, можешь применять и в личной жизни, можешь научить своего ребенка. В общем, сплошные удовольствия.
- Планирование бюджета. Я неоднократно сталкивалась с тем, что «тиграми» здесь становятся, конечно же, не профессиональные финансисты и экономисты, которые осознанно выбрали это направление деятельности, а руководители в сфере коммерции и маркетинга, далеко не все из которых любят работать с цифрами. Какие могут быть выгоды? Не веришь на слово коллегам из финансовых отделов, а сам контролируешь ситуацию, становишься хозяином положения; научившись планировать бюджет на работе, гораздо успешнее сможешь управлять личным бюджетом.
- Изучение английского языка. Работая когда-то в крупной иностранной компании, я столкнулась с тем, что многие из сотрудников, которые приходили на позиции менеджеров по работе с ключевыми клиентами, имея в своем арсенале базовый английский (это допускалось, так как компания медицинская, почти все бывшие врачи, знающие латынь, а для изучения продукта этого достаточно), не горели желанием изучать английский, хотя оплачивала это компания. Более того, я их понимала: в возрасте тридцать плюс, после

работы, которая и без того достаточно интенсивна и предполагала много командировок, отрывая время от семей... В общем, «тигры» «тиграми». И вот в этой ситуации я использовала несколько аргументов: базовый английский был допустим только на позиции без подчиненных, то есть рядовой, а вот дальнейший рост — только при условии совершенствования владения языком. Кроме того, уровень дохода и тип личностей предполагал, что люди будут путешествовать за границу: ты хочешь чувствовать себя комфортно или ничего не понимать и не иметь возможности контролировать в своей поездке? Для сотрудников (скорее сотрудниц, конечно), у которых были дети школьного возраста, возникал аргумент о возможности проверить уроки, при необходимости помочь, да и быть примером в этом.

Зв. Дополнительный выигрыш за жертву

Самый, наверное, простой из обсуждаемых нами вариантов — прямая компенсация. Была у тебя жертва — получи выигрыш. Например, сегодня бухгалтерам пришлось до ночи заканчивать отчет, завтра они могут прийти на работу попозже.

4в. Повышение значимости выигрыша без увеличения его размера

Когда-то очень давно, когда я была директором рекрутингового агентства (вторая половина 1990-х годов), я столкнулась с ситуацией, которая стала для меня проблемой на некоторое время. Часть сотрудников вышла на определенный уровень дохода (при окладе менее \$100 в рублях средний заработок составлял 1000–1500 у.е. в зависимости от сезона, а некоторые доходили до уровня 2500) и перестала прикладывать усилия для повышения результативности. А я была амбициозна, мне хотелось, чтобы агентство было лучшим в сети (тогда она состояла примерно из 20–22 агентств). И вот что я придумала: на неформальных вечеринках, которые у нас были регулярно, я стала рассказывать о том, как классно съездить не в Крым, а, например, в Италию или Египет (я уже начала тогда путешествовать), показывала фотографии — то есть, по сути, формировала новую потребность. Но я понимала, что не все любят путешествовать, поэтому параллельно стала периодически затрагивать тему «встречают по одежке»: мы ездим на переговоры с руководителями и собственниками компаний, стыдно при этом использовать ручку «за три копейки», часы с вещевого рынка и т.д. Конечно, в пределах разумного. В итоге мне удалось у многих

сформировать дополнительную ценность того же самого бонуса, который они и без того могли заработать, но не особенно стремились. В итоге до моего ухода агентство было лучшим в сети.

Я знаю, что некоторые компании сознательно приглашают специалиста кредитного отдела надежного банка на встречу с сотрудниками: захотел взять кредит на новую машину или что-то еще масштабное, значит, будет прикладывать больше усилий для того, чтобы заработать большой бонус или премию. Но все это должно быть в пределах разумного. Хочу подчеркнуть, что мы НЕ увеличиваем размер бонусов и премий, а лишь повышаем уровень желаний их заработать за счет более высоких результатов.

5ж/в. Одновременно работаем и с жертвой, и с выигрышем, изменение отношения с негатива на позитив

В данном случае нам поможет такой прием, как рефрейминг. Нередко «тигр» видит в чем-то жертву именно на уровне восприятия, которое можно изменить. Например:

- Активные продажи — задача-жертва.

Почему? Не хочу навязываться людям, у которых нет потребности в том, что я им предлагаю. Конкретный пример, когда моя сотрудница, которая так мне сказала, недавно купила мобильный телефон с функциями фотосъемки (на тот момент новинка), хотя до этого говорила, что ей нужен самый простой, только чтобы звонил. Я пользуюсь этой ситуацией и задаю ей вопрос: «Но ведь ты хотела самый обычный телефон, почему купила более дорогой, тебе ведь не нужна была эта функция?» На что она отвечает, что продавец рассказал ей про фотоопредетель и ей это понравилось. «То есть он тебе навязывал ненужные тебе функции за твои же деньги?» — спрашиваю я. Она начинает спорить, что просто не знала о такой возможности, а когда узнала, сразу загорелась этой идеей. Ну и тут, естественно, я делаю связку с ее ситуацией: ты не навязываешь ничего клиенту, а даешь ему информацию, которая позволяет ему принять оптимальное для себя решение.

Еще некоторые примеры:

- Аттестация — это не наказание, а возможность узнать, в каком направлении развиваться и расти.
- Скрипты — это возможность чувствовать себя стабильно и уверенно,

на любой вопрос знать ответ.

- Критикуя сотрудника (для руководителя, который крайне не любит это делать, что особенно характерно для начинающих), ты его не обижаешь и не унижаешь, а помогаешь понять свою зону развития и двигаться в верном направлении.
- Командировка — способ сменить обстановку, приобрести новый опыт, да и отдохнуть от домашнего быта (особенно актуально для женщин).

Подводя итоги, скажем так: лучше всего избежать появления «тигра», но если уж это неизбежно (будем реалистами), то есть немало способов исправить ситуацию.

ЛОВУШКИ ЛОЖНОЙ МОТИВАЦИИ

Многие люди, к большому сожалению, не привыкли анализировать собственные желания и понимать, чего они хотят на самом деле. Поэтому руководители очень часто сталкиваются с ложью, которая, собственно, таковой и не является: человек обманывает не кого-то, а просто сам себя не понимает. Вот об этом мы и поговорим.

Много ли вы встречали людей, которые говорят, что очень хотят карьерного роста или, например, денег? Но действительно ли именно это им надо? (Мы сейчас оставляем за рамками обсуждения вопрос о сознательной лжи и социально желательных ответах.)

Марина, успешная сотрудница отдела корпоративных продаж, неоднократно говорила своему руководителю, что очень хочет карьерного роста. На определенном этапе не было подходящей вакансии, так что Марина, у которой были прекрасные результаты и отличные отношения в коллективе, удовлетворялась ответом: «Мы бы рады тебя продвинуть, но, сама видишь, нет пока вариантов». Однако в какой-то момент появилась вожаемая должность супервайзера, то есть руководителя базового уровня. Так как в компании была принята политика открытости в отношении появляющихся вакансий, активно применялся принцип внутреннего рекрутмента, Марина узнала о вновь появившейся должности и заявила, что хотела бы ее занять.

Однако у меня были серьезные сомнения в том, действительно ли Марине нужна эта должность. Может быть, ее привлекает красивая «оболочка» — статус, признание, что-то еще? Чтобы понять это, я использовала проективный вопрос: «Зачем нужна карьера?»³ Вопрос этот я задала во время устной беседы с Мариной по поводу ее перспектив в отношении занятия должности супервайзера. Ответ был таков: «Надо же менять что-то, одно и то же надоедает в конце концов». Стоит добавить, что на тот момент времени сотрудница работала около шести лет в компании на этой должности. При этом (по результатам участия в проектных группах в качестве временного руководителя) была понятна неспособность к непопулярным решениям в отношении сотрудников из-за преобладания внешней референции и ярко выраженной ориентации на позитивные отношения, стремление всем нравиться. Для продаж это даже и хорошо, а

вот в отношении руководства людьми вызывает большие сомнения.

Из ответа на проективный вопрос мы видим, что у девушки нет мотивации управлять людьми, желания получить реальные полномочия и власть, а просто она хочет внести разнообразие в свою деятельность, которая стала несколько рутинной из-за длительной работы на одном месте. При всем том интересно, что Марина не лукавила, а искренне верила в свое желание расти карьерно (об этом мне было известно, в числе прочего, от ее приятельницы, которая давно работала с ней вместе). Итак, с помощью проективного вопроса мне стала понятна истинная мотивация сотрудницы, что помогло выйти из ловушки ложной мотивации. А вот что стало решением этой ситуации, вы узнаете из продолжения истории в конце главы.

Еще одна интересная история — о технологе — разработчике вкусов колбасы и колбасных изделий, который работал на небольшом мясоперерабатывающем заводе в Центральной России. У небольших производств продуктов питания, в отличие от брендированных и разрекламированных гигантов, есть единственный способ выжить в конкурентной среде — отличные вкусовые качества. Нужно, чтобы, раз купив продукт, человек настолько полюбил его, чтобы спрашивал именно эту колбасу, а не вообще какую-то. Так вот, на этом производстве работал технолог — разработчик вкусов, у которого был редкий дар — он потрясающе чувствовал вкусы, ароматы, знал все о колбасах, интересовался предметом вплоть до выписывания из Италии журналов и заказов переводов статей. У него действительно был талант, и его уже не раз пытались переманить конкуренты.

И вот в один далеко не прекрасный день этот столь необходимый компании специалист приходит к директору и говорит о том, что хочет карьерного роста. При этом он интроверт по типу, рассеянный человек, который витает в облаках разработки сортов колбасы и не обращает внимания ни на окружающих людей, ни на детали. В общем, вспомните образ сумасшедшего профессора из комедий, и вы поймете, о ком идет речь. И вот тут складывается патовая ситуация: с одной стороны, этот технолог никогда не сможет стать эффективным руководителем, с другой — нельзя терять его как специалиста, так как он представляет собой главное конкурентное преимущество компании. Директор попросил руководителя службы персонала поговорить с технологом и понять, что можно сделать.

HR, владеющий технологией использования проективных вопросов, использовал вопрос, который мы с вами уже знаем: «Зачем люди делают карьеру?» Ответ был таким: «Это статус, престиж, в конце концов». После чего мужчина прямым текстом добавил: «Мне скоро сорок, а я все еще

рядовой технолог. Когда с институтскими друзьями встречаюсь, просто стыдно: один завпроизводством, другой руководит лабораторией, и только я — рядовой технолог». Собственно, этот ответ и стал ключом к решению проблемной ситуации: должность красиво назвали «советник директора по технологии», дали маленький, но отдельный кабинет, напечатали визитки. Ну и для порядка увеличили на 2% зарплату. Таким образом, с одной стороны, удалось сохранить особо ценного специалиста, с другой — не плодить неэффективных руководителей. В общем, все довольны и счастливы.

Нередко люди искренне заблуждаются по поводу своих истинных мотивов, тем самым попадая в ловушки ложной мотивации. Одну из самых распространенных — по поводу карьерного роста — мы с вами только что обсудили. Но она не единственная, как не единственным является метод проективных вопросов для разграничения истинной и ложной мотивации.

Еще один интересный пример ложной мотивации, с которым я неоднократно сталкивалась, — это мотивация денежная. Как ни странно это прозвучит, бывают ситуации, в которых человек говорит о неудовлетворенности уровнем зарплаты или об определенных требованиях к уровню дохода, но при этом ему нужны вовсе не деньги. Расскажу о нескольких подобных случаях, с которыми сталкивалась в своей практике.

Филиал иностранной компании в одной из стран ближнего зарубежья. В ходе цикла корпоративных тренингов по менеджменту и мотивации для руководителей среднего и высшего звена участник попросил разобрать кейс с его сотрудницей. Николай руководил одним из отделов продаж, которых в компании было несколько (по продуктовому и территориальному принципу). Система материальной мотивации в компании строилась по единой политике для всех стран без исключения: большие оклады и соцпакеты плюс незначительный коллективный бонус, то есть по итогам работы отдела в целом за квартал всем выплачивались одинаковые бонусы. В отделе была звездная сотрудница Галина, которая обладала всеми качествами и навыками идеального продажника, а также была амбициозна в плане достижений. В итоге она продавала почти в два раза больше, чем следующий за ней по объему продаж коллега. Николай пожаловался, что Галя уже несколько раз подходила к нему с претензией: почему я продаю в два раза больше, чем другие, а бонусы такие же? Изменить систему материальной мотивации Николай не мог в соответствии с политикой компании, терять прекрасного результативного сотрудника не хотел. Что делать? Мы стали все вместе анализировать ситуацию и после сбора необходимой информации пришли к очень интересному решению. Подумайте, как можно разрешить подобную ситуацию. А что придумали

мы, вы прочитаете в конце этой главы.

Еще одна история на ту же тему. Во время работы в Johnson & Johnson Medical я осуществляла подбор руководителя одного из подразделений сектора Supply Chain (логистика и товародвижение). Кандидатка-финалистка, которая успешно прошла все этапы оценки и проверки рекомендаций, пришла по моему приглашению на встречу. Цель встречи — Job Offer⁴. Очень часто перед проведением таких встреч я заранее обсуждала с директором вариативность на случай финансового торга, чтобы не переносить принятие решения на потом, а договориться сразу. А тут не стала. Почему? Дело в том, что еще при первом интервью стало понятно, что материальное положение Ольги более чем на высоком уровне, а работает она, так как является действительно хорошим специалистом: работа ей нравится, она часто повышает квалификацию и постоянно развивается как профессионал. Про деньги было понятно по ее внешнему виду и украшениям, да и сама она в какой-то момент сказала, что муж — бизнесмен, владелец прибыльной компании среднего бизнеса, а работа — удовольствие для нее, благо дети уже подросли и не требуют постоянной опеки. Надо сказать, что у нас компенсация была чуть ниже рыночных условий, но я подумала, что для Ольги это не важно. А вот что произошло дальше, спрогнозируйте сами. Продолжение этой истории вы найдете в конце главы.

Нередко встречается ложная мотивация и при выборе профессии, причем как на старте карьеры, так и при желании сменить профиль деятельности. Исходя из своего опыта, скажу, что чаще всего причина либо в недостатке информации, либо в одностороннем видении ситуации. Чаще всего такой взгляд обусловлен тем, что, желая перемен, сам человек (а иногда и его руководство) видит только «парадную сторону медали».

Проблема недостатка информации особенно актуальна при профориентации — на этапе выбора как учебного заведения, так и профессии после его окончания. Например, я много раз сталкивалась с заблуждением, что работа финансового аналитика в западном учете GAAP — это сплошной креатив, разнообразие и развитие. А на самом деле там такая же высокая степень стандартизации и однотипности, как и в российском учете, только, может быть, без законодательной неразберихи. Так, один из очень успешных выпускников-экономистов, имевший это заблуждение, после разговора со мной, в котором я открыто рассказала о реальности и о том, что стремление к креативной работе ему легче будет реализовать в маркетинге, принял решение строить карьеру именно в этой сфере. Главное средство от ошибок такого типа — максимально полный сбор информации из всех возможных источников, в том числе и поиск

знакомых или знакомых знакомых с опытом в интересующей сфере. Кстати, такой же совет можно дать родителям выпускников и абитуриентов.

По поводу неверной картинки при перепрофилировании тоже могу привести немало примеров. Пожалуй, в моем рейтинге по частотности первое место занимает ложнопозитивная картинка по поводу вертикального карьерного роста. Одна из многих ситуаций: делала большой проект, состоящий из нескольких серий тренингов и исследований для крупной розничной сети, продающей дорогую мебель на заказ по индивидуальным проектам. На этапе тренингов продаж я отметила для себя Марину, одну из самых лучших по всем параметрам. Видно было, кстати, что и среди коллег она пользуется уважением и популярностью.

Ну, запомнила, и ладно. Однако примерно через полгода на одном из управленческих тренингов руководитель на этапе практики описал такой кейс: «Я три месяца назад продвинул одну сотрудницу на должность администратора салона (одна точка в подчинении, обычно три–шесть человек). Она проработала больше двух лет, всегда была очень успешной и по объему продаж, и по отзывам клиентов, и в коллективе все отлично. И она хотела роста. Но вот сейчас все как-то плохо: у нее постоянно в коллективе нарушения дисциплины, все время кто-то отпрашивается с работы. Да и продажи в основном она сама делает, уже ничего не успевает. Что же такое, почему такие результаты, ведь всегда у нее все было здорово?» По итогам обсуждения и анализа мы поняли, в чем дело, и наметили возможные сценарии развития событий и действий со стороны руководителя. На следующем тренинге, который был через пару месяцев, я узнала, как все реализовалось на практике. Ищите окончание этой истории в конце главы.

У классных продавцов при повышении я неоднократно наблюдала разочарование из-за того, что они перестали сами работать с клиентами, а подключаются только в проблемных ситуациях. Вроде бы очевидное следствие карьерного роста, но об этом они как-то не думали, сосредоточившись только на позитивных моментах — новизна, статус, иногда компенсация. Аналогичный момент нередко бывает связан и с увеличением отчетно-бумажной, финансовой и аналитической работы.

Для себя я сделала несколько выводов, которые предлагаю и вам:

- Напугать лучше больше, чем недостаточно: не так страшно, если человек передумает, чем если не справится (и мы потеряем одновременно и несостоявшегося руководителя, и хорошего специалиста, ведь мало кто готов идти на понижение).
- Вовлечь во временное управление — проект, замещение руководителя в период отпуска, стажировка. Из-за временного характера

- управления нет эффекта понижения, даже если что-то не сложится.
- Проанализировать не только успешность действий самого человека, но и его субъективное восприятие — мотивацию. Причем делать это лучше не напрямую, а с помощью метода «Три плюса и три минуса» (см. Приложение). Почему? Напрямую некоторые могут постесняться признаться, что не понравилось, было тяжело, «раньше было лучше», «оказалось все не так, как я думал».
 - Использовать такой инструмент, как опережающий тренинг⁵. Кстати, это актуально и при планировании горизонтальных перемещений. В этой ситуации тоже бывает аналогичное искажение картинки в сторону исключительного позитива, что впоследствии неизбежно приведет к разочарованию. Здесь лидеры моего рейтинга — желающие перейти из продаж в маркетинг ради креатива и полета фантазии (при этом они полностью забывают о цифрах и анализе, об уменьшении количества общения), а также те, кто стремится в продажи из поддерживающих служб (человек «видит» свободу графика, неформальный статус, бонусы, иногда другие составляющие типа машины или сотовой связи и «не видит» работу с отказами и возражениями, разъезды, коммуникативные стрессы).

ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ТРЕНИНГИ

Опережающие тренинги практикуют немногие. Идея пришла мне в голову, как часто бывает, на основании практического наблюдения: случайно в состав тренинга для руководителей попала рядовая сотрудница, Катя, которая просто-напросто была организатором и попросила разрешения «посидеть». Я предложила ей не «посидеть», а включиться в работу. Поскольку никто из руководителей среднего звена, для кого и был организован тренинг, не возражал, то она стала довольно активно принимать участие в работе группы. Катя стала одной из самых активных участниц тренинга, предлагала свежие идеи, даже стала лидером одной из малых групп. После мероприятия, давая обратную связь руководству компании, я отметила этот факт и посоветовала приглядеться к Кате. Как я понимаю, такие же комментарии дали многие из участников. В итоге через несколько месяцев Кате предложили повышение. Насколько я знаю, она хорошо справилась с новыми задачами и очень скоро стала успешным руководителем в своей компании.

Итак, идея пришла мне в голову и довольно прочно там поселилась. Спустя некоторое время, когда я работала в компании Johnson & Johnson, я проводила внутренний тренинг по навыкам продаж и уже сознательно

пригласила всех желающих из административного отдела (в компании были приняты ротации оттуда в продажи). Во-первых, я смогла увидеть, кто принципиально может быть заинтересован в перемещении, ведь большинство людей вряд ли пойдут на тренинг, результаты которого никогда не планируют применять. Во-вторых, в ходе тренинга можно было оценить потенциал сотрудников, которые в своей обыденной работе проявить многие качества не могли просто из-за характера функциональных обязанностей.

Надо сказать, что на этом этапе я уже применяла один тренерский прием, о котором вам сейчас расскажу. По итогам тренинга все участники должны были на листке бумаги написать имя лучшего участника, который и получал приз — книгу по тематике мероприятия с надписью «Лучшему участнику». И вот что было интересно: лучшим участником тренинга большинством голосов была признана... Аня — административный ассистент. Притом что большинство участников — это продавцы с опытом работы. Аня была не просто одной из лучших, но и проявляла ярко выраженную заинтересованность. Это позволило мне дать рекомендации ее руководителю подумать о последующей ротации Ани в продажи.

Примерно через год (она успела за это время сходить в декрет) Аня была переведена в отдел продаж. Спустя некоторое время она получила очень почетную международную награду как лучший продавец и по сей день очень успешна. Через несколько лет после этого события я знаю, что Аня сделала отличную карьеру, сейчас она руководитель достаточно высокого уровня.

Итак, а теперь методологический разговор. Если вы хотите оценить потенциал человека в той функции, к которой он не имеет отношения сейчас, стоит дать ему две возможности — показать интерес к этой функции (или его отсутствие) и те компетенции, которые не видны в текущей работе.

Опережающий тренинг — тренинг тех навыков, которые будут актуальны в случае перемещения сотрудника по вертикали или горизонтали. Например, «Менеджмент для не-руководителей». Важные составные части методики, чтобы она успешно работала:

- Участие в таком тренинге должно быть добровольным: тогда мы сможем увидеть мотивацию и заинтересованность (или их отсутствие).
- В тренинге должны присутствовать элементы assessment center (центра оценки)⁶, большой акцент стоит делать не на получении знаний и отработке навыков, а на определении потенциала (способностей и склонностей) и оценку обучаемости сотрудника. То есть по сравнению с обычным тренингом акцент смещается с

«обучить» на «оценить».

- Наблюдения должны фиксироваться и передаваться или непосредственному руководителю, или другим заинтересованным лицам.
- По итогам тренинга от каждого из оцениваемых участников должна быть получена обратная связь: насколько интересной им показалась новая функция, что давалось легко и что трудно, соответствует ли содержание и особенности такой работы их склонностям и мотивации.

