

МАРКУС БАКИНГЕМ

& CURT COFFMAN

КУРТ КОФФМАН

MARCUS BUCKINGHAM

**СНАЧАЛА**

**НАРУШЬТЕ**

**ВСЕ ПРАВИЛА**

THE RULES

ЧТО ЛУЧШИЕ В МИРЕ МЕНЕДЖЕРЫ ДЕЛАЮТ ПО-ДРУГОМУ

BREAK ALL

FIRST,



ПРОДАНО БОЛЕЕ **1 000 000** ЭКЗЕМПЛЯРОВ

# **First, Break All the Rules**

*What the World's  
Greatest Managers  
Do Differently*

**Marcus Buckingham  
and Curt Coffman**

Simon & Schuster



# Сначала нарушьте все правила

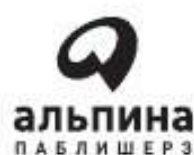
*Что лучшие в мире  
менеджеры  
делают по-другому*

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

**Маркус Бакингем  
Курт Коффман**

*Перевод с английского*

2-е издание



Москва  
2010

УДК 65.012.4  
ББК 65.291.21  
Б19

Переводчик Д. Мухина  
Редактор Н. Казакова

**Бакингом М.**

Б19 Сначала нарушьте все правила : Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому / Маркус Бакингом, Курт Коффман; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 251 с.

ISBN 978-5-9614-1280-2

Даже самая несложная работа требует таланта. Думать, что любого можно научить выполнять любую работу и что дело только в системе стимулирования и амбициях — значит путать таланты, знания и навыки. Талант — вещь врожденная, знания и навыки — дело наживное. Книга Маркуса Бакингома и Курта Коффмана подводит итог грандиозной двадцатипятилетней работы Института Гэллапа, суть которой сводится к тому, что людей изменить невозможно и не стоит требовать от них того, что им не дано. Нужно выявлять их существующие таланты и помогать раскрывать сильные стороны. Совпадение способностей человека и роли, которую он выполняет, — вот к чему должен стремиться каждый менеджер.

Книга предназначена для всех практикующих менеджеров.

УДК 65.012.4  
ББК 65.291.21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© The Gallup Organization, 2004  
© Издание на русском языке, перевод. НОУ «МЦНМО», 2009  
© Оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009  
Впервые издано на английском языке в 1999 г. Simon & Schuster New York, NY, USA

ISBN 978-5-9614-1280-2 (рус.)  
ISBN 0-684-85286-1 (англ.)

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>Введение. Нарушая правила .....</b>	<b>9</b>
<b>Глава 1. Шкала .....</b>	<b>15</b>
Крушение у островов Силли .....	17
<i>Что мы считаем важным, но не можем измерить?</i>	
Шкала.....	20
<i>Как измерить человеческий капитал?</i>	
12 вопросов.....	25
<i>Связана ли наша шкала     с результатами коммерческой деятельности?</i>	
Суть дела .....	31
<i>Что означают эти открытия для конкретной компании?</i>	
Восхождение .....	35
<i>Почему 12 вопросов расположены именно в таком порядке?</i>	
<b>Глава 2. Мудрость лучших менеджеров.....</b>	<b>43</b>
Мудрые слова.....	45
<i>Кого опросил Институт Гэллупа?</i>	
Что знают лучшие менеджеры? .....	47
<i>Революционная идея всех лучших менеджеров</i>	
Что делают лучшие менеджеры? .....	49
<i>Четыре основные роли лучшего менеджера</i>	
Четыре ключа .....	57
<i>Как лучшим менеджерам удается справляться     со своей ролью?</i>	

<b>Глава 3. Первый ключ: отбирайте по таланту.....</b>	<b>59</b>
Что такое талант в понимании лучших менеджеров? .....	61
<i>Почему для совершенного выполнения любой задачи     нужен талант?</i>	
Нужные люди.....	63
<i>Почему талант важнее,     чем опыт, интеллект и целеустремленность?</i>	
Десятилетие мозга .....	69
<i>Может ли менеджер изменить подчиненного?</i>	
Навыки, знания и таланты.....	73
<i>В чем разница?</i>	
Мир с точки зрения таланта .....	83
<i>Какие мифы мы можем развенчать?</i>	
Как находят таланты .....	89
<i>Почему выдающиеся менеджеры     так успешно отбирают по таланту?</i>	
Совет от тренера.....	95
<i>Что Джон Вуден думает о талантливых людях?</i>	
<b>Глава 4. Второй ключ: ставьте правильные цели .....</b>	<b>97</b>
Дистанционное управление .....	99
<i>Почему так сложно хорошо руководить людьми?</i>	
Распространенные заблуждения .....	102
<i>Почему многие менеджеры     стремятся контролировать своих подчиненных?</i>	
Методом проб и ошибок .....	109
<i>В каких случаях необходимо следовать инструкции?</i>	
За что вам платят? .....	119
<i>Как убедиться в правильности цели?</i>	
<b>Глава 5. Третий ключ: сосредоточьтесь на достоинствах .....</b>	<b>125</b>
Помогите добиться большего .....	127
<i>Как лучшие менеджеры реализуют потенциал     каждого работника?</i>	
Мифы о превращениях.....	129
<i>Почему нам так хочется улучшить людей?</i>	



Главное — правильно распределить роли .....	132
<i>Как успешные менеджеры столь последовательно добиваются совершенного исполнения?</i>	
Управление не по правилам.....	135
<i>Почему лучшие менеджеры нарушают золотое правило?</i>	
Тратьте больше времени на лучших сотрудников .....	137
<i>Почему лучшие менеджеры оказывают покровительство?</i>	
Как обходить недостатки? .....	147
<i>Как удастся лучшим менеджерам превращать пагубные недостатки в нейтральные качества?</i>	
<b>Глава 6. Четвертый ключ: найдите нужное место .....</b>	<b>157</b>
Выбиваясь из сил, слепо карабкаемся вверх.....	159
<i>Что не так со старой системой служебного продвижения?</i>	
Предыдущая ступень не обязательно ведет к следующей .....	163
<i>Почему мы продолжаем продвигать людей до уровня их некомпетентности?</i>	
Создайте героев в каждой роли .....	165
<i>Как восполнить недостаток уважения?</i>	
Три истории .....	173
<i>Что движет новой карьерой?</i>	
Искусство требовательной любви .....	185
<i>Как увольнять, не портя отношений?</i>	
<b>Глава 7. Ключи в деле: практическое руководство .....</b>	<b>191</b>
Искусство выявлять талант на собеседовании.....	193
<i>Какие вопросы задавать на интервью?</i>	
Управление исполнением .....	199
<i>Поворот ключа</i>	
Ключи в вашем кармане .....	206
<i>Может ли работник повернуть эти ключи самостоятельно?</i>	
Рекомендации для компании.....	211
<i>Как создать атмосферу, благоприятную для лучших менеджеров?</i>	

<b>Собираемся с силами .....</b>	<b>215</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>219</b>
Приложение 1. Путь Института Гэллапа к успешному бизнесу.....	221
<i>Какой путь приводит к устойчивому росту стоимости акций?</i>	
Приложение 2. Говорят лучшие менеджеры .....	225
<i>(Ответы на вопросы, приведенные в главе 2)</i>	
Приложение 3. Отбор по таланту .....	227
<i>Таланты, востребованные для наибольшего количества должностей</i>	
Приложение 4. В поисках 12 вопросов.....	230
<i>Как Институт Гэллапа выявил 12 вопросов?</i>	
Приложение 5. Мета-анализ .....	232
<b>Благодарности .....</b>	<b>247</b>
<b>Об авторах .....</b>	<b>250</b>

## ВВЕДЕНИЕ

---

# НАРУШАЯ ПРАВИЛА

У лучших менеджеров не так уж много общего. Это люди разного возраста, пола и национальности. У каждого из них свой стиль управления, перед каждым стоят особые задачи. Но, несмотря на эти различия, в одном они сходятся: прежде всего они нарушают общепринятые правила. Они не верят в то, что каждый человек способен достичь любой поставленной цели. Они не стараются помочь своим подчиненным преодолеть их недостатки. Они постоянно игнорируют золотое правило. А еще они оказывают покровительство некоторым подчиненным.

Подобные менеджеры — это революционеры, хотя немногие из них сказали бы так о себе. Эта книга покажет вам ход мыслей таких людей, объяснит, почему они отвергли принятые стереотипы, и откроет, какими идеями они руководствуются.

Мы не будем призывать вас заменить ваш стиль управления, никакого единого стиля нет, не было и быть не может. Наша цель — помочь вам усовершенствовать то, что есть.

Эта книга — результат четвертьвековых разработок Института Гэллупа. Первое исследование имело целью выяснить, какой видят свою работу наиболее талантливые люди. Было опрошено свыше миллиона человек из различных компаний, отраслей и стран. Мы интересовались всеми аспектами их трудовой деятельности и затем тщательно анализировали ответы, стремясь выявить основные критерии.

В ходе работы было сделано множество открытий, но самое значительное можно сформулировать следующим образом: нужны выдающиеся руководители. Если поначалу решающих факторов может быть несколько (харизма лидеров компании, щедрое вознаграждение, суперсовременные обучающие программы), однако продолжительность и продуктивность его деятельности в первую очередь зависят от непосредственного начальника.

Возникает вопрос, каким образом удастся менеджерам находить, использовать и удерживать таланты? За ответом мы обратились к перво-



источнику — частным предприятиям, акционерным обществам и организациям общественного сектора — и провели интервью с управляющими. Мы попросили предоставить нам результаты их коммерческой деятельности (товарооборот, прибыль, уровень потребительской удовлетворенности, текучесть кадров, а также данные опросов), чтобы вычленил лучших менеджеров.

За двадцать пять лет Институт Гэллага провел, записал и расшифровал полуторачасовые интервью более чем с 80 000 менеджеров. Это могли быть руководители высшего, среднего или нижнего звена (обязательное условие — как минимум один человек в подчинении). Нас интересовали те, кому удавалось эффективно использовать способности своих подчиненных для достижения хорошего коммерческого результата. Нужно было определить, что объединяет специалистов с различными стилями управления.

Оказалось, что их идеи на первый взгляд просты и очевидны, однако при ближайшем рассмотрении претворить их в жизнь не так уж легко. Стереотипам следовать легче. Легче поверить в безграничный потенциал каждого человека. Легче считать, что лучший способ помочь подчиненному — работать над его слабыми сторонами. Легче поступать с другими так, как хотелось бы, чтобы поступали с тобой. Легче обращаться со всеми подчиненными одинаково: никто не обвинит в фаворитизме.

Стереотипы соблазнительно просты и удобны, а путь лучших менеджеров — труден и тернист. Он требует дисциплины, целеустремленности, доверия и, — наверное, самое важное — желания выработать индивидуальный подход к каждому. На страницах этой книги вы не увидите ни ультрановых теорий, ни готовых рецептов. Здесь вас ждет знакомство с разнообразными представлениями о таланте как таковом и секретах его превращения в стабильно высокий коммерческий результат. От вас требуется лишь внедрить подобный подход в свою практику.

\* \* \*

В книге собраны мнения 80 000 руководителей и примерно около миллиона менеджеров. Результаты опросов позволяют подкрепить наши гипотезы неопровержимыми фактами. Ниже мы приводим фрагмент одного из интервью. В целях сохранения конфиденциальности имена изменены.

Итак, Майкл. Он управляет рестораном, принадлежащим одному из крупнейших гостиничных комплексов на северо-западе Тихоокеанского побережья. Во время нашей первой беседы с Майклом, состоявшейся 15 лет назад, этот ресторан входил в 10% лучших в компании по показателям товарооборота, рентабельности, роста, сохранения персонала



и уровня потребительской удовлетворенности. В глазах своего коллектива Майкл — великий менеджер.

По ходу чтения вы будете узнавать идеи Майкла, которые эхом повторяются почти в каждом интервью. Однако мы не станем указывать вам на совпадения: в каждой главе вы сами будете находить эти связи. А сейчас давайте послушаем Майкла.

Институт Гэллапа (ИГ): Расскажите о вашей лучшей команде.

Майкл: Уточните, пожалуйста, вопрос. Здесь работает как минимум тридцать человек.

ИГ: Тогда расскажите о тех, кто составляет ядро компании.

Майкл: Думаю, самой лучшей была команда, работавшая у меня несколько лет назад. Их было четверо. Брэду было около тридцати пяти лет, он был профессиональным официантом и очень гордился званием лучшего официанта в городе. А какое у него было чутье! Клиент едва успевал подумать о том, что было бы неплохо попросить принести воды, меню... неважно что. Брэд был уже тут как тут.

Гэри был бесхитростным, — не наивным, а именно бесхитростным. Он изначально воспринимал окружающий мир как дружелюбный, с его лица никогда не сходила улыбка. Это не значит, что он не был профессионалом, конечно же, он им был. Аккуратист, всегда в идеально отглаженной рубашке. Но что меня действительно поражало, так это отношение людей к Гэри: всем нравилось быть рядом с ним.

Сьюзан была нашим солнышком. Веселая, энергичная и умевшая хорошо себя подать. Поначалу она показалась мне немного вздорной и недалекой, но время показало, что я ошибался. Она отлично управлялась с клиентами. В самые напряженные вечера она могла вежливым, но не терпящим возражений тоном заявить посетителям, что бронирование столиков в последнюю минуту невозможно. В обеденное время некоторые клиенты хотели поскорее получить заказ, расплатиться и уйти. Стоило Сьюзан заметить лишь намек на нетерпение, как она давала знак официанту, чтобы тот был порасторопнее. Она была внимательна и принимала правильные решения.

Эмма плачивала нас. Она была очень спокойной и ответственной, всегда помнила о других членах команды. Перед нелегким субботним вечером Эмма обычно собирала народ и напоминала коллегам, что надо хорошо показать себя, быть бдительными, помогать друг другу при затруднениях.

Эти четверо были опорой моей самой лучшей команды. Мне почти не нужно было вмешиваться. Они прекрасно справлялись сами. Они обучали новеньких, подавали отличный пример коллегам и даже увольняли тех, кто не подходил. Можно сказать, что целых три года ресторан держался на них.

ИГ: А где они сейчас?

Майкл: Сьюзан, Эмма и Гэри окончили университет и вернулись на восток, а Брэд и сейчас работает со мной.

ИГ: У вас есть секрет формирования блестящих команд?

Майкл: Нет, вряд ли здесь есть какой-то секрет. Думаю, главная задача хорошего менеджера — помочь человеку чувствовать себя комфортно, оставаясь самим собой. Ведь все мы во многих ситуациях теряем чувство уверенности. Разве не было бы замечательно, если бы на работе мы не попадали в подобные ситуации? Я не старался переделать Брэда, Сьюзан, Гэри и Эмму. Я не стремился сделать их клонами друг друга. Я хотел создать атмосферу, в которой они бы раскрылись как личности. Они не пытались подавить друг друга, а клиенты были ими довольны, поэтому меня не заботило, что они были такие разные.

ИГ: Как вам удалось настолько хорошо узнать этих людей?

Майкл: Я проводил с ними много времени: я их выслушивал, мы часто отправлялись вместе пообедать или пропустить стаканчик, иногда я приглашал их на выходные к себе в гости. Все это помогало мне понять, какими они были на самом деле.

ИГ: А что вы думаете об утверждении «Близкое общение порождает неуважение»?

Майкл: Оно неверно. Как вы можете руководить людьми, не понимая их, не зная их стиля, мотивации и личных обстоятельств? Это едва ли возможно.

ИГ: Как вы считаете, должен ли менеджер относиться ко всем подчиненным одинаково?

Майкл: Конечно, нет.

ИГ: Почему?

Майкл: Потому что все люди разные. Я сегодня рассказал вам о Гэри, о том, каким прекрасным работником он был. Однако дважды, когда его шуточки переходили границы дозволенного, мне пришлось пойти на крайние меры. Я действительно хорошо относился к Гэри, но вынужден был указывать ему на дверь. Наши отношения навсегда бы испортились, если бы я не топнул ногой и не сказал: «С понедельника можешь не выходить на работу». После каждого увольнения Гэри лучше понимал себя и свои жизненные ценности, поэтому оба раза я принял его обратно. Думаю, он стал лучше благодаря тому, как я с ним обращался.

Мой железный кулак срабатывал с Гэри, а для Брэда этот подход был неприменим. Если бы я повысил на Брэда голос, это не привело бы к желаемому результату: он бы моментально замкнулся в себе. Поэтому, если я не соглашался с Брэдом, я осторожно объяснял ему суть проблемы в спокойной беседе.



ИГ: Справедливо ли по-разному относиться к своим подчиненным?

Майкл: Думаю, да. По-моему, люди хотят, чтобы их понимали. Обращаясь с ними по-разному, я помогаю им почувствовать себя уникальными. Если один содержит семью, а другой — студент, то первому я выделяю лучшие часы, чем второму. Студент может быть этим недоволен, но когда я объясняю ему ситуацию, он обычно успокаивается. Кроме того, теперь он знает, что я войду и в его положение, когда ему что-нибудь потребуется. Такой подход позитивно сказывается на отношениях с подчиненными.

ИГ: Приходилось ли вам увольнять кого-нибудь, кроме Гэри?

Майкл: К сожалению, приходилось. Как и большинство менеджеров, я иногда нанимаю не тех людей, что негативно сказывается на результатах работы.

ИГ: В чем заключается ваш подход к увольнению?

Майкл: Делать это быстро. Чем быстрее, тем лучше. Если кто-то постоянно плохо работает, вы можете подумать, что милосерднее будет подождать. Это не так. Вы только усугубите проблему.

ИГ: Вы управляете людьми уже 15 лет. Если бы вас попросили дать совет начинающему менеджеру, каким бы он был?

Майкл: Вообще-то я в этом не эксперт. Я сам до сих пор учусь.

ИГ: Отлично сказано! Тогда просто поделитесь парой идей, которые помогли вам все эти годы.

Майкл: Ну... Во-первых, надо нанимать нужных людей. Если вы с этим справитесь, все остальное будет намного проще.

Доверяйте людям, которых вы приняли на работу. У нас все знают, что касса открыта. Если кому-то нужно перехватить пару долларов на сигареты или двести для выплаты аренды, нужно просто оставить расписку в кассе и потом вернуть долг. Если вы ожидаете от людей только хорошего, они и будут поступать хорошо. Меня редко разочаровывали, а если такое и случалось, я не считал это поводом менять правила и наказывать всех остальных.

Другая идея — не торопитесь продвигать людей. Хорошо оплачивайте их труд, старайтесь сделать их нынешнюю работу во всех отношениях привлекательной, чтобы они продолжали ею заниматься. Брэд — отличный официант, но из него бы получился ужасный менеджер. Он любит работать с людьми, к которым он испытывает уважение. Он действительно уважает посетителей. А вот к некоторым новеньким он относится не столь почтительно. Если бы он стал менеджером, ему бы пришлось работать с этими людьми непосредственно.

Еще один важный совет: никогда не переводите стрелки. Никогда не говорите: «Я считаю эту идею неудачной, но начальство на этом настаивает». Такой перевод стрелок может упростить работу с вашей командой,

но ослабит организм, точнее, организацию в целом. Значит, в долгосрочной перспективе вы себе же ставите палки в колеса. Еще хуже придется тем, кто дает обещания, которые едва ли удастся сдержать. Вы ведь не можете предугадать будущую политику своей компании, поэтому рекомендую придерживаться простого правила: давайте своим подчиненным мало обещаний и неукоснительно их выполняйте. Вот, пожалуй, и весь список идей.

ИГ: Чем еще из вашего опыта руководства людьми вы могли бы с нами поделиться?

Майкл: Наверно, только одним: менеджер должен помнить, что он ежедневно находится на сцене. Люди наблюдают за ним: каждый его поступок и каждое его слово — сигнал для подчиненных. Эти сигналы влияют на результаты работы. Поэтому никогда не забывайте о том, что вы на сцене.

Вот вы и познакомились с Майклом или, по крайней мере, с некоторыми его идеями. Мы выслушали тысячи таких майклов, сотни тысяч людей, работающих под началом похожих на него руководителей. Некоторые идеи Майкла признаются везде: никогда не переводите стрелки, не давайте много обещаний и всегда их выполняйте. Однако большинство его принципов являются новаторскими: стремление помочь своим подчиненным самовыразиться, индивидуальный подход к разным людям, желание близко узнать своих подчиненных, доверие. Он признает, что не может изменить людей, а может только облегчить достижение их целей. Как и другие лучшие менеджеры, Майкл нарушает правила, диктуемые принятыми стереотипами.

Перемены — часть современной жизни. Бизнес-климат постоянно изменяется, в моду входят новые подходы к управлению человеческими ресурсами, а затем теряют актуальность. А мы искали то, что не подвержено изменениям. В чем всегда нуждаются таланты? Что всегда делают лучшие менеджеры, чтобы направить талант на достижение результата? Каковы ключи к решению проблем поиска, мотивации и сохранения «светлых голов»? Что остается постоянным? Таковы были наши вопросы.

На страницах этой книги мы представим вам наши выводы.



## ГЛАВА 1

---

# ШКАЛА

- Крушение у островов Силли
- Шкала
- 12 вопросов
- Суть дела
- Восхождение

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

## Крушение у островов Силли

*Что мы считаем важным, но не можем измерить?*

Темной ночью в октябре 1707 г. Британия потеряла морскую эскадру. И виной тому были отнюдь не боевые действия неприятеля. Адмирал Клодисли Шовелл ошибся в расчетах, и его флагманский корабль разбился о скалы островов Силли, расположенных возле юго-западного побережья Англии. Другие корабли, следовавшие за флагманом, постигла та же участь. Четыре военных корабля и две тысячи жизней были потеряны.

Утрата была ошеломляющей. Но будем справедливы к адмиралу: в том, что случилось, не было ничего удивительного. Представление о долготе и широте существовало уже в I в. до н. э. Но к началу XVIII в. способ точно определять долготу все еще не был найден, и никто точно не мог знать, как далеко на запад или на восток он заплыл. Мореплаватели могли оценить пройденное расстояние, либо прикинув среднюю скорость движения, либо измерив время, за которое брошенный за борт судна лаг проплывет от носа к корме. Вполне понятно, почему вынужденный полагаться на такие грубые расчеты адмирал совершил эту роковую ошибку.

Катастрофа была вызвана не невежеством адмирала, а невозможностью измерить показатель, важность которого он четко осознавал, — географическую долготу.

Похожая ситуация складывается и в современном деловом мире. Многие компании понимают, что умение находить и удерживать талантливых работников жизненно необходимо для их долгосрочного успеха, однако они не могут определить, насколько эффективно они это делают.

Авторы книги «Цепочка достижения прибыльности в сервисе» (The Service Profit Chain) Джеймс Хескет, Эрл Сассер и Леонард Шлезингер утверждают, что, чем бы вы ни занимались, единственная политика, гарантирующая долгосрочную прибыль, состоит в создании такой рабочей атмосферы, которая бы привлекала, заинтересовывала и удерживала талантливых людей. Это звучит убедительно, но уже лет 20 как убеждать в этом никого не нужно. В условиях избыточного предложения на рынке труда компании идут на многое, лишь бы их люди не смотрели

по сторонам в поисках лучшей работы. Если бы вы работали в General Electric, то могли бы стать одним из 23 000 сотрудников, получивших опционы на акции компании. Сотрудники Allied Signal и Starbucks могут воспользоваться услугами консьерж-службы компании, если нужно доставить родителям цветы или выгулять домашнего питомца. А в офисе Eddie Bauer установлены массажные кресла на случай, если у служащих от долгого сидения за компьютером заболит спина.

Однако срабатывают ли эти «пряники»? Действительно ли они удерживают только наиболее эффективных сотрудников? А может быть, они привлекают всех без разбора — и трудоголиков, и лодырей?

В действительности это никому не известно. Почему? Потому что хотя все осознают, насколько важно находить, заинтересовывать и удерживать талантливых людей, не существует точных критериев оценки. Те показатели, которые можно использовать в этих целях (средний срок работы в компании, количество дней, необходимое для заполнения вакансии, или данные опросов), недостаточно точны. Для делового мира они — современный аналог лага, брошенного за борт судна.

Необходим простой и точный измерительный инструмент, своеобразная шкала, позволяющая судить об успехах той или иной компании на фоне прочих, с точки зрения привлечения и сохранения талантливых людей. Без такой шкалы многие фирмы могут оказаться в незавидном положении: они будут знать, чего хотят достичь, но людей, способных сделать это, у них не будет.

Сейчас на рынке появилась новая влиятельная группа участников, тоже нуждающихся в такой шкале. Это институциональные инвесторы, такие как Совет институциональных инвесторов (Council of Institutional Investors — CII), управляющий активами на один триллион долларов, или крупнейший пенсионный фонд Калифорнии CalPERS (California Public Employees Retirement System), который управляет 260 млрд долларов. Именно они определяют направление развития делового мира, а все остальные следуют за ними.

Институциональные инвесторы, выражающие мнение своих многочисленных акционеров, всегда требовали наилучшего результата, а это в первую очередь высокие показатели эффективности и прибыльности. Традиционно инвесторы концентрировались на таких жестких показателях, как уровень прибыльности активов и экономическая добавленная стоимость. Субъективные вопросы, к примеру корпоративная этика, их почти не заботили. По их мнению, корпоративную этику можно сравнить с опросом общественного мнения в СССР: на первый взгляд интересно, но в действительности значения не имеет.

По крайней мере, так было раньше. В последнее время институциональные инвесторы стали больше интересоваться тем, как компании



относятся к своим сотрудникам. Действительно, представители СП и CalPERS встречались в Вашингтоне, чтобы обсудить «практику создания хороших рабочих мест... и то, как заинтересовать инвестируемые компании в том, чтобы они ценили лояльность сотрудников, поскольку она повышает продуктивность».

Откуда этот неожиданный интерес? Просто институциональные инвесторы стали осознавать, что для кого бы то ни было — разработчика программного обеспечения или водителя грузовика, бухгалтера или управляющего гостиницей — ключевыми аспектами деятельности являются, как сказал Томас Стюарт в «Интеллектуальном капитале»<sup>1</sup>, «наиболее важные стремления человека: воспринимать информацию, делать выводы, создавать что-то самому и строить отношения с окружающими». Это означает, что большая часть стоимости компании находится «между ушами ее сотрудников». Поэтому любое увольнение влечет за собой снижение стоимости компании. А если учесть, что зачастую люди увольняются не в никуда, а уходят к конкурентам...

По мнению Баруха Лева, профессора финансов и бухгалтерского учета в Школе бизнеса Стерна Нью-Йоркского университета, активы и обязательства, перечисленные в балансовом отчете, составляют лишь 60% от реальной рыночной стоимости. Со временем этот разрыв только увеличивается. В 1970–1980 гг. 25% изменений рыночной стоимости компании можно было объяснить колебанием ее прибыли. Сегодня, как утверждает профессор Лев, эта цифра упала до 10%.

Количество определяющих факторов вышло далеко за пределы простых показателей прибыли и стоимости активов. Но чтобы учесть их полностью, ни у кого нет подходящих инструментов, кроме старых бухгалтерских счетов; и повсюду их костяшки так и щелкают в тщетных усилиях угнаться за ситуацией. Стив Уоллмен, один из бывших руководителей SEC (Securities and Exchange Commission — Комиссия по ценным бумагам и биржам), говорит: «Если глубже копнуть этот вопрос [стоимости компании], то мы увидим, что финансовые отчеты все меньше и меньше отражают ценность компании. Необходимо разработать более действенные методы оценки нематериальных активов, исследований и разработок, удовлетворенности клиентов и удовлетворенности сотрудников».

Компаниям, менеджерам, институциональным инвесторам, даже представителю SEC — всем нужен простой и точный инструмент, определяющий преимущество одного рабочего места перед другим. И Институт Гэллапа такой инструмент создал.

---

<sup>1</sup> Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. — М.: Поколение, 2007.

# Шкала

*Как измерить человеческий капитал?*

Что представляет собой по-настоящему интересное и «живое» место работы?

Впервые попав в здание компании Lankford–Sysco, расположенное в нескольких милях от Оушен-Сити (штат Мэриленд), вы не заметите ничего особенного. Хотя обстановка покажется вам несколько странной. Там стоит непривычный запах, смесь полуфабрикатов и машинного масла. До потолка высятся ряды стеллажей, иногда глаз натывается на погрузочную платформу или конвейерную ленту. А мельтешащие вокруг люди, одетые, словно они собрались на Северный полюс, загружающие или вытаскивающие из морозильных установок какие-то загадочные ящики, усилят первое впечатление.

Поблуждав по офису, вы понемногу осваиваетесь. Навстречу вам спешат сосредоточенные и энергичные люди. Направляясь к стойке администратора, вы проходите мимо огромной «исторической» фрески: «Вот Стэнли Лэнкфорд нанимает первого работника. Это здание офиса до пристройки склада...»

Стена за стойкой администратора украшена портретами улыбающихся людей. Их несколько дюжин, и под каждым из них — надпись, на которой указано количество лет работы в компании и еще какая-то цифра.

«Это сотрудники службы доставки, — объясняет президент компании Фрэд Лэнкфорд. — Мы разместили здесь их фотографии, чтобы чувствовать себя ближе к ним. Они ведь так много времени проводят за пределами офиса с нашими клиентами. Вторая цифра — это количество миль, которое сотрудник преодолел в прошлом году. Мы гордимся их достижениями».

В 1964 г. Стэнли Лэнкфорд и трое его сыновей — Том, Фред и Джим — основали Lankford Operation, семейное предприятие по приготовлению и доставке пищи. В 1981-м произошло слияние с Sysco — пятнадцатимиллиардным предприятием-гигантом, занимающимся распространением пищевых продуктов. Основным условием контракта было сохранение



за сыновьями Стэнли постов гендиректоров. Компания Sysco согласилась, и сейчас все стороны очень довольны этим решением.

Lankford–Sysco входит в 25% лучших подразделений Sysco по показателям роста, объема сбыта и прибыли на каждого работника, а также доли рынка. Коэффициент текучести кадров не превышает 10%, невыход на работу, как и во всей компании, низкий, а сокращений почти не бывает. И главное — подразделение Lankford–Sysco лидирует по показателю потребительской удовлетворенности.

Как удалось этого добиться? Фрэд говорит, что это не так уж и трудно. Он доволен своими схемами оплаты труда по результату: все достижения измеряются, каждый показатель вывешивается на обозрение, и за каждый из них полагается определенное вознаграждение. Однако Фрэд не видит в этом ничего особенного. Обычная рутинная работа: думать о нуждах потребителей, выделять настоящих лидеров, обращаться с людьми уважительно, уметь слушать.

Он замолкает, чувствуя ваше разочарование из-за того, что выдача Главной тайны не состоялась.

Как бы то ни было, методы Фрэда себя оправдывают. Операторы автопогрузчиков расскажут вам о личных достижениях в «поднятии большего количества грузов» или «наименьшем количестве поломок». Водители похвалятся успешной авральской доставкой кетчупа в ресторан. Каждый будет говорить о своей Роли в процессе качественного обслуживания потребителей компании.

Такое ощущение, что все 840 служащих по-настоящему увлечены поставленными перед ними задачами в компании, которая считается в городке Покомоук очень престижным местом работы.

Вероятно, вы неоднократно сталкивались с компаниями, работающими на полную мощность. Достижения там стабильно высокие, текучесть кадров низкая, а армия лояльных потребителей пополняется с каждым днем. Как вы думаете, какие факторы помогают привлечь и сохранить наиболее перспективных сотрудников, а какие притягательны для всех — и лучших, и посредственных, и откровенных бездельников?

Действительно ли для талантливых людей большое значение имеет такая схема оплаты, при которой их труд оплачивается по результату? Или наоборот: если удовлетворены их основные финансовые потребности, доверие начальника становится для них важнее, чем выплаты и привилегии. Не впустую ли расходуются деньги, потраченные на нарядное оформление офисов и столовых? А может быть, такие работники превыше всего ценят комфортную рабочую обстановку?

Чтобы создать нашу шкалу, мы должны дать ответы на подобные вопросы.



\* \* \*

За 25 лет Институт Гэллага провел интервью более чем с миллионом служащих. Каждому из них были заданы сотни вопросов, затрагивающих разнообразные аспекты трудовой деятельности. Объем данных, как вы понимаете, больше всего напоминал гигантский стог сена, который нам пришлось разбирать соломинку за соломинкой, чтобы отыскать иголку. Мы должны были отобрать те несколько вопросов, которые действительно помогли бы измерить основные характеристики хорошего рабочего места.

Если вы хоть немного разбираетесь в статистике, то легко догадаетесь, какими методами мы воспользовались: фокус-группы, факторный анализ, регрессионный анализ, исследование совокупной достоверности, глубинные интервью. (Методика исследования подробно описана в приложении.)

Если же статистика для вас — пустой звук, то приведенный ниже пример поможет вам представить то, что мы делали.

В 1666 г. в Кембридже Исаак Ньютон закрыл ставни и остался в крошечной темноте. На улице ярко светило солнце. Ученый вырезал в одной из ставен маленькую дырочку и установил напротив нее стеклянную призму. Когда луч света проходил сквозь дырочку, а затем сквозь призму, на стене напротив окна веером расходились прекрасные радужные полосы. Наблюдая переливающийся спектр, Ньютон понял, что под воздействием призмы луч раскладывается на разные цвета, а значит, белый цвет — это просто комбинация всех цветов видимой части спектра, от темно-красного до глубокого фиолетового, и что единственный способ получить белый цвет — смешать разные цвета.

Нам хотелось, чтобы наш статистический анализ сыграл роль призмы Ньютона. Мы стремились разложить характеристики по-настоящему хороших рабочих мест на составляющие, чтобы выяснить, какие из них ключевые. Тогда можно было бы с уверенностью сказать: «Если собрать то-то, то-то и то-то воедино, то появится рабочее место, способное заинтересовать, увлечь и удержать персонал».

Мы выискивали закономерности в огромном количестве собранных данных. Какие вопросы служат просто для оценки одного и того же фактора? Какие вопросы позволяют лучше оценить каждый фактор? Нас не интересовали вопросы, на которые все единодушно отвечали: «Совершенно согласен». Точно так же нам не были нужны вопросы со столь же единодушным ответом «Совершенно не согласен». Мы искали вопросы, на которые самые перспективные работники — лояльные и продуктивные — отвечали утвердительно, а все остальные — середнячки и просто лодыри — нейтрально или отрицательно.

В результате вопросы, которые, как нам казалось, станут безусловными лидерами, — те, что касались заработной платы и привилегий, —

оказались отсечены точным лезвием анализа. А такие несущественные на первый взгляд вопросы, как «Знаю ли я, что от меня ожидается?», вышли на первый план.

Мы отсекали и отбраковывали, переделывали и перерабатывали, продвигаясь все дальше и дальше... Когда пыль наконец осела, мы сделали открытие: качество рабочего места можно определить, задав в общей сложности 12 вопросов. Возможно, они и не дают исчерпывающей информации, но фиксируют ее наиболее важную часть, а именно — основные показатели, определяющие способность привлечь, заинтересовать и удержать наиболее ценных сотрудников.

Вот эти вопросы:

1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?
2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?
3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?
4. Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?
5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?
6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?
7. Есть ли у меня ощущение, что на работе считаются с моим мнением?
8. Позволяют ли мне задачи (цели) моей компании чувствовать важность моей работы?
9. Считают ли мои коллеги (товарищи по работе) своим долгом выполнять работу качественно?
10. Работает ли в моей компании один из моих лучших друзей?
11. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе беседовал со мной о моем прогрессе?
12. Были ли у меня на работе в течение прошедшего года возможности для учебы и роста?

Эти 12 вопросов — самый простой и точный инструмент измерения достоинств рабочего места.

Начиная исследование, мы не знали, к каким результатам придем. Только пропустив через эту «призму» свыше миллиона вопросов, стало ясно, какие из них наиболее показательны. Если вы сможете обеспечить такую рабочую атмосферу, что ваши подчиненные дадут положительные ответы на все 12 вопросов, честь вам и хвала.



На первый взгляд эти вопросы кажутся очень простыми, однако чем дольше их просматриваешь, тем больший интерес они вызывают.

Во-первых, вы, вероятно, заметили, что многие характеристики содержат качественные уточнения: «Работает ли в моей компании один из моих лучших друзей?» или «Есть ли у меня работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?». Когда вопрос поставлен подобным образом, сложно ответить «Совершенно согласен» (или «5» по шкале от «1» до «5»). А это как раз то, чего мы добивались, — найти такие вопросы, которые выделяют самые производительные подразделения из общего числа. Выяснилось, что, если убрать превосходную степень, вопрос не поможет столь успешно разделить респондентов на разные категории. Все — и лучшие, и отстающие — ответят «Совершенно согласен». А вопрос, на который все дают одинаково положительный ответ, — это слабый вопрос.

Эффективность нашей шкалы обусловлена формулировками. В самих вопросах ничего нового нет. Все мы знаем, что, например, хорошие взаимоотношения и частая похвала — это жизненно важные элементы хорошей работы. Однако было непонятно, как определить, присутствуют ли эти компоненты, и если да, то в какой степени. Институт Гэллапа выделил как раз такие вопросы, которые решают эту задачу.

Во-вторых, вы просто не могли не обратить внимание на отсутствие вопросов о заработной плате, привилегиях, руководстве или организационной структуре. Изначально они были, но в ходе анализа отсеялись. Это не означает, что они не важны. Просто они представляют одинаковый интерес абсолютно для всех. Конечно, если уровень заработной платы в вашей компании на 20% ниже среднерыночной, вам будет сложно привлечь к себе людей. Однако доведение заработной платы и привилегий до рыночного уровня — шаг хоть и разумный, но недостаточный. Такие действия подобны билетам на бейсбольную площадку: они позволят вам туда попасть, но не помогут выиграть.



## 12 вопросов

*Связана ли наша шкала  
с результатами коммерческой деятельности?*

Институт Гэллага стремился разработать метод определения «сильных» рабочих мест, — таких, которые бы привлекали и удерживали самых эффективных сотрудников и при этом отсеивали бы посредственных. Если сотрудники, давшие положительные ответы на предложенные нами вопросы, работают в наиболее успешных структурах, значит, мы отобрали действительно самые показательные вопросы. Таковой и была наша цель при создании шкалы. Подтверждает ли практика наши выводы?

Чтобы выяснить это, в течение весны и лета 1998 г. Институт Гэллага провел широкомасштабное исследование.

Мы попросили 24 фирмы из 12 отраслей экономики предоставить нам данные по четырем показателям коммерческой деятельности: производительности, прибыли, коэффициенту удержания персонала и удовлетворенности клиентов. В исследовании приняли участие более 2500 организационных единиц. Определение «организационной единицы» зависело от отрасли: для банковской деятельности — это отделение, для гостиничного бизнеса — ресторан или отель, для обрабатывающей промышленности — завод или фабрика и т. д.

Мы провели интервью со служащими этих отделений, ресторанов, отелей, фабрик, попросив их дать ответы на каждый из 12 вопросов по пятибалльной шкале, где «1» — это «Совершенно не согласен», а «5» — «Совершенно согласен».

В опросе приняло участие 105 000 человек. Теперь мы могли выяснить, действительно ли вовлеченные сотрудники 2500 структур из 24 компаний способствуют достижению успешных результатов коммерческой деятельности.

Мы надеялись, что связь результатов коммерческой деятельности и ответов всплывет на поверхность, но полной уверенности у нас не было. Эта связь кажется очевидной, ведь все мы часто слышим такие утверждения, как «Довольные работники более продуктивны» или «Если вы хорошо относитесь к сотрудникам, они будут хорошо относиться к ва-

шим клиентам». Однако попытки доказать это чаще всего заканчивались ничем. Действительно, в большинстве случаев, если вы изучите ответы служащих на 100 вопросов, считайте, что вам повезло, если вы докажете связь между пятью-шестью из них и результатами коммерческой деятельности. К сожалению, если вы повторите исследование, то, скорее всего, в лидеры вырвутся другие пять-шесть вопросов.

Казалось бы, если каждый из четырех показателей — производительность, прибыль, коэффициент удержания персонала и удовлетворенность клиентов — имеет такое огромное значение, то все усилия должны быть посвящены зависимости между удовлетворенностью сотрудников и результатами коммерческой деятельности. Ничего подобного. Если работы, в которых изучается эта связь в рамках отдельно взятой компании, еще можно найти, то исследований по различным компаниям и отраслям просто нет. Институт Гэллага первым выявил взаимосвязь удовлетворенности сотрудников и результатов коммерческой деятельности.

Почему же возник такой вакуум вокруг этого вопроса? Скорее всего, потому что у каждой компании — свой метод измерения ключевых показателей. Например, Blockbuster Video определяет производительность через объем продаж на квадратный метр, Lankford-Sysco — через количество отгруженных контейнеров и частоту поломок. При расчете коэффициента удержания персонала Walt Disney Company учитывает только тех сотрудников, которые работают полный рабочий день, в то время как Marriott — и не полностью занятых. Практически невозможно обнаружить взаимосвязь между мнениями сотрудников и результатами коммерческой деятельности, когда необходимые показатели рассчитываются по-разному.

К счастью, мы нашли решение — это мета-анализ. Подробное изложение его сути усыпит даже самых ярых любителей цифр, поэтому мы просто скажем, что это статистический метод, позволяющий преодолеть различия в способах измерения результатов.

Таким образом, сочетая показатели результатов деятельности свыше 2500 организационных единиц и данные опроса более чем 105 000 служащих, мы смоделировали формулы мета-анализа, нажали кнопку «Пуск» и затаили дыхание.

И вот что мы обнаружили. Во-первых, мы увидели, что те, кто дал больше утвердительных ответов, работали в подразделениях с более высокими уровнями показателей коммерческой деятельности. Это стало первым доказательством существования взаимосвязи между удовлетворенностью служащих и результатами деятельности организационной единицы в различных компаниях.

Во-вторых, мета-анализ выявил, что ответы различались в зависимости от конкретного подразделения, а не от политики компании в целом.



Не зарплата, не привилегии, не харизма генерального директора, а личность непосредственного начальника — главный фактор, определяющий удовлетворенность рабочим местом. Мы обсудим это открытие более подробно чуть позже, а сейчас давайте сконцентрируемся на нашем первом открытии — взаимосвязи между мнением участников опроса и результатами деятельности компаний.

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ И РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

Для тех, кто серьезно заинтересовался, в приложении мы приводим подробное описание наших результатов и методов, использованных для их получения. Вот самые важные выводы.

- Каждый из 12 вопросов привязан как минимум к одному показателю деятельности организационной единицы. Наши вопросы освещают именно те аспекты, которые влияют на успешность деятельности любой компании, будь то банк, ресторан, отель, фабрика или какая-либо другая бизнес-единица. Шкала выдержала самую строгую проверку.
- Как и ожидалось, бóльшая часть вопросов (10 из 12) связана с производительностью. Существование прямой зависимости между удовлетворенностью работников и производительностью команды, в которой они работают, кажется очевидной. Тем не менее приятно сознавать, что цифры согласуются с теорией.
- Восемь из 12 вопросов связаны с показателем прибыльности. Другими словами, те, кто дал больше утвердительных ответов на эти вопросы, работали в более прибыльных бизнес-единицах. Некоторых это немного удивит, ведь прибыль считается функцией переменных, неподконтрольных отдельному человеку, — таких как ценовая политика, позиционирование конкурентов или управление переменными издержками. Однако чем больше вы над этим размышляете, тем очевиднее становится взаимосвязь. Каждый может влиять на увеличение прибыли множеством способов. Они могут быть какими угодно, начиная с привычки выключать свет и принципов, не позволяющих злоупотреблять кассой, и заканчивая переговорами о ценах. Подобное сознательное поведение будет иметь место чаще, если каждый работник почувствует свою причастность к деятельности компании.
- А как насчет удержания персонала? Как ни странно, но с ними оказались связанными только пять из 12 вопросов:



1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?
2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?
3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?
4. Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?
5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?
6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?
7. Есть ли у меня ощущение, что на работе считаются с моим мнением?

Правило «Заинтересованные сотрудники дольше остаются в компании» не противоречит здравому смыслу. Однако мы считаем, что взаимосвязь между удовлетворенностью и удержанием сотрудников не однозначна. Аспекты трудовой деятельности, отраженные в этих пяти вопросах, во многом зависят от непосредственного начальника. О чем это говорит? О том, что люди уходят от людей, а не от компаний. Чтобы удержать ценный персонал, тратятся огромные средства на заработную плату, привилегии, обучение, а причина текучести кадров кроется в менеджерах.

- Наиболее важными вопросами являются те, которые сильнее связаны с бóльшим количеством результатов коммерческой деятельности.
  1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?
  2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?
  3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?
  4. Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?
  5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?
  6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?

Если вы как руководитель хотите знать, что вам нужно делать, чтобы создать привлекательное и эффективное рабочее место, начните с того, чтобы обеспечить максимальные баллы в ответах на эти шесть вопросов.

## МЕНЕДЖЕРЫ — ЭТО КОЗЫРЬ КОМПАНИИ

Исследование под названием «100 лучших работодателей» публикуется ежегодно. Критериями отбора являются ответы на такие вопросы: «Есть ли у вас на работе медицинский кабинет? Сколько дней отпуска вам оплачивает работодатель? Существует ли в том или ином виде участие в прибылях? Проводится ли обучение персонала?» и т. д.

Однако мы считаем, что данные критерии упускают главное. Это не значит, что такие направленные на благополучие работника действия не важны, просто более существенным фактором хорошего места работы является непосредственный начальник. Он создает и наполняет вашу рабочую атмосферу. Если он четко дает понять, что от вас ожидается на работе, если он знает вас, доверяет вам, вкладывает свои силы в вас, тогда вас вряд ли сильно огорчит отсутствие программы участия в прибылях. Однако если ваши отношения с менеджером дали трещину, то ни массажные кресла, ни прелести консьерж-сервиса не удержат вас от поиска новой работы. Лучше работать с хорошим шефом в компании с консервативным подходом к привилегиям сотрудников, чем с плохим руководителем в компании с направленной на нужды работников корпоративной этикой.