Тематика подобных тренингов может отличаться в зависимости от того, какие перемещения вы планируете.

Сейчас я иногда сталкиваюсь с тем, что в проводимых мной корпоративных тренингах по менеджменту в состав участников включаются сотрудники из кадрового резерва, что считаю очень положительной тенденцией. Поэтому хотелось бы порекомендовать всем продумать, какие ресурсы вы можете задействовать для того, чтобы воплотить эту систему в жизнь.

Открытый разговор, стажировки, временные проекты, опережающие тренинги не единственные возможности отделения ложной мотивации от истинной. Это диагностические инструменты, которые можно применять как с кандидатом, так и в отношении работающих сотрудников.

ОТДЕЛЕНИЕ ЛОЖНОЙ МОТИВАЦИИ ОТ ИСТИННОЙ: ВОПРОСЫ

Предлагаю вам такой алгоритм. Ниже приведены вопросы, с помощью которых вы можете отделить ложную мотивацию от истинной. Попробуйте самостоятельно поработать с ними таким образом:

- задайте их нескольким людям из вашего окружения (подчиненным, но, если пока не уверены, что все сделаете верно, потренируйтесь на знакомых и родственниках);
- попытайтесь интерпретировать ответы с тем, чтобы отделить ложную мотивацию от истинной;
- сделайте выводы.

Мои интерпретации вы найдете чуть позже. Попробуйте выполнить это задание самостоятельно, прежде чем их изучать. Знания, добытые самостоятельно, усваиваются куда лучше, чем готовая информация.

Итак, сами вопросы:

1. Зачем нужна карьера? Зачем люди делают карьеру?
Проанализируйте, какие есть плюсы и минусы в карьерном росте.
2. Почему некоторые стремятся постоянно увеличивать свой уровень дохода, а другие — нет?
3. Каким должен быть хороший/успешный X? (Вставляем название профессии/должности.) Например, *руководитель, key account manager, маркетолог*.
4. Что значит хороший (интересный, комфортный, с которым приятно работать) подчиненный, клиент, проект/вид деятельности? А через некоторое время используйте вопрос-перевертыш: что значит плохой (неинтересный, некомфортный, с которым неприятно работать)? Потом сопоставьте полученную информацию, чтобы быть максимально уверенным в достоверности результата.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ДЛЯ ТЕХ, КТО ЗАИНТЕРЕСОВАЛСЯ ИСТОРИЯМИ

История 1

Лучший сотрудник отдела продаж Галина неоднократно говорит своему руководителю о том, что ее не устраивает тот факт, что ее бонусы такие же, как и у остальных, хотя продает она гораздо больше. Напомню, что изменить систему начисления бонусов руководитель не может, так как это правило международной компании и во всех странах требуют единого подхода. Конечно, для стран на стадии «восходящей звезды» или «вопросительного знака»⁷ это не вполне разумно, но увы...

В ходе обсуждения на тренинге мы проанализировали вместе с руководителем Галины и другими управленцами из компании, которые Галю знают достаточно хорошо, вероятные причины неудовлетворенности сотрудницы. Начнем с фактической информации. Молодая женщина, 26 лет, замужем, детей нет. Про материальное положение: живут в своей квартире, муж на несколько лет старше, сделал успешную карьеру — коммерческий директор дистрибьюторской компании. У него личная машина, у нее — служебная. По словам Николая, руководителя Галины, ни о каких материальных тяготах, как то долги, кредиты, дорогостоящее лечение свое или близких, речи нет. При этом он утверждал, что постоянно интересуется и внерабочей жизнью сотрудников, то есть был в курсе дел.

Мы достаточно подробно обсудили, как и на что реагировала Галина.

Первая гипотеза была про внешнюю референцию, но Николай категорически отверг эту идею, потому что Галя работает в экспертных продажах B2B, где необходимо не столько сервисное поведение, сколько убедительное обоснование сделки и умение отстоять свою позицию. Затем было еще несколько гипотез. В итоге мы пришли к следующему: для Галины важен фактор справедливости, а уравниловку она считает нарушением таковой. То есть, по сути, ей важны не деньги как таковые, а справедливость в оценке ее результатов. В ходе обсуждения мы поняли, что эффективной нематериальной мотивации, которая позволила бы выделить Галину из числа других, не было. В итоге разработали несколько идей, которые руководителю надо было прощупать на предмет того, что сработает эффективнее.

У нас был цикл из нескольких тренингов, и на следующем, который состоялся через три или четыре месяца, я уточнила, как обстоят дела. В итоге была выбрана мотивация, которую мы условно назвали «особые условия», — выделенное место на парковке (не всегда на всех хватает удобных), уменьшение в разумных пределах отчетности. Руководитель объявил, что по итогам каждого месяца сотрудник с самым высоким объемом продаж получит эти преференции. Вполне предсказуемо, что Галина стала победителем. Но фишка в том, что наградой было не просто признание в виде грамоты, аплодисментов и прочего, что не сработало бы при условии преобладания внутренней референции, а ряд заметных и значимых льгот. И справедливость восторжествовала.

Кстати, похожий случай был у меня и впоследствии, но там все было еще проще, так как преобладала внешняя референция и было достаточно признания и внешней атрибутики. Так, внешнее проявление в поведении говорило о необходимости материальной мотивации, а на самом деле нужны были вовсе не деньги. И я в очередной раз сделала вывод о том, что не все так, как кажется на первый взгляд.

История 2

Ольга, руководитель подразделения в логистическом департаменте, настаивала на увеличении компенсации при найме на работу, хотя материальное положение семьи и так было очень хорошее. Когда я стала выяснять, почему для нее это важно, она сказала: «Профессионал моего уровня не должен стоить меньше X. Я знаю рынок труда и уровень оплаты». Все попытки найти «заменитель» денег как универсальной оценки не прошли.

Потом, когда Ольга уже работала у нас, я узнала, что частично дело было

в подначках мужа, который нередко говорил что-то типа: «Нечего за копейки работать». В итоге мы взяли тайм-аут. Финал истории — нашли подход win-win: Ольге был дан запрашиваемый уровень компенсации, но она взяла на себя дополнительный функционал, который позволил сэкономить на другой вакансии в этом подразделении.

История 3

Марина успешно работала в качестве сотрудника мебельного салона (дорогая мебель на заказ, то есть работа достаточно сложная) в течение двух лет. После продвижения на должность руководителя салона через два-три месяца стало очевидно, что есть заметные проблемы. В итоге беседы с Мариной, план которой мы наметили на тренинге, руководитель понял, что она на данном этапе не способна принимать непопулярные решения, требовать что-то, где необходимо, и наказывать. И исправить это за несколько дней или даже недель крайне сложно. Но Марине было важно что-то новое, желательное и престижное, что, согласитесь, не то же самое, что карьерный рост по вертикали. Из разговора стало понятно и то, что если ее просто вернуть на место, то есть понизить, то она, скорее всего, уволится.

В итоге были задействованы ее реальные сильные стороны, а именно отличное знание продуктового ряда и технологий проектирования мебели. Марине красиво подали идею о том, что администратора салона найти гораздо легче, а сейчас необходим руководитель, который будет курировать все стажировки новых сотрудников и уже работающих, если есть какие-то сложности со знанием продукта и технологий. Как вы догадываетесь, руководитель, но без подчиненных. В итоге Марина осталась в салоне, у нее остались личные продажи и появился новый функционал. Результат позитивный.

Чтобы вы меня не считали неисправимой оптимисткой, добавлю, что знаю много аналогичных случаев, когда человек при понижении увольнялся, так как предложить что-то другое не было возможности, а то, что все видели, что не справился, воспринималось как позор.

ОТДЕЛЕНИЕ ЛОЖНОЙ МОТИВАЦИИ ОТ ИСТИННОЙ: ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ОТВЕТОВ

Сразу хочу сказать, что мой опыт — это не истина в последней инстанции, а результат многолетних исследований и наблюдений.

Итак, вопросы и алгоритм интерпретации ответов:

1. Зачем нужна карьера? Зачем люди делают карьеру?

Проанализируйте, какие есть плюсы и минусы в карьерном росте.

Все эти вопросы позволяют выделить типы мотивации роста для конкретного человека. Очень хорошо задать с небольшим интервалом во времени два или три из них (для перепроверки и более точного результата). Ответы я предлагаю сгруппировать следующим образом (см. таблицу).

2. Почему некоторые стремятся постоянно увеличивать свой уровень дохода, а другие — нет?

В данном случае мы получим информацию о том, чем является для человека вознаграждение:

- Если человек объясняет, почему он к этому не стремится, то материальный фактор ни в каком виде не будет для него ключевым.
- Если в ответе фигурируют реальные потребности (ипотека, машина, путешествия, жить лучше и т.п.), то материальная мотивация для человека важна и именно в виде денег. Далее стоит выяснить, насколько необходимы и весомы для него те факторы, которые прозвучали в ответе. В зависимости от этого прогнозируем возможности и угрозы в управлении таким сотрудником. Если потребности слишком весомы, например ипотека, необходимые затраты на здоровье или образование детям, то вы вряд ли сможете компенсировать материальную неудовлетворенность чем-то иным; также выше риски переманивания такого человека при условии более высокой компенсации.
- Если в ответе только «заменители» — признание, статус, оценка профессионализма, деньги как индикатор, некоторые цитируют известную поговорку «Если ты такой умный, то где же твои деньги?», то мы можем сделать вывод о том, что для человека важны не деньги как таковые, а именно те самые «заменители», которые он назвал. Если мы дадим ему их, то он вряд ли будет демотивирован или уйдет из-за большего дохода. Но здесь есть и угроза для вас: только деньгами удержать, замотивировать или сформировать лояльность вы не сможете. То есть требуется больше управленческого искусства от руководителя, потому что материальная мотивация всегда проще и особой фантазии не требует.

3. Каким должен быть хороший/успешный X? (Вставляем название

профессии/должности.) Например, *руководитель, key account manager, маркетолог.*

Этот вопрос выявляет модель успеха, то есть представление человека о том, что необходимо для высоких результатов в этой деятельности. В ответе могут фигурировать как способности, личностные особенности, модели поведения, то есть зона **может**, так и факторы мотивации, ценностей человека, то есть зона **хочет**. Здесь все достаточно очевидно: чем ближе модель успеха к реальности, тем более вероятно совпадение ожиданий человека с реальностью. И наоборот. **Но!** Помните, что модель успеха — это **представление** человека о необходимых для успеха факторах, а не его реальные навыки или способности, которые стоит проверять другими методами.

4. Что значит хороший (интересный, комфортный, с которым приятно работать) подчиненный, клиент, проект / вид деятельности? А через некоторое время мы используем вопрос-перевертыш: что значит плохой (неинтересный, некомфортный, с которым неприятно работать)? Вопрос про то же, что и позитивный. Потом мы сопоставим полученную информацию, чтобы быть максимально уверенным в достоверности результата.

Данными вопросами мы проверим, что очевидно, насколько ожидания и избегания человека соответствуют реальности. Но есть нюансы! Обратите внимание на то, как анализ ответов на данные вопросы поможет оценить искренность, открытость кандидата. Здесь можно выделить две основные закономерности:

1. Если ответы, скажем так, однонаправленные, то есть примерно об одном и том же (хороший клиент вовремя платит, плохой — задерживает выплату дебиторки на год), то это плюс в пользу искренности со стороны кандидата. Если ответы вообще о разном (хороший вовремя платит, плохой — постоянно возражает), то это не значит, что человек неискренен, но я бы откровенность потом еще перепроверила другими способами.
2. Если человек говорит, допустим, что «плохих клиентов» не бывает, мы смягчаем оценочность, например «не очень комфортные для работы», «наименее приятные/интересные». В случае утверждения, что таких тоже не бывает, стоит всерьез задуматься о перепроверке откровенности.

Ложная мотивация	Истинная	Неясная мотивация роста
------------------	----------	-------------------------

карьерного роста	мотивация карьерного роста	
<p>Это будут ответы о «заменителях» — статус, признание, престиж, рост дохода (кстати, очень популярный ответ), какие-либо условия и другое. Про условия. В одной крупной розничной сети мне рассказали, что при ответах на вопрос, почему продавец хочет стать менеджером (руководителем секции), часто говорили о наличии своего стола, отсутствии необходимости участвовать в выкладке товара.</p> <p>Если в ответе мы получили подобные «заменители», то становится понятным, что вертикальный рост сотруднику не нужен. Если он для нас ценен, мы дорожим его вовлеченностью, то надо найти возможность дать ему искомые заменители</p>	<p>Заниматься стратегией, не отвлекаясь на мелочи, управлять людьми, влияние, власть — это показатели, что человеку нужен именно вертикальный рост. Кстати, это не значит, что сотрудник к нему способен, то есть мы помним о различии зон хочет и может (подробнее об этих зонах см. Приложение).</p> <p>Нюанс: некоторые слова, например «власть», могут для кого-то означать позитив, а для кого-то негатив. Если человек вкладывает позитивную оценку, значит, он этого хочет, а если отрицательную, то отвергает. Если у вас есть хоть малейшее сомнение в оценке, которую вкладывает в слово сотрудник, уточните прямым вопросом: «Власть — это хорошо или плохо?»</p>	<p>Самореализация, новизна, профессиональный или личностный рост, более интересные задачи, расширение зоны ответственности и полномочий — это все ответы, которые могут говорить о мотивации как вертикального, так и горизонтального роста. В данном случае надо попросить человека как можно подробнее расшифровать, что значат для него интересные задачи, самореализация и т.д. В зависимости от ответа мы будем судить о том, к какому развитию склонен сотрудник — к вертикальному или горизонтальному</p>

ЛОВУШКА ЗЕРКАЛА

Вспомните, как вы впервые увидели себя в видеозаписи или услышали свой записанный голос. Думаю, что большинство из вас (про себя знаю наверняка) подумали что-то типа: «Какой ужас!» Действительно, мы не видим себя со стороны — по крайней мере, для большинства людей это верно. Умеют это очень немногие, кто или в силу специфики работы часто видит себя именно так (например, актеры), или специально учился этому, а иногда — и то и другое. Последнее — про меня. Еще очень давно, когда я впервые начала записывать тренинги и семинары по просьбам клиента, я задумалась, почему же, глядя в зеркало, мы видим одно, а в записи — другое. Задумавшись, начала сознательно тренироваться: записывать себя и анализировать. Через несколько месяцев я перестала ужасаться, видя запись, и сделала первый большой шаг к умению видеть себя со стороны. Я начала понимать, какое впечатление производят мои действия (включая мимику и невербальные сигналы). Разумеется, идеала я не достигла, думаю, как и никто другой, но это мне очень помогло и в работе, и в жизни.

Подсознание наше лукаво. Оно создает защитные механизмы, которые позволяют нам любить себя, минимизировать стрессы для сохранения психического и физического здоровья. Один из таких механизмов — подсознательная корректировка в лучшую сторону восприятия себя в зеркале. Есть еще многое другое. Например, рационализация: свое подсознательное хорошее или плохое отношение к чему-либо или кому-либо мы стараемся обосновать логическими аргументами.

Ну а теперь вернемся в деловую среду. Давайте сразу договоримся: успех коммуникации не в том, что вы хотели сказать или показать, а в том, как вас услышали и увидели. Можно сколько угодно рассуждать о том, что оценка должна быть объективной, но при работе с людьми в любом варианте (начальник, врач, педагог, продажник, специалист по рекламе или PR, HR и прочее и прочее) она всегда будет субъективной. Именно поэтому нам важно избежать ловушки зеркала — приукрашенного нашим подсознанием и, возможно, нашими действительно добрыми намерениями образа собственного «Я».

Если вы читали раньше мои книги или статьи, то знаете, что я избегаю теоретических рассуждений без перехода к практике. Так и сейчас — вы

увидите несколько вполне конкретных подходов из мирового опыта, а кое-что — лично из моего.

МЕТОДИКА «ОБЗОР 360 ГРАДУСОВ»

Итак, первым делом мы обратимся к мировой, а ныне уже и российской практике «Обзор 360 градусов».

Эта методика позволяет оценить сотрудника со всех сторон (по кругу, который и представляет собой эти самые градусы). В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям и вопросам;
- непосредственный руководитель сотрудника;
- коллеги сотрудника либо руководители, но не непосредственный руководитель;
- подчиненные (если они есть).

Методика «Обзор 360 градусов» позволяет четко соотнести самооценку с внешней оценкой, а также сравнить результаты оценки на разных уровнях. Полезные выводы может сделать и непосредственный руководитель.

Основная цель — сравнить собственную субъективную оценку сотрудника с **субъективными** оценками на разных уровнях, понять, как видят человека со стороны. Это позволит прийти к осознанию своих сильных и слабых сторон не только в соответствии с самооценкой, но и с мнением окружающих. Ведь если мы не понимаем, какое впечатление на окружающих производят наши качества, особенности, поступки, мы не будем эффективно развиваться.

По итогам оценки сотруднику стоит определить основные зоны расхождения в положительную и отрицательную сторону самооценки и оценки окружающих, а затем уже сравнить оценку по уровням иерархии и понять, с чем также могут быть связаны различия в оценках на разных уровнях (если они, конечно, есть).

У руководителя того сотрудника, который проходил оценку по методу «Обзор 360 градусов», тоже есть актуальная цель — сравнить свои оценки с тем, как сотрудника оценивают его коллеги или подчиненные. Если возникают существенные расхождения в уровне оценки, то, безусловно, стоит задуматься, с чем они могут быть связаны, и более тщательно проанализировать ситуацию и свое отношение к сотруднику.

Начнем с конца — с проведения опроса. Необходимо гарантировать

анонимность отвечающим, иначе их ответы могут быть неискренними. Возможна и другая проблема — поиск тех, кто дал негативные оценки. Мой опыт говорит о том, что это довольно часто происходит, что приводит к довольно значительным конфликтам и испорченным отношениям в коллективе.

Как гарантировать анонимность? Есть два варианта. Первый — автоматизация системы. Все ответы попадают на сервер, где автоматически обрабатываются без показа индивидуальных результатов. Второй вариант — каждый, заполнив анкету, кладет ее в специальный ящик, причем заполнение должно быть осуществлено так, чтобы исключить сличение почерков. Если сотрудник, отвечающий на опросник, находится в другом городе, то ему можно посоветовать открыть свой ящик на любом бесплатном ресурсе, типа yandex.ru, google.com и т.п., причем так, чтобы адрес почты никак не ассоциировался с именем или фамилией сотрудника, после чего именно с этого адреса прислать неподписанный ответ (кстати, мне часто задают вопросы именно об этом, почему-то ни разу ни от кого такой версии, казалось бы очень простой, не слышала). Такие простые меры обеспечат анонимность. Очень важно, чтобы перед заполнением опросника сотрудникам была гарантирована конфиденциальность. Если этого не сделать, то ответы могут быть недостоверными.

При проведении опроса надо объяснить цели подобной оценки. Желательно сделать это заранее, чтобы люди могли задать уточняющие вопросы. Предлагаю вашему вниманию образец того, как можно сформулировать эту информацию.

Инструкция для отвечающих на опросник:

Этот опрос поможет вашему коллеге лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания в зависимости от результатов исследования предприниматься не будут. Вам гарантируется сохранение анонимности и конфиденциальности ваших ответов. В связи с этим мы просим вас давать максимально правдивые, откровенные и продуманные ответы. Если вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявления некоторых типов поведения и не можете судить о том, как ведет себя этот человек в описываемых ситуациях, пожалуйста, выбирайте ответ: «Не имею информации». Также будьте внимательны, потому что при ответе на часть вопросов лучшим вариантом будет выбор ответа «Проявляет всегда», а в некоторых других — «Не проявляет никогда». Есть также еще несколько моментов, которые позволят нам оценить

достоверность результата. В случае низкой достоверности опросник придется заполнять заново, что нежелательно.

В среднем ответы на подобный опросник занимают от 30 до 45 минут⁸. Рекомендуем вам выбрать время и заполнить опросник сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сэкономите время и повысите уровень достоверности результатов.

Сейчас вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо заранее за продуманные и искренние ответы.

Еще один важный момент — это формулировка вопросов-утверждений (в ряде случаев опросник состоит из закрытых вопросов, хотя мне представляется, что утверждения будут более универсальной и удобной формой).

Количество вопросов и время заполнения — еще один существенный фактор успешности применения методики. Если вопросов слишком много (более 50) или они очень сложны для восприятия, то возникает риск того, что люди будут относиться к заполнению формально, уставать от заполнения, что приведет к снижению достоверности результатов.

Теперь остановимся на составлении опросника.

- **Формулирование вопросов-утверждений**

Вопросы-утверждения должны охватывать основные компетенции, которые вы хотите оценить. Чем важнее компетенция, тем больше вопросов должны ее раскрывать. Очень важно, чтобы сами вопросы были понятны, однозначны, в них отсутствовали сложные термины или двояко понимаемые слова. Приведу неудачный пример: «Толерантен к особенностям других людей», — не все отвечающие могут знать слово «толерантность». Другой пример: «В конфликте склонен к компромиссным решениям», — ответ на этот вопрос зависит от того, как отвечающий понимает стратегию компромисса: как не самую удачную, потому что знает еще и стратегию сотрудничества (так будет воспринимать тот, кто успешно прошел тренинг по управлению конфликтами), или по-бытовому, как стремление человека идти навстречу другим. В результате оценка будет не вполне достоверна (валидна). При составлении вопросов-утверждений стоит также помнить о том, что во многих случаях крайности исключены, поэтому такие формулировки, как приведенные чуть ниже, не могут подразумевать одновременно честных и объективных однозначных ответов типа «проявляется

всегда» или «не проявляется никогда»:

- Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании.
- Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих.
- Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения.
- Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций.

Таким образом, мы будем придерживаться следующих правил при формулировании вопросов-утверждений: избегать терминов и двусмысленностей, использовать всем понятные слова, избегать крайностей (если только это не специальный инструмент проверки искренности и объективности отвечающих).

- Шкала оценки — еще одна важная составляющая опросника

Однозначно стоит избегать пятибалльной шкалы, так как это приводит к проявлению наших школьно-студенческих стереотипов. Работая в международной компании (в большинстве стран Запада система школьных и институтских оценок отличается от нашей), я столкнулась с использованием в опросе «Обзор 360 градусов» именно пятибалльной шкалы. Сколько ни боролись мы со стереотипами, все равно они продолжали мешать: ведь если человеку 15–16 лет вкладывали в голову, что 3 — плохо, а 5 — хорошо, то невозможно за довольно короткое время искренне прийти к тому, что 3 — это норма (не идеально, но соответствует требованиям к сотрудникам), а 5 — это супер и бывает крайне редко. Поэтому я предлагаю вообще отойти от баллов к описательным характеристикам, которые вы увидите чуть позже. Еще один момент — это количество градаций. Если их слишком много, то отвечающий начинает путаться, поэтому я бы не рекомендовала шкалы из 7–10 градаций.

Итак, предлагаю вашему вниманию описательный вариант шкалы оценок, причем он составлен так, что предполагает еще один важный раздел — «Не имею информации». Дело в том, что не все оценивающие имеют возможность видеть проявление абсолютно всех компетенций, поэтому стоит включить эту шкалу и при подсчете средних баллов просто не считать эти ответы, уменьшая таким образом количество реально принимаемых в расчет оценок на количество граф, где было проставлено «Не имею информации».

Не имею информации	Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

Такая шкала, где даны крайние варианты (всегда и никогда), позволяет оценить валидность (достоверность) ответов.

- Оценка достоверности ответов

Возможна благодаря наличию «крайних» формулировок. Мы с вами об этом уже говорили чуть раньше и даже посмотрели примеры утверждений, при которых невозможны однозначные полярные оценки. Приведу еще несколько таких примеров:

- Не допускает ошибок даже в мелких деталях
- Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий
- Однозначно позитивно воспринимает любые решения руководства

Если при ответе на эти вопросы-утверждения оценивающий дает крайний ответ, то это говорит или о его неискренности (как правило, завышении оценок из лучших побуждений, например из симпатии к коллеге), или о формальном подходе к опроснику (просто везде ставит высшие/низшие баллы). Если таких случаев один-два, то при подсчете баллов стоит просто снизить расчетный балл на 1 единицу, если же их много, то надо исключить данный опросник из общего анализа, так как его достоверность под очень большим вопросом.

- Вопросы-перевертыши

Это метод обеспечения более вдумчивого и неформального подхода со стороны оценивающих. Дело в том, что некоторые склонны выбрать для оценки коллеги «средний балл» и проставлять его везде или почти везде. Чаще всего это бывает не средний вариант оценки («проявляется примерно в половине случаев»), а или «проявляется всегда», или «проявляется в большинстве случаев». Выбрав для себя такой подход, оценивающий не вчитывается в вопросы-утверждения и дает ответы сугубо формально. Если же человек заранее предупрежден о перевертышах (*будьте внимательны, потому что при ответе на часть вопросов лучшим вариантом будет «Проявляется всегда», а в некоторых других — «Не проявляется никогда»*), то вероятность корректных ответов заметно возрастает.

- Вопросы-дубли

Это еще один вариант, позволяющий оценить объективность и достоверность оценки и удалить из результатов те опросники, которые не проходят по достоверности. Два или три вопроса (важно, чтобы они располагались не подряд, поскольку человек, как правило, помнит данный только что ответ или просто может сравнить вопросы) имеют различные словесные формулировки, но на уровне содержания абсолютно идентичны. Рассмотрим пример такого дубля:

- Умеет управлять конфликтом интересов с позиции «сотрудничество», то есть таким образом, чтобы все стороны получали максимальный выигрыш.
- Обычно не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов.

Есть еще одна разновидность вопросов такого типа — это близкие вопросы. Не будучи полными дублями, они предполагают разрыв в ответе не более 1 балла, в противном случае результат оценивается как низко достоверный.

ОБРАЩЕНИЕ К ТЕМ, КОМУ ДОВЕРЯЕШЬ

Я нередко беру на себя смелость спорить с пословицами, поговорками и типовыми утверждениями типа «Поставь себя на его место». И вот сейчас я позволю себе не согласиться с тезисом «Не тот друг, кто хвалит, а тот, кто ругает». Конечно, любой здравомыслящий человек понимает, что лесть и неоправданно завышенная оценка и самооценка — наши враги, они могут привести человека к совершенно неадекватному поведению. Однако не менее вредна и постоянная критика без возможности видеть позитив. Ведь заниженная самооценка не лучше завышенной, так как может приводить к появлению серьезных комплексов и блокировке какой-либо активности: человек заранее делает для себя установку, что у него все равно ничего не получится.

Поэтому давайте скажем так: поможет тот человек из нашего окружения, который сможет сказать всю правду о том, как видит нас он сам и другие люди, о восприятии и отношении которых он может судить.

В старших классах школы мы с одноклассницей решили вместе поступать в педагогический институт и пошли на двухгодичный курс «Школы будущего учителя». Это были занятия раз в неделю, на которые надо было ездить в институт вечером. Длились они часа по три. Но парадокс в том, что психологию нам там читали гораздо лучше, чем потом в институте. И вот после одного из занятий, на котором как раз разбирали

тему ошибочного восприятия образа «Я», а также всякие психотипы, мы ехали домой и обсуждали свое маленькое открытие: мы себя не знаем и не видим со стороны. А надо сказать, что у нас на тот момент была компания из шести девушек-одноклассниц, мы вместе ходили в кино, праздновали дни рождения и т.д. И вот мы с будущей однокурсницей предложили всем в компании на одной из посиделок рассказать друг другу честно, как мы выглядим со стороны, какое производим впечатление, что из нашего поведения какие эмоции вызывает. Все, как ни странно, согласились. Позднее я узнала термин «горячий стул» из области психологических тренингов, а тогда мы пришли к этому интуитивно. Правда, не обошлось без жертв: одна из нас сильно обиделась и две недели остальных игнорировала, но потом все вошло в колею. Не могу сказать за всех, но лично мне это очень помогло: я многое поняла про себя и в плане слов и поступков, и в плане (как вы понимаете, тогда это весьма волновало) внешности и имиджа и даже отношений с противоположным полом. Я неосознанно взяла на вооружение этот опыт и впоследствии на всех местах работы старалась найти человека или нескольких, если повезет, в искренность которых верила как в плане критики, так и в плане похвалы.

В общем, закончим с воспоминаниями, и теперь — практический алгоритм:

1. Создать для себя установку: я хочу знать правду о том, как выгляжу со стороны, какое впечатление производят мои слова, поступки, особенности имиджа, невербального поведения. Вы можете для себя этот список расширить, если для вас важно что-то еще, например, исполнение какой песни в караоке, или танца на вечеринке, или приготовленного вами блюда окружающие оценивают наиболее позитивно или негативно. Или какое выступление на совещании или общем собрании произвело максимально благоприятное впечатление (или наоборот). Список формируется в зависимости от ваших задач — как рабочих, так и личных. Ключевое слово — «правда», а не критика или лесть. Быть правдивым с самим собой тоже непросто.
2. Найти человека в своем окружении, в котором вы уверены и к которому готовы обратиться, с просьбой рассказать о взгляде на вас со стороны (или, как сейчас мы бы сказали языком бизнеса, дать обратную связь).
3. Объяснить ему, что вы хотите и зачем это надо. Вот тут очень важно дать правильную мотивацию и установку. Например: «Если будешь говорить мне только хорошее (обычно с такой просьбой все-таки обращаются к тем, с кем отношения сложились позитивно), то ты не дашь мне возможности стать лучше (можно конкретизировать, в чем

именно). Но и позитивные моменты мне тоже надо знать, чтобы их усилить. В общем, мне нужна твоя помощь в том, чтобы узнать твой субъективный взгляд, как я выгляжу со стороны».

4. Правильно задавать вопросы. В данном случае заранее простите меня за маленький ликбез, но в ходе работы я часто вижу, что при вроде бы простой теории многие неверно пользуются техникой задавания вопросов. Итак, всегда стоит начинать с открытых вопросов, так как ответы именно на них позволяют понять направление мысли собеседника и его приоритеты. Например, когда я задаю вопрос: «Нравится ли окружающим мой стиль общения с ними?» (закрытый вопрос), — я могу не угадать, значим ли для окружающих этот фактор взаимоотношений со мной. Поэтому начинать лучше с открытых вопросов, например: «Что во мне наиболее нравится окружающим (можно конкретизировать — какой именно категории или кому именно)? Что наименее?» Бывает эффективно попросить назвать не один, а три–пять моментов. Также важно уточнить почему. Далее по принципу воронки. Например, нравится стиль ведения переговоров, а что именно в нем? Не очень нравится решение проблем, что именно в этом вызывает негатив? Потом можно идти по пути уточнения тех моментов, которые наиболее важны для вас. Например, у меня есть сомнения в том, как воспринимают мое умение решать конфликты / имидж / точность и внимательность к деталям (понятно, что в каждом конкретном случае перечень будет разным). Вот здесь сначала могут идти закрытые вопросы: «Нравится ли мой имидж?» А затем опять мой любимый вопрос «Почему?». Нередко именно в ответе на этот вопрос находится ключ к пониманию ситуации и отношения окружающих.
5. Задавать уточняющие вопросы, которые помогут вам наиболее верно понять, что имеет в виду собеседник. Особенность русского языка — многозначность слов, причем это иногда доходит до крайностей. Например, я наблюдала ситуацию, в которой человек получил обратную связь, что не всегда нравится его внимательность. Тот, кто дал обратную связь, имел в виду точность и внимательность К ДЕТАЛЯМ, а оцениваемый решил, что ему надо работать над внимательностью (вниманием) к людям, его окружающим. Еще одним важным моментом будет то, что каждый вкладывает в те или иные слова свой смысл, видение которого не всегда совпадает с нашим. Забавный пример этого имел место на одном из тренингов по продажам, который я вела. По итогам ролевой игры один участник дал другому обратную связь: «У тебя агрессивный стиль продажи».

Второй обиделся и стал полуагрессивно оправдываться. А оказалось, что первый сказал это с позитивом (потом я выяснила, что он работал в западной компании, а в английском языке слово aggressive применительно к продажам нередко означает что-то вроде напора, стремления к победе). Расхождения в значениях и пониманиях слов совершенно не обязательно связаны с такой подоплекой, то есть разными языками, поэтому всегда стоит уточнять, что имеет в виду оценивающий.

6. Как можно точнее зафиксировать полученную информацию. Если это не будет смущать вашего визави, то либо используйте диктофон, либо делайте записи, причем стараясь придерживаться именно тех формулировок, которые услышали, не переделывая их на свой лад.
7. Пусть пройдет немного времени (день или несколько дней, чтобы ушли первоначальные эмоции от разговора), и вы начнете анализировать полученную информацию. Давайте обсудим несколько правил этого анализа, которые хочу предложить на ваше рассмотрение:
 - всегда структурируйте данные по методу SWOT-анализа ⁹;
 - ранжируйте значимость характеристик из + и – по степени их влияния на значимые для вас факторы. Логика рассуждения может быть примерно такой: для меня важна карьера, как повлияют такие-то характеристики в оценке окружающих на перспективы моего роста? Или: для меня важно, чтобы ко мне хорошо относились в коллективе, как на этот фактор повлияет низкая/высокая оценка моих аналитических способностей?
 - разделите характеристики на те, которые вы можете и хотите изменить, и те, которые изменить либо невозможно, либо по каким-то причинам вы не считаете нужным это делать. Первые попадут в план действий с точки зрения того, как вы будете это менять в себе и своем поведении, вторые — как изменить не себя или свое поведение, а восприятие окружающих (например, как избегать ситуаций, в которых особенно заметны ваши негативно воспринимаемые особенности).
8. Следующий шаг — понять, почему вы проявляете себя так или иначе. Иногда в понимании этого «почему» — ключ к успешным изменениям в позитивную сторону. Приведу забавный пример — совершенно не о работе или бизнесе. У меня была когда-то коллега, руководитель одного из отделов продаж компании, назовем ее Елена, которой я помогала как внутренний коуч. У Елены была особенность — слишком

жесткий стиль общения с коллегами и подчиненными. Это и я ей сказала, и итоги проведенной незадолго до этого оценки «Обзор 360 градусов». И вот мы с ней (а многим из вас предстоит это делать самому, если нет помощника-коуча) стали разбираться в истоках такого поведения. На всякий случай добавлю, что Елена была чрезвычайно успешным продажником и прекрасно строила отношения с VIP-клиентами, многие из которых были весьма непростыми людьми. Это значит, что она УМЕЛА общаться по-другому. Почему же не делала этого? Оказалось, что в ее опыте была коллега, которую по классификации «социальные стили» можно отнести к типу «любезный-любезный», а по более известной в нашей стране типологии **DISK — Steadiness** (Submission в изначальной терминологии Марстона), причем именно в наивысшей степени проявления этого типажа. И Елена, рассказав мне об этом, добавила: «Ты знаешь, все это так фальшиво и неестественно. Я бы не хотела, чтобы меня тоже считали такой приторной». Вот корневая причина поведения! Я не буду подробно разбирать все наши с ней шаги и разговоры, но в итоге мы пришли к тому, что можно найти разумный компромисс: общаться ровно и доброжелательно, но без фальши. Собственно, тут я и прокомментировала: «А что, с клиентами ты фальшивишь постоянно?» Елена удивилась вопросу и ответила отрицательно. Так вот, такого же стиля можно придерживаться и в общении с коллегами и подчиненными. Проблема Елены была в том, что она создала себе какой-то жесткий водораздел между поведением с клиентами и внутри организации. Открыв эту границу, мы с ней вместе смогли начать путь к «потеплению» отношений с коллегами и подчиненными.

9. На основе результатов проведенного анализа своих сильных и слабых сторон и причин поведения составьте для себя конкретный план действий. Здесь два ключевых слова — «конкретный» и «действия». Что значит «действия»? Это значит, что нужно уйти от эмоций к поступкам и делам. Например, как было в примере, о котором я рассказывала: поговорить с Машей, открыто признать, что не всегда была права при решении кросс-функциональных вопросов, и договориться о том, что мы изменим в дальнейшем. Исключить из речи категоричные выражения: «Ты не прав», «Так дела не делаются», заменить их на более корректные: «Я поняла твою позицию, давай обсудим мою» и т.д. Вот тут мы плавно подошли ко второму ключевому слову — «конкретность». Это значит, что формулировки типа «Наладить отношения с коллегами» или «Говорить менее

категорично» — ни о чем, а вот то, как мы сформулировали ранее, приведет к реальным результатам. Как вы помните, мы уже говорили о том, что в план действий могут попасть как шаги по изменению себя и своего поведения, так и работа над восприятием окружающими того, что менять вы не можете или не хотите.

10. Отслеживать эффективность внедрения своего плана, в том числе получая обратную связь от окружения.
11. Через запланированный промежуток времени снова поговорить с тем же человеком, что и вначале. Понять, чего удалось достигнуть, а что еще предстоит сделать.

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА РЕАКЦИЯМИ ЛЮДЕЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ И НЕПРОИЗВОЛЬНЫМИ

Так как у нас с вами не пособие по коммуникациям, продажам или анализу собеседника, я не буду вдаваться в детали, а дам только общие комментарии.

Стоит помнить о том, что большинство людей с самого детства привыкают к так называемому социально желательному поведению. Чаще всего этот термин возникает применительно к ситуации интервью при приеме на работу, аттестации и assessment center. Однако все гораздо глубже: люди нередко говорят и ведут себя социально желательно, то есть бывают не вполне правдивы и откровенны в совершенно обыденных ситуациях на работе, дома, с друзьями — в общем, везде или почти везде. Это может быть связано с привычкой, этикетом, нежеланием обидеть или вызвать другие негативные эмоции. Поэтому для получения реальной картины стоит обращать внимание не столько на прямые реакции людей (что они говорят и делают), сколько на подсознательные проявления в поведении и речи. Конечно же, здесь не обойтись без книги Алана Пиза «Язык телодвижений», трудов по НЛП (например, классической книги О'Коннора и Сеймора «Введение в нейролингвистическое программирование»¹⁰). Также могу нескромно порекомендовать свою книгу «Я слышу, что вы думаете на самом деле»¹¹. Сухой остаток — научитесь видеть и слышать подтекст в обратной связи и реакции на вас со стороны окружающих.

САМОАНАЛИЗ

Никто не заинтересован в получении внешнего образа «Я» больше, чем вы

сами. Не каждому посчастливилось работать в компании, где системно применяется методика «Обзор 360 градусов». Не всем легко найти людей, которым вы доверяете и которые готовы вдумчиво и честно давать обратную связь о том, как воспринимают вас они сами и другие люди из окружения. Но мне кажется, что если вы не социопат и не патологически недоверчивы, то найти таких людей все-таки стоит. А вот что доступно всем и каждому — так это самоанализ. Основываясь на своем опыте, как личном (то есть тот анализ, который делала сама для себя), так и работы с другими, могу предложить два основных, с моей точки зрения, варианта.

Анализ видеозаписи

Этот подход наиболее важен с точки зрения анализа качества вербального и невербального поведения, а оно может оказывать (и оказывает) очень значительное влияние на то, как воспринимают нас окружающие.

Начнем с невербального поведения. Есть теория Альберта Меграбяна, которая гласит, что соотношение при восприятии человека другими людьми выглядит так: 7% — вербалика (сами слова, как если бы мы их написали), 38% — паравербалика (все, что относится к характеристикам голоса и особенностям произнесения речи) и 55% — невербалика (проксемика, жесты, позы, мимика). Можно дискутировать о том, так ли точно распределены проценты, однако общий вывод очевиден: невербалика и паравербалика говорят о нас очень много. Часть окружающих «считывает» эти характеристики на уровне знания, а часть — интуитивно.

Важно помнить, что очень мало кто из нас реально понимает, как именно ведет себя невербально. Можно спорить о том, реально ли изменить невербальное поведение (и если да, то как именно), но для начала надо увидеть его, то есть отследить жесты, позы, мимику. Для этой цели больше всего подойдет самостоятельный анализ видеозаписи. Как его оптимально проводить? Чисто технически это элементарно: нужна либо камера, либо фотоаппарат с функцией видеозаписи, который вы установите на штатив или стопку книг, так чтобы он снимал вас в нужном ракурсе. Сразу скажу, что монопод (палка) для селфи не подойдет, так как необходимо, чтобы ваши руки были свободны и участвовали в жестикуляции. Кроме того, скованное положение руки, фиксирующей гаджет, может повлиять и на другие позы и жесты. Если нет камеры, можете найти и скачать программу, которая позволяет сделать видеозапись с экрана ноутбука. Это чисто техническая сторона.

Гораздо важнее содержательная: что и в какой ситуации вы будете говорить и делать. Подготовьте 10–15 карточек, на которых вы опишете

ситуации и темы презентации или разговора, в которых хотите проанализировать себя. Например, мне важно, как я начинаю переговоры с VIP-клиентом. Значит, эту тему я опишу, причем могу добавить какие-то конкретные особенности ситуации, например: мой подчиненный допустил во взаимодействии с клиентом грубую ошибку, я еду к этому клиенту, чтобы уладить ситуацию. Или я сообщаю на совещании своим сотрудникам о необходимости работать без выходных две недели. Я рассказываю своему подчиненному о его сильных сторонах и зонах развития. В общем, список должен отражать список коммуникативных ситуаций и тем, для вас наиболее актуальных. Вы достаете одну из карточек и начинаете говорить. Желательно, чтобы это длилось три–пять минут. Затем смотрите запись и анализируете. Несколько карточек нужно для создания эффекта импровизации, при которой ваши положительные и негативные проявления в поведении вербальном и невербальном будут наиболее заметны.

Проделав такое упражнение несколько раз, используя разные темы и ситуации, сравните свои результаты. Наибольшее внимание стоит уделить тем кейсам, где вы остались недовольны собой. Опять же, начинаем с поиска причин, а потом ищем решения.

Самостоятельная работа по модели РУДА

Предлагаю вам на рассмотрение модель самостоятельной работы по самоанализу и саморазвитию, которую я давно использую как для себя, так и для других, и вот совсем недавно придумала для легкости запоминания аббревиатуру. Я сознательно использую этот символ: руда — это то, что трудно добыть и при этом что-то ценное.

Итак, а теперь сама схема:

Результат — какой результат я получила. То есть мы начинаем именно с итога. Понятно, что результат стоит сформулировать в соответствии с классическими SMART-критериями, а не приблизительно и умозрительно.

Удовлетворенность — насколько вы удовлетворены полученным результатом и почему. Здесь стоит взять какую-то единую шкалу оценки, которую вы будете использовать постоянно и сможете оценивать свой прогресс (надеюсь, что не регресс) в достигнутых результатах. Если вам так удобнее, возьмите классическую школьно-институтскую систему из 5 баллов, но можно придумать и что-то свое.

Действия — какие шаги, какое именно поведение привело к тому результату, которым вы в той или иной мере удовлетворены или не удовлетворены.

Анализ — это тот этап, на котором вы должны решить, что берете на вооружение на будущее. Вы анализируете, что необходимо изменить в своих действиях, если результат полностью или частично вас не удовлетворил, или что взять на вооружение и культивировать в своем поведении, если результат отличный.

И вот тут мы подходим вплотную к идее, которая ломает стереотип «На ошибках учатся». Почему эта установка часто не продуктивна и не полна, как изменить ее в позитивную сторону, мы обсудим отдельно, в одной из следующих книг о ловушках, а пока скажем лишь то, что после этапа «А» модели РУДА стоит занести результаты анализа в свою «Книгу настоящих и будущих успехов».

«МАТРИЦА ЛИДЕРСТВА»

В качестве частного случая обратной связи от окружающих — для руководителей — предлагаю вам «Матрицу лидерства». Эту идею я почерпнула на тренинге Елены Сидоренко, однако существенно ее видоизменила (если вы читали ее книги, то увидите разницу), поэтому позволяю себе опубликовать уже свой вариант.

Две оси матрицы:

1. Выдающиеся качества

Если сказать просто, то здесь мы оцениваем, насколько лидер — пример для подчиненных в проявлении тех или иных способностей и навыков, а также личностных особенностей. Сам их перечень будет варьироваться в зависимости от того, кем и чем руководит оцениваемый.

2. Удовлетворенность подчиненных отношением к ним руководителя

Здесь будут рассмотрена удовлетворенность всеми значимыми аспектами отношения руководителя к подчиненным. Вариативность определяется корпоративной культурой и типом подчиненных (например, для опытных профессионалов и начинающих будут несколько отличаться значимые факторы отношения со стороны руководителя).