Шэрон Ф., выпускница Стэнфорда и Гарварда, ушла из *American Express* чуть больше года назад. Решив сделать карьеру в книгоиздательском бизнесе, она устроилась в отдел маркетинга одного из множества журналов, входящих в крупный медиахолдинг. Она отвечала за разработку программ лояльности, обеспечивающих продление подписки. Шэрон нравилась ее работа, она с ней отлично справлялась, и руководство не оставило этот факт без внимания. Шэрон была лишь винтиком в гигантской машине, однако, по словам председателя совета директоров, именно такие, как она, — яркие, способные, честолюбивые — «источник будущего компании». К сожалению, этот источник стал иссякать. Шэрон пришлось уйти, ее пригласили в только что открывшийся ресторан возглавить отдел маркетинга и развития.

А причиной ухода стал ее начальник. «Он неплохой человек, — признает она, — он просто плохой менеджер. Он не уверен в своих способностях, а неуверенный человек, по-моему, не может быть хорошим руководителем. Ему приходится соперничать со своими же подчиненными. Вместо того чтобы узнать, как дела у нас, он перед нами же похваляется своим достатком. Он играет в глупые бессмысленные игры, чтобы показать нам, кто здесь босс. На прошлой неделе он не пришел на собеседование с кандидатом, проделавшим двухчасовой путь ради этой встречи. За пять минут до назначенного часа начальник позвонил мне и попросил передать от его имени извинения. При этом он повернул дело так, будто



оказывает мне большую честь, доверив прикрывать его. Я не переношу такого отношения».

Слушая Шэрон, можно было подумать, что дело в личной неприязни или что проблемы в ней самой. Мы спросили: «А кто-нибудь еще в вашей команде чувствовал то же самое?»

«Не знаю, — признает она. — Я не любительница разводить сплетни, поэтому не обсуждала начальника ни с кем из коллег. Но знаю одно: год назад, когда я сюда пришла, в команде было тринадцать человек. Сейчас, кроме меня, все ушли».

Компания проводила правильную политику, как с точки зрения ведения бизнеса, так и с точки зрения культуры обращения с сотрудниками. Но один-единственный человек подтачивал этот медиагигант, уменьшая его производительность и стоимость. Как говорит Шэрон, он не плохой человек, он просто плохой руководитель. Будучи назначенным по ошибке, он занимается тем, что выживает одного талантливого работника за другим.

Возможно, этот менеджер — исключение. Но для Шэрон это не имеет значения. Когда она подала заявление об уходе, ей предложили более высокую зарплату и повышение в должности, но ей было нужно совсем другое — всего-навсего вменяемый начальник. Поэтому она уволилась.

Человек может прийти в Disney, GE или Time Warner, соблазнившись щедрым социальным пакетом или репутацией компании. Но только от отношений с непосредственным руководителем будет зависеть, как долго (и сколь эффективно) вновь прибывший будет работать. Майкл Эйснер, Джек Уэлч, Джеральд Левин<sup>1</sup> и все благие намерения в мире не могут этого изменить. В конечном итоге именно менеджеры являются главным козырем компании с точки зрения удержания талантливых людей.

В отличие от Уолл-стрит и деловой прессы люди не доверяют мифу о «великих компаниях» или «великих лидерах». Для них существуют только начальники — хорошие и плохие. Пожалуй, лучшее, что может сделать лидер для процветания предприятия, — это, во-первых, возложить на каждого менеджера ответственность за ответы подчиненных на вопросы и, во-вторых, помочь менеджерам понять, каким образом они могут добиться желаемых ответов.

---

<sup>1</sup> Майкл Эйснер — исполнительный директор Walt Disney Company с 1984 г., Джек Уэлч — исполнительный директор GE в 1981–2001 гг., Джеральд Левин — исполнительный директор АО Time Warner в 1992–2001 гг.



## Суть дела

*Что означают эти открытия для конкретной компании?*

Зимой 1997 г. одна успешная розничная торговая сеть попросила Институт Гэллага оценить, насколько благоприятна ее рабочая атмосфера. В 300 магазинах сети трудилось в общей сложности 37 000 человек, около сотни в каждом. Все магазины были построены и оформлены таким образом, чтобы повысить узнаваемость торговой марки среди потребителей. Планировка, размещение товара, цветовая гамма — все было устроено так, что магазин в Атланте как две капли воды походил на магазин в Финиксе.

Более 75% работников согласились участвовать в исследовании, и в целом на наши вопросы ответили 28 000 человек. Затем мы проанализировали результаты по каждому магазину. В приведенной ниже таблице — результаты по двум магазинам, расположенным на противоположных концах нашей шкалы. (Респонденты давали ответы по шкале от «1» до «5», где «1» — это «совершенно не согласен», а «5» — «совершенно согласен». Цифры в столбцах — это доля опрошенных, давших максимум положительных ответов.)

Разница поразительна. Благие инициативы руководства компании воплощались кардинально разными способами. Магазин А явно создал куда более привлекательную рабочую атмосферу, чем магазин В.

К примеру, взгляните на вопрос о взаимоотношениях в коллективе. В магазине А 51% служащих сказали, что чувствуют интерес к себе как к личности. В магазине В этот показатель не превысил 17%. Принимая во внимание темпы изменения в современном бизнесе, особенно ценным для компании является «способность работников сомневаться».

	Процент ответа «5» в магазине А	Процент ответа «5» в магазине В
Знаю, что от меня ожидается	69	41
Материалы и оборудование	45	11
Возможность ежедневно заниматься тем, что умею делать лучше всего	55	19

Окончание табл.

	Процент ответа «5» в магазине А	Процент ответа «5» в магазине В
Признание заслуг за последнюю неделю	42	20
Начальник (или кто-либо еще) проявляет заботу обо мне как о личности	51	17
Поощрение роста	50	18
Прогресс за последние полгода	48	22
С моим мнением считаются	36	9
Миссия/цели компании	40	16
Коллеги считают своим долгом качественно выполнять свою работу	34	20
Лучший друг	33	10
Возможность для учебы и роста	44	24

Если работники готовы донести свои сомнения до руководства, это дает шанс на жизнь каждой новой идее, какой бы фантастической она ни казалась поначалу. Магазин А использует способность сомневаться. Люди знают, что если сложится неблагоприятная ситуация, то менеджер всегда их поддержит. Такая роскошь недоступна магазину В. В отсутствие контакта между менеджером и «штатными единицами» любое новое начинание, даже если оно окажется хорошо продуманным, будет встречено с подозрением.

А что же с индивидуальными успехами? В магазине А 55% работников утверждают, что у них есть возможность ежедневно заниматься тем, что у них лучше всего получается. В магазине В только 19% поставили «5» в ответ на этот вопрос. «Есть ли у меня ощущение, что на работе считаются с моим мнением?» Магазин А — 36%. Магазин В — четверть этой цифры — 9%. «Работает ли в моей компании один из моих лучших друзей?» Магазин А — 33%, магазин В — только 10%.

Удивило расхождение в ответах на второй вопрос. 45% персонала магазина А считают, что полностью обеспечены всеми необходимыми материалами и оборудованием для работы. В магазине В максимально положительный ответ дали только 11%. Самое удивительное, что «матчасть» в магазинах А и В была одинаковой, а воспринимали ее по-разному. Все аспекты, даже материальное обеспечение, зависят от менеджера магазина.

В этой компании не было единой корпоративной культуры. У нее было столько культур, сколько менеджеров. Намерения высшего руководства отодвигались на второй план, потому что культура труда каждого мага-



зина была уникальным творением его менеджера и начальника сектора. Некоторые культуры были неустойчивые, раздираемые недоверием и подозрением. Другие были сильными, способными привлекать и сохранять талантливых работников.

Как ни странно, для руководства столь ощутимые различия в результатах стали очень хорошей новостью. Это помогло определить, насколько ограниченной является возможность контролировать магазины из центра. Задача создания стабильной корпоративной культуры превратилась в задачу распространения уже достигнутых результатов.

Однако была и светлая сторона. Наше исследование выявило, что компании посчастливилось иметь несколько действительно выдающихся управляющих. Им удалось успешно организовать бизнес благодаря использованию способностей и энтузиазма своих подчиненных. И если стоит задача привлечь действительно эффективных работников, следует прекратить попытки решить ее из центра. Необходимо понять, как такое удастся лучшим менеджерам, и создавать культуру труда по этому образцу. Лучшие идеи должны реализовываться во всей компании. Необходимо перестраивать программы корпоративных тренингов. Обязательно во всем подражать великим, таким как Disney, Southwest Airlines или Ritz-Carlton. Ничуть не менее полезно использовать опыт собственных лучших управленцев.

«Но что будет, если все менеджеры станут учиться у лучших? — могут спросить некоторые. — Обязательно ли большее количество “пятерок” в ответах автоматически приведет к более высоким результатам? Действительно ли магазин А превосходит магазин В хотя бы по одному из традиционных показателей успешности?»

Конечно, и результаты нашего исследования в целом это подтверждают. Магазины, в которых больше служащих давали положительный ответ на все наши вопросы, были действительно более производительными. Однако это слишком общее утверждение. Так же как и вам, нам нужно было больше подробностей. Поэтому мы попросили предоставить нам необработанные данные, которые обычно использовались для определения производительности магазина. И вот что мы обнаружили.

- В магазинах, вошедших в верхние 25% по результатам наших опросов, продажи превышали годовую программу на 4,56%, а магазины из нижних 25% продавали на 0,84% ниже программы. В денежном выражении разница в товарообороте двух групп составила 104 млн долларов. Если подтянуть слабые магазины, совокупные продажи вырастут на 2,6%.
- Сравнение результатов по прибыли и убыткам показывает еще большую разницу. Верхние 25% изученных магазинов превысили



планируемый уровень прибыли на 14%. А нижним 25% до плана не хватило целых 30%.

- Уровень текучести кадров также значительно различался. Каждый из лучших магазинов сохранял в среднем на 20 сотрудников в год больше, чем любой из худших. При сравнении двух групп в совокупности это означает, что лучшие магазины сохраняют на 1000 сотрудников в год больше, чем худшие. Если мы оцениваем среднюю зарплату продавца в 18 000 долларов, а затраты магазина на поиск, найм и обучение каждого вновь прибывшего в полтора раза превышают его годовую зарплату, то совокупные издержки для разных уровней удержания персонала в группах составят  $\$18\,000 \times 1,5 \times 1000 = \$27\,000\,000$ . И это лишь грубая оценка. Денежный эквивалент утечки квалифицированных кадров, которые уже успели установить хорошие отношения с клиентами и коллегами, оценить труднее, однако он тоже будет существенным.

Это неоспоримые факты. В данной компании более производительными были те организационные единицы, в которых положительные ответы составляли большинство. Лучшие менеджеры вовлекали сотрудников в работу, а те, в свою очередь, создавали базу для высоких коммерческих результатов.

Мы хотели разработать систему, которая позволила бы не только оценить существующее положение, но и понять, какие шаги следует предпринять в дальнейшем.

В первую очередь важно знать, с чего начать. Вы как менеджер должны решать проблемы, отраженные в вопросах, в правильном порядке. То есть большое значение имеет умение расставлять приоритеты. Мы объясним, почему это так, и, кроме того, опишем, с чего начинают лучшие менеджеры создание по-настоящему производительных рабочих мест.

## Восхождение

*Почему 12 вопросов расположены именно в таком порядке?*

Представьте себе гору. Издалека трудно различить ее очертания и цвет, который переходит из голубого в серый по мере вашего приближения. И теперь, стоя у подножия, вы чувствуете, как она огромна. Вам предстоит восхождение на вершину. Вы видите, что склон неровный — иногда пологий, а иногда крутой. Ваш путь будут преграждать рытвины и овраги. Иногда вам придется спуститься вниз, чтобы потом снова карабкаться вверх. В пути вас ожидают испытания: холод, тучи и самое трудное из них — собственная слабая воля. Однако вы думаете о том, что почувствуете, покорив вершину, и начинаете подъем.

Вы знаете, что это за гора. Мы все это знаем. Это внутреннее восхождение, которое начинается тогда, когда вы принимаете на себя новую роль, и заканчивается, когда вы полностью в нее вживаетесь. Когда вы приходите в новую компанию или выдвигаетесь на новую должность в старой — вы у подножия горы.

На вершине горы вы по-прежнему в той же роли [своей должности] — ведь восхождение не означает продвижения по служебной лестнице, — но вы преданы своему делу и эффективно работаете. Вы — машинист, который не ленится записывать все свои наблюдения и секреты, чтобы преподнести их как неформальный учебник для начинающих. Вы — продавец бакалейного магазина, который сообщает покупательнице, что грейпфруты продаются в пятом ряду, а затем провожает ее туда, на ходу предупреждая: «Если вам нужен крепкий грейпфрут, берите те, что поближе».

Какова бы ни была ваша роль, на вершине этой горы вы великолепно справляетесь со своими обязанностями, знаете основную цель своей работы и всегда ищете самые эффективные пути для ее достижения. Вы полностью отдаетесь своей работе.

Как вам это удалось?

Если менеджер знает ответ на этот вопрос, то он и остальным сможет показать правильный путь. Он будет вести к вершине все больше и боль-

ше людей. А чем больше людей с его помощью достигнут вершины, тем привлекательнее и продуктивнее будет работа в его команде. Так как же все-таки вам удалось попасть на вершину?

На минуту поставьте себя на место вашего подчиненного. Как и в случае с обычной горой, нашу воображаемую гору нужно покорять в несколько этапов. Прочитайте в правильном порядке наши 12 вопросов, и они подскажут вам, какие этапы нужно пройти и чего нужно добиться, чтобы перейти к следующему этапу.

Прежде чем мы опишем этапы восхождения, вспомните, пожалуйста, какие потребности были у вас, когда вы только заступили на свою должность. Чего вы ожидали от своей работы? Каковы были ваши основные потребности? Как они изменились со временем, когда вы уже освоились на новом месте? А какие у вас приоритеты в данный момент? Чего вы ждете от вашей роли?

В процессе знакомства с этапами восхождения помните об этих вопросах.

### **Исходный этап: что я имею?**

Когда вы приступаете к новой работе, вас интересуют только ее базовые характеристики: что от вас ожидается, сколько вы будете зарабатывать, как долго продлится испытательный срок. Будет ли у вас свой кабинет, а может быть, только рабочий стол; будет ли у вас телефон? В этот момент вы задаете себе вопрос: «Что я имею?»

На исходном этапе определяющими являются два вопроса:

1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?
2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?

### **Первый этап: что я даю?**

Поднявшись чуть выше, вы расширяете свои горизонты. Вы начинаете задавать себе уже другие вопросы. Теперь вам нужно знать, хорошо ли вы справляетесь со своей работой. Сможете ли вы достичь наилучших результатов в этой роли? Считают ли ваши коллеги, что вы хорошо справляетесь со своей ролью? Если нет, что они о вас думают? Могут ли они вам помочь? На этом этапе ваши мысли вертятся вокруг вопроса: «Что я даю?» Вас волнует ваш личный вклад и то, как его воспринимают другие люди.



Следующие четыре вопроса соответствуют первому этапу:

3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?
4. Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?
5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?
6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?

Эти вопросы помогут вам не только понять, насколько хорошо вы выполняете свои обязанности (вопрос 3), но и как другие люди оценивают вашу работу (вопрос 4), вас как личность (вопрос 5) и готовы ли они инвестировать в ваше профессиональное развитие (вопрос 6). Все эти вопросы затрагивают чувство собственного достоинства и самоуважения. Как мы увидим, если эти вопросы останутся без ответа, вам вряд ли удастся стать частью команды, отождествлять себя с ней, учиться и создавать что-то новое.

### **Второй этап: стал ли я своим?**

И вот вы карабкаетесь выше. Теперь перед вами встают более сложные вопросы относительно вас и ваших коллег. Только ответив на них, вы сможете двигаться дальше. Горизонт перед вами расширяется. Глядя вокруг, вы спрашиваете себя: «Действительно ли я принадлежу к этой команде?» Вы можете быть сильно ориентированы на покупателя, но ориентированы ли на него также и ваши коллеги? А если ваш основной подход — это креативность, то окружены ли вы людьми, которые тоже пытаются выйти за границы возможного? Какова бы ни была ваша основная система ценностей, на этом этапе важно понять, вписываетесь ли вы в команду. Следующие четыре вопроса соответствуют второму этапу:

7. Есть ли у меня ощущение, что на работе считаются с моим мнением?
8. Позволяют ли мне задачи (цели) моей компании чувствовать важность моей работы?
9. Считают ли мои коллеги (товарищи по работе) своим долгом выполнять работу качественно?
10. Работает ли в моей компании один из моих лучших друзей?

### Третий этап: как мы все можем развиваться?

Это самая продвинутая часть всего восхождения. На этом этапе вы стремитесь к тому, чтобы развивалась вся ваша команда, и ставите вопрос: «Как нам всем расти?» Вы хотите улучшить вашу работу, вы стремитесь учиться, расти и создавать новое. Вы оказались на третьем этапе, а значит, преодолев предыдущие этапы, вы уже проделали достаточный путь для того, чтобы эффективно вводить новшества. Почему? Потому что есть разница между изобретением и нововведением. Изобретение — это просто новая идея: как большинство из нас, через несколько недель после вступления на новую должность вы, наверно, изобрели дюжину способов выполнения некоторых задач. Однако у этих идей пока нет никакого веса. А нововведение — это идея, которая может быть применена на практике. Вы сможете стать новатором и воплощать свои идеи, только имея правильные ожидания от работы (исходный этап), будучи уверенным в своей компетентности (первый этап), а также зная, как воспримут ваши идеи окружающие (второй этап). Если задачи, поставленные перед вами на предыдущих этапах, не решены, то воплощение новых идей будет для вас невозможно.

На третьем этапе поднимаются последние два вопроса:

11. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе беседовал со мной о моем прогрессе?
12. Были ли у меня на работе в течение прошедшего года возможности для учебы и роста?

### Вершина

Если вы утвердительно ответили на все двенадцать вопросов, значит, вы достигли вершины. Вы ясно видите свою цель. Вы снова и снова испытываете удовлетворение от достигнутых успехов. Ваши лучшие качества, ваши сильные стороны востребованы и задействованы. Глядя вокруг, вы видите людей, преисполненных энтузиазма, увлеченных своей работой. Опираясь на такое взаимопонимание и общность целей, вы совершаете восхождение, преодолевая испытание за испытанием. Оставаться на вершине в течение долгого времени непросто: земля колеблется у вас под ногами, а сильные ветры толкают вас из стороны в сторону. Но пока вы здесь, это особенное чувство.

С того момента, как вы приступили к работе, до того, как вы полностью отдались своей роли, вы должны проделать это психологическое восхождение. Где вы находитесь сейчас? На первом этапе? На третьем? На вершине?



Задайте себе 12 вопросов. Возможно, ваша компания переживает перемены, и вы мучаетесь от неуверенности на исходном этапе. Влияние перемен непредсказуемо: вы искренне хотите достичь своей цели, но неопределенность постоянно тянет вас вниз. («Хватит с меня рассказов о прекрасном будущем. Лучше скажите, что требуется от меня сегодня».)

А может быть, вас только что повысили и вы чувствуете, что на предыдущей должности вы были на вершине, а сейчас спустились на первый этап, с новыми ожиданиями и новым руководителем. («Интересно, что он обо мне думает. Как он определяет успех?») Да, если даже жизнь меняется к лучшему, вы неожиданно оказываетесь у подножия новой горы, а впереди вас ждет долгое восхождение.

Конечно, подъем на вершину намного сложнее нашей модели. Люди не только меняют местами этапы восхождения, но и по-разному оценивают значение каждого из них. Допустим, вы могли согласиться на данную должность просто потому, что она дает вам возможность учиться и расти, поэтому вы сразу попадаете на третий уровень. Если потребности более высокого уровня удовлетворены, то, возможно, вы будете более терпеливо ожидать, пока ваш начальник не прояснит, чего именно он от вас хочет (исходная точка). Точно так же, если вы чувствуете связь с другими членами вашей команды (второй этап), вы будете готовы дольше мириться с тем, что ваша роль в этой команде не позволяет вам использовать все свои способности (первый этап).

Однако эти эпизодические исключения не отменяют главный принцип восхождения: нужно преодолеть все ступени. Неважно, насколько позитивны ваши ответы на втором и третьем этапах: чем дольше остаются неудовлетворенными базовые потребности, тем выше вероятность, что вы потеряете энтузиазм, будете неэффективно работать, а потом уйдете с этой должности.

Действительно, если потребности, относящиеся ко второму и третьему этапам восхождения, удовлетворены, а базовые потребности нет, то надо быть предельно осторожным. Ваше положение очень ненадежно. На поверхности все замечательно: вам нравятся коллеги (второй этап), вы учитесь и растете (третий этап), однако вы не отдаетесь работе по-настоящему. Вы не настолько продуктивны, как могли бы быть, и при первом же хорошем предложении вы смените место работы.

Здесь можно провести аналогию с горной болезнью. Альпинисты горной болезнью называют ухудшение самочувствия, вызванное недостатком кислорода на большой высоте. Сердцу не хватает кислорода, и оно начинает бешено колотиться. Вы задыхаетесь и теряете ориентацию. Если вы не спуститесь ниже, ваши легкие наполнятся жидкостью и вы умрете. Обмануть горную болезнь невозможно. Против нее нет вакцины



или противоядия. Единственный способ побороть ее — это спуститься ниже и дать организму время на акклиматизацию.

Неопытные альпинисты полагают, что если денег много, а времени мало, то можно прилететь на вертолете на третий уровень и оттуда идти к вершине. Но бывалые инструкторы знают, что это невозможно: горная болезнь измотает вас, и вверх вы будете подниматься не быстрее черепахи. Они расскажут вам, что для того, чтобы достичь вершины, нужно проделать большую работу. Восходя к вершине, вам придется провести много времени на исходном и первом этапах. И чем больше времени вы посвятите начальным этапам восхождения, тем больше будут внутренние резервы вашего организма, необходимые для жизни в разреженном воздухе на пике.

В нашей модели этот принцип тоже работает. Исходный и первый этапы — это фундамент. Не жалейте времени для решения базовых задач, найдите руководителя, который сможет удовлетворить ваши основные потребности, и у вас будет достаточно сил для долгого пути вперед. Прогноировав эти этапы, вы, скорее всего, будете психологически не вовлечены в вашу работу.

## ГОРНАЯ БОЛЕЗНЬ

Теперь снова вспомните, что вы менеджер.

С помощью воображаемого восхождения на гору мы продемонстрировали, что секрет создания по-настоящему привлекательного и продуктивного места работы состоит в удовлетворении потребностей работников на исходном и первом уровнях. Именно на это вы должны потратить свое время и энергию. Если базовые нужды ваших подчиненных останутся неудовлетворенными, то все ваши дальнейшие усилия будут бесполезны. Однако если вы сможете успешно удовлетворить эти потребности, тогда все остальное — формирование команды и осуществление новых проектов — будет сделать намного проще.

Хотя эта идея и кажется очевидной, в течение последних 15 лет менеджеры упорно концентрировались на более высоких уровнях. Утверждение миссии, разнообразные тренинги, самоуправляемые рабочие группы — все это помогает работникам почувствовать себя единым коллективом (второй этап). Всеобщее управление качеством, реинжиниринг, постоянные инновации, обучающие организации — все это нацелено на потребность работников творить, не останавливаться на достигнутом и постоянно стремиться к усовершенствованию (третий этап).

Все эти действия разумны, многие из них активно претворяются в жизнь. Однако они не достигают своей цели. Пять лет назад премия качества им. М. Болдбриджа была самой престижной бизнес-наградой в США,

а сейчас никто не рвется ее получить. Специалисты по диверсификации спорят о понятии «диверсификация». Гуру реинжиниринга процессов хотят вернуть людей к самим процессам. И большинство из нас засыпает во время очередной декларации миссии компании.

Если задуматься, ситуация довольно печальная. У всех этих начинаний была здоровая идея, однако все они приказали долго жить. Почему? Из-за эпидемии горной болезни. Из-за желания получить слишком много за слишком короткий срок.

Менеджеры решали комплексные задачи — реинжиниринга или обучающих организаций, — не уделяя времени основам. Модель восхождения на гору показывает, что если человек не знает, в чем состоят его индивидуальные задачи (исходный этап), то бессмысленно добиваться от него восторга от работы в команде (второй этап). Если он чувствует, что занимается не своим делом (первый этап), то его сложно воодушевить разговорами о важности инновационных идей при реинжиниринге компании (третий этап). Если человек не знает, что о нем как о личности думает его непосредственный руководитель, то его не увлечет возможностью стать членом новой обучающейся группы (третий этап).

Не поднимайтесь на вершину высотой 17 000 футов на вертолете, потому что рано или поздно вы со своими людьми умрете на горе.

## **ЗАДАЧИ НАСТОЯЩЕГО МЕНЕДЖЕРА**

Лучшие управляющие в первую очередь уделяют внимание начальному и первому этапам восхождения. Они знают, что привлекательность и продуктивность рабочего места определяют ответы на первые шесть вопросов.

1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?
2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?
3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?
4. Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?
5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?
6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?

Ваша основная обязанность — обеспечить максимальный балл в ответах на эти вопросы. Как уже поняли многие менеджеры, добиться выс-



шего балла непросто. Например, начальник, который будет заискивать перед подчиненными, говоря им, что их всех надо повысить, получит 5 баллов в ответ на вопрос «Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?» Однако, так как все его подчиненные после этого почувствуют себя не на своем месте, он получит единицу в ответ на вопрос «Есть ли у меня возможность на работе ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?».

Точно так же менеджер, пытающийся контролировать подчиненных, устанавливая твердые правила и принципы работы, получит «5» в ответ на вопрос «Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?», однако из-за своего жесткого полицейского стиля управления он получит «1» в ответ на вопрос «Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?».

Вы должны совместить задачи, которые на первый взгляд кажутся несовместимыми. Вы должны четко определить, чего вы ожидаете от подчиненных, но при этом обращаться к каждому из них индивидуально. Вы должны сделать так, чтобы каждый почувствовал, что на своем месте он полностью использует свои способности, и при этом постоянно поощрять его к росту. Вы должны заботиться о каждом, хвалить каждого, а если понадобится, уволить человека, о котором вы заботились и которого хвалили.

Фрэнсис Скотт Фицджералд считал, что обладать высоким умом означает уметь одновременно держать в голове две противоположные идеи и при этом сохранять способность мыслить. В этом смысле у лучших менеджеров уникальный склад ума. В следующих главах мы расскажем об этом подробнее. Мы поможем вам взглянуть на мир глазами величайших менеджеров и увидеть, как им удается совместить свои противоречивые обязанности. Мы покажем вам, как им удается столь успешно находить, стимулировать и обеспечивать рост многочисленных способных работников.



## ГЛАВА 2

---

# МУДРОСТЬ ЛУЧШИХ МЕНЕДЖЕРОВ

- Мудрые слова
- Что знают лучшие менеджеры?
- Что делают лучшие менеджеры?
- Четыре ключа

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Мудрые слова

*Кого опросил Институт Гэллапа?*

Как удастся лучшим в мире менеджерам создавать привлекательные и производительные рабочие места? Лавина ответов на этот вопрос угрожает с головой накрыть даже самого хладнокровного менеджера. В 1975 г. было издано две сотни книг, посвященных вопросам лидерства и управления, а к 1997-му это количество увеличилось втрое. За последние 20 лет появилось более 9000 различных систем, подходов, принципов и парадигм, призванных раскрыть секреты успешного руководства людьми.

Однако эта лавина противоречивых, импрессионистских и часто анекдотических советов не проливает света на проблему. Большинству теорий не хватает точности и простоты, даже самым блестящим идеям не хватает убедительности. В историях успеха («как мне это удалось») отсутствуют (что не удивительно) количественные исследования и единый стандарт измерения. Никто не проводил никаких интервью, чтобы потом в процессе системного анализа сравнить ответы лучших и «обычных» менеджеров. Никто не дал лучшим возможности самим определить свой стиль управления. Никто не приблизился к сути проблемы. Институту Гэллапа это удалось.

Наше второе исследование стало логическим продолжением первого. В предыдущей главе мы проанализировали взаимосвязь между степенью вовлеченности работников и результатами деятельности подразделения, в котором они работали, и показали, насколько важна роль менеджера. Сейчас мы попытаемся понять ход мыслей лучших менеджеров, чтобы узнать, как им удастся столь успешно вовлекать в работу умы, чувства и таланты своих подчиненных.

На протяжении нескольких лет мы проводили интервью с менеджерами компаний, являющихся нашими клиентами. Выделить лучших — непростая задача, поэтому мы начинали с вопроса: «Кого из ваших менеджеров вы бы хотели клонировать?» Иногда это был единственный имеющийся в нашем распоряжении критерий определения. Впрочем, как правило, мы располагали и другими данными, как то: показатели произ-



водительности и прибыльности, количество прогулов, увольнений и несчастных случаев на производстве и, наверное, самое главное — мнение самих потребителей и персонала.

Мы опрашивали управляющих отелей, менеджеров по продажам, менеджеров рекламных агентств, начальников производственных отделов, спортивных тренеров, распорядителей пабов, директоров школ, капитанов, майоров и полковников армии и даже священников и пасторов. В совокупности мы опросили свыше 80 000 менеджеров.

Каждое интервью длилось около полутора часов. Вот некоторые вопросы.

- С кем вы как руководитель предпочли бы работать — с самостоятельным и своенравным человеком, чьи продажи составляют 1,2 млн долларов в год, или с покладистым, хорошо работающим в команде сотрудником, продающим в два раза меньше?
- Ваш подчиненный — хороший специалист, но ему никак не дается бумажная волокита. Что вы сделаете, чтобы исправить ситуацию и помочь человеку работать эффективнее?
- Под вашим началом работают два менеджера. Один из них — самый талантливый управляющий, которого вы когда-либо встречали. Другой — серединка на половинку. В компании открываются две позиции: одна — в перспективном подразделении, другая — в отстающем. Ни одно из этих подразделений еще полностью не реализовало свой потенциал. Куда бы вы назначили лучшего менеджера? Почему? (См. приложение 2.)

Мы записали на пленку, расшифровали, а потом неоднократно перечитывали и анализировали ответы на вопросы, а последних были сотни. Прослушивая 120 000 часов диктофонной записи и перечитывая 5 миллионов страниц расшифровки, мы искали закономерности. Что объединяет лучших менеджеров? Чем они отличаются от своих менее успешных коллег?

Общего оказалось куда меньше, чем мы могли предположить. Начиная от возраста, национальности, вероисповедания и заканчивая подходами к управлению, стимулированию сотрудников и формированию отношений в команде. Но! Лучшие менеджеры обладают неким «сакральным знанием», ценность которого переоценить трудно.

## Что знают лучшие менеджеры?

*Революционная идея всех лучших менеджеров*

Позвольте напомнить вам старую притчу. Однажды скорпиону понадобилось перебраться на другой берег пруда, а плавать он не умел. Тогда он побежал к лягушке и попросил перевезти его.

— Я бы перевезла тебя, — ответила лягушка, — но боюсь, ты ужа-лишь меня по дороге.

— Зачем же мне это делать? — обиделся скорпион. — Я себе не враг. Если я тебя ужалю, то и сам пойду ко дну.

Лягушке было нечего возразить, и она согласилась. Но на середине пруда скорпион все же ужалил лягушку.

Умирая, она вскрикнула:

— Зачем ты это сделал? Ведь сам утонешь!..

— Знаю, — булькнул скорпион, — но я должен был тебя ужалить. Нельзя противиться своей природе!

Стереотипы напоминают мысли той лягушки. Они гласят, что люди меняются. Что каждый человек может стать таким, каким захочет, если сильно постарается, а дело менеджера — направить эти изменения в нужное русло.

Вам надо разработать правила и стандарты, позволяющие контролировать нежелательные отклонения от выбранного курса. Ваша задача — помочь своим подчиненным получить знания и навыки, необходимые для приобретения недостающих качеств. Согласно сложившимся представлениям, все ваши усилия должны быть направлены на то, чтобы подавлять или исправлять то, что дано природой.

Лучшие менеджеры сразу отвергают такой подход. Они помнят то, о чем забыла лягушка: каждый человек, как и скорпион, ведет себя в соответствии со своей природой. Они осознают, что у каждого работника своя мотивация, свой собственный ход мыслей и стиль общения с окружающими. Они знают, что способность человека измениться ограничена. Однако различия между людьми их не огорчают, наоборот, именно на эти различия они и опираются в своей работе. Они оттачивают и превращают в капитал индивидуальные особенности.

Проще говоря, десятки тысяч лучших менеджеров разделяют следующую идею:

*Люди почти не меняются.  
Не теряйте времени, пытайтесь вложить в них то,  
что им не дано от природы.  
Старайтесь выявить то, что в них заложено.  
Все это достаточно трудно.*

Эта идея — фундамент успеха лучших менеджеров.

Эти революционные новации объясняют, почему лучшие менеджеры не верят в то, что потенциал каждого человека неограничен, почему они не стремятся работать над недостатками своих подчиненных, почему при работе с каждым подчиненным они нарушают золотое правило, почему покровительствуют отдельным сотрудникам, а также почему нарушают все принятые стереотипы.

Эта мысль не так проста, как может показаться на первый взгляд. Если вы бездумно воспользуетесь ею, то перестанете обращать внимание на слабые стороны каждого работника и будете считать обучение абсолютной потерей времени. А это неправильно. Как и любая другая революционная идея, она нуждается в разъяснении. Как ее применяют лучшие менеджеры? Что она означает для персонала? Как влияет на компанию?

В следующих главах мы ответим на эти вопросы, но прежде мы должны понять, что именно делает менеджер. В чем заключается исключительность его положения? Какую роль он играет?



# Что делают лучшие менеджеры?

*Четыре основные роли лучшего менеджера*

Тони Ф., главный управляющий крупной группы компаний в сфере развлечений, часто жалуется: «Хорошие специалисты, будучи назначенными на руководящие позиции, не имеют ни малейшего понятия о руководстве людьми, поэтому не справляются с новой ролью. Мы отправляем их на тренинги по развитию лидерских качеств. Из этих тренингов они выносят только чувство значимости своей руководящей роли, вместо того чтобы понять суть ежедневных задач, стоящих перед менеджером. Никто уже больше не понимает, что значит быть хорошим руководителем».

Возможно, Тони и прав. Никто уже больше не понимает, что значит быть хорошим руководителем. И не пытается понять. Согласно принятым стереотипам, менеджеры больше не играют важной роли в компании. В условиях современного бизнеса они только замедляют скорость развития компании и уменьшают ее гибкость. Современные динамичные компании больше не могут себе позволить содержать армию менеджеров, перекладывающих бумаги, надзирающих за ходом работы и одобряющих ее результат. Компаниям нужны самоуправляемые, самообеспечиваемые и самомотивируемые рабочие команды. Неудивительно, что менеджеры являются первыми противниками подобных трансформаций.

Кроме того, сложившиеся представления гласят, что каждый менеджер должен быть лидером. Он должен использовать открывающиеся возможности и с помощью ума и упорства навязывать свою волю в переменчивом деловом мире. Спокойный незаметный менеджер не приспособлен для такого современного мира. Этот мир для него слишком динамичен, чересчур непредсказуем и очень опасен. Поэтому такому менеджеру лучше отойти в сторону, иначе ему не поздоровится.

Стереотипы вводят нас в заблуждение. Никто не спорит с тем, что давление в современном деловом мире постоянно усиливается, а темп изменений неуклонно набирает обороты. При этом компаниям нужны жесткие лидеры и работники, отвечающие за свои действия. Но все это не умаляет роли менеджера. Наоборот, в наше беспокойное время менеджеры важны как никогда прежде.

Почему? Потому что перед менеджерами стоит особая задача, которую не способны решить ни харизматические лидеры, ни самоуправляемые команды. Она заключается в том, чтобы, заглянув во внутренний мир каждого работника, раскрыть его уникальные способности и направить их на достижение коммерческого успеха. Лучше всего менеджер справится с этой задачей, если будет работать с каждым подчиненным отдельно: задавать ему вопросы, выслушивать и понимать.

Умноженная в тысячу раз такая работа становится движущей силой компании. В эпоху больших перемен именно она делает компанию сильной — сильной настолько, чтобы суметь не отклониться от выбранного курса и чтобы иметь возможность безболезненно этот курс изменить.

Менеджер — это своего рода катализатор. Он необходим для того, чтобы ускорить реакцию между двумя веществами и получить необходимый результат. Он ускоряет реакцию между способностями работника и целями компании, а также между способностями работника и потребностями клиентов компании.

При нынешней тенденции к упрощению организационных структур в обязанности менеджеров входят также и другие задачи: они должны быть экспертами в своей области, яркими индивидуальностями и иногда лидерами. Это важные задачи, и лучшие менеджеры решают их разными способами, причем иногда успешно, а иногда не очень. Но когда речь идет об обязанностях менеджера, успешнее всего лучшие менеджеры справляются именно с ролью «катализатора».

Вспомните шесть ключевых вопросов на исходном и на первом этапах «восхождения на гору».

1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?
2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?
3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?
4. Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?
5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?
6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?

Эти вопросы включают детали, важные для роли «катализатора». Чтобы добиться положительных ответов, менеджер должен в совершенстве выполнять четыре задачи: выбрать человека, сформулировать «пакет ожиданий», стимулировать и развивать.



I. Для того чтобы добиться ответа «Совершенно согласен» на вопрос «Есть ли у меня возможность на работе ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?», вы должны уметь выбирать людей. Как бы банально это ни звучало, для того чтобы отбирать людей в команду, нужна ясная голова. Вы должны осознавать, до какой степени сможете изменить человека. Вы должны чувствовать разницу между способностями, навыками и знаниями. Вы должны знать, чему можно, а чему нельзя научить. Вы должны уметь задавать такие вопросы, которые позволят вам разглядеть за попытками произвести впечатление наличие истинных способностей. Если вы этого не умеете, то вы явно не лучший менеджер. Если ваша команда неправильно подобрана, все ваши усилия по мотивации и развитию сотрудников не будут иметь большого успеха.

II. Для того чтобы получить ответ «Совершенно согласен» на вопросы «Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?» и «Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?», вы должны четко сформулировать свои ожидания от работы подчиненных. Ваша задача выходит за пределы простой постановки целей. Вне зависимости от того, насколько интереснее думать о будущих перспективах, вы должны направить усилия работника на решение сегодняшних задач. Вы должны знать, где надо требовать следования правилам, а где позволить работнику применить собственный подход. Вы должны сохранять баланс между необходимостью в стандартизации и эффективности и потребностью в оригинальности и особом стиле. Если вы не сможете сформулировать свои ожидания, вы лишитесь опоры, будете бессистемно метаться от политики насаждения множества правил к полному хаосу.

III. Ответы на вопросы «Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?» и «Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?» зависят от ваших способностей стимулировать каждого сотрудника. Будучи менеджером, вы можете инвестировать в своих подчиненных только одно — свое время. От того, кому вы посвятите свое время и как вы его проведете, зависит ваш успех как руководителя. На кого вы предпочтете потратить свое время — на лучших или на слабых? Над чем вы будете работать — над недостатками или над достоинствами? Должны ли вы кого-либо сильно хвалить? Если да, то в каком случае? Если нет, то почему? Вы должны уметь отвечать на эти вопросы, если хотите результативно помогать людям достигать успеха.

IV. Вопрос «Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?»,



так же как и вопрос «Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?», нацелен на ваше умение помогать росту работника. Когда подчиненный приходит к вам с неизбежным вопросом «В какую сторону я развиваюсь? Вы будете способствовать моему продвижению?», вы должны знать, что ответить. Должны ли вы продвигать каждого работника? Нужно ли отправить работника на оплачиваемый тренинг? А может быть, вы чувствуете, что вы слишком близко общаетесь со своими подчиненными? Можете ли вы стать для них чрезмерно близким? Что случится, если вам придется уволить того, кто вам небезразличен? Должны ли вы что-нибудь этим людям? Подумайте над ответами на эти вопросы, ведь вы еще не раз с ними столкнетесь, помогая своим подчиненным достичь успеха.

*Выбрать человека, сформулировать свои ожидания от его работы, стимулировать его и способствовать его росту — это четыре основные составляющие роли менеджера как «катализатора». Если менеджеры не справляются с этой ролью, то независимо от технологий и способности лидеров вдохновлять компания постепенно развалится.*

В начале 1990-х гг. одна из ведущих гостиничных компаний поставила эксперимент, заменив традиционную функцию менеджмента на систему самоуправляемых команд. Это мысль принадлежала члену высшего руководства, чьи бесконечные идеи принимались только потому, что он умел их правильно презентовать. Он рисовал в своем воображении отель, управляемый командами. В каждую команду должно было входить определенное количество горничных, швейцаров, коридорных, рабочих службы поддержки и официантов. Члены команды должны были самостоятельно управлять рабочим процессом, составляя график работы, распределяя обязанности и поддерживая дисциплину. Премии давались покомандно, что стимулировало взаимную поддержку ее членов. Каждый мог получить прибавку к зарплате только после того, как научится справляться с другими функциональными ролями в команде. Чем больше функций, тем выше жалованье. Предполагалось, что таким образом стимулируется стремление каждого работника к росту. Вся система находилась под надзором двух менеджеров, в чьи обязанности входило не управление людьми, а только контроль за правильным функционированием командной структуры. Это был восхитительный план... с одним-единственным недостатком: он не сработал.

Как это и ожидалось от хороших работников, им понравилась идея о взаимной поддержке, но «командная» система привела их в замешательство. Лучшие горничные отказывались идти в регистраторы. Регистраторы не желали сервировать столы, а официанты впадали в панику, оказываясь у стойки администратора, и с ужасом наблюдали, какой

кавардак творят клерки, разнося подносы. Все чувствовали себя не на своем месте. Никто не понимал, чего от него ждут. Поскольку оценивалась работа команды в целом, никто не чувствовал себя ни за что ответственным. Возникали споры, клиенты жаловались, а немногочисленные менеджеры, которые должны были просто посвящать новичков в суть каждой функции, металась туда-сюда, улаживая постоянно вспыхивающие конфликты.

Это был настоящий бедлам. Автор идеи всеми силами пытался ее спасти, но ничто не помогло. В итоге отелю пришлось вернуться к традиционной системе, а саму компанию пришлось продать. Цена эксперимента оказалась непомерно высока.

К сожалению, подобная судьба ожидает большинство компаний, сделавших опрометчивый выбор. Нельзя перепоручать роли (в том числе и роль «катализатора») тем, кто по определению не способен с ними справиться. Беда, коль сапоги начнет тачать пирожник. Например, в отделе персонала или отделе обучения разрабатываются сложные системы отбора сотрудников и тренинги по развитию профессиональных навыков, а менеджеры тем временем занимаются своим непосредственным делом. Ведь кроме отбора нужных людей и развития их профессиональных качеств у менеджеров достаточно других забот.

Намерения были благими, однако если отобрать у менеджеров эти функции, компания начнет постепенно слабеть. Огромное значение имеет связь с каждым подчиненным. Если менеджера лишить права подбирать людей в команду и вкладывать силы в их нынешний успех и будущий рост, эту связь невозможно укрепить.

Это не означает, что отдел персонала и отдел обучения не должны предоставлять менеджерам свои методы, системы и тренинги. Конечно, должны. Однако основной их задачей будет научить менеджеров использовать эти методы и системы, а не заменить менеджера методами или отделом персонала. Роль менеджера заключается в четырех основных видах деятельности: отобрать людей, сформулировать свои ожидания от их работы, стимулировать и развивать их. Эти задачи должны решаться на уровне менеджера, а не централизованно.

## **МЕНЕДЖЕРЫ — ЭТО НЕ ПРОСТО БУДУЩИЕ ЛИДЕРЫ**

«Менеджеры правильно решают поставленные задачи. А лидеры ставят правильные задачи». Таковы принятые стереотипы. Они нужны для того, чтобы менеджеры стремились стать лидерами. Согласно таким стереотипам менеджер — это зависимый исполнитель, в то время как лидер — это опытный управленец, смотрящий в будущее и разрабатывающий стратегии. Так как большинство людей хотят быть опытными



управленцами, а не подневольными работягами, сложившиеся стереотипы кажутся позитивными и поощряющими развитие. Однако это не так: они принижают роль менеджера, не предлагая ничего взамен. Разница между менеджером и лидером не так очевидна, как многие думают. Последствия непонимания сути этой разницы могут оказаться весьма пагубными.

Разница между лучшим менеджером и лучшим лидером определяется тем, куда направлены их усилия. Менеджеры направляют усилия на свою команду, на каждого сотрудника, на отличия в индивидуальном стиле, целях, потребностях и мотивации каждого. Эти отличия иногда незаметны, но их необходимо принимать во внимание. Знание этих отличий помогает развивать уникальные способности каждого работника, делая его работу успешной.

Работа лучших лидеров, наоборот, направлена вовне. Они смотрят на внешнюю конъюнктуру, на конкуренцию на рынке, на тенденции и анализируют альтернативные пути развития. Они концентрируются на общих закономерностях, выявляют взаимосвязи, находят свободные рыночные ниши. Они должны уметь заглядывать в будущее, стратегически мыслить и реализовывать свои планы. Однако эта роль имеет мало общего с задачей превращения способностей каждого работника в превосходный коммерческий результат.

Выдающиеся менеджеры — это не исполнители, ожидающие, когда они станут лидерами. Выдающиеся лидеры — это не просто опытные менеджеры. Это две совершенно разные роли. Один человек может быть замечательным менеджером и плохим лидером, а другой может преуспеть в роли лидера, но провалиться как менеджер. Конечно, встречаются исключительные люди, одинаково хорошо выполняющие обе роли.

Если компания не видит разницы между менеджером и лидером или считает, что лидер — это более продвинутый менеджер, то функция «катализатора» будет недооценена, плохо понята и в результате плохо выполнена. Такая компания обречена.

## НЕ УСЛОЖНЯЙТЕ ПРОБЛЕМУ

Майк К., старший трейдер крупного коммерческого банка, был обескуражен. Команда из 30 трейдеров, которую он возглавлял, показывала самые лучшие результаты за все годы своей работы. В офисе царила атмосфера взаимной поддержки. По результатам года он получил крупную премию. Однако отдел персонала признал его худшим менеджером в компании.

Майк потребовал разъяснений.