На каждой оси мы помещаем шкалу от 1 до 10 баллов (можно, конечно, и пятибалльную систему применить, но по ней очень много погрешностей из-за школьных стереотипов, например, 1 балл как таковой не существует в реальной системе оценок). 10 баллов — абсолютно высокая оценка качеств и отношений, 1 — минимальная.



После того как мы занесем результаты в матрицу, оцениваемый окажется в одном из квадрантов, которым я дала метафорические названия (смотрите на схеме). Рассмотрим их подробно.

0-лидер — название говорит само за себя: этот человек не должен быть руководителем. Когда все слишком плохо по обоим факторам, стоит задуматься не только о том, стоит ли руководить людьми (очевидно, что нет), но и о том, как состояться как профессионалу. Ведь даже никакие личностные и профессиональные качества не удостоились позитивной оценки. Единственное, что в этом случае стоит проанализировать, — так это то, не является ли такая негативная оценка следствием неверного имиджа, то есть не кажется ли человек хуже, чем он есть.

Альфа-лидер — по аналогии с терминологией, принятой при изучении дикой природы и животных, это истинный лидер, который одновременно успешен в построении отношений с подчиненными и обладает личностными и профессиональными качествами, которые вызывают желание на него равняться. Тут только одно: так держать, фиксируя свои успехи и выводы в «Книге настоящих и будущих успехов».

Холодная звезда — это человек, который вызывает восхищение своими талантами и профессионализмом, но негативно строит отношения с сотрудниками. Причин может быть много, но в этой ситуации важно понять: у такого человека могут учиться, брать с него пример как с профессионала, но за ним не пойдут в огонь и в воду, ради него ничего делать не будут. Применительно к реалиям бизнеса могут также иметь место текучка кадров, негативные обсуждения, недоверие и даже саботаж.

Свой парень — позиция, противоположная «холодной звезде». Люди полностью удовлетворены взаимоотношениями, они могут дружить с таким

руководителем и любить его, но... у него нечему, по их мнению, учиться, он не будет развивающим примером. Как следствие — отсутствие развития коллектива и движения в сторону повышения профессионального мастерства.

В завершение темы приведу алгоритм и исходные данные для проведения исследования «Матрица лидерства».

Опросник «Матрица лидерства»

Опрашиваемым сотрудникам стоит написать или сказать на собрании примерно следующее:

Этот опрос поможет вашему руководителю лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания в зависимости от результатов исследования предприниматься не будут. Гарантируется сохранение анонимности и конфиденциальности ваших ответов. В связи с этим мы просим вас давать максимально правдивые, откровенные и продуманные ответы. Если вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявления некоторых типов поведения и не можете судить о том, как ведет себя этот человек в описываемых ситуациях, пожалуйста, дайте ответ: «Не имею информации». Также будьте внимательны, потому что при ответе на часть вопросов лучшим вариантом будет выбор ответа «Проявляет всегда», а в некоторых других — «Не проявляет никогда». Есть также еще несколько моментов, которые позволят нам оценить достоверность результата, в случае низкой достоверности опросник придется заполнять заново, что нежелательно.

В среднем ответ на подобный опрос занимает от 10 до 15 минут, мы рекомендуем вам выбрать время и заполнить опросник сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить уровень достоверности результатов.

Сейчас вы реально можете оказать существенную помощь своему руководителю в понимании сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо вам заранее за продуманные и искренние ответы.

Тезисы опроса помещаются в таблицу:

Тезис	Полностью согласен	Скорее да, чем нет	50/50	Скорее нет, чем да	Полностью не согласен

Тезисы для опроса можно выбрать из данного списка либо добавить свои. Желательно не перегрузить опрос, так как при слишком большом объеме тезисов для оценки люди начинают отвечать формально. Лучше вписаться в 24–30 вопросов (всего).

Выдающиеся качества

1. Я считаю, что мой руководитель — профессионал.
2. Я считаю, что мой руководитель всесторонне развит.
3. Я считаю, что мне есть чему у него научиться.
4. Я считаю, что мой руководитель может найти выход из критической ситуации.
5. Я считаю, что мой руководитель может эффективно взаимодействовать с другими отделами компании.
6. Я считаю, что мой руководитель может эффективно взаимодействовать с заказчиками.
7. Я считаю, что мой руководитель может эффективно взаимодействовать со своей командой.
8. Я считаю, что мой руководитель правильно распоряжается своим временем и временем команды.
9. Я считаю, что мой руководитель четко ставит задачи.
10. Я считаю, что мой руководитель умеет делегировать.
11. Я считаю, что мой руководитель имеет выдающиеся достижения.
12. Я считаю, что мой руководитель имеет авторитет у топ-менеджмента.
13. Я считаю, что мой руководитель — хороший организатор.
14. Я считаю, что мой руководитель дает конструктивную обратную связь.
15. Я считаю, что мой руководитель грамотный и культурный в общении.
16. Я считаю, что мой руководитель — харизматичный человек.
17. Мой руководитель отлично знает технологии, с которыми работает команда.
18. Мой руководитель отслеживает новинки технологий в профессии.
19. Мой руководитель имеет широкий профессиональный кругозор.
20. Мой руководитель хорошо наладил и регулирует отношения с внешними структурами.
21. Любые административные задачи решаются (снимает

административную нагрузку).

22. Мой руководитель организует все необходимое для обучения команды.
23. Мой руководитель обеспечивает команду ресурсами.

Отношение к подчиненным

1. Мой руководитель поддерживает мои начинания.
2. Мой руководитель с пониманием относится к моим личным обстоятельствам.
3. Мой руководитель выполняет обещания.
4. Мой руководитель поощряет мои достижения.
5. Мой руководитель понимает мои потребности при формировании моей мотивации.
6. Мой руководитель умеет указать на недостатки в моей работе, соблюдая морально-этические нормы. Дает корректную обратную связь.
7. Мой руководитель предлагает мне пути профессионального развития, исходя из моих личных особенностей, интересов и возможностей.
8. Мой руководитель относится ко мне с уважением.
9. Мой руководитель относится ко мне с доверием.
10. Я всегда могу обсудить со своим руководителем все волнующие меня рабочие вопросы.
11. Мой руководитель придерживается и развивает в команде корпоративные ценности.
12. Мой руководитель берет на себя ответственность за результат работы команды.
13. Мой руководитель умеет найти подход ко всем членам команды.
14. Мой руководитель учитывает мое мнение / мнение команды при принятии важных решений.
15. Я считаю, что мой руководитель доступен для меня.
16. Мой руководитель прислушивается к моему мнению.
17. Мой руководитель вдохновляет меня.
18. Мой руководитель позитивен в отношениях со мной.
19. Я могу вступить в дискуссию со своим руководителем.
20. Мы вместе обсуждаем рабочие вопросы, планирование.
21. Мой руководитель соблюдает договоренности.
22. Мой руководитель вовремя проводит оценку сотрудников и мою в частности.
23. Мой руководитель учитывает особенности каждого сотрудника.

ЛОВУШКА КАЗЕНЩИНЫ

Персонал или люди? «Я дам тебе обратную связь» или «Давай поговорим о том, что получилось, а что нет»?

Ловушка вроде бы несерьезная и очевидная, но, как говорится, спрячь на видном месте, и никто не найдет. Много раз слышала и наблюдала ситуации (как в практике бизнеса, так и во время тренингов), про которые смело можно сказать: это было бы смешно, если бы не было так грустно.

Начну с самого, пожалуй, курьезного случая. В ходе тренинга для руководителей, посвященного техникам управления с учетом типажа сотрудника (адаптивный менеджмент), возник разговор о том, как соотносится поведение человека на работе и вне ее. И один из участников, что-то рассказывая, выдал такую фразу: «Я, например, регулярно даю жене обратную связь». Вот так-то. Многие, как и я, были несколько шокированы столь формальным подходом к отношениям в семье. В ходе дальнейшего общения с этим руководителем стало понятно, что это не случайная оговорка и не шутка, а реальная манера поведения.

Не раз повторялось на тренингах и такое: в ходе ролевой игры (делегирование, общение в ситуации изменений или какой-то иной проблемной ситуации) диалог начинался примерно так:

Руководитель: Маша, здравствуй. Как твои дела?

Маша: Да вроде бы ничего, но вот волнуюсь, как сын ЕГЭ сдаст. Уже совсем скоро...

Руководитель: Понятно-понятно. Ну, давай обсудим задачу, которая сейчас стоит перед нами по подготовке к внедрению новой CRM...

И дальше идет рабочий разговор с теми или иными вариациями в зависимости от типа бизнеса и функционала. Что произошло? Руководитель практически всегда при анализе ролевой игры на мой вопрос «Зачем вы спрашивали, как дела?» отвечал, что читал или слышал на тренингах про *small talk*¹² — установление контакта в начале разговора на уровне неформального общения. Именно потому и спросил. Кто же спорит: чем доверительнее атмосфера, тем успешнее пройдет беседа вне зависимости от

ее цели (кроме, наверное, ситуации, когда вы сознательно хотите «наказать» человека жестким стилем общения). Но вот на практике от такого формального установления контакта будет скорее вред, чем польза: сотрудник чувствует, что руководителю все это неинтересно.

Частенько такой же формальной бывает похвала или комплимент. Ловушка казенщины касается и переговоров с клиентами, партнерами, контрагентами. Чуть позже я приведу свой рейтинг самых заезженных и казенных вариантов похвалы или комплимента. А сейчас поговорим о том, в чем причина попадания в ловушку казенщины и как ее избежать.

1. Искреннее непонимание, что со стороны такое общение выглядит не очень хорошо

Мы обсуждали это, говоря о ловушке зеркала. Чтобы не повторяться, скажу просто: регулярно получайте субъективную и, по возможности, честную обратную связь со стороны не только руководителя и коллег, но и подчиненных, а также наблюдайте за их непроизвольными реакциями. Кстати, для тренировки навыка фиксации и интерпретации непроизвольных реакций людей можно посмотреть американский сериал «Обмани меня». Думаю, что это будет очень интересно.

2. Человеку не нужно неформальное общение на работе, он дистанцирован по принципу «love is love, business is business»

Что мне кажется важным по жизни в целом — и в лидерстве и управлении в частности — так это то, что нельзя делать то, во что ты сам не веришь. Большинство людей интуитивно почувствуют фальшь, и получится только хуже. Поэтому притворяться я вам советовать не стану. Если же вам, как вы считаете, не нужно неформальное общение на работе, то тут есть три варианта.

Первый — попробовать изменить себя, свое отношение к жизни, к людям, к работе. Заметили, что я употребила слово «попробовать»? Не случайно. Это пропозиция, то есть слово с подтекстом¹³, неуверенности в том, что что-то действительно получится. Я думаю, что далеко не каждый человек сумеет убедить себя и тем самым измениться. Но «попробовать» можно. Начните с анализа истоков дистанцированности, а уже после попробуйте понять базовые причины и подумайте, как переубедить самого себя, чтобы измениться.

Ко второму варианту мы можем прибегнуть, если не получился первый (или сразу же, если вы не считаете нужным меняться). Я вижу его в том, чтобы создать определенный настрой, PR в коллективе, «выгодно продать» такую свою особенность. Приведу пример из своего опыта. Будучи

директором рекрутингового агентства и начинающим руководителем, учившимся методом «научного тыка»¹⁴, я была очень сильно загружена и практически всегда делала параллельно два, а то и три дела. В частности, во время не особенно важных разговоров с подчиненными я просматривала резюме кандидатов или другие (не финансовые, разумеется) рабочие документы. В какой-то момент я заметила, что некоторых это смущает: сотрудники замолкали или уточняли, услышала ли я то, что мне сказали. Я пришла к выводу, что этот момент в моем поведении может негативно сказываться на взаимоотношениях с сотрудниками. И тогда я сознательно на одном из рабочих совещаний рассказала, что есть последовательный и параллельный типы восприятия, то есть кому-то надо закончить одно дело, чтобы приступить к другому, а некоторые могут параллельно делать два или несколько дел средней сложности без ущерба для качества и скорости их выполнения. Рассказала я это между прочим, как бы в рамках обмена информацией (была у нас такая традиция) о психотипах людей и о том, как их учитывать при подборе персонала на разные должности. Мою истинную цель, полагаю, вы уже поняли. Потом, когда мне надо было в ходе текущего общения с сотрудниками что-то просматривать, я всегда говорила: «Я как раз такой "параллельный" типаж — помнишь, мы обсуждали? Так что я тебя внимательно слушаю, но у меня запарка, нужно срочно просмотреть пару бумаг». Я заметила, что к этой моей особенности стали относиться нейтрально, а потом некоторые даже просили посоветовать, как этому научиться, чтобы больше успевать.

Точно так же руководитель, предпочитающий формальный стиль общения без личных разговоров, может это красиво преподнести: «Ты и сам деловой человек, зачем нам тратить время на реверансы?» Но все-таки лучше не перегибать палку, совсем закрывая личные темы для общения.

Ну и, наконец, третий вариант развития событий: подбирайте в свою команду людей такого же типа, что и вы, предпочитающих говорить «на работе о работе». В Приложении предложу вам несколько вариантов вопросов, которые могут реально проверить типаж с этой точки зрения.

Почему этот вариант я предлагаю в последнюю очередь? Не всегда такая возможность есть, потому что уже есть команда, — не увольнять же людей по такой причине? Или же люди такого типажа среди определенных профессий редко встречаются (например, в продажах у многих реальная потребность в общении не только о работе, а у многих бухгалтеров, особенно если они одинокие женщины, дефицит внимания). Понятно, что в этом случае необходимо сочетать два или все три из предложенных сценариев.

3. Жаль тратить время

Тут все просто: время можно тратить, а можно инвестировать. Важно сделать для себя верную установку: для подчиненных определенного типа (вы помните, что в Приложении будут инструменты определения типажа) личное внимание и обсуждение с руководителем не только рабочих, но и личных обстоятельств будут такими же значимыми инструментами мотивации, как и привычные стимулы, например деньги, признание, карьерный рост и прочее. Следовательно, стоит определить типажи своих сотрудников и с теми, для кого важно внимание руководителя, осознанно применять этот прием.

4. Нет привычки и навыка

Научиться почти всегда легче, чем изменить свои взгляды, способности или психотип. Я приведу здесь несколько советов, которые помогли мне в развитии навыков неформальной беседы и комплиментов, причем не только с подчиненными или коллегами, но и с клиентами.

Итак, о чем разговаривать и какова может быть направленность комплиментов:

- Все, что человек выставляет напоказ (грамоты, дипломы, кубки, награды, охотничьи трофеи, цветы в горшках и т.п.), — это то, что он хочет, чтобы было замечено и отмечено. Если бы он этого не хотел, то спрятал бы в стол или шкаф.
- Хобби, значимые для человека сферы деятельности вне работы, если вы о них знаете.
- Ссылка на мнения и позитивные отзывы других людей, если у человека преобладает внешняя референция.
- Занятость и востребованность. Когда мы говорим людям о том, какие они занятые, как много вопросов решают, как много зависит только от них, то тем самым подтверждаем их значимость. А в этом нуждается большинство людей. Так что старайтесь подчеркивать этот момент, но только если это правда, так как иначе человек может принять подобные комплименты за издевку.
- Принятие решений, значимость человека в компании. Похоже на предыдущий случай. Очень хорошо воспринимается вкупе с положительным отзывом начальства или комментарием о том, что никто не взялся решить этот вопрос.
- Личные комплименты. Будьте очень осторожны. Комплименты, касающиеся внешности, одежды, обаяния и т.д. требуют особой тактичности. Чтобы их делать, стоит очень хорошо знать сотрудника.
- Разговоры о семье и комплименты такого рода уместны, только если

сам человек часто это обсуждает, вы сами верите в то, что говорите, и действительно хорошо понимаете ситуацию.

Возьмем пример с фотографиями. Допустим, на столе стоит фото (или висит на стене, не суть важно). По снимку вы можете предположить, что для человека важно или чем он гордится. И далее можно осторожно начать разговор об этом, сначала слегка прощупывая обстановку, если вы не очень хорошо знаете сотрудника. Почему? Случай, когда разговор на эту тему привел к крайне негативной ситуации, рассказал мне руководитель, участвовавший в тренинге. Надо отдать ему должное, Николай очень хорошо владел навыком, который мы сейчас обсуждаем. При этом был самокритичен в хорошем смысле этого слова, почему и поделился опытом неудачи. В отдел логистики, которым он руководил, пришла новая сотрудница Наталья, женщина под пятьдесят. На ее рабочем столе он увидел фотографию очень симпатичной и явно приодетой и причесанной к фотосессии девочки лет трех. «Какая у вас очаровательная внучка», — сказал Николай. И не понял, почему в комнате, где сидела Наталья и ее коллеги, воцарилась гнетущая тишина. Он перевел разговор на другую тему, а потом спросил у одной сотрудницы, с которой давно работал и имел доверительные отношения, что не так. Оказалась, что Наталья успела поделиться с коллегами-женщинами, что очень долго не могла родить ребенка, о чем мечтала, а вот когда ей уже было 45 или 46 лет, вдруг все случилось. И она волновалась, как правильно строить отношения с дочерью, чтобы не было барьера из-за большой разницы в возрасте. Собственно, почему и обсуждала этот вопрос. Как вы догадываетесь, женщине неприятно, когда ее вместо мамы считают бабушкой. Потом Николаю удалось загладить неловкость, и все сложилось очень хорошо. Как он сделал это? Если интересно, ищите ответ в дальнейшем повествовании.

Маленькие хитрости:

- Говорите только о том, во что сами верите и что вам действительно нравится: в противном случае многие люди почувствуют фальшь, и это может их раздражать.
- Compliments не должны быть слишком стандартными. «Прекрасно выглядите» — таким замечанием никого не удивишь, а вот раздражение можно вызвать, особенно если человек болеет и понимает, что выглядит нездорово, или если слышит это уже в пятый раз за день.
- Чередуйте комплименты: в отношении одного и того же человека нельзя повторять одни и те же слишком часто.

- Если вы и ваш подчиненный разного пола, старайтесь не перейти грань между простым вниманием и флиртом (если только именно это не является вашей истинной целью).
- Тренируйтесь проявлять внимание и говорить комплименты постоянно: это не так легко, как кажется.
- Если у вас много людей в подчинении и поэтому немало разной информации, которую трудно держать все время в голове, то делайте записки для памяти: если вы что-то перепутаете, то вместо позитива человек будет испытывать негативные эмоции.

Завершая тему, хочу пожелать вам эффективно использовать этот прекрасный инструмент воздействия, получать удовольствие оттого, что вы доставляете положительные эмоции своему окружению. А когда привычка сформируется, все будет совершенно естественно и не потребует каких-то дополнительных усилий.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ДЛЯ ТЕХ, КТО ЗАИНТЕРЕСОВАЛСЯ ИСТОРИЕЙ

Итак, как же вышел из неловкой ситуации Николай?

Как вы помните, Николая отличали прекрасные коммуникативные способности. И он вскоре при неформальном общении с коллективом сознательно допустил неловкую шутку в отношении другой сотрудницы (с которой заранее об этом договорился), тут же извинился и сказал: «Вот вечно я неловко шучу, то про прическу Кати черт-те что сказал, то зачем-то дочку внучкой обозвал». Все посмеялись и решили, что это была просто неудачная шутка, а вовсе не признание того, что сотрудница весьма немолода. Не могу сказать, удачный ли это был выход из ситуации, но, как говорится, лучше что-то, чем ничего.

ЛОВУШКИ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Не удержусь от каламбура: теории справедливости Адамса¹⁵ уделяется несправедливо малое внимание в разных статьях и обучающих курсах, особенно по сравнению с иерархией потребностей Маслоу. Но я считаю, что недостаточное внимание к тому, как люди **субъективно** воспринимают справедливость или несправедливость оценки их самих или их труда, очень часто приводит к конфликтным ситуациям и демотивации.

В 1963 году Джон Стейси Адамс выдвинул свою теорию мотивации, которая была названа теорией справедливости мотивации труда. Если изложить ее вкратце, то получится следующий тезис: люди могут быть мотивированы или демотивированы не только на основе удовлетворения/неудовлетворения своих потребностей, но и на уровне осознания справедливости/несправедливости полученного.

Несколько примеров ловушек справедливости, которые, к сожалению, нередко приходится наблюдать, помогут нам плавно подойти к тому, как обойти опасные места.

Арина, будучи кандидатом наук с опытом работы в НИИ, в период «лихих девяностых» пошла работать в коммерческую структуру, а именно в рекрутинговое агентство. Причина, по которой она это сделала, понятна — деньги. Однако, как я теперь понимаю, оглядываясь назад (тогда мне, конечно же, не хватало жизненного и управленческого опыта, чтобы сделать такой вывод), она воспринимала такой оборот в своей жизни как величайшую несправедливость и видела себя гораздо выше коллег, большинство из которых были мало того что «не остепененные», так еще и моложе. Мне она досталась как сотрудница от предыдущего руководителя — врать не буду, не знаю, взяла бы ее сама или нет. И в течение нескольких лет совместной работы мне приходилось сталкиваться с недовольством и негативом со стороны Арины, причем по самым разным поводам. Еще одной проблемой было ее высокомерие к некоторым из коллег. Временами, особенно в финансово успешные периоды (да и вообще все налаживалось в стране в целом и в нашем деле в частности), негативные проявления ослабевали, а в критические моменты они становились неприемлемыми. Надо признать, что разрешить ситуацию как-то кардинально мне так и не

удалось. И это было первое в моей жизни увольнение, правда, после трех лет попыток ситуацию исправить.

Сейчас я понимаю, что подобное и не стоит пытаться исправлять. И делаю вывод о первой из ловушек справедливости — нельзя нанимать сотрудников, которые изначально считают себя выше этой работы, или их представление о вознаграждении кардинально разнится с тем, каким оно будет в действительности.

Давайте последовательно обойдем все ловушки справедливости, которые нам могут помешать.