«У нас есть результаты всестороннего исследования, — был ответ. — Мы оценили ваши компетенции по 25 различным параметрам. Хотя по



некоторым из них вы и набрали высокие очки, ваш общий балл оказался самым низким. В течение года вы должны подтянуть свои слабые стороны, после чего мы повторно проведем исследование». Майку предстояло целый год пребывать в подвешенном состоянии. Очевидно, что он пал жертвой чьих-то благих намерений.

Некоторые компании осознали, что попадут впросак, если недооценят роль менеджера, но впали в другую крайность. Они постарались максимально подробно определить необходимые качества менеджера, и в результате перед несчастными менеджерами предстал длинный список «поведенческих компетенций». Вот, к примеру, некоторые компетенции, на которые обращают внимание 50 компаний из списка Fortune:

- умение приспосабливаться к изменениям;
- самопознание;
- умение составлять планы;
- умение отстаивать свою точку зрения;
- увлеченность работой;
- стратегическое мышление;
- умение сплотить команду;
- готовность к риску;
- ответственность;
- деловая хватка;
- ориентированность на результат;
- умение решать разноплановые задачи;
- гибкость;
- стрессоустойчивость;
- равнодушие к людям.

Такие менеджеры, как Майк, оценивались по этим параметрам на основе интервью, проводимых с ними, их начальниками и иногда коллегами. Сильные стороны почти не обсуждались, зато те области, в которых не хватало баллов, назывались «перспективными зонами» и попадали в «индивидуальный план развития».

Представьте реакцию менеджеров! Как совместить гибкость с умением отстаивать свою точку зрения? Как можно брать на себя ответственность за результат и в то же время равнодушно относиться к людям? В такой системе оценки часто встречаются странные противоречия. В самой идее создания суперменеджера, как и в замыслах Франкенштейна, нет ничего дурного, но попытки осуществления этой задачи выглядят глупо и несколько устрашающе.

Нельзя навязывать всем менеджерам единый стиль управления. Стиль у каждого свой собственный. А компания может и должна обеспечить выполнение каждым менеджером четырех ключевых функций: отбирать правильных людей, формулировать ожидания от их работы, стимулировать и развивать их. Какая разница, у кого какой стиль, если эти задачи выполняются хорошо?

## Четыре ключа

*Как лучшим менеджерам удается  
справляться со своей ролью?*

Сравнение роли менеджера с катализатором помогает нам понять, что делают лучшие менеджеры, но ничего не говорит нам о том, как они это делают.

Так как же? Каким образом они развивают потенциал каждого сотрудника? Как отбирают людей, формулируют свои ожидания, стимулируют и развивают способности каждого работника?

В фильме «В поисках утраченного ковчега» есть эпизод, в котором Индиана Джонс пытается понять, где искать ковчег завета. Его враги — нацисты — уже начали раскопки, и опередить их практически невозможно. Местонахождение сокровищ указано на древнем, резном медальоне, служащем навершием посоха, и сгорбленный египетский факир крутит его в руках, медленно и точно переводя санскритские письмена. Внезапно Джонс останавливает это заунывное чтение. Из перевода он понял, что немцы неправильно истолковали древний текст. Они просчитались — жезл, который они использовали, был слишком коротким. Ухмыльнувшись, он сказал своему помощнику: «Они не там копают».

Когда речь идет о четырех основных функциях менеджера, принятые стереотипы тоже «не там копают». Они очень близки к правде, но если вы посмотрите на лучших менеджеров, вы поймете, что в сложившихся представлениях есть незаметные на первый взгляд, но критические ошибки. Принятые стереотипы подсказывают:

- 1) отбирать нужных людей исходя из их опыта, ума и стремлений;
- 2) формулировать свои ожидания, по шагам расписав все действия подчиненного;
- 3) стимулировать человека, помогая ему определить и преодолеть свои недостатки;
- 4) развивать работника, давая ему возможность учиться и продвигаться по службе.



На первый взгляд это правильные советы. Многие компании руководствуются именно ими. Однако эти советы упускают главное. Вы не создадите прекрасную команду, просто нанимая людей исходя из их опыта, ума и силы воли. Наметив последовательность действий и работая над недостатками своих сотрудников, вы едва ли обеспечите стабильно высокие результаты. А подготовка сотрудника к следующей ступеньке лестницы вовсе не означает развития.

Итак, что нужно запомнить?

*Люди почти не меняются.  
Не теряйте времени, пытаясь вложить в них то,  
что им не дано от природы.  
Старайтесь выявить то, что в них заложено.  
Все это достаточно трудно.*

В какой-то момент вам откроется истина.

- Работников надо отбирать, **исходя из их способностей**, а не просто опыта, ума или силы воли.
- Формулируя ожидания, нужно **четко определять желаемый результат**, а не расписывать работу по шагам.
- Стимулируя подчиненного, надо **сосредоточиться на его сильных сторонах**, а не на слабых.
- Человека нужно развивать, помогая ему **найти свое место**, а не подняться на следующую ступеньку служебной лестницы.

Мы назвали этот подход «четыре ключа», так как с его помощью легко раскрывается потенциал каждого сотрудника.

В следующих главах мы расскажем, как работают эти ключи, и покажем, как ими пользоваться.

## ГЛАВА 3

---

# ПЕРВЫЙ КЛЮЧ: ОТБИРАЙТЕ ПО ТАЛАНТУ

- Что такое талант в понимании лучших менеджеров?
- Нужные люди
- Десятилетие мозга
- Навыки, знания и таланты
- Мир с точки зрения таланта
- Как находят таланты
- Совет от тренера

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)



## Что такое талант в понимании лучших менеджеров?

*Почему для совершенного выполнения любой задачи  
нужен талант?*

Обычно талант ассоциируется у нас с признанным мастерством, причем ключевым является слово «признанный». Глядя на Майкла Джордана, стремительными зигзагами прорывающегося к корзине, мы понимаем, что главная причина его феноменального успеха заключается вовсе не в настойчивости и не в натренированности. Возможно, он и обладает этими качествами, но и многие другие игроки NBA в этом ему не уступают. Подобные характеристики сами по себе не могут объяснить, почему Майкл достиг такого головокружительного успеха. Но мы-то понимаем, что его секретное оружие — это талант.

Роберт де Ниро, Тайгер Вудз, Джей Лено, Майя Анжелу — это люди из звездной плеяды, они — любимцы Создателя. Большинству из нас талант кажется драгоценной, но редко встречающейся вещью, которой обладают особые люди, непохожие на всех остальных, — люди, отличающиеся от нас.

Для лучших менеджеров такое восприятие слишком узко и косно. Они считают талант «возобновляемой моделью мышления, чувств или действий, которая может продуктивно применяться». Причем акцент ставится на слово «возобновляемая». Ваш талант заключается в тех поступках, которые вы совершаете часто. Вы просеиваете информацию об окружающем мире через ментальный фильтр, который заставляет вас реагировать только на какие-то определенные стимулы, в то время как другие проскальзывают мимо незамеченными. Способность запоминать имена, а не только лица, — талант. Умение создать уют, расставить баночки со специями в алфавитном порядке — талант. Вкус — тоже он. Талантом можно назвать любовь к разгадыванию кроссвордов, жажду риска, желание ускорить ход событий. Все повторяющиеся модели поведения, которые можно продуктивно применить, — это таланты. А секрет совершенного выполнения работы, без сомнения, состоит в том, чтобы ваши таланты подходили для роли, которую вы играете.

Подобное рассуждение может показаться расплывчатым и абстрактным. Но именно оно позволило сделать важное открытие: для того чтобы любая задача была безупречно выполнена, необходим талант, так как в каждой работе повторяются определенные мысли, чувства или действия. Это значит, что у лучших медсестер есть талант, так же как и у лучших водителей, учителей, горничных и стюардесс. Никакое мастерство невозможно без таланта.

## Нужные люди

*Почему талант важнее, чем опыт, интеллект и целеустремленность?*

При отборе кандидатов на большинство должностей, согласно принятым стереотипам, следует обращать внимание на их опыт, интеллект и стремления. Талант, если о нем вообще вспоминают, рассматривается в последнюю очередь.

Рассмотрим поближе принятые стереотипы.

Основной плюс — опыт. Менеджеры, делающие на него ставку, обращают особое внимание на резюме. Они вчитываются в каждую строчку, оценивая компании и должностные обязанности. Они рассматривают прошлое кандидата как зеркало его будущего.

Другой плюс — умение мыслить. Обладая сообразительностью, вы сможете приобрести любой навык, но умный овладевает навыками быстрее. Те менеджеры, которые придерживаются такого стереотипа, отдают предпочтение людям с высокими академическими успехами.

Третий плюс — целеустремленность. Некоторые менеджеры считают, что успех на 10% состоит из вдохновения и на 90% из упорства. Они полагают, что и зайца можно научить играть на барабане, а вот привить стремление к успеху и умение преодолевать препятствия — нельзя. Такие рекрутеры учитывают характеристики, указывающие на наличие упорства в достижении целей.

Лучшие менеджеры не отрицают эти плюсы: из опыта можно извлечь полезный урок, умение мыслить — это действительно дар, а целеустремленность (которая в их глазах и является талантом) воспитать невозможно.

Однако эти стереотипы не учитывают существования множества видов таланта, они не отражают того, что только востребованные таланты являются предпосылками для успешного исполнения любой роли. Способность официанта сформировать намерения посетителя, сострадание медсестер, настойчивость, присущая продавцам, и, конечно же, способ-



ность менеджера находить индивидуальный подход к каждому подчиненному — все это необходимо для успешного выполнения рабочих задач.

Стереотипы предполагают либо то, что эти способности можно развить после того, как человека примут на работу, либо то, что эти характеристики не столь важны для исполнения служебных обязанностей. И то и другое не соответствует истине.

Во-первых, таланту нельзя научить. Нельзя научить человека сформировать мнение, переживать чужие эмоции. Нельзя научить радоваться трудностям и подмечать неуловимые, но важные нюансы в общении с каждым подчиненным. Вы должны нанимать людей, уже обладающих этими талантами. (Мы объясним почему чуть ниже в этой главе.)

Во-вторых, такие таланты — это движущая сила, необходимая для того, чтобы человек достигал в работе высоких результатов. Это не значит, что опыт, ум и целеустремленность не имеют значения. Но! Куда важнее совокупность одного, другого и третьего: что движет человеком, как он мыслит, как он строит отношения с людьми.

Независимо от тщательности отбора кандидатов, вы неминуемо столкнетесь с различным уровнем выполнения работы. В розничной торговой сети, о которой мы говорили в первой главе, все менеджеры находились в одинаковых условиях и проходили одни и те же тренинги, однако некоторые из них на 15% перевыполнили программу продаж, а другие недобрали 30%.

Слабым операторам крупной телекоммуникационной компании, чтобы решить проблему, нужно принять втрое больше звонков, чем их более успешным коллегам. Учитывая, что в течение года им звонят миллионы людей (каждый звонок повышает издержки на \$10), такая вилка в эффективности не может не вызывать озабоченности менеджеров.

Из отчетов компании, осуществляющей грузовые перевозки, видно, что в среднем каждый водитель проезжает 125 тысяч миль в год и попадает в четыре аварии, при этом один из лучших водителей проехал уже 4 млн миль без единой поломки.

А объяснить эту вилку может только наличие (или отсутствие) талантов — повторяющихся моделей поведения, необходимых для решения конкретных задач. Именно они отвечают за то, что при прочих равных условиях одни успешно справляются со своей ролью, а другие терпят поражение.

Давайте рассмотрим пример необычной задачи.

Бригадный генерал Дональд Фликинджер столкнулся с одной из самых сложных в истории управленческих задач. Он должен был найти и подготовить семерых мужчин для выполнения исключительно сложного задания. Каждому предоставлялась лишь одна попытка. Ставки были высоки: в случае успешного выполнения своей миссии эти люди вернут

американцам веру в свою страну, а их неудача плеснет воду на мельницу стран Восточного блока.

Генерал выбирал долго. Начал он с минимальных требований: возраст не старше 39 лет, рост не выше 5 футов и 11 дюймов, превосходная физическая форма, диплом школы летчиков-испытателей, не менее 1500 часов полетов на реактивных самолетах.

Кандидат, успешно прошедший предварительный отбор, подвергался различным физическим и психологическим испытаниям. Проверяли, как долго он может на одном дыхании удерживать уровень ртути в столбе, сколько высидит в темноте взаперти в камере, куда не проникает ни один звук, не имея представления о том, на сколько его туда посадили. Проверяли болевой порог: как долго сможет терпеть боль человек, которому загонят иголку в палец и пропустят через нее электрический ток.

Успешно прошли испытания семеро. Алан Шепард, Гас Гриссом, Джон Гленн, Скотт Карпентер, Уолли Ширра, Гордон Купер и Дик Слейтон — семь астронавтов для космической программы «Меркурий».

Начались тренировки. Будущие астронавты были обучены всему — от теории гравитации и строения ракетных двигателей до таких практических навыков, как контроль качки, отклонение от курса и поведение в безвоздушном пространстве. У них были лучшие инструкторы, самое современное оборудование и два года сроку.

5 мая 1961 г. пятнадцатиминутный суборбитальный полет Алана Шепарда стал первой из шести успешных миссий (Дик Слейтон был отстранен из-за неполадок с сердцем). Кульминацией программы стал 34-часовой марафон Гордона Купера, выполнившего 22 орбитальных оборота.

В момент приводнения Купера 17 мая 1963 г. с превосходством русских в космосе было покончено, национальное ликование достигло небывалых масштабов, основа для высадки на Луну была готова.

Программа MISS (Man in Space Soonest — «Человек в космосе — раньше, чем вы думали») была во всех отношениях идеально реализованным проектом: совершенные технологии в сочетании с тщательно отобранными и хорошо подготовленными исполнителями, сосредоточенными на осуществлении специальной миссии и вдохновляемыми надеждами всей нации. Нет ничего удивительного в том, что она завершилась успехом.

А теперь приглядимся повнимательнее. Изучив программу «Меркурий» исключительно с точки зрения менеджера, вы не обнаружите идеальной картины. Вы увидите шесть не похожих друг на друга миссий. Если вынести за скобки предпринятые усилия и отчаянную смелость каждого астронавта, можно сопоставить качество выполнения задачи. Оказывается, двое справились «как по учебнику», еще двое проявили настоящий героизм, а остальные выполнили задачу... посредственно.



Еще капельку внимания, и вы поймете, что в большинстве случаев именно индивидуальные особенности астронавтов послужили причиной таких различий.

Алан Шепард и Уолли Ширра, оба кадровые вояки, исполнили свою роль в совершенстве, в ходе полета не было никаких сюрпризов, никаких серьезных отклонений, все прошло гладко.

Джон Гленн и Гордон Купер оказались в некотором роде уникальными. Гленн был чуть ли не суперменом, а флегматичный Купер мог уснуть за обеденным столом. Тем не менее каждый из них хладнокровно и технически безупречно отреагировал на серьезные неисправности в работе оборудования. Купер, к примеру, сумел успешно приводниться, несмотря на полный отказ автоматической системы наведения.

Гасу Гриссому и Скотту Карпентеру не удалось столь блестяще справиться с задачей. Полет Гриссома прошел хорошо, но он впал в панику после приводнения капсулы. Видимо, слишком рано открыл люк, капсула весом в три тысячи фунтов заполнилась водой и затонула. Найти ее так и не удалось.

А Карпентер пребывал в такой эйфории, что израсходовал почти все топливо, совершая излишние маневры на орбите. Когда пришло время возвращаться на землю, он не смог откорректировать курс, поэтому приводнился в 250 милях от расчетного места. Ему повезло: отклонись он еще на пару градусов, капсулу выбросило бы за пределы земной атмосферы.

НАСА должно было сопоставить уровни реализации задачи и удивиться: «Откуда такие различия? Отбор был жесточайший. Тренировки и оборудование одинаковые. Почему Купер с блеском исполнил свою миссию, в то время как Карпентер едва уцелел? Почему Гленн держался спокойно, а Гриссом — нет?»

Да потому, что каждый из шестерых имел свои уникальные особенности. Которые по-разному проявляли себя в одних и тех же обстоятельствах. Находясь на орбите, Карпентер пришел в такой восторг, что не смог заставить себя прекратить игры с маневрированием, в то время как Купер был настолько спокоен, что фактически проспал несколько орбитальных оборотов. Во время взлета пульс у Гриссома подпрыгнул до 150 ударов в минуту, а у Гленна он ни разу не поднялся выше 80.

Одни и те же ситуации — и абсолютно разные реакции. Почему? Потому что каждый человек воспринимает мир по-своему. Наш ментальный фильтр просеивает и сортирует стимулы окружающей среды, позволяя одному осознать то, что другой не видит. Поэтому основательный Уолли Ширра был так сосредоточен на задаче «сделать все правильно», что оставался в капсуле в течение четырех часов после приводнения, чтобы выполнить все предусмотренные инструкцией операции.



Его ментальный фильтр заблокировал любые проявления клаустрофобии. А вот фильтр Гаса Гриссома — нет. Все указывает на то, что спустя всего пять минут после приводнения он почувствовал, что капсула сжимается вокруг него. Его ментальный фильтр больше не справлялся с растущей паникой и заставил его тотчас же выбираться из заточения. И Гас резко распахнул крышку люка.

У вас тоже есть свой фильтр, ваш особый способ реагировать на мир вокруг вас. Он указывает вам, на какие стимулы следует обратить внимание, а какие проигнорировать, что любить, а что ненавидеть. Он создает жизненную мотивацию: стремитесь ли вы к превосходству, являетесь ли вы бескорыстным человеком или эгоистичны. Он определяет, каким образом вы мыслите: дисциплинированы или пускаете все на самотек, отличаетесь практическим или стратегическим мышлением. Он формирует ваши жизненные установки: оптимистичны вы или циничны, спокойны или подвержены тревоге, умеете сопереживать или равнодушны. Он формирует закономерности вашего восприятия, мышления и поведения. В сущности, ваш фильтр является источником ваших талантов.

Ваш фильтр уникален. Он сортирует все внешние стимулы и создает мир, видимый только вам. Благодаря фильтру одни и те же обстоятельства вызывают абсолютно разные реакции у вас и у других людей.

Представьте себе, что, пока вы спали во время длительного перелета, самолет попал в зону турбулентности. Вы немедленно проснетесь в полной уверенности, что не услышали от экипажа ни единого объяснения, только потому что пилоты слишком заняты спасением собственной шкуры? Или, не просыпаясь, недовольно заворочаетесь, когда попадете в очередную воздушную яму?

Вообразите, что вы попали на вечеринку, где собрались незнакомые вам люди. Как вы себя поведете? Нырнете в толпу, заведете непринужденную беседу, будете запоминать новые имена, веселить окружающих анекдотами и заводить новых друзей? Или забьетесь в угол, высматривая хотя бы одно знакомое лицо и нервно вспоминая хотя бы одну шутку, которая подошла бы к случаю?

Допустим, у вас возникли разногласия с начальником. Как вы будете держаться? Становитесь ли вы более хладнокровным в то время, как обстановка накаляется, начинаете ли вы яснее мыслить и четче выражать свои мысли? Или вас захлестывают эмоции, мозг отключается и все заранее подготовленные слова исчезают?

Одна и та же ситуация вызывает самые различные реакции. Задача, которая для кого-то является очень простой, может оказаться невероятно трудной для вас. То, что стимулирует вас, может утомить других.

Все водители-дальнобойщики находятся примерно в равных условиях: профподготовка, бесконечная дорога, тяжелая машина и рой легковушек,

то и дело прыскающих из-под колес. Почему же одни проходят вдвое большее расстояние, а аварий у них в два раза меньше, чем у других? Опять все дело в фильтре. Если вы спросите лучших водителей, о чем они думают за рулем, все они ответят одинаково: «Я думаю, что я сделаю, в случае... если вон та машина подрежет меня справа. Или если вот этот пешеход захочет перебежать дорогу у меня перед носом. А что я буду делать, если у машины откажут тормоза?» В то время как остальные водители думают о следующей остановке, о том, сколько осталось ехать, да мало ли о чем. А лучшие водители продолжают играть в игру «А что будет, если...», разыгрывая сценарии и планируя ответные действия в различных случаях. Обстоятельства одни и те же, а реакции отличаются, и уровни исполнения совершенно различны.

Точно так же каждый оператор службы клиентов имеет дело с тысячами телефонных звонков от разгневанных покупателей. Технологии, опыт, подготовка у всех почти одинаковы. Однако лучшим на решение проблемы клиента требуется втрое меньше времени. Почему? Потому что для лучших, многие из которых на самом деле очень застенчивы, телефон является инструментом сближения. Он, с одной стороны, защищает от личного общения и, с другой стороны, позволяет быстрее установить с собеседником более близкий контакт, чем лицом к лицу. Операторы воображают обстановку, в которой находится клиент, и представляют, как он мог бы выглядеть. Они улыбаются и жестикулируют, хотя и знают, что клиент их не видит. Основываясь на голосе собеседника, ментальный фильтр дорисовывает образ человека. Клиент, находящийся на другом конце телефонной линии, чувствует это.

Восприятие окружающего мира через фильтр — процесс бессознательный и постоянный. Его нельзя возобновлять раз в неделю, а в оставшееся время взвешивать все альтернативы и выбирать наиболее разумную линию поведения. Фильтр работает без перерывов, сортируя и отбирая стимулы, создавая мир человека в режиме реального времени.

Ваш фильтр работает и сейчас, когда вы читаете эту книгу. Возможно, именно в этот момент вы отвлеклись от чтения, чтобы сделать перерыв и что-то обдумать. А может быть, и нет. Возможно, вы так быстро читаете, потому что хотите успеть дочитать эту главу до окончания вашего полета. А может, полет тут ни при чем — вы просто владеете навыками скорочтения. Возможно, вы только что взяли в руки карандаш, чтобы подчеркнуть этот параграф или сделать пометки на полях. А может быть, вы терпеть не можете, когда люди черкают в книгах.

Фильтр постоянно находится в работе. Из всех возможных чувств и мыслей он всегда выбирает те, которые будут присущи именно вам. Он определяет вашу индивидуальность в большей степени, чем расовая принадлежность, пол, возраст или национальность. Ваш фильтр — это вы.



## Десятилетие мозга

*Может ли менеджер изменить подчиненного?*

Насколько сильно вас можно изменить?

Сможете ли вы научиться любить процесс знакомства, если терпеть не можете знакомиться с новыми людьми? Если вы стараетесь избегать любого противоборства, сможет ли вас что-то заставить наслаждаться горячими дебатами? Если при свете софитов у вас всегда дрожат поджилки, сможете ли вы научиться получать удовольствие от выступлений перед публикой? Возможно ли развить в себе новые таланты?

Многие менеджеры лишь согласно кивнут в ответ. Они искренне считают, что все люди обладают одинаковым потенциалом и внушают эту мысль всем подряд. Они содействуют подчиненным в изучении новых моделей поведения, направляют на курсы переподготовки, которые помогут им овладеть новыми качествами — сопереживанием, уверенностью в себе, умением выстраивать взаимоотношения, инновационным и стратегическим мышлением. С точки зрения таких менеджеров, лучшее качество работника — это желание изменить себя с помощью новых знаний и самодисциплины.

Лучшие менеджеры не согласны с этой идеей. У них своя точка зрения.

*Люди почти не меняются.*

*Не теряйте времени, пытаюсь вложить в них то,  
что им не дано от природы.*

*Старайтесь выявить то, что в них заложено.*

*Все это достаточно трудно.*

Лучшие менеджеры верят в то, что талант, ментальный фильтр — это врожденное. Заученная улыбка не поможет вам преодолеть скованность и страх, охватывающие вас при встрече с незнакомцем. Никакие усилия не помогут тому, кто теряет от гнева дар речи, понять, что нужно для успешного ведения спора. Тот, в ком силен дух соперничества, никогда не полюбит сценарии, в которых выигрывают все, даже если понимает их ценность.



Ментальный фильтр неизменен и уникален, как отпечаток пальца. Недавние исследования в области нейрофизиологии развенчивают популярность мифов о самосовершенствовании и доказывают верность этого подхода.

В 1990 г. конгресс и президент США объявили 1990-е годы десятилетием мозга. Были выделены средства для проведения научных конференций и сделано все возможное для того, чтобы помочь научному сообществу разгадать секреты человеческого сознания. Это способствовало активной работе в данном направлении, как в университетах и исследовательских институтах, так и в промышленности. По словам Льюиса Джадда, бывшего директора Национального института психиатрии, «прогресс в развитии нейрофизиологии оказался настолько впечатляющим, что 90% наших знаний о деятельности мозга мы получили за последние 10 лет».

Раньше выводы о работе мозга делались, исходя из поведения пациента. Сегодня понять работу мозга ученым позволяют новые технологии, такие как позитронная томография и магнитно-резонансная томография. Оказывается, причины, вызывающие психические расстройства, так же, как и физические заболевания, имеют биологическую природу. Мы поняли, почему дофамин оказывает успокоительное действие, а серотонин — возбуждающее. Мы выяснили, что наша память не сосредоточена в определенном отделе мозга, как считалось раньше, а распределена по всем его участкам.

Мозг новорожденного состоит из сотни миллиардов нервных клеток — это много больше, чем звезд на Млечном пути. Клетки мозга растут и периодически отмирают в течение всей жизни человека, однако их количество практически не изменяется. Клетки — это кирпичики, из которых строится наш ум. Однако сами они не являются умом. Ум находится между этими клетками, вернее, в межклеточных связях, а еще точнее — в нервных окончаниях.

В первые 15 лет жизни человека происходит сложный процесс формирования нервных окончаний. Разум младенца активно и неудержимо развивается с момента появления на свет. Каждый нейрон посылает тысячи и тысячи сигналов. Нейроны переговариваются друг с другом, общаются, устанавливают связи. Представьте себе современного человека, пытающегося одновременно войти в контакт со 150 000 других людей, и вы получите некоторое представление о невероятном масштабе, сложности и силе вашего мозга.

К тому моменту, как маленькому человечку исполнится три года, число успешных связей станет колоссальным — до 15 000 синаптических связей у каждого из ста миллиардов нейронов мозга. Это слишком много. Ребенок перегружен огромным объемом информации. Ему необходимо

найти в нем смысл, свой собственный смысл. Следующие десять лет мозг подчищает и фокусирует эту сеть связей. Сильные связи укрепляются, слабые затухают. Гарри Чугани, профессор нейрологии Университета Уэйна (штат Мичиган), сравнивает процесс удаления всего лишнего с развитием скоростных автомагистралей: «Дороги с интенсивным движением становятся все шире, в то время как дороги, которыми пользуются редко, приходят в негодность».

Ученые до сих пор спорят, почему одни ментальные пути используются с большей регулярностью, чем другие. Одни убеждены, что выбор магистральных путей определяется генетической предрасположенностью. Кто-то считает, что на выбор больше влияет среда, в которой ребенок растет, и в соответствии с теорией естественного отбора Дарвина одни связи укрепляются, а другие отмирают.

Эти взгляды не исключают друг друга. Какие бы факторы ни доминировали, врожденные или приобретенные, мало кто оспорит существование этого ментального отбора. К началу подросткового периода ребенок сохраняет то же число нейросвязей, которое было у него в три года. Его мозг отточил уникальную систему связей. У него есть удобные, свободные от излишнего транспорта четырехполосные скоростные магистрали, обеспечивающие сильные и устойчивые связи. Кроме того, у него есть и заброшенные дороги, по которым не проходит ни одного сигнала.

Если у ребенка развивается магистраль сопереживания, он будет чувствовать эмоции окружающих как свои собственные. А если эта дорога окажется пустынной, человек станет эмоционально черствым, причем не из злого умысла, а просто потому, что он не способен воспринимать посылаемые ему эмоциональные сигналы. А если у него действует магистраль противоречия, он станет тем счастливчиком, который в разгар спора за словом в карман не полезет. Если же дорога противоречия пришла в запустение, человек почувствует, что мозг постоянно затыкает ему рот в самые критические моменты.

Система ментальных путей и есть фильтр человека. Она формирует закономерности поведения, делающие каждого человека уникальным. Она подсказывает, на какие стимулы реагировать, а какие просто игнорировать. Она определяет, где человек достигнет успеха, а где потерпит поражение. Именно она отвечает и за энтузиазм, и за равнодушие.

Шлифовка этих путей — это шлифовка характера. Нейрофизиология гласит, что характер человека, вышедшего из подросткового возраста, практически невозможно изменить.

Это не означает, что человек не подвержен изменениям. Ниже мы расскажем о том, что он может усвоить новые навыки и приобрести новые знания. Он может пересмотреть свои жизненные ценности, развить чувство уверенности в себе и повысить свою способность к саморегули-

рованию. И если дорога противостояния оказалась заброшенной, то с помощью хорошего наставника, тренировок и похвал можно проложить узенькую тропинку, с тем чтобы человек мог достойно держаться во время спора. Однако никакие тренинги и поддержка не помогут превратить пустынную дорогу в скоростную магистраль.

Нейрофизиологи подтвердили то, что до чего лучшие менеджеры дошли своим умом. Фильтр человека и повторяющиеся модели поведения, которые он формирует, даются нам на всю жизнь.

То же самое можно сказать и о вашем фильтре, и о фильтре людей, которых вы нанимаете.



# Навыки, знания и таланты

*В чем разница?*

Лучших менеджеров не смущает тот факт, что возможности перепрограммирования человеческого мозга очень ограничены. Более того, в этом они видят подтверждение тому, что все люди разные. Бессмысленно игнорировать индивидуальные особенности. Их следует развивать. Нужно помочь другим осознать, как работает ментальный фильтр, и сделать их работу более продуктивной.

Итак, если вы не можете наделить своих подчиненных новыми талантами, то возможно ли их изменить другими способами?

Во-первых, вы можете помочь людям обнаружить скрытые в них таланты. Лучшие менеджеры убеждены в том, что достаточно заметить искру таланта в человеке, чтобы подобрать ему тот род занятий, при котором этот талант может быть реализован сполна. (В главе 5 мы это обсудим подробно.)

Во-вторых, менеджер может помочь подчиненным приобрести новые знания и навыки. Таким образом, мы подошли к сути: навыки, знания и таланты — это три различных элемента успешной профессиональной деятельности. Отличие состоит в том, что знания и навыки можно приобрести, а талант — нет. Сочетание знаний, навыков и талантов одного человека создает огромный потенциал. Но не пытайтесь восполнить отсутствие таланта знаниями и навыками, — вы попусту потратите время и деньги, чтобы научить человека тому, чему научить невозможно.

Навыки играют роль инструмента. Это возможности, которые один человек может предоставить другому. Для бухгалтеров арифметика — это навык. Если по какой-то непонятной причине новичок не знает правил арифметики, его можно обучить. Для пилотов умение маневрировать во время полета — это навык, так же, как и для офисных сотрудников — умение пользоваться программами Word и Excel. Медсестра может сделать укол чуть ли не вслепую, это навык. Наилучший способ обучить человека навыку — это разложить операцию на несколько шагов. Овладев каждым из них, обучаемый сможет составлять шаги в единый процесс. И конечно, лучший способ чему-то научиться — это практика.

Ваши знания — это попросту то, о чем вы имеете представление. Существует две формы знаний: фактические, т. е. то, что вы уже знаете, и экспериментальные — приобретенные по ходу дела. Для бухгалтера фактические знания — принципы бухучета. Для бортпроводников — техника безопасности, предписанная госавиаслужбой. Для продавцов — основные характеристики и свойства товара. Для инженеров — стандарты частот электрического тока. Фактические знания можно и нужно приобретать.

Экспериментальные знания — немного другая история. Они не так очевидны, поэтому их труднее приобрести. Их получение зависит от вас самих. Вы должны приучиться останавливать себя, оглядываться на свой предшествующий опыт и пытаться извлечь из него суть. Благодаря такому созерцанию и размышлению вы начнете видеть закономерности и связи. Вы станете понимать их значение.

Некоторые из этих закономерностей имеют практический смысл. Например, со временем бухгалтер научится выводить часть имущества клиента из-под налогообложения. Управляющий магазина, анализируя предпочтения покупателей, поймет, к каким товарам следует привлечь внимание в сезон отпусков. Учитель, помнящий скуку в глазах первых учеников, теперь оживляет наиболее нудные темы с помощью видео и экскурсий.

Другие закономерности более концептуальны. То, как вы относитесь к себе и к окружающим, — это экспериментальные знания. Они усваиваются со временем, если вы прислушиваетесь к себе и другим. Таким образом, ваша система ценностей основывается на подтвержденных знаниях. Делая выбор за выбором, соглашаясь на компромисс или проявляя твердость, вы начинаете осознавать, что для вас имеет истинную ценность. Некоторые ценности остаются неизменными в течение всей жизни, а другие меняются со временем и опытом.

Талант — это явление иного рода. Таланты — это скоростные магистрали в вашем сознании, формирующие модели вашего мышления, чувств и поведения. Изучив результаты исследования, проведенного нами среди лучших бухгалтеров, мы обнаружили, что одним из важнейших талантов является любовь к точности. Спросите замечательного бухгалтера, именно замечательного, а не бухгалтера вообще, когда он радуется, и он ответит: «Когда сходится баланс». Когда баланс сходится, жизнь прекрасна. Он может и виду не показать, но на самом деле он чуть ли не пляшет от радости. Вам может показаться это странным, но если задуматься, для человека, наделенного врожденной любовью к точности, бухгалтерское дело — идеальная профессия. Каждый раз, когда сходится баланс, он достигает абсолютного, совершенного исполнения своей задачи. Многие ли из нас могут похвастаться этим?

Любовь к точности — это не навык. Это и не знание. Это талант. Если вы им не обладаете, вы никогда не преуспеете в бухгалтерском деле.



## ТРИ ВИДА ТАЛАНТА

Мы исследовали таланты, необходимые более чем для 150 различных видов деятельности. мы выявили множество различных талантов (некоторые из них описаны в приложении). Как вы догадываетесь, таланты сильно различаются: у нападающего НХЛ они одни, у католического священника другие; лучшие медсестры и выдающиеся биржевые брокеры сделаны из разных материалов.

Мы упростили процесс, разложив таланты на три основные категории: таланты достижения, таланты мышления и таланты взаимодействия.

**Таланты достижения** дают ответ на вопрос «Почему?». Почему человек каждый день настойчиво пробивается вперед? Движет ли им желание выделиться на общем фоне, или он довольствуется тем, что имеет? Стремится ли он всегда к борьбе, или он альтруист, а может, и то и другое вместе? Оценивает ли он себя с точки зрения деловой компетентности, или ему просто хочется нравиться людям?

**Таланты мышления** отвечают на вопрос «Как?». Как человек думает, как взвешивает различные альтернативы, как принимает решения? Нацелен ли он на что-то одно или остается открытым для всех возможностей? Он дисциплинирован и предсказуем или обожает сюрпризы? Является ли его мышление практическим и прямолинейным, или он мыслит стратегически, постоянно разыгрывая для себя различные «А что, если...»?

**Таланты взаимодействия** дают ответ на вопрос «Кто?». Кому человек доверяет, с кем он выстраивает отношения, с кем вступает в конфликт, а к кому безразличен? Способен ли он завоевать расположение незнакомцев, или ему легко только в окружении близких друзей? Думает ли он, что доверие нужно завоевывать, или изначально доверяет каждому, считая, что большинство людей заслуживают доверия? Держится он невозмутимо при конфликтах или избегает столкновения до последнего момента, пока наконец не разразится гневной тирадой?

Целеустремленность, особенности мышления и отношение к окружающим — вот три основные категории таланта. В пределах каждой из них существует свое соотношение скоростных магистралей и заброшенных дорог. Независимо от вашего стремления быть другим комбинация ваших талантов и повторяющиеся закономерности поведения, которые она контролирует, остаются устойчивыми, узнаваемыми вами и другими людьми на протяжении всей вашей жизни.



### ЗАРЯДКА ДЛЯ УМА

Если вам захочется поэкспериментировать с различными свойствами навыков, знаний и талантов, попробуйте отгадать такую загадку: сможете ли вы увидеть хорошо известное слово в рисунке?



Если вы сразу увидели ответ, то, возможно, у вас врожденный талант решать ребусы. Им, как правило, обладают гуру-программисты. Как и они, вы, наверное, любите решать кроссворды или отгадывать головоломки.

Не удалось с ходу разгадать ребус? Не огорчайтесь. Мы постараемся научить вас навыку, который поможет вам легко находить словесный образ. Алгоритм состоит из трех шагов:

- 1) определите, какие буквы входят в ребус;
- 2) опишите, как они расположены по отношению друг к другу;
- 3) соедините эти два шага и разгадайте слово.

Таким образом, в первой загадке — это буквы «О», «Д» и «А». Как они расположены по отношению друг к другу? В «О» помещены «Д» и «А». Получается «ВОДА». Просто, не правда ли?

Теперь попытайтесь расширить свой опыт. Можете ли вы увидеть знакомое слово в другом рисунке?



Какие буквы мы видим? «Д», «Р» и «О». Как они размещены по отношению друг к другу? «Д» стоит на «Р» и «О». Ответ — «НАРОД».

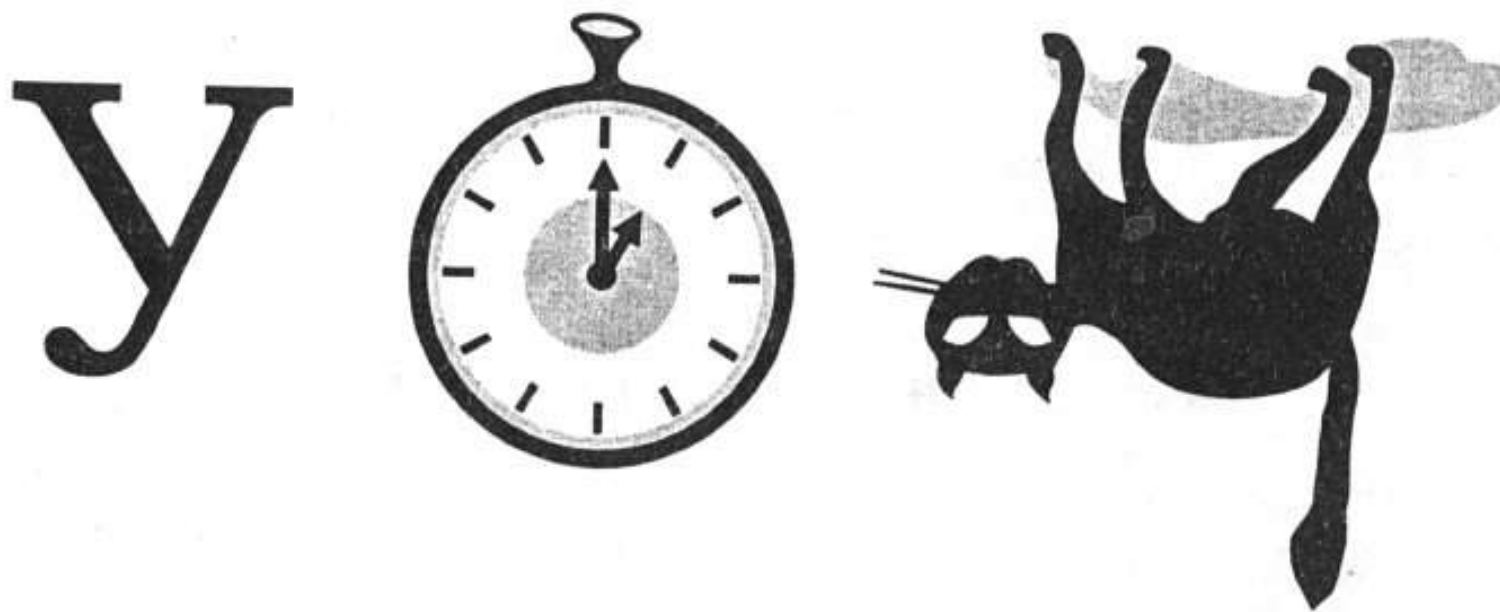
А как насчет следующей:

Ё  
М

Как расположены «Ё» и «М»? Ответ — «ПОДЪЁМ».

Итак, вам дали возможность овладеть новым навыком и приобрести некоторый опыт его практического применения. Точно так же и вы обучаете своих подчиненных. Но сейчас мы собираемся изменить правила, как это часто происходит в реальной жизни.

Можете ли вы найти известное слово в рисунке?



Эта задача посложнее, но если у вас есть врожденный талант к поиску закономерностей образов, решение придет быстро: «УЧАСТОК».

Если же у вас нет этого таланта, тогда ни умения, ни знания, которые вы только что приобрели, не смогут вам помочь. Вы вряд ли справитесь с заданием, если вам придется столкнуться с ситуацией, которая не была рассмотрена при вашем обучении.

Такие вещи происходят и в реальном мире. Скажем, вы только что обучили группу новичков, дав им все необходимые знания и умения, необходимые для успешной работы с клиентами. Вы отправили их на передовую. До тех пор пока запросы клиентов совпадают с теми, которые рассматривались во время тренинга, большинство из новых сотрудников справляются с заданиями.

Но что произойдет, если вдруг они столкнутся с клиентским запросом, о котором не имеют ни малейшего понятия? Если они обладают талантом сочувствия (талант взаимодействия) к нуждам клиентов и/или талантом убеждения, они справятся. Интуиция подскажет им такие слова и тон разговора, которые помогут успокоить клиента и разрешить проблему.

Однако если эти таланты отсутствуют, все приобретенные навыки и знания вряд ли помогут им справиться с задачей, что негативно скажется на результате работы.

Сила знаний и навыков состоит в том, что их можно передавать от человека к человеку. Однако их эффективность часто ограничена стандартными ситуациями: при непредвиденном повороте событий они теряют свою силу.

Сила таланта состоит в том, что его можно использовать в любой ситуации. При наличии соответствующих стимулов талант проявляется спонтанно. Если у вас есть талант стремления к победе, то вы рветесь принять участие в любом состязании. Если у вас есть талант сопереживания, вы сможете понять чувства других. Обладая талантом упорства, вы в любой ситуации будете настойчиво отстаивать свою позицию.

Конечно, талант очень сложно передать от одного человека к другому. Таланту нельзя научить. Вы можете только выбирать людей по наличию таланта.

## **ПРОСТОЙ ЯЗЫК, БЛЕСТЯЩИЙ УМ**

Теперь, когда вы осознаете разницу между навыками, знаниями и талантами, вы можете использовать эти термины, чтобы еще лучше прояснить значения других понятий, используемых для описания человеческого поведения, таких как компетенции, привычки, личные установки и энергия. Сейчас многие из нас считают, что все эти понятия означают примерно одно и то же. Мы, не задумываясь, используем такие обороты, как «навыки межличностного общения», «набор навыков», «привычки в работе» или «ключевые компетенции», редко вникая в их истинный смысл.

Это не просто неаккуратный язык, это неаккуратное мышление. Руководствуясь самыми благими намерениями, менеджеры тратят впустую драгоценное время, усилия и деньги в попытке обучить тому, чему в принципе невозможно научиться.

Рассмотрим подробнее компетенции, привычки, жизненные установки и энергию. Что из них относится к умениям и знаниям, которые можно изменить, а что является талантом и, следовательно, не поддается изменению?

### **Компетенции**

Понятие «компетенции» появилось в британской армии во время Второй мировой войны для определения лучших офицеров. Сегодня оно часто используется для описания характеристик хороших менеджеров и лидеров. Хотя никто не верит в существование идеального менеджера/лидера, понятие может принести пользу, если оно помогает определить идеальный набор закономерностей поведения, необходимых для конкретной роли.



Но будьте осторожны. Компетенции состоят частично из навыков, частично из знаний, частично из талантов. Все это перемешано между собой, некоторым характеристикам можно обучить, некоторым нет. Даже очень хорошие формулировки могут привести человека в замешательство. Менеджеры вскоре осознают, что отправляют людей на тренинги по освоению таких областей, как стратегическое мышление, внимание к деталям или стремление вводить новшества. А ведь это не области компетенций. Это таланты. Им нельзя обучить.

Если вы собираетесь пользоваться понятием областей компетенции, проясните для себя, какие из них относятся к умениям и знаниям, которым, следовательно, можно научиться, а какие являются талантами, которые нельзя приобрести. Например, «осуществление контроля над операциями» — это навык, который может в той или иной степени усвоить любой менеджер. А «сохранение спокойствия в критической ситуации» — это талант: невозможно научить человека оставаться хладнокровным и невозмутимым.

## Привычки

«Привычка» — термин, который многих вводит в заблуждение. Нас учили, что привычка — это вторая натура. Нам твердили, что мы можем изменить свою природу, приобретя новые привычки. Этот данный из лучших побуждений совет не совсем верен. Большинство привычек — это наша первая натура. Большинство привычек — это талант.

Если вы привычно настойчивы, привычно восприимчивы или привычно рветесь в бой, то вас ждут тяжелые времена, если вы захотите изменить свои привычки. Они неискоренимы. Они определяют вашу индивидуальность. Само предположение о том, что для более эффективной работы вам нужно изменить свою первую природу, несет в себе разрушительную силу.

Разумеется, это не означает, что невозможно изменить некоторым своим привычкам. Можно. Вы можете провести переоценку ценностей, обнаружить более позитивный и продуктивный способ применения своих талантов. Вы можете предпочесть пользоваться одним талантом чаще, чем другим. Вы можете комбинировать свои таланты с подходящими навыками. Вы можете научиться опираться на свою уникальную комбинацию талантов и благодаря этому отказаться от оборонительной или неуверенной жизненной позиции. Вы сможете многое изменить.

Но что бы вы ни делали, преимущество этого подхода останется в том, что он основывается на осознании вами своих собственных талантов, а не на отрицании их существования и помогает вам совершенствоваться. Некоторые из ваших привычек могут меняться, однако никто не застав-

ляет вас превращаться в другого человека. Вам просто нужно развивать уникальный набор своих талантов.

### **Жизненные установки**

Многие менеджеры утверждают, что отбирают людей, исходя из их жизненных установок: позитивных, нацеленных на работу в команде, ориентированных на исполнительность. В этом они правы, ведь доминирующие установки — это часть ментального фильтра.

Они основаны на уникальном сочетании скоростных магистралей в нашем мозгу. Эти установки являются талантами.