ЛОВУШКА ЛОЖНЫХ ОЖИДАНИЙ ПРИ НАЙМЕ

Одно из пагубных заблуждений таково: «Это же взрослый человек, и, если он согласен на наши условия, значит, они его устраивают». На самом деле, увы, очень часто все не так просто. Иногда люди соглашаются на условия, которые им не нравятся, которые они не считают справедливыми, просто потому, что им нужна какая-то работа. Они хотят где-то пересидеть, попутно подыскивая что-то более подходящее. Понятно, что такой человек к нам придет ненадолго, да и польза от него вряд ли будет. Но все может быть и сложнее: человек не рассматривает работу как временное решение, но внутренняя неудовлетворенность грызет его изнутри, влияя на лояльность и снижая мотивированность. Поэтому я предпочитаю придерживаться нескольких правил при принятии решения о приглашении человека на работу.

1. Выявите представление человека о характере работы

Особенно это важно, если вы приглашаете молодых специалистов или людей, которые меняют специализацию, либо у вас в компании специфика работы очень сильно отличается от общепринятой. Для этого можно использовать такие вопросы:

- Каким должен быть успешный (называем должность/специальность, актуальную в данном случае)?
- Назовите три плюса и три минуса этой работы.
- Что может раздражать в этой работе?
- Приведите несколько примеров интересных задач.

Сопоставьте ответы кандидата с реальной картиной. Если расхождения существенны, то лучше не рисковать: вы возьмете на работу человека, у

которого будет копиться негатив.

2. Оцените представление кандидата о справедливых и несправедливых требованиях к сотрудникам

Если у вас очень мягкая и лояльная политика в отношении персонала, нет каких-то особых требований, расходящихся с общепринятыми, то данный пункт можно пропустить. Однако я в своей практике не раз сталкивалась с ситуациями, когда у компаний была некая специфика требований к сотрудникам или особые условия дисциплины и труда.

Подумайте, как проверить до приема на работу, насколько человек считает условия работы нормальными и справедливыми. Прямой вопрос о готовности не всегда годится, так как некоторый процент кандидатов дает социально желательные ответы, чтобы получить работу и «пересидеть», получая зарплату и параллельно подыскивая что-то еще.

Приведу несколько примеров ловушек справедливости, возникающих при найме, которые, по счастью, удалось выявить и устранить на будущее.

Розничная сеть, в которой руководитель секции не имел рабочего места (стола) и должен был вместе с продавцами участвовать в выкладке товара (правда, только в ситуациях цейтнота, но все-таки). Столкнулись с тем, что во многих других компаниях подобного профиля аналогичная должность подразумевает отдельное место и не предполагает физического труда. И было несколько прецедентов, когда человек выходил на работу и буквально через несколько дней увольнялся: «Не для того я рос, чтобы опять с продавцами вместе работать». В общем, не барское это дело.

По результатам неудач стали при найме на работу выявлять отношение к этому факту (например, с помощью вопросов о плюсах и минусах подобной ситуации).

Не раз мне встречались организации, в которых был нестандартно строгий дресс-код. Сразу оговорюсь, что это не банковская или инвестиционная сфера бизнеса, для которых всегда характерны значительные ограничения по внешнему виду. Строгий дресс-код — это не просто приличный деловой вид, а ограничения цветовой гаммы, только костюм с галстуком для мужчины, только юбка с блузкой для женщины и т.п. Насколько человек готов воспринимать это требование как адекватное, тоже стоит заранее оценить. Это можно сделать, например, при помощи таких вопросов:

- Какие требования к внешнему виду сотрудников на работе разумны, а какие нет?

- Три плюса и три минуса дресс-кода на работе.
- Что может раздражать в требованиях к дисциплине и внешнему виду?

Иногда бывает важно и отношение к опозданиям. Разные компании придерживаются совершенно разных политик в плане дисциплины. У некоторых есть допуски, например 10–15 минут, у других даже одна минута считается опозданием и приводит к депремированию. Как понять допуски по опозданиям у кандидата? Здесь оптимальными будут такие вопросы:

- Что такое допустимое опоздание? Как часто оно допустимо?
- Какие требования в дисциплине чрезмерны?
- На что влияет точный своевременный приход на работу? К чему могут привести опоздания? Какие опоздания для кого по должности можно считать критичными?

Стоит затронуть и такую тему, как внутренние нормы этикета. У меня была ситуация, когда кандидат на должность руководителя среднего звена отказалась от выхода на работу в компанию, когда узнала, что общепринятая норма — общение всех со всеми по имени. «Для меня неприемлемо, что подчиненные будут мне "тыкать"», — сказала она. Хорошо, что я всегда предупреждала о корпоративных правилах и традициях, а она открыто сказала о своей позиции. А мог быть и вариант выйти и постоянно испытывать негатив, который все равно где-то проявится. Здесь мы тоже можем использовать методы, подобные предыдущим пунктам (повторяться не буду).

Важно учитывать и традиции, значимые для коллектива. А примет ли их новый сотрудник? Приведу реальный кейс, предложенный на одном из тренингов по управлению. Небольшой филиал крупной компании, в котором люди давно работали вместе, общались вне работы, в том числе сложилась традиция совместных выездов на природу на пикник или в небольшие походы в выходные дни с ночевкой. Все это проходило в формате полезного времяпровождения, а не просто коллективных пьянок. И вот пришла новая сотрудница Анна. Ей предложили присоединиться к очередному выезду на природу. На что Анна сказала, что у нее семья и тратить выходной она не намерена. Так было еще два или три раза. А в чем кейс для анализа на тренинге? Руководитель сказал о том, что сначала после отказов на Анну стали косо посматривать и перестали ее вовлекать в какие-то неформальные разговоры, а потом и на работе отношение стало сказываться: «А можно я не с Анной, а с кем-то другим буду проект делать?» При всем при том как профессионал Анна полностью руководителя устраивала. Теперь уже вопрос в том, как восстановить отношения в

коллективе. А вообще-то надо было до приема на работу проверить, как Анна воспримет традиции коллектива, раз уж они так важны для всех.

Конечно, перечень таких ситуаций, где осознанно или неосознанно человек не будет принимать то, что есть в компании, можно продолжить, но, думаю, логика действий вам уже понятна.

3. Оцените ожидания кандидата по компенсациям и бенефитам

Если человек искренне убежден, что ему недоплачивают и его недооценивают, то негатив будет копиться и в какой-то момент выльется в увольнение или деструктивное поведение. Здесь нам пригодятся вопросы такой направленности:

- Какой уровень дохода на такой-то работе/должности можно считать оптимальным? А какой несправедливо низким?
- Что лучше — достаточно высокий уровень оклада при низком уровне бонусов / переменной части или наоборот? А какой оклад можно считать значительным? Какой бонус?
- Какие элементы должны входить в соцпакет? Охарактеризуйте каждый из них по принципу «оптимально / не оптимально».

4. Оцените ожидания кандидата, связанные с развитием и ростом

Ощущение справедливости или несправедливости в связи с развитием и ростом в компании может оказать (и оказывает) существенное влияние на мотивированность и лояльность. При этом стоит учитывать как ловушки ложной мотивации, о которых мы уже говорили, так и реальные ожидания, а также то, насколько они могут совпасть с реальностью.

Очень люблю пример из жизни, о котором сейчас расскажу. Я проводила цикл тренингов по подбору персонала, менеджменту и мотивации в одном очень крупном банке, работающем с юрлицами. И в процессе обсуждения требований к кандидату и возможностей мотивации мы обратились, в числе прочего, к должности операциониста. Эта позиция в банке была стартовой. Так вот, в филиалах (200–400 человек) руководители предпочитали видеть на этой должности амбициозных выпускников хороших экономических факультетов. А в допофисах (отделения 6–15 человек в небольших городках или поселках городского типа) — тетенек. Именно так и сформулировали. Я спросила, что имеется в виду и почему. Один из участников мне пояснил: «В

допофисе почти никогда нет перспектив карьерного вертикального и горизонтального роста. Нам оптимально подходят женщины 35+, у которых в приоритете семейные ценности, которые работают всю жизнь операционистами и их это устраивает. У нас они будут ценить белую зарплату, фиксированный рабочий день без переработок, все соцльготы по закону. А вот в филиале всегда есть перспективы либо карьерного, либо профессионального роста. И мы всегда за рост изнутри. Поэтому и нужны люди с соответствующей мотивацией и возможностями».

В данном случае руководители банка проявили проактивность и избежали ошибок. Иначе могла бы возникнуть ловушка неоправданных ожиданий роста. Но надо сказать, что эта ловушка не сводится только к тому, будет рост когда-нибудь или нет. Все куда сложнее. Например, работая в Johnson & Johnson, я неоднократно сталкивалась с тем, что приходили кандидаты с руководящих должностей из отечественных компаний, а у нас была должность без подчиненных. Мотивация была понятна: работать в известной западной компании с определенной культурой, качественным продуктом и прозрачной системой менеджмента. Более того, в компании реально работал проект Talent Management, то есть система карьерного роста изнутри. Принципиально карьерный рост был возможен и вероятен — со временем. Поэтому мы обязательно диагностировали представление людей о справедливых и оптимальных сроках карьерного роста и его масштабах. Под масштабом я понимаю то, на сколько уровней человек стремится вырасти. Во многих компаниях есть такая классификация — $n + 1$, $n + 2$ и т.д., что означает, на сколько уровней по вертикали человек стремится вырасти.

Чтобы грамотно провести диагностику и избежать социально желательных ответов типа «Я готов ждать», я использовала несколько подходов. Хочу подчеркнуть один из моих любимых тезисов: очень опасно делать решительные выводы, применив только один вариант оценки или диагностики. Всегда есть риск погрешности, случайности. Именно поэтому я всегда стараюсь перепроверить свои гипотезы хотя бы один раз, а в случаях сомнений — и больше. Поэтому и сейчас инструментов будет несколько.

- Вы помните, что речь идет о людях, которые уже добились карьерного роста, но при этом готовы идти на серьезную, но все-таки рядовую позицию. Первый способ проверки, который я применяла, — просьба рассказать о своем карьерном росте. Нередко сразу становились ясными представления о справедливых его сроках. Например, кандидат говорил: «Всего за год я поднялся по карьерной лестнице», и я понимала, что год для него — срок нормальный, даже короткий. А

кто-то говорил, что пришлось целый год ждать первого повышения. И вот тут становилось понятно, что представление человека об оптимальном времени для роста — это менее года. Вывод этот нам позволили сделать пропозиции «всего», «целый» и «пришлось».

«Всего» говорит нам о том, что человек оценивает год как краткий период, «целый» — как длительный. А вот пропозиция с негативной коннотацией (оценочной частью) свидетельствует о недовольстве человека таким периодом ожидания роста¹⁶. Этот метод отличается очень высокой достоверностью (валидностью): подделать форму, а не содержание речи крайне сложно. Однако не всегда получается, что из изначальной формулировки понятно позитивное или негативное отношение человека к росту. В таких случаях я задавала вопрос: «Какой срок для карьерного роста можно считать оптимальным? Почему именно столько?»

- «Как вы считаете, за что именно повышают человека в должности?» — этот вопрос (или другие формулировки, но с тем же смыслом) позволяет оценить модель успеха вертикального роста, то есть уже не длительность ожидания продвижения, а представление о том, за что рост будет справедливым вознаграждением.
- «Приведите, пожалуйста, примеры несправедливости в плане продвижения, с которыми вы сталкивались, наблюдали в отношении других людей, слышали» — это поможет нам понять, что будет воспринято человеком как несправедливость по отношению к самому себе.

ЛОВУШКА ЛОЖНЫХ ОЖИДАНИЙ ПРИ РОСТЕ

Такая ловушка возникает, когда человек видит в будущем карьерном или профессиональном росте только то, что хочет видеть, только парадную сторону медали. Расскажу о нескольких случаях, которые, к счастью, были до принятия решения о продвижении людей в рамках проекта Talent Management¹⁷.

Мария — успешный key account manager, работала в компании несколько лет, у нее была хорошая репутация. Говорила о своем стремлении к карьерному росту, считала, что морально и ментально к нему готова. В рамках программ развития и проверки готовности к росту ее сделали временно исполняющей обязанности руководителя (на период двухнедельного отпуска начальства). Когда руководитель вернулся, он был в некотором шоке от того, в каком негативном состоянии нашел Марию. Основной посыл: «Почему они меня не слушаются? Почему я их косяки

должна разгребать и выслушивать всякие гадости от партнеров компании, хотя не я ошибку допустила?» Через некоторое время, когда страсти улеглись, с Марией был подробный и спокойный разговор, в ходе которого мы вместе пришли к выводу, что она пока не готова отвечать за других, а вот горизонтальный рост с возможностью более интересного продукта — это то, что ей сейчас надо. Мария была в ловушке ложных ожиданий, видя только статус и признание, новизну в работе, но не осознавая рисков более высокой ответственности и необходимости брать на себя решение всех сложных ситуаций, даже если в их возникновении нет ее вины.

Много раз я наблюдала опасную ловушку ложных ожиданий при горизонтальном перемещении. Максим работал в компании несколько лет. Было несколько дивизионов с разными продуктовыми группами — как следствие, и разными клиентами. Максим был успешен в продажах относительно простого и демократичного по цене продукта, клиентами и лицами, принимающими решения, были люди среднего статуса. И вот появилась вакансия в другом дивизионе, с гораздо более сложным и дорогим продуктом. При этом основные клиенты — это ВИПы с очень высоким статусом. Максим попросил перевести его туда. Результат — через два или три месяца стало понятно, что с работой с такими клиентами он не справляется, не хватает уверенности в себе и социальной зрелости. При разговоре с Максимом стало ясно, что он сам испытывает сильный дискомфорт и вряд ли сумеет с ним справиться. Почему же Максим так хотел перейти в этот дивизион? Неформальный статус в компании выше, да и при благоприятных обстоятельствах заработать не бонусной части можно заметно больше.

После этого эпизода я предложила ввести правило обязательной стажировки или пробного проекта до перевода, а также сделала что-то типа SWOT-анализа всех основных видов работ в компании и дивизионов. И при желании ротироваться сотрудники обязательно знакомились с этой информацией.

История с Максимом закончилась, к счастью, хорошо, так как открылась вакансия в другом дивизионе, где его сильные стороны были максимально реализованы. Перевод не выглядел неудачей, так как мы специально подали его как лучшую возможность для Максима. Однако могло быть и по-другому: очень часто тот, кто не справился, не готов возвращаться обратно, так как боится приобрести репутацию неуспешного человека.

Как же нам обходить эту ловушку? Стоит придерживаться простых правил:

- Обязательно показать **все** стороны и особенности нового функционала, делая акцент на негативных.

- Попросить проанализировать по принципу SWOT-анализа данную работу.
- Вовлечь человека в эту работу **временно**, чтобы всегда была возможность отыграть назад без возникновения комплекса неудачника. Сделать это можно в нескольких форматах — временный проект, стажировка, опережающий тренинг, вовлечение в мозговой штурм именно в данном подразделении/функции. У каждого из этих методов есть свои возможности и ограничения, поэтому в зависимости от ситуации нужно выбрать один или два подхода.

ЛОВУШКА СРАВНЕНИЯ

Ловушку сравнения мы рассмотрим с вами с точки зрения двух аспектов. Первый — «У соседа всегда трава зеленее и корова дает больше молока», или «Хорошо там, где нас нет». Второй — потребность человека объективно удовлетворена, но ему обидно, что у кого-то ситуация лучше. В отличие от первой ситуации это не заблуждение или домысел, а точное знание.

1. У соседа трава зеленее

В кризис 2008–2009 годов я работала с одним весьма крупным и известным банком — проводила для них цикл управленческих тренингов. На одном из них, посвященном теме мотивации, в ходе постановки целей и задач тренинга мне был озвучен следующий кейс: «У нас впервые за несколько лет не было индексации зарплаты (повышения). Многие сотрудники вслух или в кулуарах высказывают недовольство. Что с этим делать?» В ответ на эту задачку я в первую очередь задала вопрос о том, как в настоящее время обстоят дела в других банках. Некоторые из участников тренинга были в курсе и сказали, что повышения зарплат не было ни в одном банке из-за кризиса, более того, во многих были существенные ухудшения — или урезание зарплат, или увольнения. Итоговый совет — показать сотрудникам существующую статистику, чтобы они сопоставили свою ситуацию с другими банками и увидели, что выигрывают по сравнению с прочими.

Поскольку, как вы помните, у меня был цикл тренингов с этим банком, на следующей встрече я спросила, применили ли они данный метод и каков был результат. Оказалось, что да, применили, и большинство сотрудников действительно изменили свой взгляд на ситуацию — количество недовольных резко сократилось.

С аналогичной ситуацией я сталкивалась много раз. Вывод и

практический алгоритм действий:

Как продавец должен знать конкурентные преимущества своего продукта и грамотно их преподнести, так и на рынке труда и в компании нужно знать (и грамотно доносить до сотрудников), чем мы в лучшую сторону отличаемся от других.

«Бесплатный сыр бывает только в мышеловке» — по-моему, на редкость верная мысль. Понимая, в чем конкуренты по рынку труда объективно нас превосходят, мы должны знать, что у нас лучше, а у них хуже. Если в продажах, маркетинге и переговорах есть золотое правило, что о конкурентах нельзя плохо говорить, то на рынке труда такой установки нет. Или пока нет. Поэтому мы можем спокойно доносить эту информацию до людей. Приведу пример из жизни. В одной из юридических фирм — скажем, Z — были существенно выше компенсации и престиж бренда, чем в большинстве в отрасли. И в некоторых других юридических компаниях, с одной из которых я работала, создался эффект превосходства компании, как следствие — желание туда попасть. И несколько сотрудников таки туда ушли. Одной из задач руководителей стало показать остальным, почему в Z «не медом намазано». И нашелся целый ряд факторов: это и график, при котором 12–13 часов ежедневно — минимальная норма работы, и деление сотрудников на людей первого и второго сорта, при котором экспаты относились к первому, а остальные, понятно, ко второму (так оно и было в действительности, что слегка напоминало места в автобусах для белых и черных в Америке когда-то). И еще ряд моментов. Обо всем этом в рамках ненавязчивых обзоров отрасли стали информировать сотрудников — разумеется, включая и позитивные моменты. Результат — стремление уйти в Z резко снизилось, за два года с момента начала кампании никто туда не перешел.

К этому пункту мы уже подошли: необходимо регулярное, но ненавязчивое информирование коллектива о том, чем мы лучше как компания (условия работы, ее содержание, возможности самореализации и карьерного роста). В общем, стоит говорить обо всем, что будет нашим преимуществом, превосходит рынок труда в целом или отдельных его игроков.

Ну и, разумеется, необходим регулярный анонимный мониторинг сотрудников — насколько они согласны с тем, что мы превосходим другие компании по ряду значимых для нас факторов.

2. У других ситуация лучше, и люди это точно знают, но считают несправедливым

Работая внутри компании, я не раз с этим сталкивалась. Про два случая расскажу подробно.

Первая ситуация была такова. В одной компании у сотрудников отдела продаж в Москве и регионах были служебные машины разного класса — и в Москве существенно лучше. Это вызвало достаточно сильную демотивацию, причем, как я поняла, у многих не столько самой машиной, сколько несправедливостью ситуации: «Опять этим москвичам самое лучшее, а ведь они только по городу ездят, а мы в командировки по трассам, по несколько сот километров». Неоднократно уловив сигналы одной из этих ловушек справедливости, я пошла за разъяснением к своему руководителю, главе компании в России. Он переадресовал меня к финансовому директору: дескать, причина финансово-юридическая, и тот лучше объяснит. Оказалось, что причина была в том, что люди в Москве и регионах в силу казуистики нашего законодательства были оформлены по-разному: в Москве как штатные сотрудники, а в других городах как консультанты, оказывающие маркетинговые услуги в статусе индивидуальных предпринимателей. И именно поэтому компания не могла предоставить им дорогостоящие автомобили: это могло быть определено как уход от налогов и привести к серьезным санкциям. После того как я вразумительно донесла эту информацию региональным сотрудникам, волна негатива резко спала.

Вторая ситуация в той же компании: у служб поддержки был четкий график прихода на работу и присутственных часов, а у сотрудников продающих подразделений все фиксированное время в офисе — совещание отдела раз в одну или две недели. Вполне понятно, что у многих сотрудников офисных служб такая ситуация вызывала непонимание и негатив: «Мы что, люди второго сорта? Почему им можно ходить на работу как хотят, а нам — нет?» Осознав эту ситуацию, я стала вести разъяснительную работу сначала с теми, кто уже работал в службах поддержки во время так называемых митингов (встреч), которые проходили примерно раз в квартал и предполагали общий сбор подразделения (дивизиона) с присоединением региональных сотрудников по конференц-коллу, где был блок информации от HR-службы. А потом я решила придерживаться принципа проактивности и включила эту информацию в Orientation training / Welcome training — специальную программу, которую проходили все новички, со сведениями об истории, ценностях, традициях, правилах, нормах, структуре компании. До всех сотрудников мы стали доводить информацию примерно такого рода: да, почти нет присутственных часов, но с клиентами нередко приходится встречаться в восемь утра или проводить время до часу ночи (специфика бизнеса); что перелет в Новосибирск занимает более четырех часов и три

часа разница во времени (тогда было три), то есть, вылетая после работы, человек не отдыхает дома, а более четырех часов летит, потом едет до гостиницы, а потом у него встреча в девять утра по Новосибирску, что значит шесть утра по московскому времени. И так далее и тому подобное. И вот именно поэтому — минимум присутственных часов в офисе. А вы да, действительно, должны к определенному времени быть в офисе, зато вы при этом можете точно планировать свой график (кроме реально редких форс-мажоров), не тратите многие часы на перелеты и переезды, не выслушиваете «фи» от семьи за то, что либо очень рано утром уходите, либо очень поздно возвращаетесь.

Вывод, который я сделала для себя: всегда открыто и честно объясняйте, почему одним что-то можно, а другим — нет, почему у одних больше возможность заработать, а другие выигрывают в стабильности. Недосказанность только усиливает чувство несправедливости.

ЛОВУШКА ДОГОВОРЕННОСТЕЙ, ИЛИ РАЗНОГО ПОНИМАНИЯ

Работая рекрутером в агентстве, я впервые столкнулась с этой ловушкой, осознала ее, но тогда еще не дала ей названия. Потом не раз сталкивалась, работая, как говорят иногда, in-house HR, то есть внутри компании.