Человек может быть циничным или доверчивым. Он может быть оптимистом или пессимистом. Он может быть экспериментатором или консерватором. Ни одна из этих установок ничем не хуже других. Ни одна из них не мешает исполнять определенную роль. К примеру, подвижимый постоянной неудовлетворенностью пессимист может стать всемогущим предпринимателем. Циник может идеально подойти для юриспруденции, полиции или журналистских расследований, т. е. ему нужна такая роль, для которой здравая недоверчивость является необходимым качеством.

Однако все эти установки лишь частично формируют повторяющиеся модели чувств, мышления и поведения. Менеджеры могут ежедневно влиять на настроение своих подчиненных, однако им никогда не удастся изменить основные установки, которые определяют поведение человека. Вот как описывает это Майк К., менеджер крупной консалтинговой фирмы: «Если я осознаю, что мне приходится ежедневно уговаривать человека увидеть светлую сторону в любой ситуации, то я должен сразу понять, в чем состоит проблема. Этот человек просто не из тех, кто ищет положительные моменты. Он все видит в черном цвете. Значит, мне пора перестать сотрясать воздух впустую и найти для него дело, в котором его скептицизм пойдет на пользу».

### **Энергия**

Многие менеджеры различают талант и энергию. Они часто советуют своим подчиненным: «Послушайте, вы очень талантливы. Однако вам необходимо задействовать свои таланты, иначе вы их растеряете».

Такой совет, скорее всего, данный из наилучших побуждений, может показаться полезным. Однако он абсолютно некорректен. Внутренняя энергия человека остается неизменной, она определяется его ментальным фильтром, преобладанием той или иной дороги в его сознании. Энергия определяется талантами достижения.



Возьмем, к примеру, талант состязательности (он относится к талантам достижения). В сознании некоторых людей присутствует скоростная магистраль соперничества. Покажите им их оценку в баллах, и они подсознательно будут сравнивать свою оценку с результатами своих коллег. Они обожают очки и баллы, поскольку все, что поддается измерению, можно сравнивать. А если вы умеете сравнивать, вы способны конкурировать.

Люди, у которых дорога конкуренции заросла травой, при виде оценок не испытают ни малейшего прилива энергии. Их не прельстит возможность выйти на очередное игровое поле, отразить натиск соперника и победить. Они разумно объясняют свое поведение: «Я не люблю мериться силами; я предпочитаю сценарии, когда все остается в выигрыше» или «Я предпочитаю соперничать с самим собой». Их ментальный фильтр отбирает варианты, позволяющие людям представить себя в наиболее позитивном ракурсе.

В действительности такие люди просто лишены стремления к состязательности. Это ни хорошо, ни плохо. Просто они такие. Точно так же некоторые люди наделены стремлением к достижениям. Им важна не столько победа, сколько процесс. Им необходимо каждый божий день чего-то добиваться. Каждый день, рабочий или выходной, они начинают с нуля. Им нужно заработать очки к концу каждого дня, чтобы одобрить самих себя. К вечеру этот огонь может затухнуть, однако на следующее утро он разгорится вновь, подталкивая своего хозяина к новым свершениям. Таких людей называют заводными.

Не все занятия требуют такого стремления к достижениям. Например, медсестрам не нужно самим изыскивать применение своей энергии. Они должны эффективно и заботливо реагировать на ежедневные насущные нужды пациентов. Для успешной работы медсестрам больше нужен альтруизм, чем стремление к достижениям. Однако если вы работаете в области, где целеустремленность востребована (к примеру, если вы страховой агент, торговый представитель или работаете в любой другой области, где человек должен сам инициировать действия, а не реагировать на побуждение), помните: вы должны отбирать людей по этому признаку. Если в человеке нет огня, вы не сможете его разжечь.

Это относится ко всем талантам достижения, таким как потребность служения, потребность выступать на сцене, потребность быть компетентным, потребность помогать росту других. Все эти проявления энергии человека являются талантами, и каждое из них — это часть индивидуального ментального фильтра.

Ни один менеджер не сможет привить своему подчиненному нужную мотивацию. Все, что ему под силу, — это попытаться обнаружить в сознании работников скоростные магистрали и максимально их развивать (подробнее об этом мы расскажем в главе 5).



При описании человеческого поведения мы советуем сосредоточиться на точном определении навыков, знаний и талантов. Будьте внимательны, употребляя слова «привычки» или «компетенции», — тут сложно избежать путаницы. То же самое можно сказать о жизненных установках и энергии: будьте бдительны; помните, что энергия и установки — это таланты, поэтому они едва ли поддаются изменениям. Если вы распекаете подчиненного, говоря: «Вам надо изменить свое отношение к делу в лучшую сторону», имейте в виду, что вы хотите добиться невозможного.

Все эти выводы не означают, что человек не может измениться. Измениться может каждый: каждый может научиться, каждый может стать немного лучше. Концепция же навыков, знаний и талантов просто поможет менеджеру понять, в каком случае радикальное изменение возможно, а в каком нет.

# Мир с точки зрения таланта

*Какие мифы мы можем развенчать?*

Исходя из собственных убеждений, подкрепленных последними научными достижениями, выдающиеся менеджеры могут развенчать два наиболее убедительных управленческих мифа.

## **МИФ ПЕРВЫЙ: «ТАЛАНТ — УНИКАЛЬНОЕ, РЕДКО ВСТРЕЧАЮЩЕЕСЯ КАЧЕСТВО»**

В таланте нет ничего особенного. Таланты — это просто повторяющиеся модели мышления, чувства или поведения, а значит, в действительности они являются довольно распространенным явлением. У каждого человека есть свои повторяющиеся закономерности поведения. Невозможно выработать в себе таланты, они возникают случайно при рождении, в результате столкновения хромосом, как отмечает специалист по этологии<sup>1</sup> Роберт Ардри<sup>2</sup>. Тем не менее каждый человек может и должен прилагать усилия для развития своего уникального набора талантов.

Лучший способ помочь человеку развить свои таланты — это найти им применение. Те, кому удалось найти для себя такие роли, действительно особенные люди. У них есть прирожденный талант к исполнению заданий, за которые им готовы платить.

Работая с одним крупным медицинским учреждением, Институт Гэллапа исследовал самых талантливых медсестер. Мы попросили группу испытуемых сделать уколы сотне пациентов, то же самое задание получила контрольная (менее успешные коллеги) группа. Казалось бы, что такое укол, пара пустяков, но пациенты хором утверждали, что у лучших медсестер рука легче. Почему? Как удавалось лучшим сестрам облегчить боль? Может быть, они осуществляли специальные технические приемы

---

<sup>1</sup> Наука, исследующая все виды врожденного поведения.

<sup>2</sup> Американский антрополог и сценарист, исследовал проблемы сходства поведения людей и животных, внес вклад в теорию агрессии, индивидуального пространства, группового отбора.

иглой? Или более тщательно протирали место укола? А может быть, они пользовались для этого более мягким материалом?

Ничего подобного. Секрет заключался в тех словах, которые говорились перед началом процедуры пациенту. «Обычная» медсестра начинала ее словами: «Не волнуйтесь, это совсем не больно», а затем умело вводила шприц.

Лучшие сестры применяли иной подход. Они также ловко обращались с иглой, однако они более осторожно готовили пациента: «Будет немного больно. Но вы не переживайте, я буду делать укол как можно мягче».

Лучшие сестры обладали особым талантом взаимодействия — талантом сопереживания. Они знали, что укол причинит боль, и каждая из них пыталась по-своему разделить эту боль с пациентом. Что удивительно, это облегчало боль. Пациентам казалось, будто сестра некоторым образом испытывает боль вместе с ними. Они чувствовали, что сестра на их стороне, что она их понимает. Поэтому они уже не испытывали тех болезненных ощущений, когда игла входила в кожу.

В таланте сопереживания нет ничего необычного. Многие люди обладают им и проявляют его во всех аспектах своей жизни. Однако те люди, которые, обладая этим даром, стали медсестрами, действительно особенные. Они могут разделить с пациентом его боль. Они талантливы.

А некоторые люди обожают риск. Эту черту нельзя назвать плохой или хорошей, хотя она может заставить нормальных во всех остальных отношениях людей прыгать с самолета или плавать в окружении гигантских акул просто для развлечения. Однако если такие люди становятся хирургами или анестезиологами, их магистраль риска наполняется позитивной энергией. Работа с больным, который находится на грани жизни и смерти, захватывает, а не угнетает их. Это особенные люди. У них есть талант.

Это также справедливо для человека, который запоминает имена, а не просто лица. Этот талант хорош сам по себе, но он становится бесценным, если такой человек работает швейцаром в гостинице.

Во всех рассмотренных нами ситуациях талант сам по себе не является чем-то особенным. Особенным он становится, когда совпадает с ролью, которую человек исполняет. Здесь, так же как и в искусстве выступления на сцене, секрет всех великих представлений заключается в распределении ролей.

Конечно же, в современном высокоспециализированном мире бизнеса стало сложнее обнаруживать соответствия между талантами и видом деятельности. Недостаточно сказать: «Этот человек обладает талантом настойчивости, поэтому его нужно нанять для работы в продажах». Вы должны точно знать, какие именно виды продаж вы поручите ему. Например, для того, чтобы быть хорошим торговым представителем IBM, вам,



как и продавцам во многих других областях, потребуется напористость (талант достижения) и точное понимание, в какой момент и каким образом совершить сделку (талант взаимодействия). Только обладая этими талантами, можно добиться личного успеха в этой роли.

Однако если вы — торговый агент фармацевтического гиганта Merck, вам лучше бы не иметь таких талантов, потому что вам не представится случая их реализовать. Работа быстро вас разочарует. Для представителя фармацевтической компании важно постепенно развивать отношения с докторами и медицинскими организациями, чтобы с течением времени они выписывали все больше ваших препаратов. Здесь успех зависит в большей степени от умения торгового представителя проявлять терпение и влиять на людей (талант взаимодействия). Это качество не имеет ничего общего с напористостью.

Задача менеджера заключается не в том, чтобы прививать людям таланты, а в том, чтобы помочь им добиться статуса талантливых специалистов, подбирая для них роли, наиболее соответствующие их талантам. Чтобы делать эту работу хорошо, нужно принимать во внимание едва заметные, но очень важные различия между ролями, как это делают лучшие менеджеры.

## **МИФ ВТОРОЙ: «НЕКОТОРЫЕ РОЛИ НАСТОЛЬКО ЛЕГКИ, ЧТО ДЛЯ ИХ ИСПОЛНЕНИЯ НЕ ТРЕБУЕТСЯ ТАЛАНТОВ»**

Великий теоретик управления Оскар Уайльд однажды сказал: «Правда перестает быть правдой, как только два человека признают ее таковой».

Конечно, Оскар Уайльд прославился благодаря своему литературному дару, а не советам по менеджменту, тем не менее каждый менеджер должен запомнить это высказывание. Хотя Уайльд сформулировал его несколько в ином смысле, он имел в виду, что у каждого человека своя правда. Мир таков, каким вы его видите. Все, что вас привлекает или отвращает, укрепляет или ослабляет, — это часть той модели, подобной которой нет ни у кого. Так что, как сказал Уайльд, никакие два человека не могут признать одну и ту же правду, потому что у них разное восприятие.

Этот вывод может стать как благословением, так и проклятием. Вам посчастливилось иметь уникальный фильтр, но при этом вы обречены страдать от непонимания окружающих. Истинная индивидуальность одинока.

Единственный способ справиться с одиночеством — это поддерживать в себе иллюзию, что другие люди действуют, руководствуясь примерно такими же убеждениями, как и вы. Ваши амбиции, страсти, любовь или ненависть не являются чем-то особенным. Это нормальные качества. А значит, вы нормальный человек. Оценив ситуацию спокойно и объек-

тивно, вы можете признать, что ваша точка зрения не единственная, но в повседневной жизни легче исходить из предпосылки, что все разделяют ваши взгляды.

Конечно, это обобщение: некоторые люди, особенно те, кто обладает талантом сопереживания, похоже, способны «влезть в чужую шкуру». Тем не менее это обобщение распространяется на весь окружающий нас мир. Когда речь заходит о «непрестижных» занятиях вроде работы горничной или продаж по телефону менеджеры обычно удивляются: «Кто захочет выполнять такую работу? Она ведь кого угодно деморализует». Ошибочно предполагая, что все окружающие воспринимают мир так же, как они, менеджеры делают два ложных вывода. Первый вывод гласит, что практически любого можно обучить делать необходимую работу при соответствующей подготовке, а второй — что каждый человек, независимо от занимаемой должности, мечтает о скорейшем повышении. Из лучших побуждений они определяют эти виды деятельности в качестве начальной ступени в карьере и выстраивают такую модель должностного роста и поощрений, при которой выигрывают те, кто быстрее продвинется и сбросит лямку рутинных обязанностей.

Лучшие же менеджеры не думают, что другие люди воспринимают мир так же, как они. Напротив, отбирая персонал, они руководствуются убеждением, что некоторые люди имеют призвание к выполнению таких «непрестижных» обязанностей и действительно получают удовлетворение от хорошо проделанной работы. Исследование Института Гэллапа подтверждает это убеждение. Давайте рассмотрим в качестве примера роль горничной в отеле.

Большинство из нас предпочитает не тратить время на обдумывание всех деталей домашнего хозяйства. А теперь представьте, чем занимаются горничные гостиниц и как часто им приходится это делать. Поставьте себя на их место.

Приступим?

Вы можете сразу сделать два вывода: во-первых, это простая работа, с которой может справиться каждый человек, обладающий некоторым чувством ответственности; во-вторых, это ужасная работа, которую все, включая горничных, должны ненавидеть.

Если именно эти мысли пришли вам в голову, тогда вы ошибаетесь во всех отношениях.

Не следует принижать роль горничных. Конечно, любой человек может убрать разок номер, но лучшие горничные отличаются от всех. Каждый день они оставляют очередной убранный номер, зная, что, вернувшись туда на следующий день, гости обнаружат все — полотенца, туалетные принадлежности и постельное белье — в полном беспорядке. Этого достаточно, чтобы обездвигить Сизифа, привыкшего катить свой



камень в гору. А лучшие горничные неутомимы. Они становятся только сильнее. Они не опускают руки перед лицом нескончаемой изнурительной работы. Напротив, похоже, что это заряжает их энергией. В их представлении, их работа требует ответственности, изобретательности и достижения конкретных результатов каждый день. Они рвутся на работу, чтобы броситься в атаку на мусор и беспорядок. Они принимают этот вызов, и это придает им сил.

Все это происходит потому, что лучшие горничные обладают определенными талантами. Звучит абсурдно? Из примера, приведенного ниже, вы получите более четкое представление о тех талантах, которые необходимо иметь, чтобы быть замечательной горничной.

Крупная гостиничная компания попросила Институт Гэллапа помочь подыскать горничных, похожих на лучших из тех, кто уже у них работает. Эта компания уже знала, какими качествами должны обладать лучшие горничные. Являясь мировым лидером по качеству услуг, она управляла 15 тысячами гостиничных номеров, с тремя тысячами горничных для их уборки. Но чтобы стать недостижимыми для конкурентов, они хотели четко знать, что же делает лучших лучшими.

Мы усадили за стол восемь лучших горничных отеля. Некоторые стеснялись и краснели, когда их просили рассказать об их работе. Другие вели себя абсолютно свободно, на каком бы языке они ни говорили: английском, испанском или португальском. Одна из женщин работала здесь всего полтора года, другая — 23. Они были разных национальностей, разного возраста. Однако все они были лучшими в своем деле.

Мы старались разговорить их, чтобы узнать побольше об их работе. Нам нужно было понять, есть ли что-то общее у этих восьми прекрасных исполнителей.

«Как вы определяете степень чистоты?» — спрашивали мы. Оказалось, что перед тем, как покинуть номер, горничные ложатся на постель и смотрят на потолочный вентилятор. Потому что это первое, что сделает гость, вернувшись в гостиницу после долгого дня. Он зайдет в номер, рухнет на кровать и увидит вентилятор. Если он обнаружит на нем пыль, то как бы чисто ни было вокруг, он решит, что номер плохо убран.

Мы спросили их, причисляют ли они себя к основному составу или относят к вспомогательному (во многих гостиницах горничные считаются вспомогательным персоналом).

«Конечно, к основному. Я всегда на сцене», — прозвучало разноязычным хором.

«Почему вы считаете, что вы всегда на сцене?»

«Потому что мы устраиваем шоу для наших гостей. Если гость не возражает, мы возьмем игрушки, оставленные его детьми на кровати и каждый день будем составлять из них новые композиции. Мы положим



Винни-Пуха и Пятачка рядышком на подушку. Винни-Пух запустит лапку в коробку шоколадных конфет, а Пятачок возьмет пульт от телевизора. Когда дети вернутся, они подумают, что весь день Винни-Пух и Пятачок валялись на постели, жевали сладости и смотрели телевизор. На следующий день они обнаружат Дональда и Гуффи, танцующих на подоконнике. Мы устраиваем настоящее представление».

Эти восемь горничных были не просто более трудолюбивыми, они не просто больше гордились своей работой. У каждой из них был талант, уникальный фильтр. Благодаря этому фильтру номер в отеле был не просто участком работы. Это был мир — мир гостя. Когда они убирали номер, они смотрели на него глазами гостя и представляли себе, каким бы его хотел увидеть он. Если созданный мир был хорош для клиента, это придавало им сил и удовлетворения.

Никто не учил этих горничных такому поведению. Однако по какой-то причине их ментальный фильтр привел их к тому, чтобы они вели себя подобным образом и могли получать удовольствие от хорошо выполненной работы.

Те, кто управлял ими, знали, что вознаградить этих чемпионов по уборке — не значит перевести их на более высокую должность. Менеджеры искали, какие еще могут быть способы поощрения: более высокая зарплата, особая похвала, более точные критерии отбора самых успешных горничных. Понимая, что лучшие горничные обладают особым талантом, управляющие делали все, что в их силах, чтобы эта работа получила общественное признание, котировалась при выборе карьеры.

По мнению лучших менеджеров, каждая роль, выполненная с блеском, заслуживает уважения. Каждая роль по-своему престижна.

## Как находят таланты

*Почему выдающиеся менеджеры так успешно отбирают по таланту?*

Не так просто бывает понять, кто талантлив, а кто нет. Люди и сами о себе знают далеко не все. Они могут быть экспертами в своей области, однако попытка назвать собственные таланты ставит их в тупик. Как говорит гуру менеджмента Питер Друкер, «даже сегодня лишь немногие американцы способны сами определить, какая работа им больше подходит. Спросите их, знают ли они свои достоинства и недостатки, и ответом вам будет непонимающий взгляд. Либо вы услышите перечень профессиональных знаний, относящихся к предмету их деятельности, что является неверным ответом».

Такое замешательство объяснимо. Довольно легко определить свои знания и умения. Вам пришлось их приобретать, поэтому их можно отделить от вашей личности. Они не определяют вашего «Я». А как насчет талантов? А ведь это просто повторяющиеся модели вашего поведения, которые и составляют вашу сущность.

К тому же любой, кто ищет работу, стремится произвести хорошее впечатление. Он старается подать себя в максимально выгодном свете. Во время собеседования он определит себя как «упорного», но не «агрессивного». Он назовет себя «амбициозным», а не «претенциозным». Чаще всего такие попытки ввести кого-то в заблуждение являются неосознанными. Они вызваны искренним желанием представить себя с лучшей стороны. Однако, что бы ни руководило человеком, его естественное желание произвести впечатление сильно усложняет вашу работу.

Поиск талантов — тернистый путь. Такова человеческая природа: люди всегда будут стараться познать себя и всегда будут продавать себя во время беседы при найме на работу. Однако лучшие менеджеры успешно справляются с задачей отбора талантливых людей для конкретной роли. Они нашли несколько простых приемов, помогающих понять, насколько хорошо человек подходит для определенной работы.



### ЧЕТКО ОПРЕДЕЛИТЕ, КАКИЕ ТАЛАНТЫ ВЫ ИЩЕТЕ

В начале 1990-х гг. Институт Гэллапа начал сотрудничать с двумя крупнейшими в США брокерскими фирмами, работающими с физическими лицами. Обе нуждались в помощи при отборе брокеров. Они одинаково определили сущность роли брокера: брокеру платят не за управление средствами, проведение финансового анализа или покупку акций, а за привлечение денежных средств. Брокер должен выявить клиентов, располагающих свободными средствами, и убедить их инвестировать деньги именно в его компанию. Брокер должен быть продавцом.

Несмотря на одинаковый подход в описании нужных качеств, организационные принципы радикально различались. Одна компания была четко структурирована. Каждый брокер тратил несколько месяцев на то, чтобы обучиться представлять один и тот же портфель финансовых инструментов, а регулярные курсы переподготовки помогали ему не превышать пределы регламентированных полномочий. В другой, напротив, царил предпринимательский дух. Лицензированным брокерам сообщали: «Вот телефон, вот телефонная книга. Все, что от вас нужно, — это 500 000 долларов, которые окажутся в нашем управлении через год в это же время. Желаем удачи».

У обеих стратегий имелись свои сильные стороны. Каждая из них была оправданной с точки зрения результата. Только один и тот же человек не смог бы стать успешным брокером в обеих компаниях. Хотя должность (брокер), и основная задача (привлечение средств) были одинаковы, таланты требовались разные.

Для структурированной компании в качестве приоритетного выдвигался талант стремления к достижениям. В атмосфере постоянного контроля другие качества, свойственные целеустремленным людям, например стремление к независимости, расценивались как недостаток. Такие таланты мышления, как сосредоточенность или стратегическое мышление, были мало востребованы, поскольку руководство, а не брокеры указывало цель и определяло лучшие пути для ее достижения. Любой брокер, попытайся он сделать это самостоятельно, непременно столкнулся бы с политикой компании и потерпел неудачу.

Там, где царил предпринимательский дух, все было с точностью до наоборот. Необходимым талантом достижения здесь считалось непреодолимое стремление к независимости, а основным талантом мышления — сосредоточенность, которая в данном случае означала способность извлекать из телефонной книги именно тех людей, которые могут стать потенциальными инвесторами. При отсутствии таких способностей брокер, привыкший к строгому корпоративному управлению, ощутит себя забытым и одиноким в этом мире предпринимателей.



Брокер, обладающий напористостью и проявляющий инициативу, не обязательно будет лучше своего дисциплинированного коллеги. Но он, без сомнения, лучше подойдет для работы в компании предпринимательского типа, а другой лучше впишется в компанию с жесткой организационной структурой. Компания, которая этого не понимает, может нанять неподходящих брокеров. И последствия будут плачевными.

Как менеджер, вы должны отчетливо представлять, какие именно таланты вы разыскиваете. Чтобы это понять, абстрагируйтесь от названия должности и описания должностных обязанностей. Подумайте о корпоративной культуре. Ваша компания из тех, что используют в качестве побудительного стимула подсчет очков? Героями у вас считаются те, кто набрал высший балл? Тогда убедитесь, что вы отбираете людей, обладающих талантом состязательности. А может, ваша организация делает основной упор на определении ясных целей в работе и поощряет тех, кто разделяет ценности компании? В этом случае ищите людей, стремящихся исполнить миссию, людей, которые должны видеть большую цель, на достижение которой направлены и их усилия.

Подумайте о том, чего вы ожидаете от человека и до какой степени вы собираетесь его контролировать. Поразмыслите о том, какой вы менеджер, и о том, какие люди будут вписываться в ваш стиль управления. Вы предпочитаете устанавливать краткосрочные задачи и регулярно контролировать их исполнение, чтобы измерять достигнутые результаты? Если так, то вам необходимо окружить себя подчиненными, которым требуется жесткая структура, четко прописанные правила и детали и регулярные уточнения, — подчиненными, обладающими талантом дисциплины.

Или вы относитесь к тому типу менеджеров, которые с удовольствием передадут другим часть своих полномочий, которые устанавливают цели и задачи на перспективу и ожидают, что работники сами сориентируются на пути к цели без их излишней опеки? Тогда вашим непосредственным подчиненным необходима сосредоточенность — талант, который мы уже упоминали ранее.

Подумайте о других членах вашей команды. Оцените рабочую атмосферу, в которую должен вписываться новичок. Возможно, ваша команда состоит из надежных, но чересчур серьезных людей, которым не помешало бы иметь побольше живых эмоций. Тогда найдите человека, обладающего талантом оживлять обстановку и находить вдохновение в любой задаче. Возможно, ваша команда настолько дружелюбна, что ее члены не способны высказывать друг другу критические замечания, какими бы справедливыми они ни были. Найдите человека, не стесняющегося называть вещи своими именами и извлекать на поверхность даже самую деликатную проблему. Возможно, в вашей организации есть мощная служба по работе с персоналом, которая может обеспечить менеджеров

детальным отчетом о сильных и слабых сторонах ваших подчиненных. В таком случае вам могут не потребоваться менеджеры, у которых есть такой талант взаимодействия, как индивидуализированное восприятие; он предполагает способность идентифицировать уникальные способности человека и извлекать из них пользу.

А может, ваша компания не оказывает менеджерам никакой поддержки при работе с персоналом? В этом случае такие таланты взаимодействия, как индивидуализированное восприятие, или контактность — стремление к построению долгосрочных связей, или талант содействия в развитии — потребность вкладывать в других, послужат отправной точкой для описания тех качеств, которые вы ищете.

Перспектива осмыслить такое множество факторов может показаться пугающей. Поэтому упростите этот процесс — ограничьте количество факторов. Попробуйте отыскать один основополагающий талант в каждой из категорий талантов — талантах достижения, мышления и взаимодействия. Примите эти три таланта за основу. Сфокусируйте на них свое внимание во время собеседования. Узнайте о наличии у человека этих талантов, когда будете запрашивать рекомендации. Каким бы прекрасным ни было резюме кандидата, не идите на компромисс, смиряясь с отсутствием основных талантов.

## ИЗУЧАЙТЕ СВОИХ ЛУЧШИХ РАБОТНИКОВ

Если вы хотите убедиться в том, правильно ли вы выделили три основополагающих таланта, попробуйте изучить лучших исполнителей этой роли. Это может показаться очевидным, но имейте в виду: вам будут мешать принятые стереотипы.

Они гласят, что хорошее есть противоположность плохого, и если вы хотите понять, в чем заключается превосходное исполнение, выясните причины неудач. В повседневной жизни мы определяем хорошее здоровье как отсутствие болезней. В школе мы говорим с детьми о наркотиках, чтобы понять, как удержать школьников от их употребления, и изучаем все случаи прогулов, чтобы понять, как нам лучше удержать детей в школе.

В мире бизнеса эта увлеченность поиском отклонений от нормы распространена не меньше. Менеджеры охотнее обсуждают провалы в работе, чем успешное ее выполнение. Многие все еще определяют совершенное исполнение как работу «без единой ошибки».

Когда речь идет о таланте, заикленность на патологических отклонениях приводит к тому, что менеджеры неправильно выявляют качества, необходимые для успешного исполнения каждой конкретной роли. К примеру, многие менеджеры считают, что, если плохие торговые аген-



ты испытывают отвращение к телефонным переговорам, значит, хорошие торговые представители его испытывать не должны; или если плохие официанты упрямо навязывают свой выбор клиентам, то хорошие официанты должны держать свое мнение при себе.

Не зацикливайтесь на патологиях. Нельзя понять успех, просто вывернув наизнанку поражение. Почему? Потому что успех и неудача удивительно похожи. Аномалией является нейтральный результат.

К примеру, изучая лучших торговых агентов, великие менеджеры давно поняли, что такие агенты, точно так же, как и худшие, испытывают отвращение к телефонным переговорам. Лучший агент, так же, как и худший, чувствует, будто он продает самого себя. Такой талант достижения, как чувство персональной вовлеченности, побуждает его быть настойчивым. Именно это чувство заставляет его принимать отказ на свой счет, и каждый раз, когда он звонит клиенту, он боится услышать «нет», потому что воспринимает это как личное поражение.

Различие между успехом и неудачей в продажах заключается в том, что лучший продавец не впадет в паралич от страха. Он одарен еще одним талантом — страстью к противостоянию, благодаря которой он получает удовольствие от спора, преодолевая свои страхи. Каждый день он испытывает страх перед телефоном, но его стремление поучаствовать в очередном поединке позволяет преодолеть этот страх. Его любовь к борьбе перевешивает страх личного поражения.

Плохой торговый агент, не обладающий этим талантом, поглощен страхом.

Посредственный агент ничего не ощущает. Он слепо следует каждому пункту заученного алгоритма и надеется на лучшее.

Изучая своих самых успешных работников, лучшие менеджеры способны отвергнуть и многие другие прижившиеся ложные представления. Например, они знают, что лучшие официанты, так же как и плохие, имеют собственные вкусовые пристрастия. Различие состоит в том, что лучшие работники приспособливают свои вкусовые предпочтения к нуждам клиента, в то время как худшие могут попросту нагрубить. Средние же официанты не имеют никаких пристрастий и подходят ко всем столам, монотонно бубня одно и то же.

Лучшие медсестры, вопреки общему мнению, чувствуют прочную эмоциональную связь со своими пациентами. Разница между хорошими и плохими сестрами состоит в том, что первые контролируют свои эмоции, чтобы максимально облегчить страдания пациента, в то время как вторые просто не в состоянии справиться с собой. А что же средние? Средние сестры стремятся оберегать себя и сохраняют эмоциональную дистанцию. Эмоционально они не вовлечены в работу.



Великие менеджеры советуют уделить время изучению своих лучших работников. Изучите те самые «что», «как» и «почему», определяющие их таланты, чтобы вести отбор персонала по таким же признакам.

В заключение следует отметить, что основной секрет отбора персонала по талантам состоит в искусстве проведения собеседования. При выявлении талантов в процессе собеседования большинство менеджеров стараются избегать явных ловушек: не приводить кандидата в состояние излишнего стресса; не оценивать людей исключительно по внешности; не спешить с суждениями. Если вы сможете избежать этих ошибок, то создадите предпосылки для эффективного собеседования.

Однако если вы хотите преуспеть в искусстве проведения собеседования, вам потребуется нечто большее. В главе 7 нашей книги мы подробно опишем те приемы, которые позволяют лучшим менеджерам безошибочно отбирать по талантам.

## Совет от тренера

*Что Джон Вуден думает о талантливых людях?*

Отбор талантов — это первая и самая главная обязанность менеджера. Если не удастся найти людей, обладающих необходимыми талантами, то и развивать будет нечего. Сколько ни грей солнечными лучами бесплодную почву, плодов не будет.

Джон Вуден, легендарный тренер команды Bruins (Университет Калифорнии), категоричен: «Вне зависимости от того, как вы измеряете успешность работы тренера, все сводится к единственному фактору — таланту. В футболе, баскетболе и других видах спорта есть сотни прекрасных спортивных тренеров, о которых вы никогда не слышали и которые вряд ли когда-нибудь получат заслуженное признание, только потому что им не посчастливилось иметь талантливых игроков. Впрочем, не каждый тренер способен привести к победе талантливую команду».

С учетом всего, что мы услышали, этот тренер прав. Но он немного лукавит. Секрет успеха самого Джона Вудена не только в том, что в его команде есть одаренные игроки, но и в его умении создать атмосферу для развития и процветания их талантов. В конце концов, талант — это только потенциал, он не может реализоваться в пустоте. Великие таланты нуждаются в великих менеджерах.

Отбор по таланту — это только первый ключик из четырех. В следующих главах мы представим вам другие ключики и расскажем, как находят, развивают и награждают таланты.

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)



## ГЛАВА 4

---

# ВТОРОЙ КЛЮЧ: СТАВЬТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ЦЕЛИ

- Дистанционное управление
- Распространенные заблуждения
- Методом проб и ошибок
- За что вам платят?

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

## Дистанционное управление

*Почему так сложно хорошо руководить людьми?*

«За качество преподавания в моем округе отвечаю я. Однако в каждом классе свой учитель, у него ученики, и занятия идут за закрытой дверью».

Джерри С., окружной школьный инспектор, очень точно сформулировал проблему, стоящую перед каждым менеджером: как заставить подчиненных выполнять свои обязанности, если вы не можете постоянно их контролировать.

Каждый сам решает, что ему делать, а что нет. Он сам определяет все свои «как», «когда» и «с кем». Хорошо это или плохо, но только он может выполнить свои обязанности. Он, а не вы.

Вы можете призывать, вдохновлять, ругать или льстить в надежде, что ваши требования будут выполняться. Это никак нельзя назвать непосредственным управлением. Это дистанционное управление. И при всем при этом именно вы отвечаете за результаты работы своей команды.

Задача усложняется еще и тем, что люди — существа неорганизованные. Как бы тщательно вы ни отбирали подчиненных, у каждого из них свой стиль, свои потребности, своя мотивация. В том, что члены вашей команды смотрят на мир по-разному, есть и преимущества, и сложности. Управляя рабочими процессами на расстоянии, не забывайте, что на ваши сигналы все будут реагировать по-разному.

Лучшие менеджеры знают, что нельзя заставить разных людей решать одну и ту же задачу одним и тем же способом. Они понимают, насколько ограничены возможности влиять на особый стиль, потребности и мотивацию.

Лучшие менеджеры четко знают, что любая организация существует для достижения определенной цели, и эта цель — получить результат. Результатом признается то, что ценно для внутреннего или внешнего потребителя. По их мнению, основная обязанность менеджера заключается вовсе не в том, чтобы помочь каждому человеку расти, и не в том, чтобы создать условия, в которых каждый человек почувствует себя значительным и уникальным. Это оправданные средства, но сами по себе они не мо-



гут быть целями. Цель — сфокусировать усилия каждого на достижении результата. Вот почему многие менеджеры скептически относятся к идее делегирования власти своим подчиненным: позволив самостоятельно принимать решения, вы в результате получите команду самореализовавшихся исполнителей, однако не факт, что она будет продуктивной.

Необходимо сохранить контроль над ходом работы и направить своих подчиненных на достижение необходимых целей. Каким образом, спросите вы.

Решение изящно, просто и эффективно: правильно поставьте цели и предоставьте каждому работнику возможность самостоятельно искать пути к ним.

Чтобы сфокусировать усилия человека на результате, менеджер должен правильно поставить цели и стремиться к их достижению. Как только это произойдет, как только он определит необходимый результат, отпадет необходимость делать невозможное — заставлять каждого следовать одним и тем же путем. Если цели четко сформулированы, необходимость в определении средств отпадает сама собой.

Если школьный инспектор сосредоточится на рейтингах и оценках учеников, ему не придется тратить время на проблему качества учебных планов преподавателей или контроль над дисциплиной в классах. Если управляющий отелем сможет оценить впечатление клиентов от работы администраторов и понять, как часто последние добиваются того, чтобы вчерашние клиенты и завтра отдавали предпочтение этому отелю, то у него не будет необходимости следить за тем, насколько точно сотрудники следуют официально установленным правилам гостеприимства. Если менеджер по продажам четко определит результаты, которые должны получить торговые агенты, то ему не придется следить, насколько аккуратно они заполняют отчеты о сделанных звонках.

Выбирая наиболее эффективный путь из точки А в точку Б, природа редко выбирает прямую, всегда предпочитая, однако, путь наименьшего сопротивления. Лучший способ направить талант на достижение результата — помочь подчиненному найти собственный путь наименьшего сопротивления.

Лучший менеджер по сбыту не вмешивается в методику продаж каждого сотрудника, а лишь по мере надобности корректирует его путь к желаемому результату. Если один продавец достигает цели благодаря доверительным отношениям с покупателями, другой — профессиональным навыкам и знанию деталей, а третий эффективно использует дар убеждения, то не надо мешать людям работать, разумеется, до тех пор, пока продажи находятся на высоком уровне.

Именно такой подход побуждает исполнителей отвечать за свои действия. Хорошие менеджеры стремятся к тому, чтобы каждый работник

находился в некотором напряжении. Это стимулирует «активистов» и отпугивает бездельников. Человек сам найдет подходящую модель поведения, научится реагировать на давление, сосредоточиваться, поймет, когда и сколько ему отдыхать. Он сам выберет свой путь наименьшего сопротивления.

Правильно поставленные цели обязывают людей ко многому, но главное — научиться самому доверять людям и помочь каждому человеку понять себя.

# Распространенные заблуждения

*Почему многие менеджеры стремятся контролировать своих подчиненных?*

Если определение целей (а не методов!) — настолько изящное и эффективное решение, то почему бы не взять его на вооружение? Почему многие менеджеры начинают поучать подчиненных, как нужно работать? Причин можно назвать сколько угодно, но главная в том, что контроль всего и вся очень привлекательный инструмент. Увы, это не так и, более того, может пагубно сказаться на жизнеспособности компании.

## **ЗАБЛУЖДЕНИЕ: «ЕДИНСТВЕННО ВЕРНЫЙ ПУТЬ»**

Вообразите эксперта, преисполненного благими намерениями. Он рвется помочь всем преодолеть свои недостатки. Он знает, он просто знает, что, как только все освоят его немудреную методику, мир станет лучше. И все будут ему благодарны.

Этот эксперт верит, что существует «единственно верный способ» исполнения каждой роли. Потратив немало сил и времени, он найдет его и преподнесет всем и каждому на блюдечке. Он сделает их работу более эффективной и успешной. Вам как менеджеру останется лишь следить за тем, чтобы каждый ваш подчиненный следовал этому алгоритму.

Идея о существовании «того самого способа», которому можно обучить, соблазняет многих менеджеров. Эти менеджеры отправляют продавцов постигать 10 секретов эффективных переговоров, после чего оценивают их работу в зависимости от степени соответствия выученным принципам. Они посылают перспективного управленца на тренинг, помогающий приобрести 12 компетенций успешного лидерства, а потом дают ему оценку по каждой из этих компетенций. Из лучших побуждений они поощряют каждого подчиненного за развитие в себе девяти привычек, позволяющих добиться успеха в жизни.

У подобных научных экспертов разные сферы интересов, при этом их идеи основаны на одной предпосылке: уникальность каждого человека является досадной помехой. Если вы хотите, чтобы подчиненные справ-



лялись со своими обязанностями, вы должны обучить их правильному методу работы и нивелировать недостатки, усовершенствовав таким образом каждого человека.

Основателем подхода «единственно верного способа» считается Фредерик Тейлор, описывающий в своих работах по научному менеджменту важность стандартов в работе. На сегодняшний день самым авторитетным специалистом по этому вопросу считается Мадлен Хантер.

Это имя знакомо почти каждому американскому преподавателю. Исследуя эффективность методик преподавания в начальной школе при Калифорнийском университете, Мадлен выделила семь так называемых основных компонентов эффективного урока:

- шаг 1. Краткое повторение пройденного материала;
- шаг 2. Введение в новую тему;
- шаг 3. Объяснение нового материала;
- шаг 4. Демонстрация;
- шаг 5. Проверка восприятия материала;
- шаг 6. Вопросы и ответы;
- шаг 7. Самостоятельная работа.

Каждому из этих шагов она присвоила определенное имя (к примеру, шаг 5 она назвала «Измерение уровня знаний», а шаг 6 — «Контролируемая практика»). По ее словам, вся проведенная ею работа заключалась в том, чтобы свести воедино методы талантливых учителей. И в этом не было ничего плохого. Действительно, для каждого преподавателя, заинтересованного в том, чтобы учиться у лучших в своей профессии, это исследование имело большую ценность.

Мадлен была убеждена, что ее семь шагов — это не просто хорошая выжимка из методик лучших учителей, а четкая формула. Каждый, кто потратит время на изучение этой формулы и начнет ее применять, может стать превосходным учителем. «Раньше я считала, что учителем надо родиться. Но сейчас придерживаюсь другого мнения, — заявила она в интервью газете *Los Angeles Times*. — Я видела, как неудачники превращаются в гениев».

С конца 1960-х гг. и вплоть до своей смерти в 1994 г. Мадлен разъясняла свою формулу в книгах и видеозаписях. Она ездила по стране с циклами лекций, она привлекала директоров и администраторов школ. Она распространяла свою истину. «В школе при университете, — объявила она, — мы открыли питательные вещества, необходимые для организации успешного школьного обучения. Мы показали учителям, как соединить эти питательные элементы, чтобы получилось полезное блюдо».

Можете себе вообразить, какой бальзам пролили на душу многих учителей эти слова. Тысячи администраторов стали приверженцами идей Мадлен Хантер. Они решили не только обучить своих учителей семи шагам, но также оценивать их исходя из того, насколько строго и точно они придерживаются данной последовательности. То, что начиналось с полезного изучения методов лучших учителей, быстро превратилось в догму. Сегодня сотни тысяч учителей и 16 штатов используют этот метод.

Однако реальная жизнь пошла наперекор научной доктрине Хантер. Кто-то отметил, что ее исследование было ошибочным: она изучила работу не тысячи лучших учителей, а только нескольких преподавателей из своей школы при Калифорнийском университете. Другие говорили о том, что результаты в «хантеризированных» школах с годами оказались не только не выше, чем в обычных, но в некоторых школах даже значительно ниже.

Некоторые отнеслись к самой Мадлен снисходительно. «Не думаю, что Мадлен хотела, чтобы все так получилось, — говорит Джерри С., школьный инспектор. — Ее семь шагов предлагались как идеи, которые каждый преподаватель мог включить в свою методику обучения. Она не собиралась делать из них закон, которому все обязаны следовать».

Другие высказываются более категорично. Эмми Ф., школьный инспектор, говорит: «Думаю, что именно Мадлен втянула нас в это. Нам понравилась точность ее метода. Она сделала из преподавания точную науку, забыв, что его сущность состоит в том, чтобы видеть в каждом ребенке личность. Этому нельзя научить. Не существует семи шагов к пониманию того, почему Билли учится на своих ошибках, а Сэлли — читая книжки. Это талант. Мадлен уводит в сторону и сбивает с толку».

Какими бы ни были претензии, большинство педагогов-теоретиков сходятся в одном: через 10 лет теория Мадлен все еще будет известна и, возможно, ее будут признавать перспективным исследованием успешного преподавания. Однако эта теория больше никогда не будет возводиться в ранг догмы, как это происходит сейчас.

Все попытки навязать «единственно верный способ» обречены на провал. Во-первых, это неэффективно: «единственно верный способ» может войти в конфликт с уникальными магистралями в сознании каждого человека. Во-вторых, это деструктивно: наличие готовых ответов препятствует развитию уникального стиля работы, за который человек несет ответственность. И наконец, этот подход сводит на нет обучение: каждый раз устанавливая правило, вы избавляете человека от необходимости выбирать, а выбор, со всеми его непредсказуемыми последствиями, — это источник обучения.

Адриан П., управляющий двумя бурно развивающимися агентствами по продаже автомобилей, описывает это так: «Самая сложная часть



работы менеджера — осознать, что люди не будут выполнять работу так, как выполнили бы ее вы. С этим надо смириться. Потому что если вы попытаетесь навязать людям определенный стиль работы, произойдут две вещи. Во-первых, они возмутятся. А во-вторых, они станут зависимыми, поскольку не смогут работать в таком стиле. И то и другое негативно скажется на производительности в долгосрочной перспективе».

Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные справлялись со своими обязанностями, не старайтесь их усовершенствовать. Это ложный путь. То, что кажется чудесной панацеей, на самом деле унижает людей и ослабляет фирму.

Возможно, тот, кто первым произнес слова «благими намерениями вымощена дорога в ад», был в тот момент не в духе. Однако когда речь идет о стремлении улучшить людей, это изречение попадает точно в цель.

### **ЗАБЛУЖДЕНИЕ:**

#### **«МОИ ЛЮДИ НЕДОСТАТОЧНО ТАЛАНТЛИВЫ»**

Как уже говорилось в предыдущей главе, проще всего принять как данность, что некоторые роли, например обслуживающий персонал гостиниц и больниц или телемаркетеры, столь примитивны, что для их исполнения талант не нужен. Те менеджеры, которые придерживаются такой точки зрения, нанимают практически любого, кто соглашается на такую работу. В результате формируется команда с неправильно распределенными ролями, а члены команды считают свою роль унижительной и не чают, как ее поскорее сменить. Наниматели же тем временем пишут целые тома с описанием процедур, чтобы сделать эти роли доступными даже для дураков. Вот их логическое обоснование: «Если дать этим людям свободу выбора, большинство из них сделает неправильный выбор».

Нельзя винить менеджеров в том, что они стремятся контролировать все. Если вы при отборе кандидатов проигнорировали наличие у них необходимых способностей, то вам действительно не следует предоставлять им свободу действий. В этом случае вы должны четко расставлять все точки над «i» и контролировать каждый шаг работника. Но такая политика отнимает массу времени и превращает менеджера в надсмотрщика.

### **ЗАБЛУЖДЕНИЕ:**

#### **«ДОВЕРИЕ НАДО ЗАСЛУЖИТЬ»**

Некоторых менеджеров подводит глобальное недоверие к людям: «человечеством в основном движет эгоизм, поэтому многие начинают нарушать правила и ловчить, если знают, что им это сойдет с рук».



Для недоверчивого человека работа менеджера — постоянный стресс. Она несет в себе неясность («Чем сейчас занимается этот сотрудник?») и подозрение («Что бы это ни было, уверен, это что-то плохое»). Никакие правила и инструкции не могут усыпить их подозрений. В итоге начинает процветать угодничество, пропадает гибкость, притупляется скорость реакций, падает репутация компании.

Рассмотрим пример. В штате Флорида закон предписывает учителям выставлять оценки ученикам исключительно в соответствии с количеством набранных процентов. Собственное мнение учитываться не должно. Так решил законодательный орган штата. Если ребенок набрал больше 94%, то он безусловно получает высший балл. А если 93%, то оценка автоматически снижается. В Арканзасе порядке чуть более снисходительны: чтобы попасть в отличники, можно набрать «лишь» 90%, остальные уже считаются «просто» хорошистами.

Многие школьные инспекторы признают, что такая шкала — прекрасное подспорье для учителей, это один из критериев оценки знаний. Но чтобы это стало законом?! В результате учителя теряют доверие и учеников, и их родителей.

Каким бы разумным ни казалось утверждение о том, что доверие надо заслужить, лучшие менеджеры с ним не согласны. Если вы по жизни сомневаетесь в людях, то что бы они ни делали, вы все равно не сможете начать им доверять. Недоверие определяет ваше будущее. Вы постоянно будете искать подвох в их поступках.

Несомненно, случается, что вас подводят или обманывают. Но лучшие менеджеры, такие как ресторанный управляющий Майкл, о котором мы рассказывали во введении к книге, относятся к этому как к исключению, а не как к закономерности. Они верят в то, что если вы ожидаете от людей добра, то вряд ли они намеренно станут вас подводить.

Недоверие уместно лишь в исключительных случаях, скажем, если вы следователь или прокурор. Для менеджера оно недопустимо.

### **ЗАБЛУЖДЕНИЕ:**

#### **«НЕ ВСЕ ЦЕЛИ МОЖНО СФОРМУЛИРОВАТЬ»**

Многие менеджеры говорят, что они и рады сформулировать цель, предоставив работнику самостоятельно идти к ее достижению, но, по их мнению, некоторые цели не поддаются четкому определению. Так возникают многословные инструкции с пошаговым описанием необходимых действий.

На первый взгляд такой подход кажется вполне оправданным. Некоторые результаты действительно сложно определить. Продажи, прибыль и даже оценки учащихся — все это легко измерить. А что делать с по-

требительской удовлетворенностью или трудовой дисциплиной? А ведь и то и другое жизненно важно для совершенного исполнения некоторых ролей. А раз нельзя объяснить, то можно обязать.

Такой подход представляется не очень разумным. Менеджеры, которые взяли его на вооружение, просто слишком рано сдались. Если какие-то цели сложно определить, это не значит, что у них нет определения, просто оно не лежит на поверхности. Если вы поразмыслите над этим, то обнаружите, что даже самые, казалось бы, невычисляемые аспекты можно определить в виде результата. Сформулировав цель, вы избежите неприятной необходимости навязывать работникам шаблонное поведение по принципу «шаг влево, шаг вправо, шаг вверх, стой, стреляю».

Давайте рассмотрим более подробно результат «трудовая дисциплина» (к потребительской удовлетворенности мы вернемся чуть позже). Как мы говорили в первой главе, многие компании осознали, каким весомым конкурентным преимуществом является корпоративная культура. Чем лучше они будут относиться к своему персоналу, тем больше к ним потянется людей, чей талант можно будет направить на достижение коммерческого результата и упрочение своего положения на рынке.

Однако зачастую эмоциональную удовлетворенность и заинтересованность не вызывают, а предписывают испытывать. Менеджерам вменяется в обязанность добиваться соответствующих результатов.

Пишутся новые правила, сочиняются новые компетенции для менеджеров. Все понимают, что идеал недостижим, однако это не мешает вам беспокоиться о том, что у вас низкие баллы по таким компетенциям, как «стратегическое мышление» или «стрессоустойчивость». Это не мешает вашему начальнику потребовать от вас улучшения результатов в течение следующего года, если вы хотите получить премию в полном объеме. Очень скоро к этим компетенциям все начинают относиться слишком серьезно.

Все, кроме наиболее мудрых управленцев. Они знают, что нельзя регулировать ежедневное взаимодействие менеджера со своими подчиненными. Нельзя расписать по пунктам, что, когда и как ему нужно говорить и делать. Во-первых, это мешает работе, так как сосредоточит менеджера на соответствии стандартам, а не на поиске собственного, лучше всего подходящего ему стиля. Во-вторых, эффективному общению нельзя научить, человек либо умеет общаться с людьми, либо нет.

Однако это не снимает с менеджера обязанности отчитываться за результаты своей деятельности. Другое дело, что для начала нужно определить, какие чувства вам хотелось бы вызывать у вверенного вам персонала, и лишь после этого требовать с менеджеров «отчета об исполнении».



К примеру, возьмите первые шесть из 12 вопросов, измеряющих привлекательность места работы.

1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?
2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?
3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?
4. Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?
5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?
6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?

В конце года все работники должны с воодушевлением ответить «да, конечно» на каждый их этих вопросов. Дело менеджеров — создать для этого необходимые условия, а уж каким образом они этого будут добиваться, предоставьте им решать самостоятельно.

В качестве примера рассмотрим чувство надежности, определяемое вопросом «Проявляет ли мой начальник заботу обо мне?». Начальники бывают по-домашнему мягкими, никогда не повышающими голос или по-армейски требовательными и не сильно стесняющимися в выражениях. Однако лучших менеджеров эти различия не беспокоят, до тех пор пока подчиненные искренне считают, что начальство о них заботится. Не имеет смысла тратить время и деньги на то, чтобы отправить «мягкого» руководителя на тренинг по выступлениям перед аудиторией, а «резкого» — на тренинг по межличностному общению.

Определение результатов, соответствующих высокому уровню корпоративной этики, — задача не из легких. Однако усилия, которые вы потратите на ее решение, непременно окупятся. Если вы посвятите определению целей столько же времени, сколько раньше тратили на то, чтобы прописать правильный стиль руководства, выиграют все. Компания начнет работать более эффективно, отдел работы с персоналом станет более популярен, сотрудники будут больше доверять своему начальству. А менеджеры наконец займутся своим делом.



## Методом проб и ошибок

*В каких случаях необходимо следовать инструкции?*

Лучшие менеджеры считают, что задача не в том, чтобы «улучшать» людей, а в том, чтобы эффективно использовать их уникальные преимущества. Они отбирают по таланту, вне зависимости от того, насколько простой является роль. Они доверяют людям, которых сами отобрали. И они верят в то, что, если достаточно поразмыслить, даже такие понятия, как потребительская удовлетворенность или трудовая дисциплина, можно определить через результат.

Однако это не значит, что они отвергают четкие инструкции. Главная задача менеджера — применить талант к роли. Некоторые обязательные шаги часто могут послужить фундаментом для достижения результата. Во время опросов многие менеджеры приводили ситуации, в которых им действительно приходится следить за ходом работы.

### **ИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ № 1: НЕ ДОВОДИТЕ БАНК ДО БАНКРОТСТВА**

*Служащие должны неукоснительно следовать инструкциям, касающимся точности и аккуратности.*

Рассмотрим пример из банковской деятельности. Банк выполняет несколько функций, однако главным образом вкладчики ценят его за то, что он сохраняет их деньги. Поэтому в основе любой роли в банке, будь то трейдер, инвестиционный консультант или кассир, лежат тщательность и аккуратность. У каждого банка есть собственные внутренние директивы, которым сотрудники должны четко следовать. Финансовая сфера любит точность и скрупулезность.

Управляющие банком Baring, английским банковским учреждением с двухсотлетней историей, об этом забыли.

В конце 1994 г. главный управляющий фьючерсными сделками банка Baring в Сингапуре 28-летний Николас Лисон начал активно инвестировать в японский фондовый рынок, рассчитывая на то, что рынок будет расти. Его расчеты оказались ошибочными. Рынок продолжал падать.

Ник продолжал ставить на повышение, наивно надеясь на обратную тенденцию рынка. За два месяца он потерял крупные средства, принадлежащие банку.

С одной стороны, в этом нет ничего необычного. Фьючерсные трейдеры постоянно теряют крупные суммы, принадлежащие компаниям, в которых они работают. Но когда это становится стабильной тенденцией, компания попросту перекрывает доступ к деньгам, увольняет трейдера, оплачивает расходы и учитывает их как издержки.

В данном случае необычным было то, что руководители Ника понятия не имели об объеме потерь. Это был странный пример неограниченных полномочий: Лисон контролировал одновременно операционный отдел и отдел по работе с документацией в Сингапурском отделении. В результате он превратился в «лису в курятнике». Отсутствовала система, которая бы обеспечивала точность учета и безопасность инвестирования. Поэтому никто не помешал Нику поступить так, как поступили бы на его месте многие молодые люди: сфальсифицировать отчетность, чтобы скрыть убытки. Лондонское начальство пребывало в счастливом неведении и снабжало его денежными средствами.

Лисон осуществил свою последнюю сделку в январе 1995 г. Он сделал ставку на рост индекса «Никкей». 17 января тяжелое землетрясение разрушило города Кобе и Осаку, что привело к обвалу рынка.

Следующее утро банк Baring встретил с потерями свыше 1,3 млрд долларов, что на 700 млн превышало его резервы денежной наличности. 27 февраля банк был объявлен банкротом. Лисон оказался в тюрьме, а четыре тысячи человек — на бирже труда. Организация с двухсотлетней историей рухнула.

Подобный казус может произойти где угодно: на предприятии по производству реактивных двигателей, в школе верховой езды или подводного плавания либо в метро. Каждая роль требует определенного уровня тщательности и аккуратности, поэтому персонал обязан выполнять предписанные правила. Лучшие менеджеры знают, что их обязанность — обеспечить знание и точное выполнение этих правил. Неограниченные полномочия могут пагубно повлиять на стоимость компании.

## **ИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ № 2: ПРАВИЛО СТАНДАРТОВ**

*Служащие должны неукоснительно следовать инструкциям, касающимся норм и критериев, принятых в компании*

Под стандартами мы в данном случае подразумеваем вовсе не моральные или этические нормы. Речь идет о языке, символах, правилах поведения. Именно это составляет ДНК цивилизации. Без стандартов, которые



человечество само создает и которых придерживается, мы бы никогда не стали развитым обществом.

Стандарты помогают общаться. Каждый язык — это общепризнанный набор стандартов. Если вы не разделяете принятые грамматические нормы, если вы не согласны с тем, что означают те или иные символы, вам не удастся общаться с другим человеком на одном языке. Любое общение, вне зависимости от средства связи, требует общепризнанных норм: спросите об этом пользователя Windows, который попытался открыть свой файл на Mac.

Стандарты способствуют обучению. Арифметическим навыкам можно научить только потому, что все ученики и учителя, как известно, прибавляют и отнимают в десятичной системе. Общие стандарты позволяют передавать навыки от одного человека к другому.

Любая рыночная экономика должна иметь систему стандартов, позволяющую сравнивать стоимость разных компаний. До конца XV в. такой системы не существовало. В 1494 г. венецианский монах Лука Пачоли создал формализованную систему и подробно описал ее в книге, посвященной системе двойной записи. Уолл-стрит до сих пор использует эту систему.

Как бы странно это ни звучало, стандарты — это двигатель творчества. Возьмем в качестве примера музыку. Не существует единственного правильного способа записывать звуки. Однако в конце XVI в. европейская структурированная гамма постепенно превратилась в стандарт. Она получила название «хроматическая гамма». Октава в этой гамме состояла из 12 звуков, каждый следующий из которых был на полтона выше предыдущего. Им соответствовали семь белых и пять черных клавиш на фортепиано. На первый взгляд кажется, что это должно было ограничить творчество композиторов, однако случилось обратное. Наличие только 12 тонов не притупляло, а, наоборот, стимулировало творчество. Последующие два века дали миру множество новых, непохожих друг на друга музыкальных произведений. Вивальди, Майлз Дэвис, Стравинский и Мадонна — все они использовали единую хроматическую гамму.

Стандарты — это код, фиксирующий все открытия и достижения человечества. Для создания креативной, слаженной организации ее сотрудники должны знать соответствующие коды. Юристам нужно знать прецедентное право. Авиадиспетчеры должны разбираться в навигационных системах, а бухгалтеры — в системе двойной записи. Инженеры должны разрабатывать такие приборы, которые будут вещать на стандартной частоте, установленной Национальным институтом стандартов и технологии.

В сегодняшнем мире стандарты играют ключевую роль, однако в следующем десятилетии они станут еще более важны. Вот что говорит Кевин Келли в журнале *Wired*:



Горькая ирония нашего времени состоит в том, что компьютерная эра закончилась. Все основные последствия автономных компьютеров уже позади. Компьютеры просто немного ускорили нашу жизнь. С другой стороны, все многообещающие технологии появились в первую очередь благодаря процессу передачи информации между компьютерами, т. е. благодаря *связям* (Курсив авт.), а не расчетам.

Начинается эра взаимосвязей, поэтому компании, выработавшие общепризнанные стандарты — языки, системы, шкалы и правила, — будут иметь огромное преимущество перед теми, кто запоздает. Они окажутся впереди, потому что будут идеально удовлетворять потребности общества, появлению которых сами же и поспособствуют.

Сделав ваши стандарты универсальными, вы приобретете огромное конкурентное преимущество. Именно поэтому VHS победил Betamax, а Microsoft — Apple. В течение следующих лет мы увидим еще больше фирм, нарушивших традиционные правила ведения бизнеса, чтобы построить взаимосвязи. Это объясняет, почему Netscape создает свой браузер, Sprint, MCI и AT&T привлекают нас бесплатными мобильными телефонами, а Sun Microsystems продвигает на рынок Java. Все эти компании стремятся, чтобы их стандарты стали *всеобщими*.

В процессе создания стандартов принимает участие каждый работник, однако это отнюдь не означает, что каждый из них должен внести свою лепту, создав собственный стандарт. Швейцарские часовые мастера не имели права изобретать собственные единицы времени. В условиях жесткой конкуренции с Sun Microsystems, Microsoft очень редко позволяет своим разработчикам писать программы, используя версию Java, принадлежащую Sun. Учителя не имеют права изменять учебный план, исходя из собственных предпочтений, так как существует государственная система оценки знаний.

Это не означает, что менеджмент будущего будет жестким и тотальным. Это лишь означает, что служащие должны проявлять свою креативность и индивидуальность с учетом стандартов.

### **ИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ № 3: НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ СРЕДСТВАМ ЗАСЛОНИТЬ ЦЕЛЬ**

*Инструкции оправданны, только если они не затмевают желаемого результата.*

Марк Б., менеджер крупной консалтинговой компании, взял билет на четырехчасовой рейс Нью-Йорк — Чикаго. Самолет уже был на взлетной полосе, когда в потрескивающих динамиках прозвучало: «В связи с ухудшением погодных условий вылет задержан. Экипаж будет информировать вас об изменении ситуации».

Пассажиры приуныли. Задержка вылета хуже, чем отмена рейса. В случае отмены вы можете принять хотя бы какие-то меры, например поменять билет. А тут вы уже не можете ничего поделать. Самолет может задержаться и на пять минут, и на два часа. Погодные условия непредсказуемы.

Марк нажал кнопку вызова и спросил стюардессу: «Возможно ли вернуть самолет на терминал и высадить нас?»

Стюардесса, конечно же, не раз слышавшая подобные вопросы, покачала головой: «Извините, сэр, но мы не можем пропустить время вылета, а когда его разрешат — неизвестно».

Марк начал думать, чем бы себя занять. В салоне было запрещено использовать компьютеры, а за три телефонные линии боролась сотня пассажиров. Он уставился в иллюминатор. Спустя три часа он все еще смотрел в иллюминатор. За стеклом взлетали целые эскадрильи самолетов. Он снова подозвал стюардессу: «Послушайте, мы здесь стоим уже несколько часов. Почему вы не можете хотя бы выпустить нас из самолета? Это выгодно вам, потому что вам не придется мучиться с таких количеством озверевших пассажиров. Это выгодно аэропорту, потому что мы потратим деньги в его магазинах и ресторанах. Мы, пассажиры, будем просто счастливы. Пожалуйста, давайте вернемся на терминал».

Стюардесса, явно сочувствуя ему, заговорщически прошептала: «Сэр, боюсь, что качество обслуживания в этой авиакомпании измеряется в том числе и своевременными вылетами. К сожалению, своевременность вылета рассчитывается по времени, когда мы покинули терминал, а не когда мы взлетели. Сами понимаете, нам невыгодно возвращать пассажиров обратно на терминал».

Это характерный пример того, как шаги, разработанные для достижения цели — в данном случае потребительской удовлетворенности, — в действительности только мешают. Внимательно изучив данную ситуацию, вы увидите и другие, еще более серьезные препятствия для возвращения на терминал: заработная плата экипажа самолета и технической команды зависела от того, когда самолет покидал терминал.

Конечно, некоторые пилоты самостоятельно принимали решение, считая, что удобство для пассажиров важнее, чем будущие рейтинги своевременных вылетов или их собственное вознаграждение. Но вряд ли можно обвинять остальных в том, что они решили придерживаться проторенного пути и проигнорировали самый важный результат — потребительскую удовлетворенность.

Оглянитесь вокруг, и вы увидите много примеров, когда инструкции мешают достижению результата, для которого они были разработаны.

В какой-то момент службы бронирования отелей решили, что клиентам нравится, когда на их звонки отвечают после трех гудков. Долж-



ностные инструкции были переписаны, отделы перегруппированы, схема вознаграждений изменена таким образом, чтобы сотрудникам было выгодно отвечать на звонок не позже, чем после третьего гудка. Однако оказалось, что клиентам глубоко безразлично, когда снимут трубку. Для них главное — получить исчерпывающие ответы на интересующие их вопросы. Но работники отдела ресепшен торопились закончить разговор, чтобы успеть ответить следующему клиенту не позже, чем прозвучит третий гудок. Клиенты чувствовали, что от них отделялись слишком быстро. Средства затмили цель.

Наверное, самым ярким примером являются заранее заготовленные тексты. Многие менеджеры считают, что единственный способ обеспечить достойный уровень обслуживания — это научить тех, кто принимает звонки, говорить правильные слова.

Как часто вам приходится слышать подобный пассаж:

«Добро пожаловать в Нью-Йорк, местное время 8.06. В целях вашей безопасности ремни должны оставаться пристегнутыми, пока самолет не войдет на терминал. Будьте осторожны, открывая отсеки для багажа, так как их содержимое могло сдвинуться за время полета. Если Нью-Йорк — ваш конечный пункт назначения, добро пожаловать домой. Если нет, желаем вам приятного путешествия. Надеемся, что когда вы соберетесь совершить перелет еще раз, то остановите свой выбор на нашей авиакомпании».

Думаете, Федеральное управление гражданской авиации требует, чтобы стюардессы заучивали этот текст наизусть? Ничего подобного. Управление только предписывает, чтобы пассажирам рассказали о ремнях безопасности, кислородных масках, аварийном выходе и процедуре эвакуации, когда самолет летит над водным пространством. Остальной текст сочинили менеджеры для так называемого единообразия. В одних компаниях требуют дословного следования тексту, в других он выполняет роль ориентира, главное же — продемонстрировать пассажирам радушие и заботу.

В этом-то и состоит загвоздка. Забота и радушие должны быть искренними. А любой вызубренный текст, каким бы прекрасным он ни был, ставит вашу искренность под сомнение. В том, что менеджеры предоставляют своим подчиненным готовый текст, нет ничего плохого: всем сотрудникам, особенно новичкам, нужна поддержка. Плохо, когда качество работы оценивается не по искренности, а по умению без запинки отбарабанить предоставленный текст.

Southwest Airlines шесть лет подряд удостоивалась награды «Тройной короны» как компания, доставляющая без задержек багаж, выдерживающая график и получающая наименьшее количество нареканий от пассажиров. Это одна из немногих компаний, которые помнят о своих



истинных целях. Элен П. — директор отдела обучения персонала: «Наша цель — превратить полет в радость. На тренингах мы предлагаем бортпроводникам какие-то идеи и инструмент, которые они используют так, как подходит именно им. У нас есть книга, одна из глав посвящена анекдотам, другая — играм-пятиминуткам, третья — играм, занимающим минут двадцать, и последняя — песням. Каждый бортпроводник может найти в ней свой прием, который поможет ему общаться с пассажирами. У каждого из наших сотрудников свой, присущий только ему стиль общения. Нам не нужны клоны. Каждый вносит свою уникальную лепту».

#### **ИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ № 4: НЕ СУЩЕСТВУЕТ ЕДИНОГО ПУТИ, ВЕДУЩЕГО К ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ**

*Следование инструкциям может предотвратить недовольство. Однако оно не гарантирует потребительскую удовлетворенность.*

Потребительская удовлетворенность — ключевой показатель успешности любого бизнеса. Вы делаете все от вас зависящее, чтобы число лояльных потребителей росло. Вы хотите превратить потенциальных потребителей, которые никогда прежде не пользовались вашим продуктом или услугой, в поклонников. Поклонники — это максимально лояльные клиенты, которые не только не покинут вас, но и будут повсюду петь вам дифирамбы. Это они обеспечивают вас самой действенной бесплатной рекламой. Это они в большей степени, чем все маркетинговые инструменты, усилия по продвижению на рынке и даже ценовая политика, — источник устойчивого роста вашей компании.

Как же приобрести таких поклонников?

За последние 20 лет Институт Гэллапа опросил свыше миллиарда потребителей, чтобы понять, чего же именно они хотят. Разумеется, потребности зависят от сферы потребления. Требования, предъявляемые к взаимоотношениям пациента с врачом, отличаются от требований к взаимоотношениям квартиросъемщика с электриком. От своего бухгалтера и продавца из бакалеи ожидается совершенно разный уровень понимания.

Однако существует четыре требования (ожидания), неизменные для любой отрасли у всех типов потребителей. Эти ожидания выстроены по принципу иерархии. Потребности низшего уровня должны быть удовлетворены до того, как потребитель обратит внимание на более высокий уровень. Эти четыре требования, в свою очередь, показывают, как можно превратить потенциальных клиентов в поклонников.

**Уровень 1. Точность.** Потребители хотят, чтобы отель предоставил им номер, который они зарезервировали. Чтобы банк ежедневно предостав-

лял им точные выписки по счету. Чтобы официант принес именно то, что они заказывали. Не имеет значения, насколько приветливыми будут служащие: если компания постоянно проваливает экзамен на точность, клиенты больше не захотят иметь с ней дело.

**Уровень 2. Доступность.** Потребители хотят, чтобы их любимая сеть отелей была представлена во многих городах. Чтобы их банк был открыт тогда, когда им надо воспользоваться его услугами, и чтобы там было достаточно кассиров для обслуживания всех клиентов. Чтобы любимый ресторан располагался недалеко, имел удобную парковку и официанты не заставляли себя ждать. Каждая компания, чьи услуги станут более доступными, приобретет больше клиентов. Поэтому растет количество услуг, которые клиент получает, «не выходя из машины», выросло количество банкоматов, а в последнее время стало появляться все больше интернет-сайтов.

Еще пара комментариев относительно двух требований первого уровня. С одной стороны, их несложно удовлетворить.

С другой стороны, не надо забывать, что их несложно удовлетворить не только вам. Каждый ресторан, процветающий благодаря своему местоположению, вскоре обнаружит, что он окружен конкурентами. Передовая система перевозок, используемая Federal Express, была быстро скопирована UPS, Airbone и государственной почтовой службой. Все новые способы удовлетворить потребности первого уровня быстро превращаются из конкурентного преимущества в общее достояние.

И наконец, самое главное, оба эти ожидания, даже если они успешно удовлетворены, могут лишь предотвратить недовольство потребителей. Если коммунальное предприятие присылает правильно выписанный счет, это не значит, что потребители непременно должны просиять счастливой улыбкой. Точность воспринимается как само собой разумеющееся. Люди реагируют только тогда, когда понимают, что им, по всей вероятности, пришел соседский счет за газ. Точно так же, если кабельная компания установит удобное оборудование, клиенты не начнут с ликованием обзванивать всех своих друзей. Они просто вздохнут с облегчением от того, что избежали очередного разочарования в жизни.

Точность и доступность, несомненно, являются необходимыми, но недостаточными требованиями. Ваши потребители находятся лишь на полпути от потенциальных клиентов до поклонников.

Два оставшихся требования завершат этот путь. Они не просто предупреждают потребительское недовольство. Компания, которая будет им соответствовать, создаст у потребителей чувство удовлетворения. Такое соответствие превращает клиента, не определившегося в своих предпочтениях, в самого ярого поклонника.



**Уровень 3.** На этом уровне потребители ожидают *участия*. Они хотят, чтобы вы к ним прислушивались, чтобы вы были внимательны к их нуждам, чтобы вы были на их стороне.

Предприятия в сфере услуг как ни в какой другой понимают важность таких отношений. В Wal-Mart принято с искренней улыбкой встречать у входа пожилых покупателей и запоминать имена. Авиакомпании создают специальные клубы для своих постоянных клиентов.

В магазинах фирмы Levi с вас снимут мерку и отправят ее на фабрику, где сошьют уникальные джинсы только для вас.

Чтобы побудить целевую аудиторию — учащихся колледжей — пить больше Snapple, компания Snapple учредила призы тем, кому посчастливится найти под крышкой специальный код. При этом призы составляются с учетом приоритетов молодых потребителей. В частности, первый приз был таким: «Snapple оплатит твою аренду. 12 выплат по \$1000». Второй приз — «Snapple оплатит кредит за машину. 12 выплат по \$300». Мелкие призы, например в 100 долларов, могут называться «Snapple оплатит твои месячные расходы на телефон». Хотя в действительности среди выигравших было немного студентов колледжей, преподнося призы подобным образом, Snapple смог передать каждому студенту основную идею — «Мы тебя понимаем».

Многие компании, работают ли они в сфере обслуживания, производства или продажи готовых продуктов, теперь поняли, что потребитель, который чувствует, что его понимают, стоит на шаг ближе к тому, чтобы стать постоянным клиентом.

**Уровень 4.** Высшим уровнем потребительских ожиданий является *совет*. Потребители чувствуют тесную связь именно с теми компаниями, которые помогают им учиться. Не случайно наиболее сильные и сплоченные клубы — у школ и университетов. Стремление к обучению можно использовать в любом бизнесе. Крупные государственные бухгалтерские фирмы сейчас уделяют особое внимание тому, чтобы научить своих клиентов более эффективно управлять своими финансами. Фирма Home Depot, занимающаяся благоустройством домов, с гордостью говорит о своих экспертах, дающих советы по всем аспектам, начиная с ухода за растениями и заканчивая цементными работами. Книжный интернет-магазин Amazon.com создает клубы по интересам, предлагая читателям рейтинг новинок, основанный на мнении тех, кто уже прочитал те или иные книги. Повсюду компании стараются превратить своих кассиров/продавцов/клерков в консультантов. Они осознали, что обучение порождает лояльность.

Участие и совет — это самые высокие уровни ожиданий потребителей. Если вы оправдываете эти ожидания, то сможете успешно превратить потенциальных потребителей в поклонников.



Все это, конечно, замечательно, но возникает вопрос: «Как соответствовать потребительским требованиям высокого уровня?» Технология и инструкции тут вряд ли придут на помощь. Например, потребители чувствуют участие, только если оно имеет место быть на самом деле. Поэтому нужно особенно тщательно подбирать людей на должности, предполагающие непосредственное общение с клиентами.

То же самое относится и к совету. Технологичное решение, выбранное Amazon.com, скорее исключение. Большая часть обучения осуществляется благодаря личному контакту работника с клиентом. Однако обучение — это очень тонкая материя. Необходимо, чтобы клерк или кассир в банке в нужное время нашел нужный способ просветить клиента. Технологии — хорошее подспорье. Наши исследования подтвердили то, что интуитивно чувствуют лучшие менеджеры. Если ваши сотрудники неукоснительно следуют определенному алгоритму, вы, вероятно, сможете избежать проявления недовольства потребителей. Однако для того, чтобы заполучить их в качестве постоянных клиентов, этого недостаточно. Нужно нанять людей, которые умеют слушать и обучать, и главное — способных к сопереживанию. Такое непросто осуществить, однако именно это сделает вашу компанию наиболее привлекательной для потребителей. Если вы успешно справитесь с этой задачей, у вас появится конкурентное преимущество, которое будет очень сложно скопировать.

В каждой роли есть аспекты, которые требуют подчинения инструкциям и стандартам. Лучшие менеджеры в первую очередь смотрят на результат. Но предварительно они очень скрупулезно подходят к его формулировке, чтобы вдохновлять, ориентировать и оценивать сотрудников.

## За что вам платят?

*Как убедиться в правильности цели?*

Сосредоточиться на достижении целей — это одно, а выяснить, какие из них являются правильными, — совсем другое. Как выделить из множества возможных действий ваших подчиненных те действия, которые действительно нужно предпринять?

Как вы уже поняли, мы не предоставим вам пошагового алгоритма. Во-первых, способность услышать песнь сирены среди шума моря — это определенный талант. Во-вторых, даже если у вас есть этот талант, талант фокусировать и выделять, вы будете проявлять его присущим только вам способом. Все, что мы можем вам предложить, — это простые на первый взгляд рекомендации лучших менеджеров.

### № 1. ЧТО ХОРОШО ДЛЯ ВАШИХ КЛИЕНТОВ?

Это первый вопрос, который вы должны себе задать. Каким бы ни было ваше собственное мнение, если ваш клиент не считает какую-либо цель важной, значит, она таковой не является. Это основной принцип капитализма, который кажется вполне правомерным. Тем не менее многие компании, попав под власть собственных привычек и стереотипов, забывают о том, что потребитель — это единственный судья, решающий, что ценно, а что нет.

Рассмотрим один из наиболее показательных примеров. Некоторые авиакомпании требуют от своих бортпроводников сосредоточиться на безопасности в ходе полета. Этим продиктовано главное обращение капитана к пассажирам: «Наши бортпроводники сделают все возможное, чтобы ваш полет протекал в спокойной и приятной обстановке. Обращайтесь к ним, если у вас возникнут какие-то вопросы и пожелания».

Однако нередко чуткость, общительность и коммуникабельность отодвигаются на задний план, мол, бортпроводники — не клоуны и никого не обязаны развлекать. Это огромное заблуждение.

Пассажиры, выбирая авиакомпанию, редко задумываются о степени безопасности. Они априори уверены, что достигнут пункта назначения

целыми и невредимыми. Им нужна безопасность, но они не концентрируются на ней.

И здесь хочется еще раз отметить сотрудников. Генеральный директор, Герберт Келлер, чутко уловил, в чем состоит основная потребность пассажиров. Авиаперелет — это всегда стресс для пассажиров. Задача экипажа — максимально этот стресс снять. В ход идут специально подобранные песни, игры, анекдоты. Старания бортпроводников окупаются с лихвой.

Подобное чутье — это прекрасно, но существуют и более доступные способы увидеть мир глазами потребителя. Например, Адриан П., управляющий двумя агентствами по продаже автомобилей, раз в месяц собирает фокус-группу — выборку из своих нынешних клиентов. Креативный отдел Walt Disney Company, где работают в высшей мере творческие люди, всегда в курсе умонастроений потребителей: они прислушиваются к разговорам в толпе, перешептыванию в очередях, они прислушиваются к голосу потребителя.

Опросы — не менее эффективный способ изучения ожидания масс. Что же входит в понятие «потребительская удовлетворенность», какова вероятность, что клиенты еще раз к вам обратятся или порекомендуют вашу фирму своим знакомым? Институт Гэллапа помог многим компаниям вычленивать те эмоциональные аспекты, которые действительно важны для потребителей.

Крупная страховая компания хотела, чтобы ее врачи отчитывались за качество обслуживания пациентов. Причина понятна: недовольные пациенты дольше лежат в больнице, чаще возбуждают судебные иски, чаще умирают. Поэтому было логично каждому врачу вменить в обязанность строго следовать предписанным правилам. Однако руководство отказалось от подобной зарегламентированности и обратилось за помощью к Институту Гэллапа.

Оказалось, что, если вы уверены в компетентности врача, у вас остаются только четыре пожелания:

- Вы не желаете ждать дольше 20 минут (доступность).
- Вы хотите чувствовать, что кто-то заботится о вас. Это не обязательно должен быть врач. Это может быть дежурный в приемной или медсестра. Однако кто-то обязательно должен о вас беспокоиться (участие).
- Вы хотите, чтобы врач рассказал вам о состоянии вашего здоровья доступным вам языком (участие).
- Вы хотите, чтобы доктор дал вам что-либо, чем вы самостоятельно можете улучшить состояние своего здоровья (совет).



Если посещение врача соответствует этим требованиям, то, скорее всего, вы порекомендуете такого врача своим знакомым и сами при необходимости обратитесь именно к нему. Таким образом, компания смогла поставить перед врачами определенные цели, не ограничивая их в выборе способов ее достижения.

## № 2. ЧТО ХОРОШО ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

Убедитесь в том, что цели, которые вы ставите перед сотрудниками, согласуются с текущей стратегией компании.

Обращаем ваше внимание на различие между понятиями «миссия» и «стратегия». Миссия должна оставаться неизменной, являясь ориентиром для многих поколений работников. Стратегия же — это просто наиболее эффективный способ осуществления миссии. Она должна изменяться с учетом текущего бизнес-климата.

К примеру, миссия Walt Disney Company всегда состояла в том, чтобы разбудить воображение с помощью замечательных сказочных историй. В прошлом здесь полагались на двойную стратегию: тематические парки развлечений и кино. Однако в современных высококонкурентных условиях компания расширила свою стратегию с помощью круизных теплоходов, бродвейских шоу, видеоигр и розничных магазинов. Брэн Феррен, вице-президент по научному исследованию и развитию, говорит: «Компании должны составлять план своего развития на пять лет вперед. Но они должны быть готовы ежегодно корректировать его. Это единственный способ выжить».

Хотя готовность в любой момент изменить курс необходима для успешного функционирования компании, менеджеры нередко оказываются в довольно затруднительном положении. Ведь именно на них лежит обязанность разъяснить своим подчиненным новую стратегию и перевести ее в четко сформулированные цели.

Иногда это достаточно просто: например, объяснить продавцам, что новая стратегия направлена на увеличение доли рынка, а не на размер прибыли, а значит, они должны сосредоточиться на объеме продаж, а не на рентабельности.

При радикальных изменениях в стратегии переориентировать сотрудников на новые цели гораздо сложнее. К примеру, наиболее эффективной стратегией для многих компаний, работающих в области высоких технологий, прежде всегда являлись инновации. Отсюда огромные бюджеты, выделенные на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, толпы взъерошенных, но талантливых разработчиков софта и «рассредоточенная» рабочая атмосфера. В настоящее время для главных участников на этом рынке более важной целью, чем инновации, является

достижение критической массы — признание продукта фирмы стандартным. Поэтому эти компании должны переориентировать свою работу так, чтобы усилия каждого человека были сконцентрированы на распространении на рынке нового языка программирования, новых систем или нового программного продукта. Это означает, что менеджеры должны в спешном порядке переформулировать желаемые результаты и найти новое определение успеха. Количество пользователей, к примеру, станет более значимым показателем, чем доход на одного клиента.

Конечно, существуют ситуации, когда изменения в стратегии так велики, что, как бы четко вы ни переопределили желаемые результаты, ваши нынешние подчиненные не смогут их достичь. Столкнувшись с этим, вы не сможете перестроить своих людей, как не смогли этого сделать многие высокотехнологичные компании, пытаясь превратить своих разработчиков в маркетологов, и некоторые банки, стараясь переучить своих кассиров на продавцов банковских продуктов. Все, что вы можете сделать, — это постараться найти подходящие роли для имеющихся талантов. Если таких ролей нет, то выбора нет: придется расставаться.

### № 3. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Деннис Родмен, наверное, самый скандальный баскетболист за всю историю этого вида спорта. Он меняет цвет волос и маникюра перед каждой игрой, редко появляется на публике без макияжа, при каждом удобном случае переодевается в женскую одежду и заодно страдает от мании преследования. Можно ли управлять этим взрывным и непредсказуемым человеком так, чтобы как-то ограничить его выходки и дать ему стимул к использованию своих талантов?

Три года Chicago Bulls не допускали Родмена к игре как минимум в 12 играх за сезон, а в 1997/98 гг. была выбрана другая стратегия. Принимая во внимание незаурядный талант Родмена и сложности, возникающие при работе с ним, менеджеры разработали необычный контракт. Игрок гарантированно зарабатывал 4,5 млн долларов. Еще 5 млн долларов он получал, если играл целый сезон, не попадая в передраги, еще 500 000 долларов ему полагалось за получение титула чемпиона по подбору в седьмой раз. И наконец, 100 000 долларов — если количество пасов, предшествующих удачному броску, превысит потери мяча.

Суммы огромны, однако сама идея применима по отношению к любому наемному работнику. Определите его сильные стороны и максимально четко сформулируйте цели, которых он сможет добиться благодаря этим сильным сторонам. И предоставьте человеку работать над их достижением.

В случае с Деннисом и Chicago Bulls этот подход сработал. К концу сезона Родмен пропустил по дисциплинарным соображениям только одну игру. Он в седьмой раз выиграл титул чемпиона. Он сделал 230 удачных пасов и только 147 раз потерял мяч. А Chicago Bulls выиграли чемпионат.

Конечно, если вы руководите огромной группой людей, исполняющих одну и ту же роль, вам сложно выделить специфические цели для каждого сотрудника. Однако если у вас маленькая команда, то вы должны учитывать таланты каждого человека при постановке целей. Бад Грант, тренер Minnesota Vikings, увековеченный в Галерее славы, описывает это следующим образом:

«Нельзя хорошо провести игру, просто выпустив игроков на поле. Как бы тщательно вы ни разрабатывали книгу игр, толку от нее не будет, если вы не знаете, чего ждать от игроков. Когда я создаю свою книгу игр, я всегда двигаюсь от игроков к играм».

Формулируя цели для своих подчиненных, лучшие менеджеры руководствуются тем же принципом: от игроков к игре.



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

## ГЛАВА 5

---

# ТРЕТИЙ КЛЮЧ: СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ДОСТОИНСТВАХ

- Помогите добиться большего
- Мифы о превращениях
- Главное — правильно распределить роли
- Управление не по правилам
- Тратьте больше времени на лучших сотрудников
- Как обходить недостатки?

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)



## Помогите добиться большего

*Как лучшие менеджеры реализуют потенциал каждого работника?*

Итак, вы отобрали талантливых людей и определили необходимые результаты. У вас есть нужные люди, перед которыми поставлены четкие задачи. А что теперь? Что нужно сделать, чтобы ускорить их движение к цели?

Сосредоточьтесь на сильных сторонах и не заикливайтесь на слабых. Вместо того чтобы искоренять недостатки, развивайте достоинства. Помогите каждому человеку добиться большего.

В основе этого подхода лежит одна простая мысль: все люди разные, у них разные способности, возможности, модели поведения, пристрастия и устремления.

К сожалению, об этом часто забывают. Работодателей пугает многообразие индивидуальных различий, они бы предпочли подвести всех под единый стандарт.

Они находятся в плену у таких стереотипов, как «продавцы целеустремленно самолюбивы» или «бухгалтеры осторожны и подозрительны».

Умные менеджеры избегают категоричных обобщений. Каждый человек, независимо от рода занятий, уникален. Да, безусловно, существуют какие-то черты, присущие представителям той или иной профессии, но их все равно меньше, чем различий.

Умные менеджеры, наоборот, весьма ценят все эти субъективные различия, позволяющие каждому человеку находить собственные источники вдохновения и средства убеждения. У Питера Л., владельца лизинговой компании, работают два руководителя подразделений. Один — потрясающий продавец, легко находящий контакт с людьми, общительный, коммуникабельный, умеющий завязывать связи везде, где их можно завязать, клиенты идут «на него» как зачарованные. Другой — мастер золотые руки, может оживить любой механизм. Каждый нашел свою нишу и прекрасно в ней функционирует.

По началом Гая Х., главы департамента образования, работают два директора школ. Один — «философ-практик». Он выписывает море про-

фессиональной литературы, следит за периодикой и последними исследованиями в теории педагогики и щедро делится своими знаниями. Другой опирается исключительно на свое понятие исполняемой миссии и природное чутье наставника. Он не приверженец научной терминологии, но у него есть неисчерпаемая энергия и стремление к обучению. По уровню подготовки обе школы не уступают друг другу.

Умных менеджеров объединяет умение подробно увидеть и описать уникальные особенности каждого подчиненного: что движет человеком, как он мыслит, как выстраивает взаимоотношения. Таких менеджеров можно сравнить с великими писателями. Каждый их «персонаж» яркий и по-своему замечательный. Цель менеджера состоит в том, чтобы помочь каждому в полной мере реализовать себя.

Разумеется, культурная среда влияет на формирование вашего мировоззрения, поэтому у людей, принадлежащих к одной и той же культуре, будут схожие ценности. Благополучная жительница Гринвича (штат Коннектикут) может иметь более позитивный взгляд на мир, чем, к примеру, молодой человек латиноамериканского происхождения, выросший в Комптоне (штат Калифорния). Но эти различия слишком обобщенные и поверхностные, чтобы строить на них какие-то выводы. Намного полезнее определить, какими талантами обладает именно эта женщина и именно этот конкретный молодой человек. Только так можно понять, каким образом помочь каждому из них направить свои таланты на достижение цели.

Поэтому для лучших менеджеров наиболее интересными и значительными являются различия между людьми, а не группами людей.

Вот что говорит Мэнди М., руководитель отдела дизайна, в котором работает 25 человек: «Я стараюсь найти в каждом сотруднике талант, о котором он сам, возможно, и не подозревает».

Ей вторит Гарри С., глава отдела продаж в компании, занимающейся реализацией медицинского оборудования: «Сознательно ищу что-нибудь хорошее в подчиненных. У одного это чувство юмора, другой очень тепло рассказывает о своих детях, в третьем меня могут привлечь выдержанность или стрессоустойчивость. При этом какие-то их черты легко могут вывести меня из себя. Но если не настроиться на поиск хороших качеств, то от недостатков можно будет сойти с ума».

Ищите в людях хорошее. Это самый эффективный способ помочь им в достижении целей. Это наилучший способ побудить их нести за себя ответственность. И это единственный способ продемонстрировать уважение лично к каждому сотруднику.



# Мифы о превращениях

*Почему нам так хочется улучшить людей?*

Когда речь идет о потенциале людей, привычные стереотипы предлагают нам разные заманчивые истории.

Например, о том, что вы сможете стать, кем захотите, если поверите в свою мечту и будете усердно работать. Тот человек, которым вы себя ощущаете, на самом деле не настоящий вы. Ваше «Я» сидит глубоко внутри, спрятавшись за ваши страхи и разочарования. Если вам удастся освободиться от своих страхов, если вы сумеете поверить в себя, тогда ваше «Я» сможет реализоваться.

Нам нравится этот жизнеутверждающий миф о превращении. Кто же откажется поддержать героя, который сражается со своими демонами и превращается в того настоящего себя? Поэтому мы болеем за Майкла Фокса в «Секрете моего успеха», за Мелани Гриффит в «Деловой женщине», за Джона Траволту в «Феномене». Мы обожаем истории их чудесных преобразований не в последнюю очередь за то, что они подтверждают, что во всех людях заложен равный потенциал и каждый из нас может его раскрыть, если очень постарается, ну и если удача повернется лицом.

Убаюканные первой частью сказки о чудесном превращении, мы легко поддаемся обаянию второй: чтобы раскрыть свой потенциал, нужно выявить свои слабости и начать борьбу с ними. Такой подход к самосовершенствованию вдалбливают вам после первого же успеха в работе. Вам говорят, что для продвижения вперед необходимо расширить круг ваших навыков. Во время планового подведения итогов, возможно, вас даже похвалят, но лейтмотив будет неизменным: вам еще есть над чем поработать. Начальство вновь укажет на те слабые стороны, которые вы пытаетесь — и всегда пытались — преодолеть, и вы совместно будете разрабатывать очередной «алгоритм развития» в отчаянной попытке избавиться от этих недостатков. К моменту завершения трудовой деятельности вы потратите столько времени на самосовершенствование, что по идее должны будете вплотную приблизиться к идеалу.

Лучшие менеджеры отвергают этот миф. Он удобен, но порочен. Герой, так упорно бьющийся сам с собою, вызывает сочувственное уважение,



но кажется слегка ненастоящим. Если вдуматься, то вы увидите, что в красивый фантик опять завернули продукт, малопригодный к употреблению.

Во-первых, миф предполагает, что каждый может стать тем, кем пожелает, если усердно трудиться. Это не так. Потому что, если все мы можем стать, кем захотим, это означает, что у нас одинаковый потенциал. А где тогда, простите, наша индивидуальность? У нас больше нет уникальных талантов, помогающих в решении уникальных задач, нет уникальных возможностей и уникальных достижений. Мы все на одно лицо. У нас нет своей судьбы. Мы все лишь чистые листы, ждущие, что придет кто-нибудь умный и что-нибудь на нас напишет.

Во-вторых, миф обещает, что упорство и настойчивость будут вознаграждены. Совет, который мы уже устали слушать, кажется на первый взгляд вполне логичным: «Если не удалась одна попытка, попробуйте еще и еще раз». Нет, и еще раз нет.

Упорство полезно, когда вы хотите овладеть новым навыком или усвоить конкретные знания. Оно необходимо, если вы пытаетесь проложить узкую тропинку на пустыре вашего сознания для того, чтобы, к примеру, ваша неспособность соперничать не перечеркивала ваших талантов в других областях. Опыт лучших менеджеров свидетельствует о том, что нельзя исправить то, чего не существует.

В-третьих, миф рассказывает о взаимоотношениях, которые заранее обречены. Среднестатистический менеджер, искренне пытаюсь «улучшить» подчиненного, заикливается на его слабостях, забывая о положительных качествах. При таком сценарии обречены любые отношения, не только «производственные».

Приходилось ли вам когда-нибудь страдать из-за несложившихся отношений, когда вы были настолько истощены постоянными стрессами, что становились сам не свой? Такое редко случается при поверхностном контакте. Чаще это происходит при общении с тем, кто хорошо знает вас, знает ваши слабости... и хочет, чтобы вы стали другим. О вас судят не по тем поступкам, которые вы уже совершили, а по тем, которые неизвестно осуществятся ли когда-нибудь. Очень неприятно.

Именно это чувство многие начальники неосознанно развивают в своих подчиненных. Даже если человек работает хорошо, его — исключительно из добрых побуждений — тычут носом в мелкие оплошности, видимо, чтобы не расслаблялся. А на деле получается сплошной стресс и расстройство.

И наконец, суть мифа жестока: вы, вы сами виноваты в своих неудачах. Не очень успешные менеджеры берут на себя функции наставника. Не понимая различий между знаниями и умениями, которым можно научить, и талантами, которым научить нельзя, эти «наставники» начи-

нают «наставлять человека на истинный путь». «Дар убеждения можно в себе развить, стратегическому мышлению можно научиться и т. д. — стоит только над этим поработать». Скрытый смысл состоит вот в чем: вы можете контролировать последствия, работая над собой. Вы можете посещать занятия, изменять свои реакции и подвергать себя цензуре. Вы несете за это ответственность. Поэтому если вас постигнет неудача в достижении невозможного — взращивания талантов на пустом месте, перст обвинения будет обращен на вас. Это вы не проявили достаточно настойчивости. Это вы не приложили достаточно сил. Это вы во всем виноваты.

Такие псевдонаставники не просто направляют вас по тупиковому пути, по существу, они обвиняют вас в ваших неизбежных неудачах. А это в корне неправильно.