Итак, ситуация. Крупная международная компания искала warehouse manager (руководителя складского комплекса). Надо сказать, что функция эта в компании была очень важна: шла сложная комплектация, в том числе небольших заказов, при значительной ассортиментной матрице. Что еще усугубляло значимость данной позиции, так это высокие риски воровства (поскольку сфера FMCG и небольшие размеры продукции). Выполняя этот заказ, я нашла кандидатку, с которой было проведено 8 или 10 интервью на разных уровнях. Насколько я знаю, рассматривали кандидатов и от других агентств, но финалистом стала именно она. Меня попросили пригласить претендентку на финальную встречу, где ей должны были вручить Job Offer. Как вы догадываетесь, к этому моменту неоднократно было обсуждено все, включая компенсацию.

И вот в час икс, после получения Job Offer, кандидатка звонит мне и говорит, что ее не устраивает компенсация. Я была в полном шоке, ведь столько встреч уже прошло. «Вы же обсуждали уровень дохода, ведь так?» — говорю я. На что она отвечает, что да, действительно обсуждали, но когда она озвучивала свой уровень ожиданий, то имела в виду так называемый доход net (на руки после налогов), так на ее нынешнем месте работы

именно такая система принята, то есть налоги честно платятся, но сотрудникам озвучивается сумма **после** уплаты. Исходя из своего опыта, она, вполне естественно, озвучивала сумму именно **net**. А вот в компании, для которой я подбирала кандидата на эту и многие другие должности, была принята совершенно другая система: озвучивалась сумма **до** уплаты налогов.

Мало кто помнит, наверное, но был период в нашей стране, когда существовала так называемая прогрессивная шкала налогообложения и при высоком уровне доходов, который и предполагался у данного кандидата, сумма налога доходила до 36%. То есть разница между ожиданиями кандидата и компании составила примерно такую сумму — как вы понимаете, весьма существенную. Я позвонила клиенту и объяснила ситуацию, с ужасом ожидая отказа. Однако, к моему рекрутерскому счастью, в кандидате были настолько заинтересованы, что согласились поднять уровень дохода до ее ожиданий.

Тогда я сделала для себя четкий вывод: письменно согласовывать с клиентом все основные условия, требования, компенсации, не стесняясь уточнять любые нюансы, которые могут предполагать неоднозначные трактовки. Позже меня не раз выручало это правило. Строго говоря, не только меня, но и моих клиентов и кандидатов, которых я им представляла.

С проблемами разного понимания я неоднократно сталкивалась, будучи и HR-директором компании. Происходило это при взаимодействии как с кандидатами, так и внутри компании. Приведу несколько примеров и, как всегда, расскажу о выводах и полезных, хотя и простых на первый взгляд приемах.

Начну с ситуации, которая была для нас как компании-работодателя позитивной, то есть наши предложения оказались выше ожиданий кандидатов (с одной стороны, конечно, это хорошо, но с другой — неоднозначно). В компании ряду сотрудников предоставлялись служебные машины, при этом официально разрешалось в определенных пределах пользоваться ими в нерабочее время (далеко не во всех компаниях это так). То есть не все кандидаты, зная о наличии служебного транспорта, понимали, что это еще и льгота, позволяющая не тратиться на приобретение личного автомобиля. Поэтому мы стали всячески подчеркивать этот факт, чтобы усилить привлекательность предложения, так как иначе объем льгот мог быть недооценен кандидатом. Вывод и алгоритм: если что-то из того, что вы предлагаете, может быть оценено не в полной мере, так как часто данная льгота/возможность предлагается на других условиях или в меньшем объеме, пиарьте то, как предоставляете это вы.

Вторая ситуация связана с планированием карьеры, или Talent Management. Подобных случаев было довольно много, но я останавливаюсь только на типичных. Например, человеку, который пришел в компанию, руководитель говорит: «Если ты проявишь себя, то у тебя будет возможность быстрого карьерного роста». И здесь заложено сразу две бомбы: что значит «быстро» вырасти (год, полгода или два года?) и что такое «проявить себя». Я сталкивалась с обеими ловушками, когда люди приходили ко мне жаловаться, что им обещали и не дали возможности. Тогда я предложила ввести правило: четко оговаривать, что в нашем понимании означает быстрый карьерный рост (обычно это период не менее года). Но были и разночтения в понимании «проявить себя»: например, некоторые искренне считали, что это означает сделать суперпродажи. Что ж, конечно, это оценивалось как материально, так и признанием, но не было достаточным фактором для карьерного роста. Таким образом, мы пришли к тому, что очень важно конкретизировать, в чем и как именно надо проявить себя для получения возможностей роста.

ЛОВУШКА ИЗБИРАТЕЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ

Очень близко находится еще одна ловушка справедливости, которая заключается в избирательном восприятии. Об этом можно очень много говорить, потому что это и знаменитый эффект края, и «каждый слышит то, что хочет», и ассоциации. Так, скажем, когда человеку говорят, например: «Если ты раз, два, три, четыре, пять, то будет тебе такое-то счастье (карьера, премия, рост зарплаты и т.д.)», то велика вероятность, что человек запомнит, например, только раз, два и пять, а потом искренне будет считать, что ему обещали и не дали.

С чем-то подобным я не раз сталкивалась и сделала вывод, что все значимые обещания и договоренности обязательно необходимо **фиксировать письменно**. Речь сейчас не о юридических документах, но при написанном обязательстве гораздо меньше рисков, что что-то запомнится, а что-то — нет.

ЛОВУШКА НЕПОПУЛЯРНЫХ РЕШЕНИЙ

Работая в компании Johnson & Johnson, я приобрела очень ценный опыт сложных, спорных и даже потенциально негативных сообщений сотрудникам. Частично почерпнула те технологии, которые десятилетиями накапливались, частично сама привнесла кое-какие методики. Это

комплексная и серьезная технология для внедрения изменений в целом и негативных новостей в частности. Сейчас мы поговорим не в общем обо всем, а только о том, как избежать нарушения ощущения справедливости в случае непопулярных или спорных для восприятия известий.

В одном дивизионе было два «таланта», то есть два человека, в отношении которых у нас имелись планы их дальнейшего роста и продвижения. Согласно политике компании, оба знали о том, что включены в «пул талантов». Ситуация складывалась таким образом, что нам было необходимо взять со стороны человека на вновь открывающуюся вакансию руководителя среднего звена в этом дивизионе. Не буду вдаваться в излишние здесь детали, но суть в том, что человек брался «на вырост»: он был выше текущей позиции, но через полгода был план заменить им руководителя топ-уровня, который не устраивал компанию. Стояла задача: дать новому сотруднику возможность адаптироваться к компании, а руководству — присмотреться к нему, чтобы быть уверенным в правильности перемещения. То есть, как вы понимаете, выход нового руководителя на эту должность носил временный характер, но в силу пикантности ситуации сказать об этом прямо людям было нельзя.

И в чем проблема? Ирина и Денис, те самые «таланты», узнав о том, что на новую вакансию берут человека извне, могли быть разочарованы и почувствовать несправедливость. Одним из правил в подобных случаях была предварительная индивидуальная работа с теми, кого ситуация могла разочаровать, вызвать ощущение несправедливости. С каждым из «талантов» я общалась по отдельности, за два и три часа до анонса новости о приходе нового руководителя. Момент был выбран не случайно. Нужно было успеть сделать это до сообщения «несправедливой» новости, но желательно не сильно заранее, так как риски утечки информации есть всегда, даже если мы доверяем людям. Всегда имеется элемент случайности: возможна проговорка, то есть неосознанный слив информации, но нам-то от этого не легче.

Ирине и Денису (по отдельности) я сказала о том, что у них есть реальная перспектива роста, обозначила ее сроки и направленность. Денис получит более высокий уровень роста (за кадром: он займет ту должность, на которую шел внешний кандидат). Ему об этом сказать я в тот момент не могла, но обозначила уровень должности и срок в полгода, так как в компании есть практика перемещения между дивизионами. При этом с Денисом мы оговорили план его обучения на эти полгода, то есть это не просто «несправедливая отсрочка» роста, а возможность хорошо подготовиться к следующему шагу. Ирина получала новую должность уже через месяц, это был business development manager: она должна была

отвечать за запуск нового продукта, но это пока направление работы без подчиненных, то есть управление бизнесом и продажами, а не людьми.

В конечном счете оба сотрудника, у которых могло бы появиться ощущение нарушения справедливости, были удовлетворены своими перспективами. Более того, по возможности отслеживая неформальные разговоры в коллективе, я уловила вопросы к Ирине и Денису: «А что не тебя-то назначили?» — на которые они отвечали, что у них другая перспектива, они о ней знают, но пока не будут распространяться. Таким образом, и в коллективе в целом, а не только у заинтересованных коллег сохранилось ощущение справедливости принимаемых решений.

Еще один типичный пример, когда люди могут обижаться на несправедливость по отношению к себе, — это ситуация любых ухудшений или даже отсутствия привычных улучшений. В связи с этим расскажу историю и, как следствие, приведу технологию обхода ловушки.

Ситуация была в той же компании, о которой только что шла речь. Одной из моих не самых любимых частей работы была ответственность за ДМС, взаимодействие со страховой и вся с этим связанная аналитика. Так вот, по итогам анализа анонимных данных по факту обращений сотрудников за теми или иными частями страхового пакета стало понятно, что одна из услуг ни разу за год не была востребована. Несмотря на то что она была не из самых дорогих, я решила, что разбазаривать деньги компании на то, что никто не использует, глупо. И соответственно, на следующий год было решено отказаться от этой части ДМС.

Я понимала, что «отъем» чего-либо, пусть и ненужного, вызывает чувство обиды, нарушения ощущения справедливости. И здесь я придумала метод, который потом неоднократно применяла и убеждалась в его эффективности. Это создание запрограммированного опросника и проведение анонимного опроса за две-три недели до анонса новости. Суть приема в том, что создается набор так называемых запрограммированных вопросов, то есть заранее понятно, как большинство людей ответит. В разных ситуациях принцип моделирования таких вопросов будет отличаться: где-то они основаны на общей логике, где-то — на понимании ключевых мотивов реальных сотрудников. В данной же ситуации все было очень просто: на основе статистики прошлого года я знала, какие услуги в какой степени востребованы и значимы. Соответственно, я составила опросник, в котором просила назвать самые значимые части ДМС, наименее критичные услуги, пример максимального количества раз обращения к какой-либо услуге, пример услуги, которой в течение года не воспользовались ни разу. Поскольку анонимность опросника гарантировалась, люди не опасались подвохов, и я рассчитывала получить

реальные ответы.

В момент икс, собрав людей и подключив по конференц-коллу тех, кто находился в регионах, я напомнила об опроснике, который все заполняли две недели назад. Далее я сказала примерно следующее: «Мы все понимаем, что компания заботится о нас, своих сотрудниках, но и о рентабельности бизнеса не забывает. Поэтому я работала над вопросом оптимизации расходов на ДМС. Самая дорогая часть — это стоматология. По идее, для оптимизации затрат легче всего было бы отказаться от нее. Но из ваших ответов я поняла, что именно эта услуга для вас наиболее ценна. Поэтому она остается. А вот услугой икс ни один из вас за год ни разу не воспользовался. Хотя она и не такая дорогая, но мы решили ее убрать, оставив стоматологию». Конечно, в реальности речь была чуть подлиннее и поцветистее, с разными примерами. Итог — все довольны, никто не возмутился, что отобрали что-то.

ЛОВУШКА ЦЕННОСТНОЙ ЗНАЧИМОСТИ

Думаю, что развиваться надо всю жизнь, стремлюсь к этому и всех призываю. Остановившись в развитии, ты неизбежно начинаешь откатываться назад, деградировать. Кроме того, постоянно чему-то учась, ты тренируешь мозг, обеспечивая себе тем самым здоровую и счастливую зрелость. По этому поводу очень рекомендую прочесть книгу «Пластичность мозга»¹⁸. К чему я об этом заговорила? Несмотря на свой значительный опыт, я продолжаю делать маленькие и немаленькие открытия. В частности, недавно обнаружила очередную ловушку, в которую чуть не попала сама. Итак, сначала история, а потом вывод о ловушке и о том, как ее обойти.

У меня случилась неприятность с ноутбуком: он почему-то перестал видеть Wi-Fi, причем даже с внешним адаптером. А через несколько дней мне предстояло проводить вебинар, для которого скорости через модем, которым я в тот момент пользовалась для получения почты и выхода в интернет, могло не хватить. Я взяла у мужа ноут, но при тестовом заходе в кабинет вебинара что-то не заладилось. Я позвонила своей коллеге, описала ситуацию и добавила, что еще попробую, но спросила, на крайний случай, могу ли я на день взять ее компьютер (знала, что у нее все хорошо работает). И получила в ответ какие-то странные отговорки и некоторый негатив, хотя и в вежливой вроде бы форме. Тут у нас произошла пауза в общении из-за необходимости ей переговорить с клиентом, а мне ехать в аэропорт для отбытия в командировку. Я несколько напряглась: что-то произошло. В чем причина негатива? Может, я что-то не то сделала или сказала?

Мне помогло знание ловушки уклончивости (о которой мы поговорим в следующей главе): я позвонила из аэропорта и прямым текстом спросила, что не так. А вот дальше оказалось лично для меня неожиданно. «Понимаешь, для меня компьютер — это вещь личная, интимная. Вот ты бы дала кому-то свои трусы поносить?» — говорит мне коллега. Я несколько ошарашенно сказала, что трусы — нет, а вот компьютер — это же совсем другое дело. Но вот оказалось, что и так можно воспринимать свой ноутбук — как что-то личное, что не дают другому в руки. Чтобы сама ситуация была

более понятна, добавлю конкретику: мы работали территориально в разных местах, компьютер для нее — рабочий инструмент.

А я из этой ситуации сделала вывод об еще одной ловушке — ловушке разной ценностной значимости (я имею в виду именно значимость каких-то вещей, поступков, ситуаций, которые не относятся к категории принципов и ценностей).

Анализируя эту ловушку, я вспомнила еще несколько ситуаций, с которыми сталкивалась в жизни и работе.

- Машина

В данном случае ловушка привела к печальному исходу — увольнению офисного водителя. В компании было несколько «разгонных» машин и несколько водителей. Каждый мог брать любую из тех машин, что были свободны. А Алексей настаивал, чтобы одну из машин никто, кроме него, не брал. Это несколько раз приводило к конфликтам среди водителей. Кроме того, ему было так важно беречь-беречь эту машину (заметьте, служебную), что по плохой дороге (это происходило не в Москве) он ехал очень медленно, что вызывало негатив у руководителей и клиентов. Апофеозом стала ситуация, когда из-за чересчур аккуратной езды исполнительный директор опоздал на самолет и не попал на очень важную конференцию. Казалось бы, хорошо, что человек так ценит автомобиль, но не до абсурда же!

- Своя чашка

Это встречается не так редко, но может вызывать негативные эмоции, если посуда ставится в общий шкаф в комнате отдыха в офисе. Так что или покупаем строго одинаковые чашки, или просим как-то идентифицировать «свою» чашку, если тебе принципиально важно, чтобы ее никто не брал.

- Книги

Понимаю, что сейчас тема гораздо менее актуальна, чем в те времена, «когда деревья были большими», а книги — бумажными. Дефицитом было очень многое, в том числе и хорошие книги. Ими было принято делиться. А одна моя однокурсница никому не давала почитать свои книги (имеются в виду не учебники, а личные книги). Как-то я ее спросила почему, ведь на нее многие за это обижались. Она сказала, что это отношение ее мамы-филолога, к тому же когда-то работавшей в библиотеке. Книги для нее — особая ценность, она даже говорила, что у каждой есть своя аура, а когда она проходит через много рук, аура портится. И такое бывает!

Давайте рассмотрим практический алгоритм, который позволит

успешно справиться с ловушкой ценностной значимости. Несколько шагов, простых и не очень:

1. Как и во многих других случаях, стоит начать с того, чтобы дать себе верную установку: все люди разные, каждый воспринимает мир по-своему, иногда восприятие другого кажется странным, даже диким. И это нормально.
2. Если человек — ваш сотрудник, коллега, партнер, контрагент, то старайтесь максимально точно выяснить, что и в какой мере для него значимо. Учитывайте это при взаимодействии с ним, не пытайтесь навязать свое видение мира.

Если вы имеете дело с человеком впервые, задайте вопросы про то, что для него важно и не важно в той сфере, в которой вы взаимодействуете. Приведу несколько примеров вопросов, которые помогали мне, хотя и до осознания этой ловушки на логическом уровне. Видимо, интуитивно я ее чувствовала.

- «Есть ли традиционные для кого-то места на совете директоров?» — спросила я своего руководителя перед тем, как впервые принять участие в заседании.
- В ходе длительных переговоров с клиентом секретарь принесла чайный поднос с двумя **разными** чашками. «Какая из них ваша?» — спросила я.
- «Где твое место за столом?» — всегда спрашиваю хозяина дома, когда прихожу впервые или не помню.
- «Есть ли негласно чьи-то парковочные места?» — стоит спросить новому сотруднику, если он, как и многие другие коллеги, ездит на машине и будет парковаться рядом с офисом.

Все это позволит сделать взаимодействие более позитивным.

ЛОВУШКА ЛОЖНОГО СТЫДА И ЛОВУШКА УКЛОНЧИВОСТИ

— Потому что, если бы вы были свободны, я пригласил бы вас куда-нибудь. Например, в театр.

Чашку Настя все-таки выронила, и дымящийся кофе растекся по темному линолеуму.

— Иван Алексеевич, вы что, ставите на мне психологические эксперименты? — спросила она, насыпая в чашку новую порцию растворимого кофе и заливая ее водой. — Как назвать то, что вы вытворяете со мной?

— Я опробую на вас ваше же оружие, которое называется «Убойная прямота». Во-первых, хочу посмотреть, как оно действует, потому что сам никогда его не применял. Во-вторых, хочу, чтобы вы на собственной шкуре испытали то, что заставляете чувствовать других людей. Мне говорили, что вы бываете жестоки, и я подумал, что будет совсем неплохо, если вы на несколько минут постоите по другую сторону барьера.

А. Маринина. Шестерки умирают первыми

Александру Маринину я цитирую здесь не просто так. Мысль, конечно, вырвана из контекста всего произведения, но мне дает возможность анонсировать сразу две ловушки, которые я объединяю в общую группу.

ЛОВУШКА ЛОЖНОГО СТЫДА

Начну с ловушки ложного стыда. Ее я встречала в самых разных формах, иногда на удивление причудливых. Какая связь с цитатой из романа Марининой? Все очень просто: большинство людей стесняются признать, что любят детективы или периодически смотрят сериалы. Таков уж стереотип: есть литература и кино высшего, первого и второго сорта. Но еще Булгаков писал, что не может быть осетрины второго сорта: она или свежая, или несвежая. А вот я еще раз признаюсь: с детства люблю

детективы. Кстати, я почерпнула из них массу полезных психологических приемов, поведенческих открытий и даже философских идей. Но вот причуда ловушки ложного стыда учит нас любить только Маркеса или, на худой конец, Ремарка. Кто бы спорил, их стоит любить, но почему только их? Почему только сложное философское кино, но, к примеру, ни в коем случае не прелестный ностальгический сериал «Восьмидесятые», который возвращает нас в те времена, когда наша страна перерождалась и где коренится многое из сегодняшних реалий? Почему многие удивляются, когда я говорю, что предпочитаю минералку с газом, а не без, и черный чай, а не зеленый или кофе? Почему надо стыдиться целлюлита, ведь любой опытный врач скажет, что пресловутая «апельсиновая корка» — это абсолютно естественный атрибут женщины фертильного (детородного) периода?

Ловушка ложного стыда заставляет нас о чем-то умалчивать, в чем-то притворяться, на что-то совсем не нужное тратить деньги и делать еще много неправильных вещей. Но то, о чем я только что говорила, еще не самые причудливые ловушки ложного стыда. С самых причудливых, о которых мало кто задумывался, и начну, а уже потом перейду к нашим традиционным управленческим примерам.

Проработав несколько лет в медицинском бизнесе и получив большой опыт общения с бывшими и действующими врачами, я поняла парадоксальную вещь. Потом задумалась и вспомнила свой опыт общения с обычными людьми, не врачами, и поняла, что так оно и есть: болезни делятся на «престижные», «стыдные» и нейтральные. Речь не идет о традиционно понятной теме венерических болезней или СПИДа. Все гораздо хуже. Начну с престижных. Некоторые люди любят упомянуть, «как закололо сердце», «опять подскочило давление», «нервы уже шалят от этой нагрузки» и т.п. Однако вряд ли кто-то в условно светской беседе будет говорить о «расшалившемся геморрое» или «опять запор или понос напомнил о себе», хотя (в отличие от венерических заболеваний) никакой объективной вины человека в том, что у него эта проблема, нет. Но вот как-то не принято прямо говорить о таком. Ну а нейтральные грипп, ангина, гастрит находятся где-то посередине: вроде и не «хвастаемся» этим, но и не стыдимся. Понаблюдайте сами, и, думаю, вы со мной согласитесь.

Или почему надо стыдиться, что твой ребенок — отличный спортсмен, но равнодушен к точным наукам? Или кто сказал, что быть отличником важнее, чем иметь одно ярко выраженное увлечение, к которому есть явный талант? Однако многие родители неразумно калечат жизнь детям и себе, требуя именно отличных оценок, да еще и в определенных предметах.

«Мужчина должен быть добытчиком, стыдно зарабатывать меньше

жены», — уверена, что есть немало современных семей, которым это убеждение испортило (или как минимум подпортило) жизнь. А, собственно, почему?

Еще один, противоположный вариант: женщина обязана быть хорошей хозяйкой и матерью. А почему? Может быть, удел некоторых — быть лидером или эталоном красоты?

Ну и, наконец, вернемся к нашим управленческим ловушкам. Все случаи возникновения ложного стыда, разумеется, не рассмотреть, да я и не ставлю перед собой такую цель. Обсудим некоторые, с которыми лично мне пришлось столкнуться.