Лучшие менеджеры отвергают любого рода мифы. Нет, они отнюдь не считают напрасным любое упорство. Просто они убеждены, что упорство, направленное на приобретение несуществующих талантов, будет потрачено впустую. Они вовсе не игнорируют и тем более не поощряют человеческие недостатки. Но они умеют их обходить и никогда не забывают, что, помимо всего прочего, у человека есть масса достоинств.

И все-таки что же делать с этими недостатками? Лучшие менеджеры стараются определить сильные стороны каждого подчиненного и помочь в их развитии. Они убеждены, что главное — подобрать человеку нужную роль. Они действуют не по правилам. И они тратят большую часть времени на своих лучших сотрудников.

## Главное — правильно распределить роли

*Как успешные менеджеры столь последовательно добиваются совершенного исполнения?*

Каждый человек может сделать хотя бы одну вещь лучше, чем тысячи других людей. Но, к сожалению, далеко не каждый находит применение своим способностям. И даже если сегодня он сидит «на своем месте», то нет никаких гарантий, что через пару реорганизаций фирмы его не перебросят туда, где ему быть просто противопоказано.

Если вы намерены обратить талант на пользу дела, следует найти нужное место для каждого человека, чтобы платить ему за то, к чему он от рождения предрасположен.

В спорте это подтверждается практически буквально. Очевидно, что Родмену, обладающему физической силой и боевым характером, нужно платить за то, чтобы он прорывал оборону, а не за выступление на танцевальных конкурсах. В кино это еще более очевидно. На пробах актеров на главные роли для фильма «Буч Кэссиди и Санденс Кид» Пол Ньюмен получил роль Санденса, а Роберт Редфорд — Буча. После нескольких репетиций стало ясно, что роли совершенно не раскрывали талантов актеров. Их поменяли местами, и тотчас же персонажи ожили. Ньюмен с наслаждением играл уверенного в себе, говорливого Кэссиди, а Редфорд блистательно раскрыл характер задумчивого и почтительного Кида. Фильм никогда не стал бы таким популярным, если бы роли были распределены неправильно.

В мире бизнеса распределение ролей более сложная задача. Во-первых, здесь имеют значение внутренние качества человека, а не его физические данные. Не всем менеджерам удастся разглядеть за внешностью истинные таланты человека. Кроме того, они в первую очередь обращают внимание на уже имеющиеся навыки или знания. Так, человека, получившего маркетинговое образование, неизбежно отправят в отдел маркетинга, а люди с финансовыми «корочками» прямым ходом попадут в бухгалтерию.

Никто не предлагает при отборе кандидатов сбрасывать со счетов диплом и прошлый опыт, но список необходимых качеств просто обязан содержать пункт «что вам лучше всего удастся?».



Подбор роли в соответствии с наиболее выдающимися способностями — один из неписаных законов успеха лучших менеджеров. Иногда это довольно просто осуществить: назначить пробивного, энергичного продавца на участок, который надо сдвинуть с мертвой точки, а его коллеге, нацеленному на установление долгосрочных связей, предложить временно поработать на другом участке. Увы, это исключение из правил.

Правильное распределение ролей требует более глубокого понимания.

Представьте, что вас только что повысили до руководства командой. Вы понятия не имеете о том, есть ли у этих людей таланты. Не вы их отбирали. Их просто передали под ваше руководство. Вы несете ответственность за их работу. Некоторые менеджеры сразу делят членов команды на две группы — «неудачников» и тех, кого нужно сохранить. Они избавляются от неудачников, оставляют тех, кто, по их мнению, достоин внимания, а на освободившиеся места набирают своих людей.

Лучшие менеджеры более предусмотрительны. Они расспрашивают каждого работника о его сильных и слабых сторонах, о его целях и мечтах. Они изучают обстановку в коллективе, смотрят, кто кого поддерживает и почему. Они подмечают мелочи. Они тратят на это время, потому что знают: чтобы точно выявить таланты человека, надо некоторое время понаблюдать за его поведением.

Затем, конечно, они делят команду на тех, кто останется, и тех, кому — по результатам этих наблюдений — предстоит найти себе другое применение. Но главное, они добавляют третью категорию — «перемещаемых лиц». Это относится к людям, обладающим недюжинными, но по каким-то причинам нереализованными способностями. Переместив каждого из них на другую позицию, лучшие менеджеры дают этим способностям «зеленую улицу».

Мэнди М., о которой мы упоминали ранее, рассказала такую историю. Став руководителем дизайнерского подразделения, она получила в подчинение сотрудника по имени Джон. Он выполнял стратегическую роль, предлагая клиентам концептуальные идеи. Рабочая атмосфера была напряженной из-за ярких индивидуальностей, боровшихся за право предложить клиенту наиболее подходящее решение. Джону было тяжелее всех. Он был достаточно умен для выполнения своих обязанностей, однако не испытывал от работы никакого удовлетворения и подумывал об увольнении. Спустя пару месяцев после своего назначения Мэнди заметила, что у Джона лучше всего спорилось дело, когда он работал с начальником, который был к нему внимателен. Но в один прекрасный день начальника перевели на другую должность. Джон сник.

Проанализировав это, Мэнди определила Джона в категорию «перемещаемых». Она поняла, что он нуждался в более тесных взаимоотношениях

так же, как другие нуждаются в похвале. Итак, она учла его жажду общения и применила ее там, где это могло послужить на пользу бизнеса.

Оказалось, что Джон — это гений продаж. Он словно был рожден для того, чтобы встречаться с людьми, запоминать их имена, привычки и дни рождения. Он выстроил прекрасные отношения с сотнями существующих и потенциальных клиентов компании. Связанные долгосрочными взаимоотношениями, существующие клиенты оставались лояльны, а потенциальные клиенты вскоре присоединялись к ним. Джон оказался на своем месте, применяя свои сильные качества для общей пользы.

Когда Мэнди рассказывала эту историю, у нее горели глаза. Она имела полное право собой гордиться. Ведь именно она помогла Джону найти роль, которая дала ему шанс развернуться в полную силу. Это редкость не потому, что не хватает интересных ролей, а потому, что слишком мало людей осознают свои способности и слишком много менеджеров эти способности не замечают. Мэнди отдает себе отчет, что, сложись ситуация как-нибудь иначе, она могла бы «упустить» эту искорку у Джона. И тогда бы Джон потерпел фиаско и не извлек урока из своей неудачи.

Но она не упустила. И путем тщательного подбора подходящей для Джона роли она сумела сконцентрироваться на этой силе и реализовала его таланты.

У каждого есть свой уникальный талант. Фокус в том, чтобы понять, в чем же этот талант заключается и как его реализовать.



## Управление не по правилам

*Почему лучшие менеджеры нарушают золотое правило?*

У выражения «каждый человек уникален» есть второе значение: к каждому нужно относиться как к уникальному явлению. У каждого есть свой ментальный фильтр, свой способ восприятия окружающего мира, и поэтому ваши подчиненные ожидают от вас разных вещей.

Одни хотят, чтобы практически сразу после приема на работу им дали свободу действий. Другие чувствуют себя неуверенно, если вы не проверяете их ежедневно. Одни ждут похвалы от непосредственного начальника. Другие ищут признания своих коллег. Третьи избегают публичности, ценя приватные и тихие выражения благодарности.

Кирк Д., менеджер по продажам фармацевтической компании, очень быстро это понял. У них работал некий Майк, продавец, неизменно входивший в десятку лучших из 150 торговых представителей фирмы. Однако Кирк всегда чувствовал, что Майк способен на большее.

«Поначалу я не мог в нем разобраться. Я сам нацелен на конкуренцию, и, поскольку Майк восемь лет был профессиональным футболистом, полузащитником, я был уверен, что он должен быть так же нацелен на состязание, как и я. Но когда я пытался подстегнуть его, рассказывая про объемы продаж его коллег, у него при этом делался откровенно скучающий вид. Майк не любил соревноваться, ему был чужд состязательный дух. Его интересовали не чужие успехи, а собственные. Я спросил, каким образом он собирается улучшить свой личный рекорд в этом месяце. И тут его как прорвало. Он буквально фонтанировал идеями. Сообща мы их реализовали. Следующие шесть лет он уверенно занимал первое место среди торговых представителей нашей компании».

Помните золотое правило? Относитесь к людям так, как вы хотите, чтобы относились к вам. Лучшие менеджеры это правило ежедневно нарушают, приводя весьма убедительные аргументы. Золотое правило основано на том, что всем людям нужна одна и та же психологическая атмосфера. Например, если вы любите соревноваться, другие тоже должны это любить. Если вы любите, чтобы вас благодарили публично, то и другие это любят. И каждый должен разделять вашу неприязнь к мелоч-



ной опеке. Сразу на ум приходит четырехлетний малыш, гордо преподносящий маме на день рождения игрушечный грузовик, потому что ему хотелось бы получить такой же подарок.

Лучшие менеджеры считают, что к человеку нужно относиться так, как он бы хотел, чтобы к нему относились. Конечно, каждый работник должен четко соблюдать определенные правила поведения. Однако в рамках этих правил относитесь к людям в соответствии с их потребностями.

Некоторые руководители запротестуют: «Где мне взять время выяснять их потребности?!» Действительно, искать индивидуальный подход к каждому — занятие непростое и требует много времени. Но лучшие менеджеры не предлагают искать. Они предлагают спрашивать. Спросите у подчиненного о его целях, о том, чего он хочет добиться на нынешней должности, к каким карьерным высотам стремится, какими личными целями хотел бы поделиться.

Почувствуйте, какие виды поощрения нужны работнику: нравится ему публичное признание или высказанное приватно, в письменной форме или устно? Какая аудитория для него подходит лучше всего? Спросите его о самом ценном признании его успеха, которое он когда-либо получал. Почему именно это ему запомнилось. Узнайте, как он оценивает ваши взаимоотношения. Как повышает свою квалификацию. Были ли у него в прошлом наставники или коллеги, которые ему помогли. Как им это удалось?

Чтобы не запутаться «в показаниях», менеджеры ведут записи. Некоторые составляют картотеку, где для каждого сотрудника выделен свой файл с закладками, напоминающими о завершении очередного контрольного цикла. Другие просто отмечают важные детали на карточках-шпаргалках.

Не существует единого способа фиксировать всю эту информацию. Но ее нужно фиксировать. Иначе вы будете бродить вслепую, попадая под власть стереотипов, обобщений и предубеждений, что справедливо относиться ко всем одинаково. А вооружившись информацией, вы сосредоточитесь на главном. Вы сфокусируетесь на сильных сторонах каждого и сможете направить таланты на достижение результата. Вы сможете управлять не по правилам.

## Тратьте больше времени на лучших сотрудников

*Почему лучшие менеджеры оказывают покровительство?*

Если вы руководите людьми, попробуйте следующее упражнение. На левой стороне чистого листа бумаги напишите имена своих подчиненных в порядке убывания их продуктивности: наиболее продуктивные — вверху, наименее продуктивные — внизу. На правой стороне напишите те же имена, только на этот раз в порядке убывания по времени, которое проводите с ними: чем больше времени, тем выше имя в списке. Теперь соедините линиями одни и те же имена в левой и правой частях листа.

Ваши линии пересеклись? Так часто бывает. Многие менеджеры обнаруживают, что большую часть своего времени посвящают наименее продуктивным подчиненным. На первый взгляд такое распределение времени выглядит справедливым. Ведь лучшие и так справляются с работой. Они в вас не нуждаются. А те, кто изо всех сил старается, но не достигает успеха? Без вашей поддержки они могут не только провалить свою работу, но и потянуть вниз всю команду.

Стремление больше вкладывать в слабых кажется вполне оправданным, однако лучшие менеджеры и тут действуют наоборот. Линии, соединяющие имена в левой и правой части листа, у лучших менеджеров будут горизонтальными. Большую часть времени они проводят с самыми продуктивными исполнителями. Они вкладывают в лучших. Почему?

Большинство менеджеров полагают, что их основная задача — контролировать или обучать.

Однако лучшие менеджеры убеждены, что должны выполнять роль катализатора, способствующего превращению таланта в результат. Они не пытаются переделывать людей и не стоят у них над душой. Вместо этого они ведут неустанный поиск новых способов выявления талантов. Вот три из них.

- Четко формулируйте *уникальный набор ожиданий*, относящихся к конкретному сотруднику. Вспомните контракт Денниса Родмена.



А ведь каждый игрок команды Chicago Bulls рассчитывает на столь же детальный и в такой же мере уникальный набор ожиданий.

- *Подчеркивайте и совершенствуйте уникальный стиль сотрудников.* Именно это проделала Мэнди в случае с Джоном. Именно так нужно работать с каждым.
- Создавайте рабочие условия для наиболее полной реализации способностей ваших подчиненных. Роберт Т., глава подразделения крупной брокерской фирмы, объясняет: «Мои брокеры не работают на меня. Это я на них работаю. Пусть я не подам своим суперзвездам ни одной новой идеи, но я могу расчистить для них административные рельсы, чтобы ничего не вставало у них на пути».

Если вы рассматриваете свою роль таким же образом, если при работе с людьми вы делаете то же самое, что и лучшие менеджеры, — формулируете уникальный набор ожиданий, подчеркиваете и совершенствуете индивидуальный стиль каждого, помогаете, — то продолжайте и дальше двигаться в этом направлении. Талант сторицей окупит все ваши усилия. Чем больше энергии и внимания вы вкладываете в талантливых людей, тем больше отдача. Проще говоря, время, которое вы тратите на лучших, — ваше самое продуктивное время.

### **«ОТСУТСТВИЕ НОВОСТЕЙ» УБИВАЕТ ИНИЦИАТИВУ**

И наоборот, если вы не уделяете времени своим лучшим сотрудникам, это может привести к разрушительным последствиям. Приверженцы «мачо-менеджмента», твердо убежденные, что «отсутствие новостей — это уже хорошая новость», будут удивлены, узнав, насколько деструктивен этот тезис.

Другими словами, работа менеджера состоит в том, чтобы побуждать людей совершать как можно больше определенных продуктивных действий и как можно меньше — непродуктивных. Последователи «мачо-менеджмента» забывают, что именно от них зависит, какие закономерности в поведении сотрудников будут развиваться, а какие отмирать.

Лучшие менеджеры этого не забывают. Они помнят, насколько важна их роль. Они твердо знают, что чем меньше внимания уделяешь продуктивным действиям своих суперзвезд, тем реже эти действия будут повторяться. Люди так устроены, что они нуждаются в заботе, и если они не получают достаточно внимания, то сознательно или неосознанно, но они изменяют свое поведение, пытаясь привлечь это внимание.

Таким образом, если менеджер постоянно возится со слабыми работниками и игнорирует своих звезд, он сильно рискует. В ответ на равнодушие они станут прикладывать меньше тех усилий, которые сделали



их лучшими, и будут так или иначе пытаться сделать то, что вызовет хоть какую-то вашу реакцию, позитивную или негативную. Если ваш «авангард» стал хуже работать, это однозначно говорит о том, что ему недодали внимания.

Поэтому старайтесь не забывать, что вы всегда находитесь на сцене. Ваше время и внимание значат очень много. Отсутствие новостей — это не хорошая новость. Отсутствие новостей убивает именно те закономерности поведения, которые вы хотели бы приумножить.

Посвящать время лучшим — выгоднее. Лучшие менеджеры горячо отстаивают преимущества такой политики, утверждая, что вкладывать в продуктивных сотрудников — это, во-первых, *самый справедливый способ действия*, во-вторых, *лучший способ обучиться* и, в-третьих, это *единственный путь к достижению совершенства*.

## **ВКЛАДЫВАТЬ В ЛУЧШИХ — СПРАВЕДЛИВЫЙ СПОСОБ ДЕЙСТВИЯ**

Лучшие менеджеры верят в справедливость, однако смысл, который они вкладывают в это понятие, отличается от общепринятого. Они не считают, что относиться ко всем одинаково — это справедливо. Они говорят, что справедливое отношение к человеку — это отношение, которого он заслуживает, и исходят при этом из результатов его работы. Джимми Джонсон, тренер, который дважды привел команду Dallas Cowboys к суперкубку, а теперь тренирует Miami Dolphins, точно уловил значение слова «справедливость». Сразу после принятия команды от Дона Шула в своем обращении к игрокам Майами Джонсон подчеркнул: «Я буду очень последовательным по отношению к каждому из вас, потому что я собираюсь обращаться с каждым по-разному. Именно так будут обстоять дела. Чем больше игрок работает, тем лучше он играет. Чем точнее выполняет мои наставления, тем больше времени я буду с ним заниматься. Точно так же, если игрок не будет усердно работать или будет плохо играть, он долго здесь не продержится».

Для корпоративной среды подобное заявление прозвучало бы чересчур категорично, но сама концепция согласуется с подходом нетрадиционных менеджеров.

Каждый человек ценит разные проявления внимания, и всем нам одинаково неприятно, когда нас игнорируют. Если любовь и не является противоположностью ненависти, то уж безразличие точно противостоит и той и другой. Если вы тратите бóльшую часть своего времени на слабых исполнителей, значит, вы посылаете вашим подчиненным следующий сигнал: «Чем лучше вы работаете, тем меньше времени и внимания вы получите от меня, своего менеджера». С любой точки зрения это странное послание.

Итак, посвящайте больше времени самым продуктивным сотрудникам. Уделяйте им больше внимания. Будьте справедливым по отношению к тем, кто этого заслуживает.

Лучшее, что вы можете сделать, прочитав эту книгу, — это оглянуться назад и вспомнить причины, по которым вы наняли своих лучших работников, а затем сказать им, чем они так хороши. Скажите им, почему именно они заложили краеугольный камень успеха вашей команды. Выберите стиль, который вам близок, и не переводите разговор на будущие повышения — это тема другой встречи в другое время. Просто скажите им, почему сегодня вы так высоко оцениваете их вклад. Вам это нетрудно сделать, а людям и приятно, и полезно.

### **ВКЛАДЫВАТЬ В ЛУЧШИХ — ЛУЧШИЙ СПОСОБ ОБУЧИТЬСЯ**

Пока вы «подтягиваете» слабых работников, вы узнаете массу полезных сведений. Почему трудно управлять некоторыми структурами. Почему некоторые идеи так плохо продуманы. Почему клиенты недовольны. И со временем вы сумеете хорошо сформулировать описание природы неудач во всех их вариациях.

НО! Ни одно из этих открытий не поможет вам понять, что такое успех. Вы ничего не сможете узнать об этом, изучая неудачи. Существует множество способов выполнить любое задание, но большинство из них ведет в тупик. А вот правильных способов совсем немного. Увы, методом исключения ложных путей вы не приблизитесь к правильным. Успех — это вовсе не противоположность неудачи. Это совсем другая материя. У успеха свои очертания, причем модели поведения, ведущие к успеху, удивительно похожи на те, что приводят к провалу.

К примеру, тратя время на выяснение причин неудач, вы никогда не узнаете, что лучшие горничные осматривают потолочный вентилятор, лежа на кровати постояльца, лучшие официанты дают советы относительно блюд из меню, лучшие продавцы трепещут в ожидании очередного телефонного звонка, а лучшие медсестры чувствуют своих пациентов на расстоянии. Вместо этого, обнаружив, возможно, те же самые особенности у худших горничных, официантов, продавцов или медсестер, вы можете принять решение об установлении правил и норм, предотвращающих подобные явления.

Один из крупнейших в Европе медицинских центров попросил Институт Гэллапа помочь ему набрать в штат новых медсестер, ни в чем не уступающих лучшим представительницам уже действующего персонала. Мы провели интервью с сотней лучших и сотней «обычных» медсестер (опираясь на рекомендации руководства компании). Мы хотели понять, какими уникальными качествами должна обладать идеальная сестра милосердия, и нам это удалось.



Главное качество — это способность (и потребность) к сочувствию и заботе. Идеальная медсестра безошибочно чувствует, где нуждаются в ее помощи. Однако если забота как таковая является для них потребностью, то радость от работы они получают, когда видят, что пациент начинает реагировать на заботу. Едва заметное улучшение состояния больного окрыляет их. Для них это лучшая награда. Стремление увидеть реакцию пациента спасает лучших сестер от печали и боли утраты, неизбежных в их профессии. Это тот самый талант, который позволяет им находить в себе силы и получать удовольствие от своей работы.

Когда мы рассказали об этом их менеджерам, те ответили: «У нас это не практикуется, потому что мы не хотим, чтобы наши сестры слишком сближались с больными». Они также сказали, что пациентов постоянно перемещали с места на место. Нередко бывало так, что медсестра приходила после выходного дня и обнаруживала, что ее пациент переведен в другую палату, направлен в другую больницу или просто выписан. «Из-за нехватки мест мы находимся под постоянным давлением, — говорили они. — Невозможно организовать дело так, чтобы сестра долгое время ухаживала за одним и тем же пациентом. Некоторые сестры расстраиваются, когда видят, что у них забрали пациента. Поэтому мы просим наших сестер не сближаться с пациентами. Мы не хотим, чтобы они переживали».

Хотя этот порядок был установлен с самыми лучшими намерениями, в результате пострадали все. Пострадали медсестры: система лишила их одного из самых мощных источников удовлетворения от работы. Пострадали пациенты: многочисленные исследования доказывают, что больные выздоравливают быстрее, если за ними ухаживает медсестра, с которой у них налажены отношения. Пострадали и менеджеры: им пришлось иметь дело с больными, почувствовавшими себя брошенными, и с медсестрами, у которых ослабела сила духа.

Как следует организовать работу в больницах? Это трудный вопрос. Нельзя оставлять без внимания и тот факт, что для сокращения расходов на лечение каждая больница должна увеличить «оборот» пациентов, чтобы быстрее освобождались места для следующих больных. Хотя Институт Гэллапа не мог предложить им быстрого решения этой непростой проблемы, мы смогли выявить лучший способ на пути к ее разрешению. Поговорите со своими лучшими медсестрами, попросите их описать, как, по их мнению, можно совместить интересы пациентов и сестер с жесткими требованиями системы. К какому бы решению они ни пришли, оно будет не хуже предусмотренного системой, не учитывающей интересы пациентов и перекрывающей кислород замечательным медсестрам.

К сожалению, та организация, с которой мы работали, решила проигнорировать мнение своих лучших сотрудников. Она не нашла или, мо-



жет быть, не захотела найти причины, по которым следовало реформировать существующую систему, которая имела серьезные недостатки, хотя внешне казалась эффективной. Теперь компания еще больше страдает от растущих издержек, недовольства пациентов, ухудшения трудовой дисциплины медсестер.

К счастью, многие другие компании начали осознавать, что, если они хотят больше узнать о совершенном исполнении, мудрым решением будет изучение подхода лучших сотрудников. Нужно долго ждать своей очереди, чтобы попасть с ознакомительным бизнес-туром в такие соответствующие высшим стандартам компании, как Southwest Airlines, GE и Ritz-Carlton. А Walt Disney Company даже организовала серию семинаров «Путь Диснея».

Менеджеры, которые сомневаются в своем стиле, могут узнать кое-что полезное, изучая практику этих компаний. Но, даже сосредоточившись на примерах превосходного исполнения в других компаниях, они часто пропускают самый важный урок: оглянитесь и изучите своих собственных лучших работников. Это то, что сделали Disney, Southwest Airlines, GE и Ritz-Carlton. Чтобы собрать материалы для ознакомительных туров и семинаров, они выявили лучших сотрудников, беседовали с ними, наблюдали за ними и снимали их на пленку. Они изучали совершенство во всех его каждодневных проявлениях. Они учились у своих лучших исполнителей.

Каждый менеджер обязан действовать так же. Посвящайте свое время общению с лучшими. Наблюдайте за ними. Учитесь у них. Начните рассуждать об успехе так же обстоятельно, как вы говорите о неудачах. Изучение чужого опыта несомненно полезно, однако по-настоящему вам необходимо изучение собственных лучших кадров.

Как это осуществить? Уделяйте как можно больше времени наиболее успешным работникам. Для начала расспросите, как они добиваются своего успеха. Хотя эти люди работают без особых затруднений, им порой нелегко описать, как им это удается. Поэтому многие успешные руководители, с которыми мы беседовали, решили просто понаблюдать. Менеджеры по продажам взяли за правило раз в месяц сопровождать в поездках своих лучших торговых представителей. Директора школ присутствуют на некоторых уроках своих лучших учителей. Руководители отдела по работе с клиентами часто прислушиваются к телефонным переговорам своих лучших служащих. Все это делается вовсе не для того, чтобы оценивать персонал или надзирать за ним. Главное здесь, по словам одного менеджера по продажам, «включить мысленный диктофон, а вернувшись в офис, прокрутить запись, проанализировать ее по частям и понять, что произошло и почему это сработало». И всегда держать наготове диктофон.

## **ВЛОЖЕНИЯ В ЛУЧШИХ — ЕДИНСТВЕННЫЙ ПУТЬ К ДОСТИЖЕНИЮ СОВЕРШЕНСТВА**

Мы часто мыслим «усредненными» понятиями. Центры бронирования билетов подсчитывают, сколько звонков в среднем может принять представитель отдела обслуживания клиентов. Сети ресторанов определяют свою потребность в персонале из расчета, сколько официантов требуется для работы в среднестатистическом ресторане. В торговых организациях деление на сектора проводится исходя из того, с каким количеством потенциальных клиентов может работать средний торговый представитель. Повсюду мы встречаем усредненность.

Лучшие менеджеры не отвергают «средних» величин. Они не отрицают, что для эффективного управления компанией необходимо приблизительно оценить все, что ежедневно в ней происходит. Однако они отчаянно сопротивляются тому, чтобы этот усредненный подход распространялся и на руководство людьми, что, к сожалению, происходит повсеместно.

Многие начальники, сами того не осознавая, заиклены на усредненном подходе. Они думают, что имеют четкое представление о допустимом уровне исполнения, в торговых организациях часто называемом квотой. Квота служит шкалой, измеряющей результаты работы индивидуума. Так, например, менеджер может присвоить своим подчиненным места в рейтинге на основании более высокого или более низкого показателя эффективности по сравнению со средним значением. Он может рассчитать размер премии в пропорции со средним значением. И возможно, самый распространенный симптом «усредненного мышления» состоит в том, что менеджер тратит бóльшую часть своего времени, пытаясь помочь слабейшим подтянуться ближе к среднему значению. При этом работники, чьи результаты выше средних, представлены самим себе.

Лучшие менеджеры поступают иначе. На это у них есть две причины. Во-первых, их не устраивает средний уровень исполнения в качестве эталона. Они ориентируются на высший уровень.

Во-вторых, они знают, что безупречный результат могут демонстрировать только те, кто уже перешагнул за средний уровень, те, кто уже проявил способности к исполнению своей роли. Они действительно талантливы. Они имеют большой потенциал к дальнейшему росту.

Лучшие менеджеры знают, сколько усилий нужно приложить, чтобы помочь талантливому человеку раскрыть свои таланты. Если постоянно возиться с «отстающими», не останется ни сил, ни времени на действительно трудную работу — способствовать успеху лучших сотрудников.



История Джин П. наглядно иллюстрирует непригодность усредненных значений для оценки потенциала роста талантливых людей.

Средняя (по стране) производительность оператора базы данных составляет 380 тысяч знаков в месяц, или 19 тысяч знаков в день. Зачастую этот показатель используется для того, чтобы подсчитать необходимое количество персонала. Нанимая специалиста среднего уровня, хорошему менеджеру придется добиваться повышения производительности его труда. Но на сколько? Используя средний показатель как отправную точку, какую цель должен преследовать менеджер — превзойти этот показатель на 25%? Или на 35%? Или 50%? Превышение на 50% означает, что производительность, или скорость ввода данных, должна составлять более 500 тысяч знаков в месяц. На самом деле для лучших операторов такие результаты выглядят смешными. Они превосходят эти результаты в десятикратном объеме.

Когда впервые измерили производительность Джин П., оказалось, что она вводит 500 тысяч знаков в месяц, что уже на 50% превышало среднее значение по стране. Ее заметили, и тогда она и ее менеджер установили несколько персональных задач, которые должны были помочь ей отследить и улучшить свои результаты. Три месяца спустя она ввела миллион знаков. Через пару недель после этого рекорда Джин проверила, сколько она сделала за один день, и увидела, что ей удалось ввести 112 тысяч знаков. Она подошла к своему менеджеру и сказала: «Представьте, если я в течение одного месяца буду ежедневно вводить 110 тысяч знаков, то смогу взять планку в 2 миллиона знаков». Они составили план, и спустя шесть месяцев производительность Джин взлетела выше двухмиллионной отметки.

Джин стала образцом для подражания. Ее менеджер провел много времени, наблюдая за ней, слыша в ответ на вопрос, почему она так любит свою работу, «Я борец; я люблю считать» или на вопрос, почему чем быстрее она печатает, тем меньше ошибается, — «У меня больше практики». Он составил подробное описание проявления этого таланта, чтобы в соответствии с таким описанием находить больше сотрудников, похожих на Джин, и разработал для нее новый план вознаграждения за ее достижения. На сегодняшний день личный рекорд Джин составляет 3,526 млн знаков в месяц, а средний показатель всех операторов, работающих рядом с ней, уже превысил один миллион.

Уроки, извлеченные из истории Джин, применимы практически в любой работе. Ставьте высокую планку при расчете лучшего результата. Вы рискуете значительно недооценить возможности совершенствования. Сосредоточьтесь на лучших исполнителях и способствуйте их развитию. Как бы поразительно это ни звучало, но лучшие исполнители, такие как Джин, имеют *наибольший* потенциал для дальнейшего роста.



## ПРЫГНУТЬ ВЫШЕ ПОТОЛКА

«Усредненное мышление» не только уводит в сторону от совершенства и от лучших исполнителей, оно сводит на нет все предпринятые менеджером усилия. Усредненный подход снижает результативность работы. Вот как описывает этот эффект Джефф Х., менеджер по продажам программного обеспечения: «Я работаю в компании, единственная цель которой — добиваться 20-процентного роста продаж и прибыли ежегодно. Нам сказали, что по этим 20% будут судить об успехе. Двенадцать лет мы добивались этого результата, и поэтому высоко котировались на Уолл-стрит. Я понимаю, почему они там уперлись в эти 20% и почему нас любит Уолл-стрит. Но как руководитель я этого принять не могу... Поставьте себя на мое место. Мы четыре года были первыми. К концу третьего квартала мои подчиненные уже перевыполняли план на 20%. Впереди у них был целый квартал, а цель уже была достигнута. Вы пытаетесь вдохновить людей работать в таком же темпе и оставшиеся три месяца. Они же видят смысл в том, чтобы приберечь объем продаж для следующего года, чтобы в январе приступить к работе с новыми силами. Их нельзя винить за это промедление. Виновата система квот, которая специально была создана для того, чтобы помочь нам достичь успеха. Мне приходится постоянно изобретать новые способы, чтобы держать людей в тонусе».

Как ему это удается? Подход Джеффа — глубокий и концептуальный: он использует хорошо продуманные письма, обращенные ко всем своим сотрудникам, воодушевляя их заглянуть в себя и сделать последнее усилие. Вот образец такого письма:

29 октября

Дорогие друзья!

Нам осталось лишь два месяца до конца года, и очень важно, чтобы вы не забывали о наших целях. На данный момент вы уже выполнили большую работу, и многие из вас могут расслабиться и без усилий выполнить план. Решение за вами — я не могу принять его вместо вас, и я не собираюсь вас заставлять или требовать большего.

Однако если мы хотим быть лучшими и каждый из вас хочет максимально использовать свои возможности, то перед нами неограниченное поле деятельности. Вы должны понять, что успеха можно достичь лишь путем бесконечного совершенствования — личного, профессионального, финансового и духовного. Нравится вам это или нет, это именно то, что востребовано, именно это становится вашей задачей, если вы хотите быть лучшими.

Помните, что надо всегда оставаться собранными. Никогда не забывайте о своем предназначении достичь своей вершины. Делайте шаг вперед каждый день и со временем вы пройдете большой путь.

Искренне ваш,

Джефф.

P.S. Вы — лучшее, что есть у компании, и вы — лучшие из тех, кем я когда-либо управлял.

Джефф просто счастливчик. Его искреннее обращение и внутреннее убеждение в том, что нужно ежедневно «делать шаг вперед» позволили преодолеть ограничения системы. Он нашел способ стимулировать стремление каждого к совершенству. Его команда уже четыре года держит первое место в компании.

Другие лучшие менеджеры, используя свои уникальные способности и индивидуальный стиль управления, разрабатывают свои собственные пути к совершенству. Но им, к сожалению, приходится растрачивать свои творческие способности для преодоления необдуманно низкого потолка, который установлен в системах оценки результатов работы.

Откажитесь от «усредненного мышления». Четко определите совершенный результат. Обрисуйте наиболее перспективным подчиненным, как должен выглядеть успех. Постоянно подталкивайте каждого работника к новым достижениям. Это справедливо, продуктивно и очень увлекательно.

## Как обходить недостатки?

*Как удается лучшим менеджерам превращать пагубные недостатки в нейтральные качества?*

Не подумайте, что лучшие менеджеры закрывают глаза на плохую работу. Конечно, нет. Концентрация на сильных сторонах человека — это вовсе не то же самое, что и позитивное мышление. Неприятности тоже случаются. Одни терпят неудачу, другие бьются изо всех сил, и даже лучшим не удается избежать ошибок. С плохим исполнением надо жестко бороться, чтобы оно не привело к еще более опасной ситуации.

Наиболее очевидные причины плохой работы: технические (отсутствие необходимых инструментов или информации) или личные. В первом случае, скорее всего, потребуется детально пересмотреть должностные инструкции и добиться лучшего взаимодействия персонала (подразделений); во втором потребуются понимание и терпение.

Однако причины большинства проблем не столь очевидны. Их сложнее и обнаружить, и устранить. Сложнее, но не невозможно.

Лучший менеджер начнет с того, что поставит два вопроса.

Прежде всего, можно ли улучшить работу с помощью обучения? Если беда в отсутствии достаточных знаний и умений, то, конечно, решение проблемы — это обучение. Ян Б., менеджер рекламного агентства, приводит простой пример:

«Одна сотрудница должна была сделать из моих записей убедительную презентацию. Но у нее ничего не получалось. Несмотря на затраченные усилия и время, результат оставлял желать лучшего. Я решил поговорить с ней. Выяснилось, что она никогда по-настоящему не изучала программу PowerPoint. Она была блестящей студенткой в художественной школе, но ее никто никогда не учил использовать свои таланты при работе с компьютером. Проблема решилась сама собой: я просто отправил ее на интенсивные курсы по изучению PowerPoint, и теперь она — звезда».

Лори Т., менеджер нефтехимической компании, описывает более тонкий подход:

«Джим был очень одаренным молодым человеком, который, однако, всегда опаздывал. Когда мы с ним обсуждали эту проблему, он сказал, что



физически не в состоянии приходить вовремя. Каждое утро что-нибудь ему мешало. Он утверждал, что мне не следует беспокоиться, так как он всегда задерживается на работе допоздна и выполняет все задания. Но я объяснила, что меня больше волнует, как другие воспринимают его опоздания. Спросила, как, по его представлениям, к нему должны относиться коллеги. Он признал, что, пожалуй, они ассоциируют его опоздания с ленью, безответственностью и с отсутствием командного духа. «Но это же не так!» Я сказала, что я это понимаю, но всем не объяснишь. Что я не заставляю его приходить вовремя. Но ему нужно внимательнее относиться к мнению окружающих. Иначе они перестанут ему доверять, это потянет команду вниз, и нам придется расстаться.

Теперь Джим приходит вовремя в 95% случаев. Я не меняла его поведения. Его поведение изменилось потому, что он осознал, насколько негативно другие воспринимают его недостаток, и ему это не понравилось.

Возможно, такие примеры хорошо вам знакомы. Вы могли встречать продавцов, которые недостаточно хорошо знали свой продукт, или секретаря, которая не умела записывать расходы. Или это мог быть недавний выпускник школы бизнеса, который еще не научился составлять отчеты в реальной бизнес-среде. Все эти случаи плохого исполнения могут указывать на нехватку у работника определенных навыков или знаний. Решение может быть простым, например обучить сотрудника компьютерной программе, или менее очевидным, скажем помочь человеку взглянуть на себя со стороны, но все эти проблемы решаемы.

Второй вопрос, который зададут лучшие менеджеры, — не вызвано ли плохое исполнение неграмотным руководством? У каждого работника своя мотивация. Если менеджер забывает об этом, если он старается стимулировать не склонного к борьбе человека с помощью соревнования, а застенчивого — с помощью публичной похвалы, то это становится только его проблемой. Если он найдет нужную пружину и нажмет на нее, то, возможно, расцветут истинные таланты человека.

Джону Ф., менеджеру страховой компании, потребовалось совершить ошибку на глазах у всех, чтобы понять это. Его самый успешный агент Марк Д., регулярно получавший звание «Агент года», был известен своей нелюбовью к банальным почетным значкам, выдаваемым победителям. Он заявил, что в качестве признания своих заслуг предпочел бы что-нибудь другое вместо бесполезного значка, который будет брошен в ящик стола вместе с прочим хламом. Внимательно выслушав Марка, Джон решил все-таки поступить по-своему. Все торговые агенты любят почетные значки, думал он.

На праздничной церемонии Джон в очередной раз объявил Марка победителем, пригласил его на сцену, вручил значок. Марк взглянул на зна-

чок, повернулся к залу, показал неприличный жест и спрыгнул со сцены, пообещав уйти из компании. Церемония была сорвана.

Джон Ф. поговорил с коллегами Марка, чтобы узнать, как можно исправить ситуацию. Выяснилось, что во время поездок или за ланчем всегда, когда разговор не касался служебных вопросов, Марк говорил о своих двух дочерях. В свое время он и его жена уже не надеялись иметь детей, поэтому эти две крошки были для них бесценным подарком судьбы. Марк часто расписывал их проделки, успехи и забавные истории, которые они ему рассказывали. Он так ими гордился, они были смыслом его жизни.

Джон созвонился с женой Марка и объяснил ситуацию. Женщина придумала гениальный ход. Она отвела девочек в фотостудию, вставила фотографию в рамку, а в рамку... вмонтировали тот самый значок.

Две недели спустя Джон устроил официальный прием и, когда все собралось, преподнес Марку этот сувенир. Примадонна, недавно пославшая всех подальше, вдруг разразилась слезами. Отношение к дочерям было той самой пружиной, на которую нужно было нажать, чтобы повлиять на Марка.

Это бы не сработало, если бы Марк не почувствовал, что Джон проявляет искреннюю заботу о нем. Но, к счастью, за многие годы между ними установилось взаимное доверие. Их взаимоотношениям не хватало лишь понимания со стороны Джона того, что было по-настоящему важным для Марка, но Джон смог восполнить этот пробел, за что честь ему и хвала.

Если работник исполняет обязанности не так, как планировалось, возможно, вы неправильно поняли, что на самом деле может повысить его заинтересованность. Если вы нажмете на другую пружинку, вы мобилизуете истинные таланты человека. Возможно, в его отставании виноваты вы сами. Задумайтесь об этом, прежде чем предпринимать какие-то действия.

Тем не менее, если вы можете в обоих случаях искренне сказать «Нет» («нет» — это не вопрос знаний и умений, «нет» — это не вопрос правильной мотивации), то, значит, дело в отсутствии таланта. Все усилия безрезультатны, если нет необходимого таланта. Здесь бессильны любые тренинги. Талант — врожденное качество, и трудно представить, чтобы человек мог приобрести нужный талант. Человек всегда будет тем, кто он есть на самом деле, он всегда будет оставаться бескрылым там, где у него нет таланта.

Такая ситуация выглядит безнадежной. Но идеальных людей не бывает. Ни у кого нет всех тех талантов, которые необходимы для полного успеха в какой-нибудь роли. В колоде наших талантов вечно не хватает пары карт.



## РАЗНИЦА МЕЖДУ ОТСУТСТВИЕМ ТАЛАНТА И СЛАБОСТЯМИ

Лучшие менеджеры к человеческим недостаткам относятся весьма прагматически. Для начала они различают слабости и отсутствие таланта. Отсутствие таланта — это заброшенная дорога в человеческом сознании. Это усилия, которые всегда тщетны. Это отсутствие волнений и озарений. Отсутствие таланта само по себе не несет никакого вреда. У вас может не быть способности запоминать имена, или сопереживать, или мыслить стратегически. Кому до этого есть дело? Отсутствующих у вас талантов намного больше, чем талантов, которыми вы обладаете, но по большому счету это никому не мешает. Поэтому забудьте о них.

Однако отсутствие таланта может превратиться в слабость. Неспособность к чему-то становится недостатком, если вы исполняете роль, для которой нужен этот отсутствующий талант. Если вы работаете официантом, ваша неспособность запоминать имена становится недостатком, потому что постоянным посетителям нравится, когда их узнают. Если вы продавец, то ваша неспособность к сопереживанию становится недостатком, потому что ваши потенциальные клиенты хотят, чтобы к ним относились с пониманием. Если вы руководитель, то неспособность к стратегическому мышлению становится недостатком, потому что вашей компании нужно знать, какие передряги или новые возможности скрыты за горизонтом. Вам нужно быть достаточно мудрым и помнить о своих недостатках.

Лучшие менеджеры следуют этому правилу. Как только они осознают, что недостаток становится причиной плохого исполнения, они принимают радикальные меры. Они знают, что существует всего три возможных способа помочь человеку преуспеть: разработать систему поддержки, отыскать дополняющего партнера или подобрать другую роль. Лучшие менеджеры действуют быстро, сравнивая альтернативные решения и выбирая из них наиболее эффективное.

## РАЗРАБОТАЙТЕ СИСТЕМУ ПОДДЕРЖКИ

Приблизительно у 147 миллионов американцев проблемы со зрением. Семьсот лет назад любой человек, страдающий дальнозоркостью, близорукостью или астигматизмом, был бы сильно ограничен в возможностях. Однако по мере развития оптики появились линзы, корректирующие зрение. С появлением оправы линзы превратились в очки. С помощью одного-единственного изобретения плохое зрение перестало быть недостатком.

Лучший способ устранения недостатков заключается в создании системы поддержки. Если человек плохо запоминает имена, обеспечьте



его портативной картотекой. Если у человека хромает грамотность, убедитесь, что он всегда запускает электронную проверку правописания перед тем, как распечатать документ. Мэнди М., менеджер отдела дизайна, описывала одну сотрудницу — очень способного консультанта, но... подрывавшую доверие к себе неподобающим стилем одежды. Мэнди отправилась с ней по магазинам, и у сотрудницы появился презентабельный деловой костюм, и вопрос был снят. Джефф Б., менеджер по продажам программных продуктов, заметил, что один из его продавцов стал хуже работать из-за домашних проблем — его жена была недовольна тем, что он принимал слишком много деловых звонков по домашнему телефону. Джефф купил для него вторую линию и попросил переоборудовать одну из комнат в доме под офис и четко определить время работы.

Мари С., менеджеру страховой компании, пришлось иметь дело с невероятно энергичным, но чудовищно эгоистичным страховым агентом. Он излучал негативную энергию каждый раз, когда возвращался в офис. Ее решение? Сделать новую дверь в его офис прямо от лифтового холла и повесить на нее табличку с вытесненным золотом именем агента. Этим она не только потретила самолюбие агента, но и избавила коллег от его общества.

Такое решение может показаться чересчур смелым. Но ясно одно — прорубают ли они новые двери или просто покупают картотеки, лучшие менеджеры проделывают одно и то же: они обходят недостатки работников, чтобы посвятить время их сильным сторонам. Работать над достоинствами и создавать систему поддержки намного интереснее и продуктивнее, чем пытаться исправить недостатки.

Временами система поддержки может служить и другим целям. Крупная ресторанная сеть приняла решение нанять на работу определенное число умственно отсталых людей, полагая, что для них можно найти простую, но полезную работу. Оказалось, что такой альтруизм довольно трудно реализовать в реальном мире.

Дженис занималась распаковкой цыплят и приготовлением их в ростере. Каждый раз она аккуратно опускала кусочки в кипящее масло и по сигналу таймера вытаскивала их обратно. Дженис работала на автомате. Но было одно маленькое «но». Она не умела считать. В ростер помещалось шесть кусочков, а его набивали его до отказа, и в результате цыпленок получался недожаренным.

Вместо того чтобы уволить безграмотную женщину, решили попросить поставщика упаковывать порции по шесть штук. Тот возмущенно отказался. Кончилось тем, что от его услуг отказались и нашли более сговорчивого поставщика. Отныне никого не беспокоит, что Дженис не умеет считать. Ее недостаток перестал мешать делу.

## ОТЫЩИТЕ ДОПОЛНЯЮЩЕГО ПАРТНЕРА

Веря в то, что лидерами становятся, а не рождаются, десятки тысяч новоиспеченных менеджеров ежегодно отправляются на курсы по развитию лидерских качеств. Они узнают, какие многочисленные качества и компетенции нужны для того, чтобы стать образцовым лидером. Они получают отзывы, составленные их руководителями и коллегами. Из этих отзывов вырисовывается их личный лидерский профиль; видны все его впадины и пики. Наконец, когда все изучено и проанализировано, начинается трудная работа. Каждый слушатель курсов должен разработать план: как заполнить впадины и срезать пики, чтобы перекроить себя в образцового лидера, ровного и без острых углов.

По мнению лучших менеджеров, последний шаг — ошибка, достойная сожаления. Они не отрицают, что лидеры должны разбираться во всех задачах, которые им предстоит выполнить. Они не отрицают, что нужно изучать себя и принимать во внимание отзывы коллег и подчиненных. Однако завершающий шаг — разработка плана самосовершенствования, — по их мнению, слишком наивен. Если человек, пришедший на курсы, не умеет выступать перед публикой, то он останется плохим оратором и по окончании тренинга. Если он по природе неконфликтен, то он всегда будет избегать конфронтации. Если он непрактичен, ему всегда будет сложно реализовывать собственные идеи. Участие в тренинге может помочь ему разобраться, почему определенные таланты важны и как они работают. Но каким бы усердным ни оказался человек, никакой тренинг не поможет ему овладеть талантами, которых у него нет.

Но не все так плохо. Большинство известных лидеров в истории корпоративной Америки меньше всего думали о том, как стать безупречными. Они знали о собственных недостатках, но никто из них не пытался превратить их в достоинства. Они понимали, что это безнадежная трата времени. Поэтому они делали кое-что другое — они искали партнера.

Уолту Диснею не надо было далеко ходить, чтобы найти своего брата, Роя. Благодаря добрым отношениям со своим стэнфордским профессором Уильям Хьюлетт нашел Дэвида Паккарда. Биллу Гейтсу и Полу Аллену посчастливилось наткнуться друг на друга в компьютерном клубе своего университета. Никто из этих сверхуспешных лидеров не был безупречным. У них были обширные познания в своих сферах бизнеса, однако каждый из них обладал только одним или двумя ключевыми талантами, а остальных им не доставало. Партнерство в приведенных примерах оказалось таким эффективным потому, что там, где один опускал руки, другой успешно решал проблему. Безупречным было партнерство, а не партнеры.



Даже работа лидеров, которые предстают одиночками, обычно сбалансирована дополняющим партнером. В компании Disney умный, неудержимо рвущийся в бой Майкл Эйснер получал поддержку в лице более практичного и приземленного Франка Уэллса. А в Electronic Data Systems за спиной у воодушевленного Росса Перо, стремящегося сначала делать, а потом думать, вы найдете мудрую и твердо направляющую руку Митча Харта, президента компании.

Ясно, какой урок можно получить из этих примеров. Вы добьетесь успеха, если найдете способ извлечь выгоду из своих достоинств, а не будете заикливаться на тех качествах, которых у вас нет. Если вы непонятливы в одной или двух важных областях, попытайтесь найти партнера, чьи достоинства компенсируют ваши недостатки. Найдите баланс с помощью партнера, и у вас появится больше свободы для оттачивания своих талантов.

Этот урок применим практически ко всем ролям и профессиям. Поскольку лишь очень немногие люди идеально подходят для своей роли, лучший менеджер всегда будет искать пути, чтобы совместить достоинства одного с недостатками другого.

Ян Б. рассказывает об очень креативном исследователе Диане, которая, казалось, была совершенно неспособна своевременно предоставлять отчеты о затратах. Вместо того чтобы тратить время, ругая ее за постоянные задержки, Ян просто сказал ей: «Каждый раз, когда возвращаешься из командировки, сложи все счета в конверт и вручи его Ларри. Он их обработает». Ларри — не ассистент, он такой же исследователь, как и Диана. Но он наиболее организованный член их маленькой команды, поэтому ему поручили заниматься счетами своих коллег. Это нетрадиционное решение, безусловно требующее взаимного доверия и уважения между сотрудниками. Но, по мнению Яна, это единственный способ получить еще большую пользу от способностей Ларри и одновременно избавить Диану от ее недостатка.

Джефф Б., менеджер по продажам программного обеспечения, — искренний, увлеченный и компетентный сотрудник. Однако оказалось, что он не справляется с текущим планированием. «Я никогда не был силен в тактике, — признается он. — Я очень хорошо справляюсь с конкретными задачами, устанавливая доверительные личные контакты с клиентами. И у меня хорошо развито стратегическое мышление. Я лучше многих умею находить закономерности, я вижу, как будут разворачиваться различные сценарии. Но на промежуточном уровне все просто ужасно. В этой области хорошо разбирается Тони. Когда мы вместе оцениваем ситуацию, он задает совсем другие вопросы. Я спрашиваю: “а что, если?” или “почему бы и нет?»; он же спросит: “сколько понадобится того-то?”, или “когда?”, или “докажи”. Если я пойду на совет директоров с моими



наполовину сырыми идеями, меня вмиг разнесут в пух и прах. Но когда мы вместе работаем над одним проектом, наше предложение выглядит таким убедительным, что директора просто не могут его отвергнуть. Я часто говорю Тони, что поодиночке каждый из нас представляет собой не так уж много, зато вместе мы — сила».

Подобных примеров не счесть. Через некоторое время начинает казаться, что такого рода партнерство должно быть крайне типичным. Разумеется, креативный, но непрактичный мечтатель нуждается в обстоятельном, рассудительном деловом партнере. Конечно, торговый агент, не имеющий таланта к администрированию, должен работать в паре с офис-менеджером, от которого не ускользнет ни одна мелочь. Подающий надежды выпускник университета должен иметь опытного сотрудника в качестве наставника. Это же очевидно. Однако этого не происходит. Примеры партнерства, описанные лучшими менеджерами, вовсе не архетипы. Как это ни удивительно, нельзя сказать, что они неизбежны. На самом деле каждое удачное партнерство — аномалия, удивительно редкий случай, когда менеджеру удается нарушить существующий порядок и придумать, как получить больше пользы от людей, каждый из которых по-своему совершенен и по-своему несовершенен. Лучшие менеджеры рассказывают о таком партнерстве обыденно, и можно легко забыть, насколько трудно воплотить его в реальности.

### **КАК КОМПАНИИ ПРЕПЯТСТВУЮТ УСТАНОВЛЕНИЮ ПАРТНЕРСТВА**

Здоровое партнерство основано на одной четкой предпосылке: никто не идеален. Если потенциальные партнеры боятся признаться в собственном несовершенстве, старательно пытаются справиться с ним или неохотно обращаются за помощью, тогда ни один из них не будет рассматриваться в качестве кандидата для эффективного партнерства. Таким людям не нравится признавать свои ошибки, и они с подозрением относятся к каждому, кто предлагает сделать это.

Как ни странно, большинство компаний активно поощряет такое поведение. Должностные инструкции даже для самых простых ролей достигают двух-трех страниц, в которых расписано все, вплоть до самых незначительных задач, с которыми может справиться толковый исполнитель. Программы тренингов и планы вашего профессионального развития нацелены на те качества, в которых вы не сильны. Все говорят о необходимости расширить спектр ваших умений.

Возможно, самый яркий пример препятствования партнерству можно обнаружить в традиционной концепции создания команды и работы в команде. Принятые стереотипы не оставляют места для индивидуальности.

Эта концепция исходит из того, что все команды строятся на принципах сотрудничества и взаимной поддержки. Команда в целом важнее, чем каждый из ее членов.

На первый взгляд эта идея кажется правомерной. Проникнувшись таким настроением, многие компании направляют все силы на создание самоуправляемых команд. Их участников поощряют за переход от одной роли к другой. Чем больше ролей они выучат, тем больше им будут платить. И каждый должен сосредоточиться на результатах работы команды в целом, а не на собственных целях и достижениях.

На самом деле взгляд на командную работу, навеянный принятыми стереотипами, может увести по ложному пути. Лучшие менеджеры не верят в то, что для продуктивной команды основополагающим является дух товарищества и что все могут одинаково хорошо исполнять любые роли. Напротив, они считают продуктивной ту команду, в которой каждый человек знает, какую именно роль он исполняет лучше всего, и где его привлекают преимущественно к исполнению именно этой роли.

По их мнению, основной принцип создания прекрасной команды состоит в том, что она строится на *индивидуальном превосходном исполнении*. Поэтому первоочередная обязанность менеджера заключается в том, чтобы назначить каждого человека на подходящую ему роль. Следующая задача — сбалансировать сильные и слабые стороны каждого. Только после этого менеджер может обратить внимание на более широкие понятия, например командный дух. Один член команды иногда может замещать другого, но лишь в порядке исключения.

Джим К., армейский полковник, описывает создание команды следующим образом: «Когда я впервые принял командование взводом, то спросил каждого, каким занятиям он отдает наибольшее предпочтение. Одному нравилось стрелять, другому — отправлять радиogramмы, третьему — работать со взрывчаткой и т. д. Я обошел всю группу, помечая себе их ответы. Формируя отделения, я пытался назначить каждого солдата на ту роль, которую он считал для себя наиболее подходящей. Безусловно, невозможно добиться абсолютно точного совпадения. Безусловно, всем солдатам потребуется овладеть каждой ролью во взводе: мы можем потерять кого-то в бою, и каждый солдат должен быть способен занять его позицию. Но начинать надо с того, чтобы подобрать нужные обязанности для каждого солдата. Если вы этого не сделаете, ваш взвод потерпит поражение в бою».

Если индивидуальный подбор ролей столь важен, то в сердцевине лучшей команды должно помещаться «Я». Команда должна состоять из сильных «Я», из людей, знающих себя достаточно хорошо, чтобы выбрать правильную роль, в которой им всегда будет комфортно. Если человек присоединяется к команде, не осознавая своих слабых и сильных сторон,



его плохая работа потянет на дно всю команду. Личности, которые хорошо понимают себя, сильные «Я» — вот кирпичики, из которых строится лучшая команда.

### **ПОДБЕРИТЕ ДРУГУЮ РОЛЬ**

Существуют люди, от которых никак нельзя добиться хорошей работы. Вы используете разные способы мотивации, отправляете человека на тренинги, находите ему партнеров. Вы покупаете ему картотеку, учите, как пользоваться программой проверки правописания, и прорубаете отверстия в стенах офиса. Но ничто не срабатывает.

Если вы попали в подобное положение, найдите такому работнику другую роль. Иногда единственным способом исправить плохие отношения является их разрыв. Точно так же единственным методом борьбы с плохим исполнением зачастую является смещение исполнителя.

Как узнать, что этот момент настал? Вы никогда не будете знать наверняка. Но лучшие менеджеры дают такой совет: вы должны «изолировать» недостатки каждого работника. Но если вы тратите время преимущественно на одного человека, знайте, что вы совершили ошибку, назначив его на эту роль. В этом случае нужно менять роль, а не человека.



## ГЛАВА 6

---

# ЧЕТВЕРТЫЙ КЛЮЧ: НАЙДИТЕ НУЖНОЕ МЕСТО

- Выбиваясь из сил, слепо карабкаемся вверх
- Предыдущая ступень не обязательно ведет к следующей
- Создайте героев в каждой роли
- Три истории
- Искусство требовательной любви

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

## Выбиваясь из сил, слепо карабкаемся вверх

*Что не так со старой системой служебного продвижения?*

Рано или поздно менеджер должен ответить каждому из своих подчиненных на вопрос «Куда мне двигаться дальше?». Человек хочет профессионально развиваться, зарабатывать больше денег, он хочет более престижной работы. А возможно, ему скучно в его нынешней роли, он не может полностью реализовать свой потенциал или ему требуется больше ответственности. В общем, ему нужно повышение, поэтому он просит вас о помощи.

Что вам ему ответить? Посоветовать обратиться в отдел персонала? Пообещать дать хорошие рекомендации? Какой ответ будет правильным?

Правильного ответа нет — каждый из этих ответов может быть правильным в зависимости от ситуации. Однако существует правильный подход в этой ситуации, и он состоит в том, чтобы помочь каждому человеку найти свое собственное место, где от него в большей степени требуется именно то, к чему у него есть призвание. Помогите каждому найти роль, наиболее точно соответствующую уникальной комбинации его достоинств — его навыков, знаний и талантов.

Для кого-то правильным решением будет продвижение на руководящую должность, для кого-то выходом может стать уход. Одного надо поощрять в развитии в рамках его должности, а другого надо вернуть на предыдущее место. Решения могут быть очень разными, причем не все из них будут встречены с восторгом. Однако, как бы ни горька была пилюля, лучшие менеджеры помнят о своей цели: независимо от желания работника менеджер должен направлять его на такие роли, которые дадут тому наибольший шанс на успех.

На бумаге эта задача выглядит просто, но, как вы догадываетесь, очень сложно ее решить на практике. Это происходит потому, что житейская мудрость, укоренившаяся в нашем сознании, заставляет нас на вопрос «Куда мне двигаться дальше?» отвечать «Наверх».

Согласно принятым стереотипам карьера должна развиваться по определенному, заранее предписанному пути. В начале карьеры ваш личный



вклад невелик. Со временем вы приобретаете опыт и продвигаетесь на чуть более ответственную и более высокооплачиваемую должность. Потом вас повышают до руководства другими исполнителями. Затем благодаря хорошим результатам, удачному стечению обстоятельств и связям вы поднимаетесь все выше и выше, после чего можно забыть, чем, собственно, занимаются специалисты в вашей компании.

В 1969 г. Лоуренс Питер в своей книге «Принцип Питера» (The Peter Principle) предупреждал о том, что если бездумно следовать по этому пути, то в итоге каждый человек поднимется до уровня своей некомпетентности. Это было справедливо тогда и остается справедливым сейчас. К сожалению, за прошедшие годы не случилось особых изменений. Мы до сих пор считаем, что лучший способ обеспечить совершенное выполнение любой работы — это повысить человека, который на ней находится. Мы и сейчас привязываем размер заработной платы, привилегии и звания к ступенькам служебной лестницы: чем выше ступенька, тем больше вознаграждение, привилегии и тем важнее звучит название должности. Каждый наш сигнал призывает работника смотреть вверх. «Не задерживайся на одном месте слишком долго, — советуем мы, — это плохо смотрится в резюме. Приложи все возможные усилия, чтобы занять следующую ступеньку. Это единственный способ двигаться вперед. Это единственный способ заслужить уважение».

Эти советы, дающиеся из лучших побуждений, ставят человека в опасное положение. Чтобы завоевать уважение, он должен стремиться вверх. Поднимаясь на следующую ступеньку, он видит, что за ним сжигают мосты. Он не может вернуться назад без того, чтобы его не заклеили как неудачника. Поэтому он продолжает вслепую, до последнего издыхания, карабкаться все выше, и рано или поздно он окажется на пределе своих возможностей. Рано или поздно он получит неподходящую должность и попадет в ловушку. Не желая возвращаться назад и не имея возможности подняться выше, он будет цепляться за свое место до тех пор, пока его наконец не уволят.

## **СЛИШКОМ ВЫСОКАЯ СТУПЕНЬ**

Марк С. лишился работы. Стоя на Пенсильвания-авеню, он смотрел на Белый дом, не понимая, как это могло произойти.

Два года назад Марк жил «на чемоданах». Журналист-международник, он то мчался в Заир делать материал о свержении диктатора, то ехал в Чечню за репортажем об отступлении мятежников. Никто не посмел бы усомниться в его профессионализме. Когда войска громили рынки, когда снайперы стреляли в мирных граждан, Марк без пафоса, доходчиво и грамотно умел находить правильные слова, объясняющие, что происходит,

почему и что все это значит. Ему доверяли. Поэтому никто не удивился, когда его послали в Иерусалим.

Для международного корреспондента пределом карьерной лестницы считается Вашингтон. Это самая престижная, самая высокооплачиваемая работа, и, что, наверно, самое главное, здесь дают больше всего эфирного времени. О таком назначении мечтает каждый. Если Вашингтон — это номер один, то Иерусалим — номер два. Иерусалим был интереснее, чем Европейский парламент в Брюсселе, важнее, чем Москва в период после окончания холодной войны. Иерусалим был одним из немногих мест, где локальные конфликты приобретают международное значение. Словом, журналистский рай. В Иерусалиме Марк развернулся во всю мощь своего таланта. Израиль — маленькая страна, поэтому у Марка всегда была возможность вести репортаж с места событий. Израильские поселенцы протестуют против последнего мирного соглашения? Марк марширует вместе с протестующими, выкрикивая свой репортаж сквозь шум демонстрации. Палестинские подростки кидают булыжники в израильских военных? Марк просто и доступно объясняет причины недовольства, стоя на одной из мелких улочек. В раскаленной ситуации на Ближнем Востоке к Марку прислушивались.

Через год журналиста пригласили в рай, т. е. в Вашингтон. Как ни жаль было покинуть Иерусалим, но отказаться от такого предложения ему и в голову не пришло. Марк поспешил осваивать новые горизонты в должности руководителя вашингтонского бюро. Но все пошло не так, как он ожидал.

Кроме случайных светских скандалов, в Вашингтоне редко что происходит. Конечно, иногда президент накладывает вето, а через неделю конгресс оттягивает принятие закона, но в Европе немногие понимают суть этих эпизодов и мало кому до них есть дело. Задача главы информбюро — оживить освещение этих политических фактов, создав героев и злодеев, описав головокружительные взлеты и сокрушительные падения, «подперчить» реальность.

Марку это не удавалось. Он был неподражаем, когда описывал драмы реальной жизни в политическом контексте. Но у него не получалось придать политике остроту жизненной драмы. В районе военных действий Марк чувствовал себя как рыба в воде. Но он не знал, что делать в городе, где самым большим событием считалось выступление президента о положении в стране. Репортажи потеряли свою остроту. Он сам был потерян.

От Марка отвернулась европейская аудитория, что не прошло незамеченным для его руководства. Не прошло и полгода, как Марка отстранили от должности.

Такие случаи отнюдь не редкость. В своем стремлении расти и соответствовать ожиданиям руководства Марк карабкался вверх, пока не уперся



в свой потолок. К сожалению, такое происходит слишком часто. Чтобы заработать больше денег, получить высокое звание и уважение, учителя уходят в администраторы, менеджеры занимают директорские кресла, инженеры становятся управленцами, а журналисты превращаются в высокопоставленных клерков.

Лоуренс Питер был прав, говоря, что в какой-то момент каждый упирается в свой потолок. Это неизбежно. Это предусмотрено системой.

## ТАК НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ

Эта система дала трещину, потому что она основана на трех ложных предпосылках.

Во-первых, мнение о том, что каждая следующая ступенька лестницы — это лишь более сложная версия предыдущей, ошибочно. Если человек превосходно справлялся со своими обязанностями на одной ступени, это отнюдь не значит, что он повторит свой успех, поднявшись чуть выше. Предыдущая ступень не обязательно ведет к следующей.

Во-вторых, служебный рост неминуемо приводит к конфликту. Поскольку престижными считаются только самые верхние ступеньки, человек вынужден все время карабкаться. А места на вершине лестницы гораздо меньше, чем желающих на них попасть. То есть идет постоянная борьба за место под солнцем. Так почему не решить эту проблему, сделав престиж более доступным? Почему не создать альтернативные карьерные пути, расширив круг престижных занятий? Почему бы не создать героев для каждой роли?

И наконец, наиболее разрушительным эффектом обладает третья предпосылка: чем разнообразнее опыт, тем ценнее специалист. Это заблуждение заставляет людей хвататься за все подряд, приобретая всевозможные навыки и знания «на всякий случай». Составив солидное резюме, человек терпеливо ждет, пока его заметят, или, наоборот, активно способствует своему продвижению. При таком сценарии он выступает в роли просящего, а менеджер — в роли привратника, который сдерживает толпы желающих и отбирает для дальнейшего продвижения наиболее привлекательных кандидатов — тех, кто обладает большим количеством навыков и более ценным опытом. Однако это плохой сценарий. Охота за востребованными навыками и опытом не должна быть движущей силой карьеры сотрудника. Иначе нужно начинать строить эту карьеру заново.



## Предыдущая ступень не обязательно ведет к следующей

*Почему мы продолжаем продвигать людей  
до уровня их некомпетентности?*

Почему мы так уверены, что успех человека на одной ступени как-то связан с вероятностью его успеха в должности на ступеньку выше? Скорее всего, потому что не видим разницы между врожденными и приобретаемыми качествами. Мы не различаем навыки, знания и таланты и можем только просто сказать: «Джон оказался хорошим продавцом, из него может получиться неплохой менеджер» или «Джен доказала, что она хороший менеджер, поэтому я убежден, что, научившись стратегическому мышлению и дальновидности, она станет прекрасным руководителем».

Но мы-то знаем, что любая работа требует определенных талантов, и эти таланты в отличие от навыков и знаний невероятно сложно приобрести. Итак, мы можем опровергнуть древний принцип служебного продвижения. Таланты, необходимые для того, чтобы продавать, и для того, чтобы руководить, — это две большие разницы. Хотя они и не исключают друг друга. Если вам удастся одна роль, не факт, что вы справитесь с другой. То же самое можно сказать и про талант управлять и талант возглавлять. Вроде бы похожие роли, но при этом совершенно разные и требуют разных талантов.

Рассмотрим стандартный путь карьерного роста в области информационных технологий. Скорее всего, вы начнете его с должности программиста, пишущего коды, а со временем дорастете до системного аналитика, разрабатывающего интегрированные системы. Звучит похоже, а на деле различий больше, чем сходства. Одаренные программисты легко справляются с любыми проблемами. Имея на руках все кусочки головоломки, они играючи соберут цельную картину. Они любят решать кроссворды и разгадывать ребусы (см. главу 3).

Талант создавать коды не мешает и системному аналитику, однако он не является ключевым для успешной работы. Его козырь — аналитическое мышление. Системщики в отличие от программистов предпочитают ситуации, когда данных недостаточно. Отсутствие важной информации

для них прекрасный повод заниматься любимым делом, а именно разыгрывать альтернативные сценарии, строить гипотезы и проверять свои теории. Благодаря особому складу ума они создают невероятно сложные системы, а потом исследуют их на наличие дефектов. Если с одной системой возникают проблемы, то они проигрывают другой сценарий, сужая множество возможных решений до тех пор, пока точно не определят, что, где и почему нужно изменить.

Талант решать проблемы и аналитическое мышление отнюдь не исключают друг друга. Однако как бы блестяще вы ни реализовали одно, не факт, что вы столь же виртуозно сможете применять другое. Переводить программиста на должность системного аналитика исключительно из соображений карьерного роста — то же самое, что принимать решение, кидая кости. Тут уж как повезет.

Прежде чем начинать кадровые перестановки, определите все параметры — волевые, интеллектуальные и личностные, — необходимые на новом месте. Только внимательно изучив человека и задачи работы, на которую вы его хотите назначить, можно браться за реорганизацию. Но как бы вы ни старались, застраховаться от ошибки невозможно. Все люди разные, просчитать вперед, что от кого ожидать, невозможно.

И все же если бы начальники Марка дали себе труд задуматься, они бы никогда не пошли на то, чтобы назначать его директором информбюро. Слишком различались требования: в Вашингтоне должен сидеть любитель и умелец приукрасить, а у Марка был совершенно другой конек: успокоить читателя, а не напугать его.

## Создайте героев в каждой роли

*Как восполнить недостаток уважения?*

Даже если вы очень внимательно изучите, насколько совпадают таланты человека и требования к определенной работе, у вас останется еще одна задача. Вне зависимости от того, к какому решению вы пришли, ваш подчиненный все равно будет стремиться вверх. Он хочет, чтобы его повысили. Повышение — это более высокая заработная плата, более престижное название должности, больше опционов на акции, более просторный офис с диваном и кофейным столиком, все это ожидает счастливца на следующей ступени лестницы. Неудивительно, что он стремится вверх.

Но заманчивые перспективы обманчивы. Они не только гонят людей с той ступени, на которой им все удастся, на другую, где еще неизвестно, как все обернется, но и создают толчею и давку — желающих вскарабкаться наверх существенно больше, чем свободных мест на этом вершине. Конфликты и разочарования неизбежны. Есть ли способ перенаправить людские амбиции в более продуктивное русло? Такой способ есть.

Создайте героев в каждой роли. Сделайте так, чтобы любая роль, выполненная с блеском, стала достойной признания профессией. Многие сотрудники все равно предпочтут традиционную служебную лестницу, и для тех, у кого есть талант к руководству людьми, это будет правильный выбор. Однако, имея реальные стимулы, кто-нибудь непременно решит перенаправить свою энергию на развитие в рамках своей текущей позиции. Лучшие менеджеры представляют в идеале такую компанию, в которой существует множество путей к уважению и престижу, в которой лучшие секретари носят звание вице-президентов, лучшие горничные зарабатывают вдвое больше своих непосредственных начальников.

Предлагаем вам несколько техник, доказавших свою эффективность.



## УРОВНИ МАСТЕРСТВА

Сколько времени требуется для того, чтобы достичь успехов на выбранном поприще? В исследовании под названием «Проект развития талантов» Бенджамин Блум из Северо-Западного университета (штат Иллинойс) тщательно изучил развитие карьеры известных людей: скульпторов, пианистов, шахматистов, теннисистов, пловцов, математиков, неврологов. Он обнаружил, что для достижения признания на мировом уровне в этих различных профессиях требуется от 10 до 18 лет. Для тех, кому это интересно, он приводит примеры: так, должно пройти 14–17 лет с момента первого урока фортепиано до победы на конкурсах Вана Клиберна, Чайковского или Шопена. Сроки, конечно, приблизительные, но идея заключается в том, что кем бы вы ни были — учителем, сиделкой, продавцом, инженером, летчиком, официантом или нейрохирургом, — достижение профессионального уровня занимает долгие годы. Еще Гиппократ, древнегреческий философ и «отец медицины», говорил, что «искусство вечно, жизнь коротка».

Если компания хочет, чтобы все ее сотрудники демонстрировали мастерство, она должна изыскать способы вдохновить их на повышение своей квалификации. Определение для каждой роли уровня мастерства — в высшей степени эффективный способ достичь этой цели.

Юристы поняли это уже давно. Выпускник юридического факультета, выбрав свое направление (например, корпоративное, уголовное или налоговое право), устраивается в соответствующую фирму на должность помощника юриста. За четыре-пять лет он из младшего юриста станет старшим, приобретет опыт и навыки. Следующие пять лет он пройдет путь от младшего партнера до старшего. У него появятся авторитет, уважение, хорошие деньги, однако он будет работать все в той же области права, в которой начинал, выйдя с университетской скамьи. Задачи его будут более сложными, проекты — более интересными и прибыльными. Единственное отличие будет состоять в том, что при этом он будет одним из высококлассных экспертов в своей области.

Адвокатские конторы мало кто может назвать передовыми организациями, однако с точки зрения практики уровней мастерства они намного опережают другие компании. Хотя каждый юрист волен выбрать традиционный карьерный рост — заняться руководящей работой, руководство людьми или стать правовым консультантом крупной корпорации, наличие уровней мастерства предоставляет юристам альтернативный и не менее почетный путь профессионального роста.

Не только юристы осознали всю силу этих уровней мастерства. В медицине интерна от врача-консультанта отделяют как минимум 15 лет. В профессиональном спорте свои этапы: «новичок — запасной — стартер —

звезда». В сфере продаж самый нижний уровень мастерства, первый шаг к успеху — это оборот в миллион долларов в год, а пик славы — членство в Президентском клубе, куда принимают только торговых агентов с оборотом свыше 10 млн долларов и безупречной репутацией. В музыке карьерный рост не в том, чтобы из скрипача стать дирижером, а в том, чтобы из «десятой скрипки» стать первой. Или концертмейстером.

Фактически везде, где в почете личное превосходство, присутствует иерархия уровней мастерства. Если их нет, значит, что намеренно или случайно компания не ценит совершенное исполнение этой роли. Думающие менеджеры и тут выступают против. Они убеждены, что каждая роль, выполненная с блеском, ценна, каждая работа может стать виртуозной. Неважно, насколько второстепенной кажется роль, — они настойчиво вырабатывают значимые критерии, которые помогут вовлеченному работнику проложить собственный путь к первоклассному выполнению своих обязанностей.

- AT&T предлагает компьютерную помощь сотням компаний. Менеджеры AT&T решили организовать службу компьютерной помощи, исходя из уровня сложности вопросов клиентов. К первому уровню относятся простейшие запросы («Как включить компьютер?»). На втором уровне чуть посложнее. На третьем уровне — экстрим («Что делать? Кажется, я сломал локальную сеть!» — заламывает руки незадачливый пользователь).
- Эта трехуровневая система является не только самым эффективным способом организации деятельности — на каждом уровне своя динамика, свой объем вопросов и пр., — но и предлагает реальный путь развития карьеры для тех, кто хочет развиваться в своей области и не рвется в начальники.
- Компания Phillips Petroleum предусматривает престижный карьерный путь в области инженерии. Если человек выполняет свои обязанности на высоком профессиональном уровне, то рост ему обеспечен. Конечная цель — высококвалифицированный инженер на руководящей должности.
- В середине 1980-х Институт Гэллапа работал с Allied Breweries. В задачу входила оценка уровня обслуживания в барах. Одним из критериев, по которым оценивается работа бармена, является способность запоминать не только имена постоянных посетителей, но и напитки, которые те предпочитают. Мы разработали программу под названием «Клуб сотни». Каждый бармен, который продемонстрирует знание по именам сотни клиентов и их питейных предпочтений, награждается медалью и денежным призом. Высший пилотаж — войти в «Клуб пятисот».



Когда мы внедряли систему клубов, мало кто верил, что бармены способны войти в «Клуб пятисот». Но уже в 1990 г. Джанис К., бармен с севера Англии, стала первым членом «Клуба трех тысяч». Три тысячи имен и любимые напитки трех тысяч постоянных клиентов. Вы только вдумайтесь в эту цифру!

Практика показывает, что вне зависимости от рода выполняемой работы похвала и поощрение по результатам вдохновляют людей на еще лучшее исполнение.

Система уровней мастерства оказывает менеджерам неоценимую услугу. Столкнувшись с трудным вопросом «Куда я двигаюсь?», менеджер способен предложить особую престижную альтернативу слепому карабканью вверх из последних сил.

### ДИАПАЗОН ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

Однако все усилия по переориентации карьерного развития будут безвозвратно загублены, если критерий оплаты труда заставляет человека стремиться вверх по карьерной лестнице.

Хотя у всех у нас разная денежная заинтересованность, от денег откажутся немногие. Слишком узок круг равнодушных к материальным благам. А раз так, то менеджерам гораздо проще направить работников по альтернативному пути карьерного развития, если этот путь будет сопровождаться повышением зарплаты.

В идеале схема оплаты труда должна быть разработана таким образом, чтобы заработная плата напрямую зависела от квалификации человека на его текущей работе: чем плодотворнее работа, тем выше заработная плата. На практике же ситуация усложняется тем, что одни роли значительнее, чем другие. При прочих равных условиях пилот ценнее бортпроводника, директор весомее учителя, а управляющий рестораном — фигура более значительная, нежели официант.

Прежде чем приступить к разработке схемы оплаты, учтите один нюанс. Превосходное исполнение простой роли ценнее, чем посредственная работа на более высокой ступеньке традиционной карьерной лестницы. Хороший бортпроводник более ценен, чем посредственный пилот. Блестящий учитель более ценен, чем неопытный директор. Прирожденный официант более ценен, чем посредственный управляющий рестораном.

Из этого складывается диапазон вознаграждений. Для всех должностей вы должны создать схему, в которой вознаграждение за высокие уровни мастерства на низких должностях должно совпадать с вознаграждением за низкий уровень мастерства на должностях, находящихся выше по карьерной лестнице.



К примеру, в Merrill Lynch максимальный уровень зарплаты финансовых консультантов превышает \$500 000 в год. Между тем заработная плата руководителей подразделений начинается с \$150 000 в год. То есть если вы являетесь успешным финансовым консультантом и хотите продвигаться на должность менеджера, то вас ждет 70%-ное понижение зарплаты. Верхний предел зарплаты менеджера доходит до нескольких миллионов долларов в год. Таким образом, если вы смиритесь с 70%-ным понижением заработной платы и проявите себя как прекрасный менеджер, то в итоге вы получите более высокое материальное вознаграждение.

Такой же подход применяется и в компании Walt Disney. Как первоклассный официант одного из ресторанов компании вы сможете зарабатывать больше \$60 000 в год. Если вы захотите переквалифицироваться в управляющие, то ваша стартовая зарплата на этой должности составит \$25 000 в год. И опять-таки: если из вас получится хороший управляющий и вы будете и дальше расти вверх по служебной лестнице, то станете получать куда больше, чем \$60 000. Однако первоначально ваша зарплата будет урезана вдвое.

Организации с традиционной должностной иерархией начинают использовать диапазон вознаграждений. Мартин П., шеф полиции в столице штата на Среднем Западе, описывает следующий традиционный путь карьерного роста: констебль — сержант полиции — старший сержант — капитан полиции (чин лейтенанта был упразднен несколько лет назад) — заместитель шефа полиции — шеф полиции. «Было время, — говорит он, — когда заработать больше денег можно было лишь благодаря продвижению на вышестоящую должность, например из констебля в сержанты. Теперь размеры зарплат перекрываются. Если вы являетесь превосходным констеблем, то вам больше не нужно становиться сержантом полиции, чтобы больше зарабатывать. Мои лучшие полицейские зарабатывают больше своего капитана».

На первый взгляд введение такого диапазона вознаграждений кажется дезориентирующим: специалисты получают вдвое, а то и втрое больше, чем их начальники? Мир перевернулся! Однако в этом есть свой смысл.

Во-первых, такая прогрессивная система оплаты позволяет вознаградить первоклассное исполнение любой роли действительно по заслугам. Как и в случае с уровнями мастерства, везде, где ценится индивидуальное превосходство, есть такой диапазон вознаграждений. В профессиональном спорте суперзвезды зарабатывают на порядок больше, чем средние игроки той же весовой категории. Это так же важно для актеров, музыкантов, художников, певцов и писателей. Во всех этих профессиях наличие диапазона вознаграждений поощряет людей к раскрытию своих талантов.

Во-вторых, эта система раскрывает человеку глаза и он задается вопросом «Зачем я напрашиваюсь на следующее повышение? Куда я лезу?». Если раньше ответ на этот вопрос упирался в материальный аспект, то теперь люди могут проанализировать свою работу и взвесить, насколько новые служебные обязанности соответствуют их сильным сторонам. Таким образом, выбор карьеры будет определяться не только финансовой стороной, но и тем, насколько человеку подходит эта новая должность.

Не обходится и без крайностей. Так в Stryker, компании, производящей медицинское оборудование, с общей стоимостью активов 2 млрд долларов, заработная плата торговых представителей варьируется в диапазоне от \$40 000 для новичка до \$250 000 для лучших из лучших. Если вы решите строить управленческую карьеру, то ваша зарплата упадет на 60%, стартовая зарплата будет меньше \$100 000 в год. Интрига состоит в том, что верхняя граница диапазона оплаты труда менеджера — \$200 000 — ниже, чем верхняя граница оплаты труда торгового представителя. Лучший региональный менеджер компании никогда не сможет зарабатывать столько же, сколько лучший торговый представитель. Зачем Stryker выбрала такую политику? Причин может быть несколько: здесь высоко ценят хороших продавцов; хотят как можно дольше удерживать лучших торговых представителей в непосредственной близости от клиентов; хотят, чтобы каждый сотрудник тщательно обдумывал свое решение продвигаться вверх по служебной лестнице. Но какими бы ни были причины, такая схема оплаты доказала свою эффективность. В течение последних 20 лет Stryker показывала 20%-ный годовой прирост в товарообороте и прибыли.

Диапазон вознаграждений — мощное оружие в арсенале менеджеров. Оно подтверждает, что любая превосходно выполненная работа должна быть по достоинству оценена. Даже если вы решите, что вышеприведенный пример — исключение, помните: в ходе интервью с лучшими менеджерами Институт Гэллапа выявил их твердое намерение нанимать тех, кто вскоре сможет зарабатывать больше, чем раньше.

## СОЗИДАТЕЛЬНЫЙ МЯТЕЖ

Лучшие менеджеры вынуждены выживать в недружелюбном мире. Большинство компаний не ценят превосходную работу в любой должности. Они не предлагают сотрудникам альтернативного пути развития карьеры. Они не дают менеджерам возможности разработать систему уровней мастерства и диапазон вознаграждений. Как быть, если вы тоже находитесь в подобных условиях?

Брайен Ж. советует: «Бунтуйте. Но — тихо и с пользой». Брайен — продюсер в крупной медиакомпании со сложной иерархией: 30 уровней



оплаты труда, четко определенные поощрениями и привилегиями. Один из принципов этой детально продуманной системы состоит в том, что, если человек не имеет опыта руководства людьми, его нельзя двигать на руководящую должность. Другой принцип — только те, кто занимает высокие должности, заслуживают таких привилегий, как опционы на акции и поездки первым классом.

«Я оказался между Сциллой и Харибдой, — рассказывает Брайен. — Я хотел показать своим художникам, насколько они ценны для компании, однако правило есть правило. Я не мог предоставить им соответствующие привилегии без повышения. А ставить их менеджерами не хотелось, потому что их талант не в этом. Я попросил каждого из них взять шефство над новичками, просто шефство, ради передачи опыта. Затем поставил об этом в известность отдел управления персоналом, сказав, что наставник и менеджер — сходные роли и что я вправе продвинуть своих сотрудников на более высокий уровень хотя бы таким образом. Не сразу, но мне удалось убедить их в своей правоте».

Гарт П. руководит подразделением прикладных технологий в авиационной компании. В его обязанности входит подбор технических специалистов. Сколько он провел собеседований, Гарт подсчитать и сам затрудняется.

«Был у меня гениальный инженер, звали его Майкл. В то время у нас была довольно жесткая структура управления, поэтому, чтобы поощрить Майкла, нужно было продвинуть его по служебной лестнице. В результате таких продвижений через десять лет Майкл имел мало общего с инженерным делом, которое он так любил, и все больше руководил людьми, что, откровенно говоря, у него не особенно получалось. Поэтому мы решили ввести новую должность — старшего инженера. Майкл стал странствующим гением, он был одновременно занят во многих сложнейших проектах. При решении возникающих инженерных проблем последнее слово оставалось за ним. И он был освобожден абсолютно ото всех руководящих функций. Чтобы выбить эту должность, я ходил к вице-президенту. Потом все было просто: получил визу отдела управления персоналом и назначение состоялось. Я никогда не видел, чтобы человек так светился от счастья, и очень рад, что мне удалось повернуть это дело».

Лора Т., исполнительный директор нефтехимической компании с головным офисом в Техасе, тоже попала в подобную ситуацию, однако нашла несколько другое решение.

«Многие сотрудники нуждаются в профессиональном росте и признании своих заслуг, однако так как в данный момент компания не расширяется, открытых вакансий на более высоких ступенях всегда не хватает. Я прикрепляла своих лучших исполнителей к спецпроектам, там особая цель и особый план выполнения. Как только цель достигнута, рабочая



группа расформировывается. Эти проекты сослужили мне хорошую службу, они дали моим самым талантливым подчиненным шанс расти и одновременно позволили мне вознаградить каждого. Отдел управления персоналом разрешил мне презентовать каждому успешному члену команды подарочный сертификат на поездку на выходные в Даллас и билеты на ковбойские игры. Подобное поощрение может показаться вам не слишком значительным, однако для таких консерваторов, как мы, это был определенный прорыв».

Все менеджеры, о которых говорится выше, нашли собственный путь к профессиональному развитию и престижу. Будучи поставленными в довольно жесткие рамки, они смогли найти новаторское решение проблемы поощрения великолепно выполненной работы, не прибегая к кадровым перестановкам. Каждый из этих менеджеров старался создавать героев в каждой роли.

## Три истории

*Что движет новой карьерой?*

Современный непредсказуемый бизнес-климат несомненно повлиял на характер взаимоотношений работника с работодателем. Компании больше не могут гарантировать своим работникам пожизненную занятость, разве что пожизненную возможность устроиться на работу: «Мы поможем вам получить ценный опыт, и, если нам придется снизить затраты на рабочую силу, вы всегда будете востребованы другими работодателями». Эта ситуация несколько отличается от той, что имела место еще 20 лет назад, однако наши гуру-менеджеры считают, что изменения незначительны. Основные стереотипы сохранились, и они все так же ошибочны.

Считается, что энергия, необходимая для построения карьеры, возникает из желания усовершенствовать себя, украсить свое резюме ценным опытом. Человек не должен засиживаться на одной должности. Необходимо менять служебное положение каждые два года, чтобы опыт работы, отраженный в резюме, порадовал своим разнообразием. При гарантированной пожизненной занятости чем ярче выглядит резюме, тем больше шансов для продвижения. Место работы может быть различным, но предпосылки не меняются: чем разностороннее опыт, тем привлекательнее кандидат. Следовательно, согласно житейской мудрости развитие карьеры — это поощрение сотрудника в поиске нового востребованного рынком опыта.

Лучшие менеджеры с этим не согласны. Разносторонний опыт — важный, но не первостепенный фактор успешной карьеры. Это вспомогательный элемент, а не движущая сила. Подлинный источник энергии успешной карьеры заключается в другом. Если вы внимательно слушаете их рассказы, то начнете понимать, в чем.

Они расскажут вам о людях, которые, сделав шаг, посмотрели в зеркало и узнали о себе что-то новое. Иногда человек заглядывает в зеркало случайно. В других случаях перед ним надо держать зеркало, чтобы он внимательно на себя посмотрел. Бывают случаи, когда открытие в себе чего-то нового убеждает человека в правильности взятого курса. В других случаях (о них мы расскажем ниже) такие открытия могут привести

к смене деятельности. Однако какими бы разными ни были отдельные эпизоды, история всегда повторяется.

Самопознание — вот истинная движущая сила успешной карьеры. Энергия для построения карьеры вырабатывается благодаря выявлению имеющихся талантов, а не попытке каждую минуту соответствовать рыночной конъюнктуре, эта энергия исходит из вашего стремления понять, ради чего вы явились в этот мир.

## 1. История доктора Ноу

Джордж М. был вице-президентом по вопросам развития крупной компании, осуществляющей сделки с недвижимостью. Он начинал с должности менеджера по проектам и к моменту нашего повествования, в середине своего карьерного пути, работал в паре с необычайно творческой личностью по имени Говард П. Джордж прекрасно подходил для своей роли. Пока его коллега продумывал сложные схемы, требующие больших капитальных вложений, Джордж искал, находил и устранял в них препятствия и ловушки. Джордж называл это «вереницей страшилок». Коллеги прозвали Джорджа доктором Ноу.

Его любили и уважали за честность, смелость и скрупулезность. Все знали, что, прежде чем начинать воплощать какой-нибудь проект, его надо показать беспощадному Джорджу.

В один прекрасный день Говард ушел из компании, Джорджа повысили, и потихоньку восхищение коллег пошло на убыль. Доктор Ноу обладал особенным талантом — расчленять целое на малые части. Этот талант позволял ему превращать безумные идеи Говарда в реальные проекты, каждый из которых он затем анализировал с точки зрения издержек, преимуществ и рисков. Однако его талант становился совершенно бесполезен, если не было поставщика этих безумных проектов.

Он играючи расправлялся со всеми идеями, которые отдавали на его суд другие сотрудники. После его анализа любая идея теряла свою привлекательность, так как не стоила вложенных усилий. К середине своего первого года доктор Ноу отверг все предложенные проекты.

Когда Джордж думал об объеме риска, о том, сколько показателей нужно взять под контроль, ему становилось нечем дышать. Ситуация стремительно ухудшалась, у Джорджа начались панические атаки.

К концу года он понял то, что все окружающие поняли уже давно: он никогда не сможет запустить ни один проект. Таланты, которые так исправно ему служили, когда он работал с Говардом, обрели разрушительную силу. Дай ему волю, он убьет любую идею.

Джордж сменил работу, подался в независимые эксперты и наконец-то смог спокойно вздохнуть.



## 2. Трогательная история

У Мэри Г. гибкие пальцы и сильные руки. Мэри — мануальный терапевт, она рождена, чтобы лечить людей своими прикосновениями. «Меня восхищают люди. Когда человек лежит на массажном столе, мне кажется, что я вижу его насквозь. Я вижу пучки мышц на плечах, на спине, на ногах. Я вижу, как напряжены эти мышцы, как будто скручены в сердитый маленький узел. Я могу видеть даже нервы. Я чувствую, что одному человеку нужны легкие постукивания, массирующие мышцы и разгоняющие кровь, а другому больше подойдет шиацу — техника воздействия на нервные окончания с целью стимулирования нервной системы. Каждый пациент уникален».

Через три года после окончания обучения Мэри оказалась самым популярным мануальным терапевтом в санатории. К ней записывались в очередь. За такие заслуги босс вскоре решил поощрить Мэри и назначил ее руководить коллегами. Это давало больше денег, больше защищенности, больше привилегий, но собственных сеансов у нее стало меньше. И Мэри загрустила.

«Я начала забывать, что это такое “чувствовать человека”. Раньше я отдавала своим больным частичку себя. Я люблю мгновенную отдачу от снятия чужого напряжения. Сразу после сеанса люди по-другому выглядят. Их кожа начинает светиться, взгляд проясняется. И я знаю, что этот эффект будет продолжительным. Для меня это особое чувство и, надеюсь, для моих пациентов тоже».

Мэри хотела вернуть это ощущение. Поэтому она оставила работу, переехала в Лос-Анджелес и занялась частной практикой. Теперь ее время расписано по минутам и ее волшебные руки снова исцеляют людей.

## 3. История Мэнди

С Мэнди, руководителем отдела дизайна логотипов, мы знакомим вас в главе 5.

«Став начальником отдела, я получила в подчинение Джанет, консультанта по дизайну. У консультанта по дизайну две основные обязанности: во-первых, он отвечает за связь с клиентами и определяет, что им нужно; во-вторых, он руководит деятельностью дизайнеров».

Джанет была очень честолюбива и талантлива, однако не справлялась ни с одной из этих функций. Она не терпела особых неудач, но и не блистала. А ведь она человек, который постоянно стремится к совершенству.

Очень скоро Джанет поняла, что я не в восторге от ее работы, и ее отношение к делу поменялось в худшую сторону. Она не сказала мне ни

слова, но ее подруга призналась, что Джанет хочет, чтобы я ее уволила, так как в этом случае она бы получила денежную компенсацию. Меня очень задело, что она не обсудила проблему со мной, но я не могла позволить ей манипулировать мной, вынуждая меня ее уволить. Я хотела, чтобы она была честна с собой, чтобы она осознавала свои чувства и намерения. Я хотела, чтобы она, в конце концов, поняла, что будет вознаграждена за свою честность.

Мне пришлось заpastись терпением. Через четыре месяца мы стали разговаривать. Мы обсуждали качество ее работы, ее сильные и слабые стороны, все, что ей нравилось и что нет, и другие подобные вещи. Я объяснила ей, что в том, что она не могла хорошо справляться со своими обязанностями, не было ее вины. Вместе мы должны были найти решение. И мы его нашли.

Джанет нужно пойти на курсы и самой выучиться на дизайнера. Ей нравилось это занятие, она была творческой личностью, всегда предпочитала сама сделать работу. Кончилось тем, что она поступила в Нью-Йоркский университет, получила диплом и теперь работает дизайнером в крупном рекламном агентстве. Она действительно достигла успеха.

Джанет нельзя назвать плохим специалистом. Она просто выбрала неправильный путь и не могла признать, что допустила ошибку. Я лишь подтолкнула ее».