- «Настоящий мужчина должен до сорока лет стать руководителем», — сказал мне в ходе выходного интервью key account manager, проработавший в компании шесть очень успешных лет. Он был единственным представителем компании в одном из городов, где бизнес был не настолько большим, чтобы в ближайшие годы появились еще сотрудники. То есть расти сотруднику было просто некуда, так как переезжать в другой город он не мог по семейным обстоятельствам. Он уходил в компанию значительно меньшего масштаба, зато на руководящую должность. Знаю, что потом он был не особенно доволен, но на тот момент его позиция была незыблема, и переубедить мне его не удалось. Но я взяла полученный опыт на вооружение, усилив в компании внутренний PR. Он был направлен на осознание престижности не факта наличия подчиненных, а объема бизнеса, за который ты отвечаешь, и уровня квалификации, а также уровня и брендинга компаний, в которых работаешь. В общем, тезис был таков, что быть первым парнем на деревне не очень здорово. Кроме того, я усилила «страшилки» про небольшие частные компании, которые приглашают вроде бы на руководящую должность, но на самом деле ты все время зависишь от того, в каком настроении сегодня проснулся собственник.
- «Мне стыдно приходить одной на корпоративы, куда приглашают сотрудников с семьями или партнерами», — сказала одна из моих коллег. Ее личная и семейная жизнь не сложилась, приходить ей было просто не с кем. В данной ситуации я одновременно сделала заход с трех сторон. Во-первых, показала коллеге, что она далеко не одинока, есть и другие, зато она достигла уровня топ-менеджера — вряд ли это хуже, чем просто найти мужа. Во-вторых, посоветовала ей приходить с просто знакомыми мужчинами, не вдаваясь в детали (пару раз она так и сделала). В-третьих, я убедила в конце концов своих коллег и руководителя проводить основные корпоративы без семей — именно

для того, чтобы избежать неприятных для некоторых сотрудников ситуаций.

В целом скажу, что такие стереотипы ложного стыда у взрослого человека крайне трудно преодолеть, разве что планомерно работать со взглядами и установками, что сейчас, по-моему, не вполне верно называют словом «коучинг»¹⁹. Однако в обходе этой ловушки нам поможет проактивность и грамотный PR внутри компании. С помощью корпоративных СМИ, собраний и неформального общения можно сформировать внутреннюю культуру, систему ценностей, даже моду, которая позволит избежать вообще ловушек ложного стыда или хотя бы снизить вред от них. Также стоит заранее просчитывать ситуации, когда мы как руководители своими решениями или действиями сами провоцируем возникновение ложного стыда. Приведу несколько примеров работы как по формированию иного отношения, так и по минимизации ситуаций, в которых рассматриваемая нами ловушка почти наверняка возникнет. Все это случаи из реальной практики (как моей лично, так и компаний, с которыми мне довелось работать).

Богатые, статусные, успешные клиенты

Конец «лихих девяностых». Я вела большой проект для сети компаний, производивших и продававших мебель на заказ. В проект входили тренинги как управленческих навыков для руководителей, так и по технике продаж. Поскольку я вела обе тематики, неудивительно, что столкнулась с одним и тем же кейсом-проблемой — и со стороны консультантов-дизайнеров, и со стороны их руководителей.

На тот момент времени мебель была очень и очень дорогой, позволить себе такой заказ могли весьма немногие, особенно в городах не столичного уровня. То есть клиенты были на порядок богаче и статуснее — в общем, круче — сотрудников компании. И у некоторых дизайнеров это обстоятельство порождало комплексы. Они чувствовали себя неуверенно: «Как я могу что-то рекомендовать, советовать, а уж тем более отстаивать свой проект, ведь они такие важные. А я-то что?» Как говорит известная поговорка: «Если ты такой умный, то где же твои деньги?» Примерно так и рассуждали некоторые (к счастью, не все) консультанты салонов. Многие руководители хотели, чтобы мы разобрали на тренинге этот кейс и нашли решение. А у консультантов я это просто увидела. Проявлялось по-разному, но сводилось все или к неуверенному поведению, или к поддакиванию любому абсурду со стороны клиента (а на некоторые желания клиента

нельзя было соглашаться из-за технологических ограничений при производстве или безопасности). И, беря такой заказ к исполнению, не отстояв свою точку зрения, консультанты навлекали на себя, своего руководителя и производство огромные проблемы.

Специально провоцируя в ходе ролевых игр такое поведение, я потом задавала вопрос: «Почему вы не стали переубеждать клиента?» И многие так и отвечали: «Кто я такая, чтобы спорить с **настолько** крутыми?» Мне предстояло разработать целый комплекс идей, как эффективно изменить подобный настрой и следующее из него поведение. Базовым посылом была мысль о том, что деньги, безусловно, могут быть одним из мерил успеха, но будут не единственным. Ну, и в качестве одного из примеров было сравнение, актуальное для девяностых: можно ли считать, что пресловутый «новый русский» успешнее выдающегося, к примеру, хирурга, который спас многих?

Задачей руководителей стало постоянно культивировать в сотрудниках осознание своей экспертности, профессионализма, в то же время повышая этот самый профессионализм и давая инструменты коммуникации, которые позволяют создать позитив у клиента, в то же время не унижая себя.

Переход из медицины в коммерцию

Я работала в компании, где большинство сотрудников отделов продаж и маркетинга были врачами, перешедшими из медицины в коммерцию. Причем иногда очень хорошими врачами, некоторые даже со степенями. Однажды я случайно услышала разговор в курилке: «Мне стыдно перед клиентами²⁰: они остались и спасают жизни или как минимум качество жизни. А я...» Понятно, что, имея такой настрой, ты не будешь эффективно продавать. Понаблюдав за настроениями в коллективе, я поняла, что это проблема не одного человека, а многих, особенно тех, кто совсем недавно ушел из медицины в бизнес.

Тогда я придумала определенный PR-ход. Разумеется, все было сделано системно и на постоянной основе, с поддержанием этой мысли в корпоративных СМИ и в ходе мероприятий. Может быть, когда-нибудь я об этом расскажу подробнее, а сейчас упомяну главный посыл, с которого все началось: «Ты раньше был хирургом, спасал людей и их качество жизни (применительно к медицине имеется в виду то, что человек не получит инвалидность). Сколько у тебя было операций в месяц? Допустим, X. А теперь у тебя 30–50 клиентов, и когда ты убедишь хотя бы половину из них делать операцию по той методике, которая предполагает использование наших инструментов, то спасешь качество жизни в 15–25 раз большему

количеству людей. То есть можно сказать, что раньше ты был руками, а теперь ты — мозг».

Сразу прокомментирую, что все это истинная правда: применение определенной методологии позволяло пациенту после восстановления иметь жизнь здорового человека. Подробности финала иного метода оперативного вмешательства не совсем эстетичны, поэтому не буду на них останавливаться.

Возраст и стаж

Я не раз сталкивалась с комплексами из-за возраста, причем в обе стороны: я же намного моложе, как я могу что-то советовать или предлагать? Или: на фоне молодого коллектива некоторые начинали искусственно молодиться, начиная с внешнего вида и заканчивая поведением. Ключевое слово здесь — «искусственно», то есть было видно, что им некомфортно, да и само поведение отдавало фальшью.

Аналогичный страх или излишняя стеснительность встречаются не только в связи с возрастом, но и стажем в компании. Как это новичок может что-то предлагать?

Чтобы избежать появления таких ловушек, стоит минимизировать разговоры о том, кому сколько лет, а сосредоточиться на главном: чем ты ценен компании. Важно именно это. Ну и, разумеется, нужны объединяющие мероприятия, в которых все увидят положительные стороны друг друга, посмотрят на коллег с позитивной стороны²¹.

Задержки на работе как показатель лояльности к компании

Придя в компанию, я сразу заметила эту тенденцию. И стала усиленно с ней бороться, подойдя к этому с разных сторон. Для топ-менеджмента аргументацией стала цитата из КРЕДО компании, в котором был пункт, посвященный вниманию к сотрудникам, в частности, что компания обязуется дать им возможность полноценной личной жизни. «Если мы негласно поощряем переработки, в которых нет такой уж необходимости, то признаем, что не соблюдаем КРЕДО». А надо сказать, что на тот момент ценности, изложенные в КРЕДО, действительно разделялись в компании. Так что аргумент (правда, повторенный несколько раз) в конце концов (где-то через два-три месяца) все-таки сработал. И мы официально от лица топ-менеджмента стали доносить до сотрудников такую мысль: «Хороший специалист, у которого и с планированием времени все в порядке, почти всегда успевает все вовремя. Конечно, иногда бывают форс-мажоры, но если

ты задерживаешься постоянно, то сам себя плохо характеризуешь». Параллельно с PR я организовала несколько тренингов по эффективному использованию времени. Кроме того, мы ввели несколько правил взаимодействия в компании, которые тоже сэкономили массу времени²².

Наша компания — компания контрастов

Помните фильм «Бриллиантовая рука»? Главный герой должен выступить перед жильцами дома с лекцией на тему «Нью-Йорк — город контрастов». Когда он говорит, что вовсе не был в Нью-Йорке, управдом отвечает, что никакой разницы нет, пусть будет «Стамбул — город контрастов».

Можно вспомнить, как в детском и подростковом возрасте многие комплексуют из-за того, что у других детей что-то лучше, а у них хуже или просто отсутствует. Конечно, это неправильно. Но, к сожалению, для многих характерно.

В компаниях, где уровень дохода разных сотрудников и, соответственно, финансовых возможностей отличается в несколько или много раз, такая ловушка тоже создается. Скажу честно, убеждать, что быть бедным хорошо, а богатым — плохо, я бы не стала. До нас это уже делалось многократно и без особого результата. Стоит договориться с наиболее финансово успешными (а это, как правило, специалисты высокого уровня или руководители, то есть люди умные и, надеюсь, адекватные) о том, что мы не станем афишировать разные возможности, будем подчеркнуто равноправны в остальном. Никаких отдельных столовых-кафе, отдельного меню на корпоративах и т.п. Конечно, я не призываю перегибать палку, запрещая брендовую одежду, дорогие машины или украшения, но стоит открыто и разумно призвать людей к скромности.

Самый шедевральный «антипример», то есть ловушку во всей ее красе, я видела в одной крупной региональной компании. Два лифта, на одном написано: «Лифт для руководства». Кстати, была я в том и другом — они ничем не отличались.

ЛОВУШКА УКЛОНЧИВОСТИ

Вторую ловушку я решила назвать ловушкой уклончивости. Антиподом ей и выступает та самая прямота, о которой говорит Каменской один из героев романа. В филологии есть такой термин — эвфемизм. Он предполагает замену неприличного, страшного, не принятого в обществе понятия или слова другим, якобы приличным, принятым, нестрашным. Вместо слова

«б...» мы говорим «женщина легкого поведения». Можно вспомнить про лингвистическую версию происхождения слова «медведь» — вместо иного слова, которым обозначали зверя, которого уж очень сильно боялись, древние славяне придумали описательную версию «медведь», то есть тот, кто ведаёт медом. В романах о Гарри Поттере аналогичный пример — «Тот, Кого Нельзя Называть» применительно к гению зла. А в чем же ловушка, где опасность?

Сотрудник стесняется сказать правду о том, что его напрягает отсутствие внимания или похвалы от меня как от руководителя, а я стесняюсь спросить его о том, что его демотивирует. Я вижу, что контрагент/партнер/клиент явно чего-то недоговаривает, но вместо того, чтобы спросить его напрямую: «У вас какие-то сомнения или вопросы остались?» — делаю вид, что все нормально. В итоге проблема не выявляется — а значит, и не решается. Иногда подсознание «делает виражи», причем как у одного, так и у другого партнера по общению. Например, сомневающийся или обиженный человек не хочет сам себе отдать отчет в своей обиде или сомнении: «Разве может взрослый человек признаться, что ему не хватает признания или похвалы?» И он подсознательно заменяет свое желание на «хочу расти» (подробно это явление рассмотрено в главе «Ловушки ложной мотивации»). Но нередко все происходит и на уровне сознания: человек считает «непрестижным», «неудобным» и еще каким-то «не» говорить о чем-то прямо. А кто-то опять же стесняется спросить в лоб: «Что тебя беспокоит, не устраивает, что не так?» В общем, сами формулировки могут быть какими угодно, важна суть — прямой вопрос, предполагающий такой же однозначный ответ. Прежде чем, по нашей с вами традиции, обратиться к созданию алгоритма действий по преодолению ловушки, предложу вашему вниманию несколько примеров из жизни, которые мне довелось рассмотреть в ходе тренингов и кейсов как при работе внутри компании, так и в качестве внешнего тренера.

«Я вижу, что мой сотрудник явно стал хуже работать, но мне неловко с ним это обсуждать, поскольку он давно в компании, лоялен, да и KPI он выполняет, просто я вижу, что мог бы больше».

«Моя сотрудница явно чем-то загружена: периодически на совещаниях выпадает из общего обсуждения, теряет нить разговора. Но я боюсь с ней это обсуждать. Вдруг что-то личное, и она обидится?»

«В коллективе явно какая-то напряженность. Не понимаю причины».

И почему же в приведенных случаях не выйти на открытый, хотя и корректный разговор?

Расскажу историю из собственного опыта. В то время я была руководителем рекрутингового агентства. У нас была традиция периодически устраивать то, что сейчас пафосно называют корпоративами,

а мы неформально, хотя и с долей фантазии, именовали посиделками. И вот я как-то заметила, что после некоторых таких посиделок, особенно если они затягивались, одна из сотрудниц приходит на работу какая-то печальная. Некоторое время я тоже была в ловушке — стеснялась спросить напрямую, сказать, что вижу закономерность, вместо этого спрашивала уклончиво: «Как дела, все ли в порядке?» Но в конце концов дозрела, повела ее в переговорную и сказала все напрямую: «Я вижу, что...» В итоге удалось ее расколоть. Оказалось, что ее муж закатывал скандалы из ревности, хотя коллектив у нас был больше женский. Выйдя на эту информацию, я приняла целый ряд мер, которые позволили в значительной мере разрешить ситуацию: периодически мы частью коллектива или все вместе провожали эту сотрудницу (чтобы было видно, с кем она проводила время), или я сама говорила с ревнивым мужем и предлагала приехать ее забрать. В общем, суть даже не в решениях, а в том, что без открытого разговора и выяснения причин ситуации без купюр сделать бы ничего не удалось.

Тогда я сделала для себя вывод: при наличии проблемы нужно открыто ее обсудить, все выяснить, только это — путь к разрешению ситуации.

Ну а теперь к алгоритму.

1. Открыто сформулируйте вопрос или проблему. При этом, разумеется, соблюдайте корректность.
2. Проанализируйте ответ.
3. Решите, можно ли исправить каким-то образом данную ситуацию в принципе и адекватна ли цена вопроса результату.
4. Найдите как можно больше вариантов решения, исходя из предыдущего пункта.
5. Выберите оптимальный вариант (или несколько).
6. Создайте алгоритм конкретных действий по SMART.

Приведу пару примеров работы по этому алгоритму на материале управленческих кейсов из реальной жизни.

В одной компании часть сотрудников отдела активно создавала и использовала презентации в PowerPoint, часть — нет. Причем те, кто обходился без таких презентаций, в основном давно работали в компании, многие с клиентами уже дружили, иногда семьями. И продажи у них были неплохие. Казалось бы, что огород городить? Но сравнительный анализ показал, что у тех, кто презентации использует, средняя цена сделки выше. А значит, часть сотрудников использовала не все возможности для продаж. Открытый разговор привел к тому, что большинство признались, что плохо знают эту программу. «А что не сказали сами?» — «Неудобно как-то было, совсем молодые сотрудники умеют, а я нет». А так бы все и играли в

молчанку, не разрешая ситуацию. Итог — провели обучение. Всем все стало понятно, научились и стали применять.

Фармацевтическая компания, для которой я проводила управленческие тренинги, столкнулась с такой проблемой: некоторые сотрудники обещали клиенту такие условия поощрения со стороны компании (например, спонсирование поездки на международный симпозиум или издания научного труда), которые могут быть предоставлены только при определенном объеме закупки. А они обещали до достижения этого объема, что потом неизбежно приводило к конфликту. В ходе тренинга мы выстроили несколько гипотез, почему такое происходит, обсудили, что и в какой форме руководителям надо спросить у сотрудников, чтобы «поставить диагноз», а главное — как интерпретировать ответ.

Итак, собственно вопрос: «У нас с тобой несколько раз были претензии и жалобы клиентов в связи с тем, что ты обещал, не оговорив объем закупок, наше спонсорство поездки на симпозиум. Давай обсудим, в чем причина. У тебя же наверняка были конкретные цели? Зачем ты это сделал?» Обратите внимание: сказано откровенно, но без наезда. Иначе ничего не получится. А теперь самое главное — интерпретация. Если сотрудник говорит, что не смог убедить работать с компанией без этого обещания, то необходимо обучить приемам аргументации и влияния. Если отвечает, что боялся отказа, то руководителю имеет смысл применять инструменты работы со взглядами, изменить отношение: «Всех денег не заработаешь, какой-то процент отказов неизбежен и нормален, стоит относиться к этому спокойнее». Аргумент типа: «Нам все равно выгоднее, что он купил, чем если бы отказался» — требует экономической аргументации, когда будет понятно, что могут быть продажи компании в убыток, например если затраты на поездку окажутся больше или такими же, как объем закупки. Может быть и такое — сознательный обман по принципу «результат любой ценой». Тогда мы говорим о потерях в будущих продажах за счет ухудшения репутации компании, что еще усугубляется спецификой бизнеса: в медицинской среде очень многие друг друга знают и обмениваются информацией. «Я просто не мог ему отказать» — это может быть как внешний тип референции, так и неумение работать с возражениями. Проверяем тип референции, если он выраженно тяготеет к внешнему, то мы такому сотруднику запрещаем обещать что-либо клиентам без предварительного согласования с руководителем. Если же вопрос в технике «вежливого отказа», то опять-таки обучаем.

Вывод: открытый и прямой разговор — всегда первый шаг к разрешению сложной ситуации.

ЛОВУШКИ СЛОВА

Многие руководители попадают в ловушку, которую я назвала ловушкой слова. В мультике «Приключения капитана Врунгеля» была такая фраза: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет». Думаю, что эта мысль верна не только применительно к мореплаванию. Так, в русском языке «страхование» происходит от слова «страх». А английский вариант insurance — от sure (уверен).

Сама я просто «обожаю», когда на тренингах по менеджменту мы разбираем кейс про какого-то сложного для руководителя сотрудника и кто-нибудь из участников предлагает: «Давайте пошлем его на тренинг». Я сейчас не говорю о том, будет ли это в данном случае рациональным решением, которое что-то улучшит. Даже если и да, то само слово «пошлем»... Куда мы обычно посылаем? Если говорить на литературном языке, то к черту. Конечно, руководитель не хотел ничего плохого. Просто так сказал. Но *просто так* сказать нельзя, любое слово осознанно или неосознанно оказывает влияние на людей.

Многие замечают, что, будучи в плохом настроении, можно *отчасти* (то есть все-таки не полностью) улучшить его, улыбнувшись и приняв открытую позу. Поза «боевого строя» позволяет подготовиться к сложной ситуации. Несколько лет назад был описан такой психологический эксперимент: две группы студентов в течение часа слушали одну и ту же лекцию. Экспериментальной группе было предложено принять закрытую позу и находиться в ней в течение всей лекции (по образу «руки на парте» в школе). Контрольная группа сидела в свободных позах. После лекции было проведено два замера: субъективная оценка материала лекции (интересно — неинтересно) и объективный тест на его усвоение. Так вот, в группе, которая сидела в свободных открытых позах, оба показателя были выше. Этот факт свидетельствует о влиянии невербалики на состояние человека.

Давайте рассмотрим, как вместо ловушки слова использовать позитивный ресурс слов.

Не раз руководители, участвующие в наших тренингах, рассказывали о том, что лично у них или в компании в целом есть запрещенные и рекомендуемые слова и формулировки. Например:

Исключить формулировки	Рекомендовать вместо них
Попробую сделать	Сделаю
Проблема	Задача
Недостатки (человека)	Зоны развития
Если у меня получится	Когда я это сделаю
Постараюсь	Сделаю
Будет сделано	Я сделаю (Вася сделает)
Я делал, я старался	Признаю свою ошибку, ищу путь исправления
Сложная ситуация. Что делать? (Вопрос адресован руководителю)	Сложная ситуация, и я предлагаю

Давайте назовем такой подход **лингвотерапией**, то есть позитивным влиянием на мотивацию и модели поведения человека с помощью выбора более оптимальных слов.

Наше подсознание почему-то не любит, когда мы не совсем откровенны. И оно выдает это (помните, как в детстве некоторые скрещивали пальцы, говоря неправду?) определенными словами, которые появляются в нашей речи. И наоборот, используя такие слова, я подсознательно даю себе возможность отступления. «Я попробую» (но ведь не обещаю, что сделаю), «Если получится» (даю себе право не добиться результата). Выбирая же формулировки «Я сделаю», «Когда у меня это получится», я беру на себя обязательства и программирую себя на успех.

В каких случаях и как использовать лингвотерапию? Мы можем применять этот подход для формирования определенного образа мыслей и моделей поведения у своих подчиненных, как я уже рассказала, и создать подобный список для своей организации. Точно так же можно работать над собой, создавая инструменты самомотивации и формируя более продуктивные и полезные для себя модели поведения.

Если же говорить о себе, самомотивации и саморазвитии, то первое, что стоит сделать, — это понять, как часто, когда именно и какие «вредные» слова появляются у вас. А затем медленно и настойчиво заменять их на позитивные.

Могу рассказать историю о себе. Во второй половине девяностых, когда я еще только начинала работать в качестве бизнес-тренера и изучала влияние слов на взаимодействие с клиентами, я поняла, что слишком часто употребляю слово «проблема». И я стала четко контролировать себя, заменяя это слово (в зависимости от контекста) на «возникла ситуация», «есть сложная задача», «есть вопрос, который срочно надо решить». Через некоторое время это вошло в привычку, а еще чуть позже я поняла, что

стала действительно гораздо реже воспринимать ситуацию в стиле «все пропало, гипс снимают, клиент уезжает», больше концентрируясь на вариантах решения.

Кстати, если вы заинтересовались лингвотерапией для себя лично, а не только для своих сотрудников, то очень полезно и с видеокамерой поработать: снимать себя, когда вы рассуждаете на какие-то темы или рассказываете о сложной ситуации на работе.

ЛОВУШКА ОТРИЦАНИЯ (ИЗБЕГАНИЯ)

Если мы думаем и говорим, постоянно используя формулировки избегания, то есть отрицания, то программируем себя на неудачу. «Я не упаду, я не упаду», — думает человек, идя по узенькому мостику, и... падает. Есть весьма известная шутка: людей просят ни в коем случае не думать о рыжей обезьяне. И они почти всегда начинают о ней думать. «Не думай о неудаче», «Он не сможет мне отказать», «Я не ошибусь», — говорим мы себе, задавая тем самым провальный сценарий.

Формируя позитивные сценарии у себя и других, мы программируем успех. Используя позитивные формулировки, создаем лучшее впечатление о себе. Побуждая сотрудников использовать позитивные формулировки в переговорах с клиентами, способствуем более эффективному убеждению и влиянию.

Когда-то я преподавала русский язык иностранцам. Было несколько вещей, которые им было просто невозможно объяснить: как правильно выбрать обращение (ты или вы, имя или имя и отчество), что такое коммунальная квартира и...почему мы говорим что-то типа «Не могу не сказать» или спрашиваем: «У вас хлеба нет?» Действительно, ведь если задуматься, то двойное отрицание кажется абсурдным. Равно как и то, почему мы, желая что-то получить, спрашиваем, по сути, об отсутствии этого самого. «Ты не закроешь окно?» вместо «Закрой, пожалуйста, окно».

Первый шаг, который стоит сделать, — это осознать, как часто мы и наши сотрудники употребляем формулировки избегания — отрицания без прямой необходимости. Поясню про необходимость. Если я хочу сообщить об отсутствии чего-то у себя или о нежелании что-либо делать, то выбор отрицательной формулировки становится необходимостью. Если же сообщение или вопрос по сути положительные, то и использовать стоит позитивные формулировки.

Следующим шагом лингвотерапии станет составление списка «замен». Например:

Не использовать	Использовать
Не так ли?	Ведь так?
Не могли бы вы?	Вы могли бы?
Мы не срываем сроки	Мы соблюдаем сроки
Я не ошибусь	Я все сделаю правильно

Если речь идет о работе над своей речью, то очень полезно попросить кого-то контролировать вас и останавливать при употреблении формулировок избегания. Еще одним способом может стать запись своего рассказа на любую тему на несколько минут и последующий анализ. Желательно, чтобы рассказ касался прогнозирования будущего, тогда вероятность дифференциации стремления и избегания выше, и само упражнение за счет этого будет полезнее. После нескольких таких тренировок вы сможете сами себя контролировать и заменить избегания стремлениями.

Если говорить о работе с сотрудниками, то я бы сначала объяснила им, что такое лингвотерапия, зачем она нужна, как поможет в работе и в жизни. Можно сделать из такого мероприятия небольшой корпоратив: сначала разъяснения и примеры от руководителя, а потом соревнование по командам. Например, кто сможет заменить позитивными наиболее часто встречающиеся формулировки избегания. Было бы здорово, если кто-то будет вести записи. Потом создаем маленький «словарик», который раздаем всем сотрудникам. Из опыта знаю, что внедрению позитивных формулировок вместо негативных (так же, как и избавлению от слов-паразитов) помогает контроль сотрудников друг за другом. Например, Петров и Сидоров должны следить друг за другом и останавливать при появлении избеганий. Можно даже для усиления драйва и позитива сделать какое-то соревнование: кто быстрее стал использовать исключительно формулировки стремления.

Да, непросто избавиться от стереотипов, в том числе и речевых. Но именно изменение парадигмы, появление позитивной направленности может и жизнь повернуть к успеху.

БУДУ ДЕЛАТЬ И СДЕЛАЮ

Это еще один момент, который можно изменить в речи и оказать тем самым влияние на собственные установки. Когда мы говорим о своих будущих действиях, используя несовершенный вид глагола («буду делать»), то тем самым упускаем шанс запрограммировать себя и других на достижение

результата. Стоит сознательно отмечать такие формулировки. Процесс этот довольно длительный, и только системная работа над собой приведет к результату. Зато тогда вы будете программировать себя на достижения.

Как и всегда, лингвотерапию «процесс — результат» можно использовать для себя, а можно для своих сотрудников. У меня, например, очень четкая установка по отношению к сотрудникам: «Мне не важно, что ты делал, мне важно, что ты сделал». И я всегда именно так реагирую на пассажи типа «я учил» (если провести параллель со школой). Имеет смысл приучить своих сотрудников говорить, что они **сделают**, а не **будут делать**, что они **сделали**, а не **делали**. Говоря о будущем: «Я сделаю», сотрудник подсознательно берет на себя обязательство довести дело до конца. Когда сотрудник знает, что он должен говорить только о том, что **сделал**, а не **делал**, то у него пропадает искушение создавать иллюзию бурной деятельности вместо реальных дел.

Перевод из парадигмы процесса в парадигму результата позволит сэкономить много времени при работе с подчиненными: они будут сразу говорить о результатах вместо того, чтобы загружать вас информацией о процессах.

О БЕЗЛИЧНОМ

Уже не останавливаясь на принципах лингвотерапии, обратим внимание на использование в речи безличных конструкций. В русском языке их огромное множество: «Это будет сделано», «Задание выполняется» и т.п. Они формируют модель ухода от ответственности. Заменяя их на личные формулировки (вместо «Это будет сделано» — «Я это сделаю» / «Мы это сделаем»), мы создаем эффект обязательств и берем ответственность на себя. Как и в остальных случаях, стоит проанализировать свою речь и, если для вас характерны такие формулировки, максимально контролировать себя и избавиться от них. То же самое стоит сделать в отношении своих подчиненных.

ОБ УСЛОВНОМ

Союз «если» может быть использован для установления причинно-следственных связей («Если температура достигает ста градусов, то вода кипит»). В этой ситуации все, о чем мы будем говорить дальше, не актуально.

Мы затронем случаи, когда союз «если» закладывает вероятность

проигрыша, когда мы заранее думаем о том, что может и не получиться. Психологическая основа здесь примерно такая же, как и в избеганиях: боязнь неудачи повышает ее вероятность. Поэтому стоит заменять условные формулировки формулировками уверенности:

Не использовать	Использовать
Если у меня это получится	Когда я это сделаю
Если клиент согласится...	Мы добьемся согласия клиента и...

Конечно, я не призываю вас забыть о рисках, но лучше говорить о них прямо вместо условных формулировок. Например: «Мы добьемся согласия клиента. Есть один риск — ценовая политика. Для подстраховки мы подготовим три варианта оплаты, это поможет убедить клиента».

Очень хочется пожелать всем вам, моим читателям, освоить лингвотерапию, сделать свою жизнь лучше за счет правильных установок и научиться слышать, что другие думают на самом деле.

ПРИЛОЖЕНИЕ

МЕТОД «ТРИ ПЛЮСА И ТРИ МИНУСА»

В своих предыдущих книгах я подробно рассматривала этот метод как инструмент оценки кандидатов в ходе интервью²³. Однако с таким же успехом его можно применять при оценке отношения работающего сотрудника к предстоящей задаче/проекту (если оно не очевидно проистекает из прошлого опыта).

Итак, я руководитель и хочу узнать отношение своего сотрудника к поручению или ситуации. «Маша, назови, пожалуйста, три плюса и три минуса (можно просто плюсы и минусы) такой-то задачи». Получив ответ, я анализирую:

- количество плюсов и минусов: большинство людей не называют строго одинаковое количество тех и других. Если плюсов или минусов больше, то это выдает позитивное или негативное отношение к ситуации/задаче;
- скорость ответа: то, что человеку ближе, он называет быстрее;
- последовательность. С чего Маша начала? Если с минусов, то велика вероятность, что минусы ближе.

Все эти три фактора мы анализируем в совокупности.

Также важно обратить внимание на содержательное наполнение, а именно: что вызывает позитив или негатив в конкретном случае. Далее мы можем выявлять причины такого отношения и работать с ними.

ТРЕУГОЛЬНИК МОТИВАЦИИ

Из чего складывается поведение и результат действий человека? Давайте рассмотрим несколько вариантов.

Первый вариант — зона **может**: **может = способности + + навыки**. Однако не это сейчас будет темой нашего обсуждения. Мы остановимся на **зоне хочет**, которая представляет собой своеобразный «Треугольник мотивации».

Ответьте себе честно на вопрос: «Всегда ли мы делаем то, что можем, или, тем более, максимум из того, что можем?» Нет. Вопрос: почему? А потому, что на поведение и результативность не менее, а иногда и более сильное влияние оказывает наше **хочет**. Из чего же оно складывается?

У вас есть любимое занятие, увлечение, хобби? Конечно, у многих оно есть, причем большинство из нас не получает за это оплаты, признания, карьерного роста (хотя изредка исключения встречаются). Почему же мы это делаем? Правильно, потому что нам это просто **нравится**. То есть мы получаем удовольствие от самого действия, не ожидая за это какого-то особого поощрения.

Довольно часто мы делаем то, что нам не особенно нравится, но **выгодно** или **необходимо**. Давайте объединим эти два момента словом **выгода**. Выгоды условно можно разделить на:

- витальные (жизненно необходимые): хожу в каске на стройке, хотя жарко и некомфортно, потому что понимаю, что иначе можно поплатиться жизнью или здоровьем;
- материальные: делаю что-то, потому что за это хорошо платят;
- нематериальные: делаю что-то, потому что за это хвалят, можно вырасти карьерно, ко мне будут хорошо относиться (и т.д. в зависимости от мотиваторов).

Ну и, наконец, **ценности**. Мы можем делать или не делать что-то не только потому, что нам это нравится / не нравится, выгодно/невыгодно, но и потому, что это соответствует или не соответствует нашим ценностям. Нам, может быть, уже хочется уйти домой, денег за это никто не заплатит, да и человек этот нам не друг, но такая ценность, как взаимопомощь и командная работа, заставляет нас остаться и помочь коллеге. Клиент предлагает поработать налево, и деньги в общем-то нужны, но, так как мы дали обещание своему работодателю не делать такого вне компании, мы отказываемся. Ценности также условно можно поделить на:

- внешние: я поступаю так только тогда, когда это могут видеть другие люди;
- внутренние: я поступаю так всегда, потому что иначе просто не буду себя уважать.

Очевидно, что внутренние ценности гораздо труднее (по моему мнению, и не нужно) менять, в то же время они делают сотрудника более надежным и предсказуемым. Внешние ценности гораздо легче поддаются воздействию извне, но и вероятность нехорошего поступка, когда никто не видит, резко

возрастает.

Когда мы анализируем поведение сотрудника, нам очень важно пройти по всем перечисленным составляющим, проверить их все и только после этого делать выводы.



ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ: ГДЕ НАХОДИТСЯ ЛОВУШКА

Давайте рассмотрим особенности разных этапов жизненного цикла организации, подразделения или отдельной бизнес-единицы. Как основу для классификации этих этапов используем (в усеченном виде) Бостонскую портфельную матрицу, разработанную одной из известных консалтинговых компаний — Boston Consulting Group.

Жизненный цикл компании подобен жизни человека: рождение и первые годы, когда требуется большая забота, внимание и терпение; в фазу активного роста и развития помощь все еще нужна, но есть и первые самостоятельные шаги и успехи; стабилизация — уже многое достигнуто, особых прорывов не ожидается, происходит планомерное и поступательное развитие, без резких взлетов, с редкими провалами (ведь опыт уже накоплен); и последняя стадия — угасание.

Сообразно этому выстроены и этапы жизненного цикла компании (подразделения). Перечислим их:

1. «Вопросительные знаки» — стартовый этап развития компании (подразделения), для которого характерны высокая неопределенность, необходимость больших усилий без гарантии результатов и создания практически всего с нуля, частая проблема недостаточности ресурсов, а также то, что «все делают всё». Этот этап нередко сопровождается авралами и необходимостью выходить за рамки своих обязанностей, слабой выраженностью субординации.

2. «Звезды» — этап бурного и активного роста, бизнес развивается

быстрыми темпами, происходит агрессивный захват рынка, ставятся амбициозные цели, поступает много новой информации, требуется все больший профессионализм, увеличивается — иногда в несколько раз — численность персонала, из-за чего возникает целый ряд проблем и конфликтов.

3. «Дойные коровы» — этап зрелости и стабилизации, бизнес-процессы отлажены, активного роста уже нет, может быть только текущее развитие. Как правило, основная задача на данной стадии — поддержание того, что уже достигнуто, и эволюционное развитие.

4. «Злые собаки» — угасающий бизнес или отдельное направление, которое в силу каких-либо обстоятельств стало неперспективным. Тем не менее оно еще некоторое время функционирует, так как необходимо завершить свои обязательства перед рынком, либо подготовить направление к продаже, либо минимизировать возможные потери.

Очевидно, что разные этапы жизненного цикла требуют от сотрудников совершенно разных компетенций и мотивов²⁴. Ловушка же заключается в двух моментах:

1. При подборе или перемещении людей не учитываются особенности, необходимые применительно именно к данному этапу. Например, процедурный и консервативный профессионал может быть очень успешен в период «дойной коровы», но вряд ли будет добиваться многого на первом или втором этапе жизненного цикла. То есть в данном случае рецепт предельно прост: определите этап жизненного цикла и учтите при оценке человека.
2. Вторая ловушка, пожалуй, более критична. Она заключается в том, что сотрудник, который был успешен ранее, на новом этапе перестает соответствовать требованиям или даже становится деструктором. Для преодоления этой ловушки есть несколько инструментов:
 - перемещения внутри организации между подразделениями, находящимися на разных этапах развития. Например, у нас есть несколько стартаперов, которым становится скучно, когда все стабилизировалось, и мы все время перемещаем их на новые участки. А консерваторов, наоборот, ставим на их места;
 - дополнительные задачи/проекты, которые позволяют «добавить» недостающую мотивацию;
 - постоянные ротации, которые позволяют предотвратить перегорание;
 - грамотное внедрение изменений.

МЕТОД ПРОЕКТИВНЫХ ВОПРОСОВ

Данный метод оценки карты мотиваторов (основных мотивирующих конкретного человека факторов) основан на том, что все люди в той или иной степени проецируют — то есть переносят свой опыт, желания, ценности и многое другое — на окружающих. Таким образом, отвечая на вопросы о людях вообще, человек практически всегда называет свои приоритеты. Итак, проективные вопросы, которые мы используем для определения факторов мотивации кандидатов и/или сотрудников, отвечают следующим требованиям:

- вопрос не адресован конкретному человеку, он «о людях вообще». За счет этого мы получаем более откровенный ответ;
- это открытый вопрос, и таким образом человек сам выбирает значимые для себя факторы;
- задается в достаточно быстром темпе для того, чтобы человек не стал вычислять, зачем на самом деле вопрос был задан;
- обычно стоит получить три–пять вариантов ответа, то есть при односложном ответе мы спрашиваем: «А что еще?»²⁵

Тип референции — одна из метапрограмм²⁶, которая определяет то, каким образом человек принимает решения и оценивает себя и свою деятельность. При тяготении к внешней референции человек склонен ориентироваться на мнения и советы других, кем-то созданные инструкции и правила. При тяготении к внутренней референции человек чаще самостоятельно принимает решения и оценивает сам себя, нежели руководствуется чужими мнениями или советами. Понятно, что крайности достаточно редки и у большинства людей смешанный тип с доминантой той или иной референции²⁷.

ТИПАЖ КАНДИДАТА: КАК УЗНАТЬ, ЧТО ЧЕЛОВЕК БУДЕТ НАСТРОЕН НА ВОЛНУ «НА РАБОТЕ О РАБОТЕ»

1. Каким должен быть хороший коллектив?
2. С каким руководителем хорошо работать?
3. Назовите плюсы и минусы дружбы между коллегами.
4. Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в обсуждении личных дел с коллегами?

Вопросы эти желательно задавать не подряд. При анализе ответов

обратите внимание на следующее:

1. В ответе должны преобладать деловые, рабочие качества и характеристики взаимоотношений.
2. Аналогично первому.
3. Плюсов не должно быть заметно больше. Оптимален баланс плюсов и минусов.
4. Аналогично предыдущему, но если минусов будет больше, то это даже хорошо.

ТИПАЖ КАНДИДАТА: КАК УЗНАТЬ, НАСКОЛЬКО ЧЕЛОВЕКУ НУЖНО ЛИЧНОЕ ВНИМАНИЕ, КОМПЛИМЕНТЫ

Помимо тех же вопросов, которые мы уже рассмотрели, стоит определить тип референции, то есть то, как человек оценивает себя — на основе внешних мнений или преимущественно сам. Если преобладает внешний тип референции, то такой человек будет нуждаться во внимании и комплиментах.

Определить тип референции проще всего с помощью вопросов типа «Хорошо ли вы делаете то-то или то-то? Почему вы так считаете?» Вопросы должны быть об основных профессиональных действиях человека. Если в ответе на вопрос «Почему вы так считаете?» преобладают ссылки на других людей, общепринятые факты и суждения, оценку со стороны, то человеку свойственна внешняя референция²⁸.

ЛОВУШЕК ЕЩЕ МНОГО! ИТОГИ ПЕРВОГО КВЕСТА

Спасибо, что вы прошли со мной весь этот путь — от первой ловушки до завершающей. Я не случайно выбрала это слово, так как на этом перечень ловушек не закончен. Их еще очень и очень много! Они есть и в планировании времени, и в мотивации, и в оценке персонала. Есть еще и ловушки восприятия, и коммуникации, которые актуальны для любых ситуаций общения — как в деловой, так и в личной сфере. И если у вас появится такое желание, я буду очень рада обсудить с вами эти ловушки и, разумеется, то, как их обойти.

Буду рада вашим отзывам и вопросам по адресу
HR.SIvanova@gmail.com

1 Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — *Прим. ред.*

2 Рефрейминг (англ. frame — рамка) — термин, который широко использует НЛП для описания процедур переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных психических шаблонов. — *Прим. ред.*

3 Если вы знакомы и работали с методикой проективных вопросов и определения метапрограмм, в частности типа референции, то читайте дальше. Если нет, то все необходимые пояснения вы найдете в Приложении. — *Прим. авт.*

4 Job Offer, или предложение о выходе на работу, — это принятый во многих крупных компаниях документ, чаще применяемый не на всех, а только на значимых и руководящих позициях. Предполагает описание всех значимых зон ответственности, условий работы, компенсаций. В общем, все, что может быть существенным как для организации, так и для сотрудника. С точки зрения российского законодательства не является юридическим документом, необходим для понимания обеими сторонами всех значимых факторов. — *Прим. авт.*

5 Опережающие тренинги предполагают создание специальных групп, в которые включаются либо только люди, еще не включенные в данную функцию, но интересующиеся ею, либо — вместе с ними — уже работающие и потенциальные. Подробно эта практика описана в книге «Развитие потенциала сотрудников». — *Прим. авт.*

6 Assessment center — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. — *Прим. ред.*

[7](#) Классификация по Бостонской портфельной матрице — см. Приложение. — *Прим. авт.*

[8](#) Названо оптимальное время. Если ваш опросник будет значительным по объему, то время соответственно увеличится. — *Прим. авт.*

[9](#) SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). — *Прим. ред.*

[10](#) О'Коннор Дж., Сеймор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование. Как понимать людей и как оказывать влияние на людей. — М.: Библиотека А. Миллера, 1998. — *Прим. ред.*

[11](#) Иванова С. Я слышу, что вы думаете на самом деле. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — *Прим. ред.*

[12](#) Small talk (дословно — «маленькая беседа») — общепринятый термин применительно к технике переговоров любого типа. Цель этого этапа — установление позитивных и доверительных отношений. Обычно предполагается, что разговор должен быть не о работе. — *Прим. авт.*

[13](#) Пропозиции — термин, раскрываемый в моей книге «Я слышу, что вы думаете на самом деле». — *Прим. авт.*

[14](#) Я часто привожу примеры из того времени, потому что именно тогда приходилось всему учиться, в том числе на собственных ошибках. В последние лет пятнадцать я уверенно чувствую себя в качестве руководителя и гораздо реже получаю инсайты, или откровения, в сфере управления людьми. — *Прим. авт.*

[15](#) Теория справедливости (равенства) предложена в 1963 году американским психологом Джоном Стейси Адамсом. Она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между

затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу. — *Прим. авт.*

[16](#) Подробно тема пропозиций рассмотрена в моей книге «Я слышу, что вы думаете на самом деле». — *Прим. авт.*

[17](#) Подробно этот проект и его особенности были описаны в книге «Развитие потенциала сотрудников». — *Прим. авт.*

[18](#) Дойдж Н. Пластичность мозга. Потрясающие факты о том, как мысли способны менять структуру и функции нашего мозга. — М.: Эксмо, 2010. — *Прим. авт.*

[19](#) Дословный перевод слова coaching с английского языка — тренировка. — *Прим. авт.*

[20](#) Клиенты — врачи, главврачи, заведующими в больницах. — *Прим. авт.*

[21](#) С некоторыми идеями таких мероприятий вы можете познакомиться в моей книге «50 советов по нематериальной мотивации» (М.: Альпина Паблишер, 2017). — *Прим. авт.*

[22](#) Подробно об этом вы сможете прочитать в одной из моих следующих книг. — *Прим. авт.*

[23](#) «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час» (М.: Альпина Паблишер, 2017) и «Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя» (М.: Альпина Паблишер, 2017). — *Прим. авт.*

[24](#) Подробно эта тема рассмотрена в книге: Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — *Прим. авт.*

[25](#) Подробно об этой методике можно прочитать в книге «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час». — *Прим. авт.*

[26](#) Метапрограммы — это «паттерны, которые мы используем для того, чтобы определить, какая информация будет допущена в сознание... Метапрограммы являются ключевыми моментами в процессе мотивации и принятия решений» (О'Коннор Д., Сеймор Д. Введение в нейролингвистическое программирование). — *Прим. авт.*

[27](#) Подробно о типе референции можно прочитать в книгах «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час», «Как найти своих людей» и «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?» (М.: Альпина Паблишер, 2017). — *Прим. авт.*

[28](#) Подробно о типе референции как особенности типажа кандидата и сотрудника вы можете прочитать в книге «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час». — *Прим. авт.*

Редактор *А. Черникова*
Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректоры *М. Смирнова, Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Дизайн обложки *С. Хозин*

© С. Иванова, 2017

© ООО «Альпина Паблишер», 2017

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2017

Иванова С.

Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников /
Светлана Иванова; М.: Альпина Паблишер, 2017.

ISBN 978-5-9614-4948-8