Поняв, что самопознание — это основной источник энергии для профессионального развития, лучшие менеджеры смогли обрисовать картину успешной карьеры. Попав под влияние семьи или преподавателей в колледже либо в силу необходимости человек выбирает свою первую в жизни работу и начинает борьбу. Поначалу он не уверен в себе. Он сомневается в своих способностях, не знает, к чему у него есть талант, а к чему нет. Достигнув определенного результата, он может перейти на другую работу или просто остаться расти на первой. Его задача состоит в том, чтобы периодически смотреть в зеркало и задавать вопрос: «Действительно ли меня увлекает эта работа? Быстро ли я учусь с ней справляться? Хорошо ли я выполняю свои задачи? Прибавляет ли эта работа мне сил, и приносит ли она мне удовлетворение?» Его задача — понять, как согласуется работа с его талантами.

Можно начать свою карьеру в продажах и передвинуться в маркетинг, но понравится ли человеку работать вдали от потребителя, как того требует новая должность? Нравится ли ему иметь дело с закономерностями и концепциями, присущими маркетингу? Может быть, ему не хватает непосредственного взаимодействия с покупателями и ощущения, что именно он осуществляет продажи? Можно начать карьеру с роли стюардессы, а потом перейти в отдел обучения. Но понравится ли бывшей



стюардессе помогать новичкам расти, или она затоскует по ежедневным испытаниям, по общению с уставшими, капризными пассажирами?

Когда человек смотрит на себя в зеркало, он учится. Каждая ступенька — это шанс узнать немного больше о том, к чему у человека есть талант, а к чему нет. Эти открытия определяют, какие шаги следует предпринять в дальнейшем. Карьера — это не гонка на выживание, это продуманная последовательность шагов, при которой человек постоянно сужает поле своей деятельности, двигаясь к той роли или ролям, где его сильные стороны — навыки, знания и таланты — заиграют новыми красками.

В глубине души многие, возможно, осознают, что самопознание жизненно важно для успешного карьерного роста. Различие состоит в том, каким образом самопознание используют лучшие менеджеры.

Во-первых, формулируя свои ожидания, они отводят самопознанию центральную роль. Майк С., менеджер компании, занимающейся курьерской доставкой, описывает, как происходит на практике процесс самопознания.

«Когда приходит новый человек, я говорю ему, что наша основная цель — понять в ходе совместной работы, кто же он на самом деле. Я прошу его посмотреть в зеркало. Если он не знает, как это сделать, я советую ему использовать тест на уныние в воскресный вечер. Если он не чувствует себя подавленно в воскресенье вечером, если он с радостью предвкушает рабочую неделю, то он должен задуматься и задать себе вопрос «Почему? Что мне так нравится в моей работе?». Какими бы ни были ответы, он должен их записать и учитывать при выборе следующей работы.

Если каждый воскресный вечер он впадает в уныние, это не его вина. Однако он все равно должен задать себе вопрос «почему?». Чего ему не хватает в текущей работе? И ему опять же надо помнить об этом при выборе другой работы».

Такие менеджеры, как Майк, не считают, что получение разнообразного опыта — плохая идея, просто этого недостаточно. Они знают, что невозможно найти идеально подходящую работу, если тратить жизнь на гонку за новыми навыками и знаниями, отказываясь посмотреть в зеркало. Этот подход напоминает попытку поддерживать физическое здоровье, принимая витамины и соблюдая диету, но пренебрегая утренней зарядкой.

Во-вторых, лучшие менеджеры считают, что самопознание — это не анализ своих недостатков. Задача не в том, чтобы определить пробелы в своих навыках, как утверждают многие специалисты по персоналу. «Не теряйте времени, пытайтесь вложить в сотрудников то, чего им не дано от природы. Старайтесь выявить то, что в них заложено».



Смысл самопознания состоит в том, чтобы больше узнать о себе и о том, какую пользу можно получить от своих уникальных качеств. Важно контролировать развитие своей карьеры и принимать взвешенные решения, постепенно подбирая для себя все более подходящие варианты.

## **МЕНЕДЖЕР И НОВАЯ КАРЬЕРА**

Как менеджер может помочь своим подчиненным? В контексте нового подхода к карьере в центре внимания — работник. Это он должен взять под контроль свое профессиональное развитие. Он должен смотреть в зеркало и принимать решения исходя из того, что он там увидел. Но какое место в этом процессе занимает менеджер? Он теперь не привратник, выбирающий лучших среди наиболее квалифицированных и опытных соискателей. Кто же он теперь?

Кто-то может сказать, что если теперь в центре внимания работники, а компании не могут гарантировать им пожизненной занятости, то роль менеджера теряет свое значение. Ему остается просто следить за тем, чтобы люди выполняли свои обязанности сегодня, и не беспокоиться о том, что они будут делать завтра. Это уже личное дело работника. Кроме того, при вложении стольких сил и времени в своих людей менеджера неизбежно подстерегают разочарования. Тот, кого ты так любовно пестовал, может в любой момент оставить компанию.

Такая перспектива не устраивает лучших менеджеров. Они знают, что и при новом подходе к развитию карьеры у них есть важная задача. Они могут выравнять поле для игры. Они могут держать зеркало. И они могут обеспечивать подстраховку.

## **ЛУЧШИЕ МЕНЕДЖЕРЫ ВЫРАВНИВАЮТ ПОЛЕ ДЛЯ ИГРЫ**

Чтобы успешно справляться со своей ролью, менеджерам нужны такие методы, как создание новых героев, установление ступенчатых уровней мастерства и диапазона вознаграждений. Эти методы позволяют создать такую рабочую атмосферу, когда деньги и престиж рассредоточены по всей компании. Если каждый работник знает, что к ним открыто множество путей, то денежный достаток и престиж перестают быть решающими факторами при принятии решений. Теперь любой может выбрать себе карьеру на основе знания своих талантов. Это не убережет от ошибок, но теперь, скорее всего, человек сосредоточится не на той работе, где он преуспевает, а на той, которая принесет ему длительное удовлетворение, на которой ему захочется остаться надолго.

На этом выровненном игровом поле вы услышите удивительные вещи; вам и в голову не приходило, что такое может быть. Вот, например,

обращение Джеффа Х., продавца компьютерного обеспечения, к своему непосредственному начальнику:

«Я люблю свою работу. Я лучше всех в компании с ней справляюсь. Я зарабатываю на ней много денег. Я никогда не думал, что буду иметь такое влияние. Поэтому я говорю вам, моему начальнику: ваша главная задача при работе со мной — сделать все возможное, чтобы меня больше никогда не повышали. Если вы сможете этого добиться, я буду работать с вами всю свою жизнь».

## ДЕРЖАТЬ ЗЕРКАЛО

Лучшим менеджерам великолепно удастся держать зеркало. При этом они ухитряются поддерживать обратную связь с тем, кто в него смотрит. Не следует путать это с ежегодными отчетами по оценке работы, построенными на замысловатых анкетах, или с выборами «человека месяца».

Лаура Т., исполнительный директор нефтехимической компании, разработала собственную программу и назвала ее Excel. Раз в квартал она встречается с каждым из своих 22 подчиненных. «Мы делаем краткий обзор достижений за последние три месяца, а затем обсуждаем следующие три месяца. Каковы наши планы и цели? Какие методы оценки мы будем использовать? Что человеку нравится делать? Как он организует свою работу, чтобы достичь максимального результата?»

Мартин П., шеф полиции, тоже проводит подобные беседы, хотя и в другом режиме: «У меня 15 подчиненных, и с каждым из них я провожу около 20 минут в неделю, обсуждая результаты его проектов, анализируя, что можно улучшить и как я могу ему в этом помочь. Например, с одним из моих ребят я беседовал в прошлом месяце, правда, тогда нам не удалось ничего прояснить. Однако мы смогли конструктивно пообщаться в самолете, во взятой напрокат машине, за обеденным столом и в фойе отеля».

Джефф Х. просто назначает день, когда он сопровождает каждого из своих подчиненных к клиенту. «Мы едем, разговариваем, я расспрашиваю, с какими проблемами им приходится сталкиваться, наблюдаю за тем, как они общаются с клиентами. Мне нужно видеть их в работе. В офисе я рассказываю им о своих впечатлениях, мы обсуждаем их планы и цели и вместе разрабатываем план дальнейшего развития. Моя роль состоит не в том, чтобы указывать на ошибки и исправлять людей. Я должен понять их стиль работы и реально оценить, чего они могут добиться».

Лучшие менеджеры также используют метод 360 градусов, психологический портрет сотрудников или опросы клиентов. Вне зависимости от подхода все они стремятся делать одно и то же: держать зеркало так,



чтобы позволить человеку разобраться в самом себе, понять, кто он, как работает и ради чего работает.

Нам удалось выделить три общие черты такого общения.

Во-первых, обратная связь носит регулярный характер. Периодичность встреч варьируется в зависимости от потребностей подчиненного. Но независимо от того, происходят ли эти встречи по двадцать минут в месяц или по часу в квартал, они — неотъемлемая часть взаимодействия начальника с подчиненными. В среднем на обсуждение стиля и результатов работы каждого сотрудника уходит четыре часа в год. Один менеджер сказал: «Если вы не можете выделить каждому из своих подчиненных четыре часа в год, то у вас либо слишком много подчиненных, либо вам нечего делать в менеджерах».

Во-вторых, каждая беседа начинается с краткого обзора выполненной работы. Нет, не с целью оценки, не для того, чтобы сказать: «больше так не делайте» или «над этим вам еще надо поработать». Это нужно для того, чтобы сотрудник поразмышлял о своем стиле работы, чтобы побудить его к обсуждению тех талантов и слабых качеств, которые сформировали этот стиль. После такого обзора разговор переходит на будущее, на то, как сотрудник может использовать свой уникальный стиль для повышения продуктивности своей работы. Иногда начальник и подчиненный совместно разрабатывают путь наименьшего сопротивления, ведущий к поставленным целям, но чаще всего разговор вертится вокруг партнерства. Какими талантами должен обладать менеджер, чтобы компенсировать слабые стороны работника?

Проводя свои беседы, большую часть времени Мартин П. уделяет партнерству. «Этот парень невероятно настойчивый и целеустремленный, но ему не хватает стратегического мышления, ему сложно предусмотреть все препятствия, которые могут появиться на пути к цели. В этом я могу ему помочь. Я могу продумать за него несколько альтернативных сценариев развития событий, чтобы мы вместе разработали план действий при осуществлении каждого из этих сценариев».

Джефф Х. описывает похожую ситуацию: «Один из моих торговых представителей виртуозно умеет войти в дом к клиенту и подобрать правильные слова. Но ему недостает креативности, когда нужно принять решение о форме сделки. Зато у меня это получается хорошо. Поэтому при встрече он обрисовывает мне ситуацию и основных участников, а я решаю, что лучше предложить — долгосрочную аренду, выкуп с обратной покупкой, сделку со скидкой или что-то еще».

В-третьих, лучшие менеджеры предпочитают общение с глазу на глаз. Цель таких встреч — помочь каждому человеку увидеть свои сильные стороны и извлечь из них выгоду, и устраивать плебисцит тут некорректно.



Все это звучит довольно очевидно, однако, поддавшись моде на командную работу, многие менеджеры забыли, как важно общаться один на один с каждым подчиненным. Фил Джексон, один из самых успешных тренеров команды Chicago Bulls, приводит наглядный пример.

«Я предпочитаю работать [с каждым из игроков] отдельно. Это помогает мне укрепить связь с каждым игроком, чем мы часто пренебрегаем, проводя основную часть времени со всей командой. Так, к примеру, в 1995 г. во время игр Тони Кукоса места себе не находил из-за репортажей об артиллерийском обстреле хорватского город Сплит, где жили его родители. Он несколько дней не мог дозвониться до них, человека было не узнать. Если бы я проигнорировал его состояние, сделав вид, что меня это не касается, вряд ли нам удалось бы найти общий язык».

## УЗНАВАЯ ВАС

История, рассказанная Филом, помогает найти ответы на вопросы, которые испокон веков задают менеджеры: «Должен ли я накоротке общаться с подчиненными? Или дружеские отношения приводят к неуважению?» Наиболее прогрессивные менеджеры утвердительно отвечают на первый вопрос и отрицательно — на второй.

Это не значит, что ваши подчиненные непременно должны стать вашими лучшими друзьями. Хотя если в этом заключается ваш стиль руководства и вы сосредоточены на результатах работы, то в такой дружбе нет ничего плохого. То же самое относится к проведению досуга с вашими сотрудниками: не хотите — не надо. Если же это не противоречит вашему стилю, совместный обед и вылазка в бар не повредят работе при условии, что вы оцениваете ваших подчиненных по результатам их профессиональной деятельности.

Когда Фил Джексон говорит, что считает необходимым строить дружеские отношения с подчиненными, он имеет в виду, что хороший менеджер должен хорошо знать своих людей. Узнать человека — это не просто понять, к чему у него есть талант, а к чему нет. Нужно быть внимательным к практической стороне и событиям личной жизни сотрудника. Необязательно вмешиваться в жизнь своих подчиненных, — хотя некоторые это делают, — но знать о ней и принимать ее во внимание необходимо.

В каждом из 80 000 интервью с менеджерами мы задавали вопрос: «Если один ваш талантливый подчиненный постоянно опаздывает на работу, что вы ему скажете?» Ответы менеджеров были самыми разнообразными — от категоричных до безразличных:

«Уволю. Не терплю опозданий!»

«Сделаю устное предупреждение, потом письменный выговор, а после этого уволю».

«Запру офис и пригрожу ему, что если он в следующий раз опоздает хоть на секунду, то на работу не попадет».

«Мне все равно, во сколько приходят мои подчиненные, до тех пор пока они задерживаются после работы и выполняют свои служебные обязанности».

Каждый из этих ответов вполне оправдан. За каждым из них стоят свои приоритеты. Однако это не ответы лучших менеджеров. Когда мы спрашивали про постоянно опаздывающего сотрудника их, то слышали один и тот же ответ, который подводит черту под отношениями между начальником и подчиненным: «Я спрошу почему».

Возможно, проблема в расписании автобуса. Может быть, человек ждал, пока приедет няня его детей. А вдруг у него проблемы дома? Только выяснив конкретные обстоятельства, менеджер может предпринимать какие-либо действия: изменить часы работы этого сотрудника или потребовать быстро исправить сложившуюся ситуацию. Второй шаг может быть каким угодно, но первый шаг всегда один — спросить почему.

Фил Джексон закончил свой рассказ так: «Спортсмены — народ неразговорчивый. Поэтому так важно быть начеку и слушать, не вынося суждений».

## МЕНЕДЖЕРЫ ОБЕСПЕЧИВАЮТ ПОДСТРАХОВКУ

Когда человек поднимается по служебной лестнице, ступени, оставшиеся позади, сгорают. Он знает, что, если на следующей ступени его постигнет неудача, его карьера пострадает, он может потерять работу. Пути назад нет. Риск настолько велик, что отбивает желание делать смелые шаги. В мире, где царят принятые стереотипы, решаться на смелые карьерные шаги с целью открыть в себе скрытые таланты или развить уже имеющиеся так же глупо, как учиться кувыркаться на трапеции без подстраховывающей сетки безопасности. Неудивительно, что люди так сдержанно относятся к своему профессиональному развитию, так равнодушны к результатам своего труда, с такой неохотой меняют направление развития своей карьеры на основе новых знаний о себе. Традиционный карьерный путь убивает стремление к такому познанию.

Лучшие менеджеры поощряют сотрудников открывать в себе новое в процессе построения карьеры. Они поддерживают активное самопознание, и для этого они сконструировали свою собственную сетку безопасности — испытательный срок.

Элен П., руководитель центра обучения Southwest Airlines, так описывает сетку безопасности, которую она создала:

«Переместиться из самолета в учебный класс — это большой шаг для бортпроводника. Некоторые стремятся стать инструкторами, потому что



устали от рейсов и командировок. Таким мы сразу отказываем. Другие говорят о том, что хотят обучать, передавать традиции нашей компании. Если мы считаем, что у них есть талант, если мы признаем их причины для смены работы вескими, то им предоставляется испытательный срок.

Мы искренне даем им понять, что испытательный срок — это время, необходимое для того, чтобы и мы, и они убедились, что данная работа — это именно то, чем бы они с удовольствием занимались в течение долгого времени. Люди не понимают, что учить других — это сложная работа.

Конечно, мы учим тому, как можно развлекать пассажиров, как устраивать игры и как шутить. Но кроме этого существует множество скучных вещей, которые предстоит выучить обучающимся, и множество правил, которые они должны усвоить. Испытательный срок помогает будущим инструкторам почувствовать настоящий вкус этой работы.

В течение испытательного срока раз в месяц мы обсуждаем с новичками результаты их работы: что у них получалось, а что не очень. Мы просим других инструкторов оценить их прогресс и высказать свое мнение. В конце шестого месяца испытуемые должны пройти несколько тестов, подтверждающих, что они усвоили всю необходимую информацию.

Благодаря такой системе мы сформировали команду действительно талантливых инструкторов. Все начинающие инструкторы знают, что если в течение испытательного срока они сами или в компании поймут, что они не подходят для этой работы, то они вернутся на самолет и снова станут бортпроводниками. Такое случалось пару раз за последние несколько лет. В этом не было ничего стыдного, это не было поражением. Эти люди захотели рискнуть, узнать, могут ли они стать инструкторами. Они предприняли этот шаг и поняли, что преподавание не для них.

В этом есть преимущество и для нас. Эти люди вернулись на самолеты и сосредоточились на пассажирах, их больше не смущают идеи о том, чтобы стать инструкторами».

Идея испытательного срока довольно коварна. Испытательный срок не может заменить отбор. Как и Элен, вы должны использовать его только в отношении тех людей, которые уже проявили свой талант и неподдельный интерес к новой работе. В конце концов, ваша задача как менеджера состоит не в том, чтобы помочь работнику перемещаться в компании в надежде найти то, что ему нравится. Ваша основная цель — получить коммерческий результат путем подбора талантов, необходимых для каждой роли. Даже если работник умоляет вас открыть в нем новые таланты, не имеет смысла предоставлять ему испытательный срок, если вы понимаете, что у него этих талантов нет.

Более того, если вы практикуете испытательный срок, то надо хорошо продумать все детали, как это сделала Элен. Как долго он будет длиться? По каким критериям вы будете определять, насколько человек подходит



для этой работы? Как часто в течение испытательного срока вы будете встречаться и обсуждать достигнутые успехи? А может быть, вы вообще не будете проводить никаких бесед? Что будет с человеком, если он не подойдет для этой работы? Вы должны четко сформулировать свои ответы на эти вопросы, если хотите, чтобы испытательный срок имел какой-то смысл.

И наконец, самое главное, вы должны объяснить, что человек всегда сможет вернуться на прежнюю позицию, если сам не захочет выступать в новой роли или если вы решите, что он для нее не подходит.

Испытательный срок нужен вам обоим. Если по его окончании работник сочтет, что ему подходит эта работа, а вы будете не согласны, то последнее слово останется за вами. Ему это может не понравиться, однако он не воспримет это как удар в спину.

# Искусство требовательной любви

*Как увольнять, не портя отношений?*

Дурные вести сообщать всегда тяжело. Все менеджеры единодушно признались, что испытывают почти физические страдания перед подобными беседами. Независимо от вашего опыта и применяемого подхода увольнять людей нелегко.

Мы не говорим о случаях, когда работник совершил неблагоприятный, пусть даже и не противоречащий закону поступок: разрешение подобных вопросов довольно очевидно. Речь идет о ситуации, когда человек постоянно не справляется со своими служебными обязанностями.

Здесь нет универсального решения. Как менеджер вы должны многое для себя определить. Какой результат труда является недопустимым? Как долго человек должен терпеть неудачу, перед тем как его можно будет уволить? Пытались ли вы решить проблему с помощью обучения, мотивации, систем поддержки или дополняющего партнерства? Можно ли сразу сообщить плохую новость или человека следует предварительно к этому подготовить? Какие слова подобрать?

Некоторые менеджеры настолько обескуражены обрушивающимся на них потоком подобных вопросов, что предпочитают спрятать голову в песок. Они идут по простому пути, перекладывая проблему на плечи сотрудника, назначенного взамен уволенного. Сиюминутно это выглядит наиболее безболезненным и удобным решением. В долгосрочной же перспективе такая тактика приведет к отрицательному результату, подобному наложению повязки без лекарства на зараженную рану.

Некоторые менеджеры стараются держать своих подчиненных на расстоянии вытянутой руки. Так они надеются избежать неловкости, вызванной необходимостью сообщать другу плохую новость. К сожалению, как отметил Фил Джексон, отказываясь узнать своих подчиненных поближе, менеджеры ограничивают свои возможности помочь им достичь успеха.

Лучшие менеджеры отвергают полумеры и обходные маневры. Они используют требовательную любовь. Это не техника и не алгоритм, это образ мышления, помогающий найти компромисс между стремлением

добиваться совершенного исполнения и подлинной потребностью заботиться о своих подчиненных. Этот образ мыслей позволяет не испортить отношения.

Так что же такое требовательная любовь?

Что значит «требовательная», объяснить просто. Лучшие менеджеры оценивают работу своих подчиненных с точки зрения достижения наилучшего результата, поэтому требовательная любовь не допускает компромиссов. На вопрос «Какой уровень исполнения является недопустимым?» эти менеджеры отвечают: «Любое исполнение, колеблющееся вокруг среднего уровня без какой-либо тенденции к повышению». На вопрос «Как долго следует терпеть такой уровень исполнения?» они отвечают: «Не очень долго».

Именно этим бескомпромиссным стандартом совершенного исполнения руководствуется Гарри Д., успешный управляющий двух агентств по продаже автомобилей.

«Мы открыли второе агентство по продаже автомобилей, которое было намного больше первого. Я хотел в первую очередь создать общую культуру обслуживания посетителей, при которой клиенты получали бы одинаковое высококачественное обслуживание в отделе продаж, финансовом или сервисном отделе. Я стремился к полной интеграции систем и совершенной кооперации начальников отделов. Большие планы, не правда ли? Это был резвый старт.

Моей главной ошибкой было назначение парня по имени Саймон на должность начальника отдела продаж. Я забрал его из маленького агентства, где он был очень успешным менеджером по продажам. Оказавшись на новой должности, Саймон не смог выстроить отношений с коллегами. Он не мог общаться с начальниками других отделов. Он не приходил на собрания. Он не мог встретиться с руководителями других подразделений, чтобы обсудить проблемы интеграции системы и облегчения общения между отделами, с тем чтобы клиенты не испытывали затруднений. Он был озабочен только своими работниками и своими цифрами.

В то же время в маленьком агентстве я повысил одного продавца-консультанта до менеджера по продажам, и теперь он не справлялся со своими обязанностями. Так по моей вине один успех превратился в две неудачи.

Я знал, что действовать надо быстро. Мы неоднократно обсуждали с Саймоном возникающие проблемы, однако никакого улучшения не наступало. Поэтому через пять месяцев я предложил ему вернуться в прежнее агентство. Я объяснил, что в новом агентстве мне нужны не просто высокие продажи, а интегрированная практика обслуживания, а он не способствует достижению этих целей. Он одиночка и на старом месте



сможет сузить свои обязанности и сосредоточиться на том, что ему нравится делать.

Он был просто взбешен, он посмотрел на меня так, как будто был готов наброситься на меня с кулаками. «Прошло так мало времени! Вы должны дать мне еще один шанс!» и тому подобное. Однако я хорошо знаю своих людей, иногда даже лучше, чем они знают самих себя. Я знал, что Саймон не может работать в команде. Я знал, что он не сможет мне помочь выстроить ту систему обслуживания, к которой я стремился. Лучше разрубить узел сейчас, ведь если пустить все на самотек, он будет чувствовать себя обязанным оправдывать доверие, а я буду все больше в нем разочаровываться.

Теперь он успешно работает в маленьком агентстве, а на его место я нашел менеджера по продажам, который легко сходится с людьми. Мои планы по созданию единой системы обслуживания успешно осуществляются».

Гарри любят подчиненные. У него можно попросить отгул или день, чтобы вылежать простуду, или упростить процедуру в интересах клиента. Однако его ничто не собьет с толку, когда речь идет о совершенном исполнении. Как он говорит: «Наилучшее исполнение — вот чего я требую. Если вам это не нравится — это ваше дело. Просто вам не стоит здесь работать».

Значение слова «любовь» в понятии «требовательная любовь» объяснить немного сложнее. Именно эта любовь помогает менеджерам бороться с плохим исполнением на ранних этапах, причем так, что горечь и болезненность момента по большей части испаряются. Исток этой любви — концепция таланта. Если менеджер понимает, что такое талант, понимает, что у каждого человека есть своя возобновляемая модель мышления, чувств и поведения, то он сможет успешно бороться с плохим исполнением. Почему? Потому что благодаря этому пониманию *менеджер не обвиняет подчиненных*.

Менеджер, который считает, что практически каждый человек может изменить свое поведение, главное задаться такой целью, искренне убежден, что во всех своих неудачах работник виноват сам. Такой менеджер постоянно будет делать своим подчиненным замечания, но это не улучшит работы. Если бы работник был более энергичным, более воодушевленным, больше стремился к обучению, он мог бы должным образом изменить свое поведение, и результаты работы изменились бы в лучшую сторону. Но этого не происходит. Значит, он плохо старается, это его вина.

Такая соблазнительная логика ставит менеджера в очень затруднительное положение. Если работник не выполнил порученное задание, значит, он безвольный бездарь или дерзкий саботажник.

Как вести конструктивный разговор с человеком, о котором у вас, несмотря на официальную вежливость, сложилось такое мнение? Это сложно. Если вы по природе эмоциональный человек, то вы будете бояться выйти из себя и проявить свой гнев. Если вы заботливы и внимательны, вы будете беспокоиться, что сотрудник почувствует, что, несмотря на внешнее спокойствие, вы им очень недовольны. Каким бы ни был ваш стиль, разговор, в ходе которого вам надо скрывать свои истинные чувства, будет очень тяжелым, особенно если эти чувства негативны. Неудивительно, что многие менеджеры стараются этого избежать.

Лучшие менеджеры не прячут своих чувств. Они понимают, что только наличие или отсутствие таланта создает устойчивые закономерности. Они знают, что, если перепробованы все методы борьбы с плохим исполнением, а человек все равно не справляется со своими обязанностями, значит, у него нет талантов, необходимых для этой работы. Постоянная недоработка — вопрос не глупости, слабости, непослушания или неуважения. Это вопрос несоответствия.

Если в возникшей ситуации кто-то и виноват, то вина распределяется между всеми участниками. Возможно, работник должен лучше знать себя. Может быть, менеджер должен больше его уважать. Все может быть. Строить такие догадки — все равно что тыкать пальцем в небо. Ни один менеджер не знает своих подчиненных до конца, даже если он их отбирал по таланту. Ошибки в распределении ролей возникают не из-за гнева и взаимных обвинений. Они неизбежны.

Если очевидно, что работник не подходит для своей роли, перед ним «ставят зеркало». Это побуждает его использовать неудачу, чтобы он мог лучше понять свою уникальную комбинацию талантов. Вот что они при этом говорят: «Эта роль тебе не подходит, давай обсудим почему». Или: «Тебе нужно найти роль, которая бы задействовала твои сильные стороны. Какой, по твоему мнению, будет эта роль?» Менеджеры используют такие формулировки не потому, что это дань вежливости, и не для того, чтобы смягчить болезненность момента, а потому что это правда.

В этом и состоит любовь в понятии «требовательная любовь». Самые эффективные менеджеры по-настоящему заботятся о каждом. Их забота заключается в том, чтобы направить человека на достижение успеха. Они искренне желают ему найти свою роль, они знают, что это возможно, только если роль задействует имеющиеся таланты.

Если человек терпит неудачу, то будет жестоко оставлять его на должности, для которой он не подходит. Таким образом, увольнение есть проявление заботы. Это объясняет не только, почему лучшие менеджеры столь быстро разбираются с плохим исполнением, но и почему сохраняют хорошие отношения с людьми, которых увольняют.



Руководствуясь требовательной любовью, лучшие менеджеры могут одновременно придерживаться двух противоречащих друг другу установок — необходимости требовать высокого уровня исполнения и желания заботиться — и при этом эффективно работать.

Требовательная любовь позволяет Майку Х., директору отдела информационных технологий, одновременно говорить: «Я никогда никого не увольняю слишком рано» и «Я действительно забочусь о том, чтобы мои люди достигли успеха».

Благодаря требовательной любви директор производства Джон Ф. может утверждать: «В процессе работы я уволил несколько человек. Однако со всеми сохранил дружеские отношения. Только подумайте, шаферами на двух моих свадьбах были люди, которых я прежде уволил».

Концепция требовательной любви объясняет и противоречивое на первый взгляд заявление Гэри Л.

Гэри, необыкновенно успешный предприниматель, шестикратный лауреат Королевской промышленной премии, однажды вызвал управляющего своей фабрики и сказал: «Входите, присаживайтесь. Я к вам очень хорошо отношусь. Вы уволены. Я все равно к вам очень хорошо отношусь. Теперь давайте выпьем и обсудим это».

## **ЗАГУБИТЬ КАРЬЕРУ С ПОДАЧИ МЕНЕДЖЕРА**

Требовательная любовь — это образ мышления, который дает вам логическое обоснование и простой язык для решения самых деликатных проблем. Однако если вы решили включить ее в свой стиль руководства, помните: увольнение человека всегда было и будет очень тонким вопросом. Требовательная любовь поможет вам, но она не упростит задачу.

Гарри Х., торговец машинами, прекрасно формулирует проблему, с которой он часто сталкивается: «Подчас я знаю своих людей лучше, чем они знают самих себя». Руководствуясь требовательной любовью, менеджер иногда вынужден противостоять мнению работника, который не готов услышать то, что он говорит. Это постоянное противоречие. Вот почему вы должны хорошо знать своих людей, регулярно с ними беседовать; вот почему ваши требования должны быть понятны, а рассуждения последовательны.

Многие возразят, что, даже выполняя все эти требования, вы все равно не имеете права утверждать, что знаете своих подчиненных лучше, чем они сами.

Лучшие менеджеры с этим не согласны. Когда мы спросили у них, что правильнее — дать сотруднику то, что он хочет, или то, что ему действительно нужно, они единодушно ответили: «То, что ему нужно».

Это довольно категоричное заявление, некоторым оно покажется слишком самонадеянным, но шеф полиции Мартин П. приводит убедительный пример:



«В глубине души слабый работник раньше вас поймет, что у него дело не ладится. Возможно, он не может подобрать слов, чтобы признаться в этом, или ему гордость не позволяет. Ему нужна ваша помощь. Поэтому он подсознательно попадает в такие ситуации, когда его слабости бросаются в глаза. Он провоцирует вас уволить его. Я называю это “загубить карьеру с подачи менеджера”. Если вы сообразите, что происходит, то лучшее, что вы можете сделать, — это отпустить человека.

Макс, офицер полиции, работавший под моим началом, не мог достойно вести себя в конфликтных ситуациях. Представьте себе, офицеру приходится иметь дело либо с самыми плохими людьми, либо с хорошими людьми, переживающими не лучшие времена. На него кричат, а иногда и распускают руки. В этих условиях полицейский должен уметь сохранять спокойствие.

Макс не справлялся. Он дерзил, сердился, выходил из себя, хамил. На него все жаловались. Ему постоянно объявляли взыскания. На него подавали в суд. Мне приходилось сидеть на слушаниях и зачитывать жалобы, а Макс решительно все отрицал. Очень решительно. На этих слушаниях я наблюдал то самое поведение, из-за которого мы находились в этом месте.

Мы дали Максиму несколько советов по изменению поведения, и он начал работать над собой. Однако характер невозможно изменить. Когда Макс патрулировал округу, лучше было не попадаться ему на глаза. Он не мог держать себя в руках и в очередной раз оказывался в суде, где все отрицал. Он хотел, чтобы разрушение его карьеры исходило от начальства. Он хотел, чтобы я его уволил. Это был единственный выход.

И я его уволил. Он был хорошим человеком, но с таким характером ему нельзя работать полицейским. Через нашу службу трудоустройства он нашел новую работу. Сейчас он служит в страховой компании, занимается расчетом убытков при авариях. Такая работа ему больше подходит. Я до сих пор поддерживаю с ним дружеские отношения, и, что самое главное, у него все хорошо».

Многие лучшие менеджеры упоминали случаи, похожие на историю Мартина: сотрудник отказывается смотреть правде в глаза, начинает сердиться, однако когда-нибудь (может, через месяц, а может, через несколько лет) он позвонит, напишет или подойдет к своему бывшему менеджеру в аэропорту и скажет ему: «Спасибо. Тогда я этого не оценил, но, уволив меня, вы сделали для меня больше, чем кто-либо».

Мы не обещаем, что все произойдет именно так. Некоторые навсегда затаят обиду. Однако требовательная любовь поможет вам с достоинством выйти из этой деликатной ситуации. Требовательная любовь поможет вам остаться самим собой.

## ГЛАВА 7

---

# КЛЮЧИ В ДЕЛЕ: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

- Искусство выявлять талант на собеседовании
- Управление исполнением
- Ключи в вашем кармане
- Рекомендации для компании

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

У каждого талантливое менеджера имеется свой стиль, но при этом всех их объединяет одна цель — направить таланты подчиненных на получение коммерческого результата. А четыре ключа — отбор по таланту, нахождение правильных целей, сосредоточенность на сильных сторонах и поиск правильной роли — помогают им в этом.

В предыдущих четырех главах мы описали эти четыре ключа, показали, как они действуют, и объяснили их роль в превращении таланта в результат. Теперь мы расскажем, как *вы* можете использовать эти ключи. Помните, что это не догма и не руководство к действию, каждый ключ — это образ мышления, новый взгляд на привычные проблемы. Наша задача — помочь вам усовершенствовать свой собственный стиль, показать, как мыслят лучшие менеджеры, а не предложение и тем более не требование слепо перенимать чужие методы.

Эта книга — сборник идей. Выберите те, которые вам более всего подходят, усовершенствуйте их и приспособьте к своему стилю работы.

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)



# Искусство выявлять талант на собеседовании

*Какие вопросы задавать на интервью?*

## 1. ПРОВЕДИТЕ ОТДЕЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ, ПОСВЯЩЕННОЕ ВЫЯВЛЕНИЮ ТАЛАНТОВ

Набор в штат — весьма непростой процесс. Кандидату необходимо многое узнать о вас, о компании, о работе, об условиях оплаты. Вы должны изучить его резюме и сделать ему предложение. Если он не согласится, предложение придется подкорректировать. Переговоры будут продолжаться до тех пор, пока вы не придете к договоренности, которая всех устроит.

Однако этот действительно важный процесс должен быть отделен от интервью, направленного на выявление таланта. Оно проводится с одной целью — выяснить, действительно ли повторяющиеся модели чувств, мышления и поведения кандидата соответствуют его работе. Это сложно сделать, решая параллельно другие задачи. Поэтому нужно выделить время, которое вы с кандидатом посвятите исключительно тому, чтобы выявить его таланты. Дайте ему понять, что эта беседа будет несколько отличаться от обычных интервью. Она будет более структурированной, более сфокусированной, в ней будет меньше шуток и больше серьезных вопросов.

## 2. ЗАДАЙТЕ НЕСКОЛЬКО ОТКРЫТЫХ ВОПРОСОВ, А ЗАТЕМ ПОСТАРАЙТЕСЬ НЕ ПЕРЕБИВАТЬ

Лучший способ открыть таланты человека на интервью — позволить ему проявить себя через выбор. Для этого надо описать обстоятельства, с которыми человек может столкнуться в ходе выполнения своих служебных обязанностей. Он будет ежедневно попадать в тысячи ситуаций, на каждую из которых можно реагировать по-разному. То, что постоянно встречается в его ответах, отражает способ действия человека в реальной ситуации.

Во время интервью следует задавать открытые вопросы, которые предполагают большое число разных ответов и не подсказывают «правильных» вариантов. Например, «Насколько пристально, по вашему мнению, менеджер должен следить за работой подчиненных?» или «Что вас больше всего привлекает в продажах?».

Задав вопрос, сделайте паузу. Если кандидат попросит объяснить, что вы имели в виду, уклонитесь от ответа. Скажите, что вам интересно, как он сам понимает вопрос. Дайте человеку возможность проявить себя.

Очень важно, чтобы, выслушав ответы кандидата, вы ему поверили. Не имеет значения, насколько хорошим было ваше первое впечатление, но если на вопрос, как важно для него быть лучшим, кандидат отвечает: «Ну, мне нравится быть лучшим, но в большинстве случаев я просто стараюсь сделать все, что в моих силах», верьте ему. Если в ответ на вопрос, что ему больше всего нравится в продажах, он выдает рассуждения о том, как быстро он хочет вырасти до руководителя, верьте ему. Если вы спросили, почему ему нравится преподавать, а он в ответ даже не упомянул студентов, верьте ему. Что бы он ни говорил, вы должны ему верить. Самостоятельный ответ на открытый вопрос — это лучший прогноз поведения человека. Доверяйте его словам, как бы сильно вы ни хотели услышать в ответ что-то другое.

### 3. ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К КОНКРЕТНЫМ ПРИМЕРАМ

Прошлое может многое сказать о будущем. Поэтому предложения вроде «Приведите пример ситуации, когда вы...» очень полезны. Однако будьте осторожны. Во-первых, вы должны добиться конкретного примера с конкретным временем, конкретным человеком, конкретным событием. Таким образом вы не обманетесь, когда собеседник выдаст вам пространную тираду о важности определенного личного качества, но не опишет конкретного случая, когда он это качество проявил.

Во-вторых, учитывайте только те ответы, которые первыми пришли кандидату на ум. По прошлому можно предсказать будущее только в том случае, если закономерности в прошлом были устойчивыми, т. е. повторяющимися. Если кандидат может мгновенно привести пример, значит, такое поведение — это устойчивая часть его жизни.

К примеру, вы ищете человека в отдел продаж и среди требований к кандидату значится такое качество, как настойчивость. Вы можете задать следующий вопрос: «Когда вам пришлось преодолевать сопротивление вашим идеям?» Обратите внимание, никакой конкретики, вы просто попросили рассказать вам о некоторой ситуации. Однако вы хотите услышать конкретный пример.



Перед вами два из бесчисленного множества возможных ответов.

1. «Я думаю, что очень важно быть упорным, особенно если вы действительно верите в свои идеи. Такая искренность у нас очень приветствуется. Когда моя команда не согласна со мной, я знаю, что от меня ждут доказательств целесообразности моей идеи. Фактически это происходит постоянно».

2. «Это случилось вчера».

Какой ответ лучше? Сложно сказать. Второй определенно более полезен для прогноза поведения человека в будущем. Ваш собеседник, не задумываясь, привел пример ситуации, произошедшей в конкретное время — вчера. Вы точно не знаете, что произошло, но какое это имеет значение? Детали менее важны, чем наличие конкретного примера, спонтанно пришедшего на ум кандидату. Вы не просили подробностей, однако в ответ на просьбу «Приведите пример, когда...» кандидат мгновенно привел конкретный пример. Можно, конечно, задать наводящие вопросы, однако его ответ — это первый ключ к тому, что умение отстаивать свои идеи — это повторяющаяся закономерность в его поведении.

И наоборот, в первом ответе кандидат предложил вам отвлеченное рассуждение на тему «Как важно быть упорным», а затем заявил: «Это происходит постоянно». Многие менеджеры начинают «прощупывание», мол, расскажите поподробнее, а затем оценивают ответ по степени подробности, четкости формулировок, собственной оценки ситуации. Это основная ошибка, которую допускают менеджеры, проводя интервью. Не имеет значения, насколько детальным в результате получился рассказ: если кандидат смог дать ответ только со второй или третьей попытки, то, возможно, эта модель поведения не является для него повторяющейся.

Не стоит оценивать ответ на вопрос «Приведите пример, когда вы...» по объему представленных подробностей. Если вы это сделаете, то фактически вы только выясните, четко ли кандидат способен формулировать свои мысли и хорошая ли у него память, но не выявите наличие необходимого таланта.

Поэтому основывайте свои выводы на том, был ли пример конкретным и спонтанным.

(Какой бы вы ни получили ответ — первый или второй, — если вы считаете нужным удовлетворить свое любопытство и задать дополнительные вопросы, то, разумеется, это надо сделать. Но помните, что если даже кандидат в конце концов и представит вам детально описанный пример, то сам факт, что ему это удалось со второй или третьей попытки, говорит о том, что подобное поведение не является для него закономерным.)



#### 4. КЛЮЧИ К ТАЛАНТУ

К чему еще, кроме конкретных примеров поведения в прошлом, стоит прислушаться на интервью? Существуют ли какие-то подсказки, которые помогут вам удостовериться, что кандидат действительно наделен теми талантами, которые вы ищете?

За годы работы мы выявили много таких подсказок, свидетельствующих о наличии таланта: неожиданный проблеск совершенного исполнения, склонность к определенным занятиям, ощущение, что работа идет как по маслу. Две из них могут проявиться во время интервью. Каждый человек слишком сложен, чтобы интервью или тестирование было способно полностью очертить профиль его талантов. Однако если вы будете задавать вопросы с целью выявить определенные характеристики, доминирующие таланты человека будут постепенно проявляться, как изображение на поляроидном снимке. Это позволит вам сравнить имеющиеся таланты с теми, которые вы ищете, и сделать вывод о том, подходит ли вам кандидат.

**а) Быстрое обучение.** Осваиваясь в новой роли, вы обычно изучаете свои обязанности пошагово. Некоторые пошаговые алгоритмы всегда остаются с вами, независимо от того, как усердно вы работаете. Допустим, вы многие годы занимаетесь презентациями, но тем не менее у вас это все еще плохо получается. Во время каждого выступления вы опираетесь на три последовательных этапа, которые выучили на тренинге по ораторскому искусству: «Итак, сначала надо сообщить им, о чем я собираюсь говорить, затем рассказать то, что собирался, и, наконец, напомнить, о чем я им рассказал».

В других видах деятельности такая необходимость в алгоритмах может исчезнуть. Вы чувствуете легкость и свободу. Например, проработав пару месяцев продавцом, вы начинаете воспринимать свою работу как нечто само собой разумеющееся. Неожиданно вы понимаете, что способны читать мысли потенциального покупателя и интуитивно знаете, что следует ему сказать. Если вы работаете учителем, то, возможно, после того, как спадет первоначальная нервозность, вы обнаружите, что с легкостью вспоминаете имена детей и так уверенно прогуливаетесь между партами, словно учительствовали всю жизнь.

Если у вас появляется такое ощущение, значит, последовательность шагов, необходимых для выполнения новой работы, вписывается в вашу ментальную систему.

Быстрое обучение — это ключевой показатель таланта. Спросите кандидата, в какой работе ему удалось быстро разобраться. Выясните, с какими видами деятельности он начал быстро справляться. Кандидат сам подскажет вам, к чему у него есть талант.

**б) Удовлетворение.** Там, где одному человеку дышится легко, другой задыхается.

Лучшим бухгалтерам нравится, что дважды два всегда равно четырем. Лучшие продавцы находят удовольствие в том, чтобы превратить «нет» в «да». Лучшим стюардессам нравится работать с усталыми раздраженными пассажирами бизнес-класса или с шумной спортивной командой, расположившейся в хвосте самолета, потому что лучшие стюардессы любят преодолевать трудности.

То, что доставляет человеку удовольствие, — это и есть ключ к его талантам. Поэтому спросите кандидата о том, что приносит ему наибольшее удовлетворение, о том, какие ситуации придают ему сил, о том, в каких обстоятельствах он себя комфортно чувствует. Его ответы помогут вам понять, какие действия он способен совершать день за днем в течение долгого времени.

## 5. ОЖИДАЕМЫЕ ОТВЕТЫ

У многих менеджеров есть список любимых вопросов на собеседовании, и к этому списку они постоянно обращаются. Так же поступают и лучшие менеджеры, правда, с одним существенным отличием. Они задают вопросы, зная, какой ответ дадут самые продуктивные работники.

По их мнению, не так важно правильно задать вопрос, главное — знать на него правильный ответ.

Вот, к примеру, вопрос, выявляющий у продавцов и учителей разные особенности таланта в достижении целей: «Что вы чувствуете, когда собеседник сомневается в ваших словах?» Вы могли подумать, что лучший продавец ответит, что ему нравится, когда человек хотя бы немного сомневается, так как в этом случае у продавца есть возможность продемонстрировать свой дар убеждения. Как ни странно, лучшие продавцы не говорят, что им это нравится. Они признаются, что просто терпеть этого не могут. Оказывается, их огорчает, если в их словах сомневаются (хотя они могут этого и не показать), потому что, как мы упоминали ранее, лучшие продавцы продают себя. Если вы не верите тому, что они говорят, значит, вы ставите под сомнение их честность. Вы можете с ними не соглашаться, спорить или отказаться совершить покупку, но никогда не сомневайтесь в их прямоте.

Средние продавцы душой не вовлечены в работу. Их не беспокоит, когда люди в них сомневаются, поэтому данный вопрос не может их эмоционально затронуть.

Этот вопрос оправдал себя при отборе продавцов, потому что единственным правильным ответом на него является «огорчение». (Естественно, это далеко не все, о чем спрашивают на интервью. Как мы уже говорили, отказ расстраивает и плохих продавцов. Поэтому менеджеры



задают другие вопросы — «кто» и «как» — с целью выяснить, обладает ли кандидат важными для продавца талантами, такими как врожденная настойчивость или стремление «сломать лед» в общении с людьми.)

В свою очередь, лучшие учителя заявляют, что им нравится, когда их слова ставят под сомнение. Такие моменты их вдохновляют. Настоящие преподаватели интуитивно чувствуют в сомневающихся студентах обладателей живого пытливого ума. Они убеждены, что сомнение способствует обучению. А вот посредственные учителя говорят, что им не нравится, когда им не верят. Самое важное для них — это подтверждение собственной компетентности, а не обучение студентов. Если кто-то сомневается в их словах, значит, он ставит под вопрос их компетентность, а хуже этого для них ничего быть не может.

Этот вопрос прекрасно срабатывает при отборе учителей, потому что желаемые кандидаты всегда ответят: «Мне это нравится». Но он будет совершенно бесполезен, если вы отбираете медсестер. Почему? Потому что лучшие медсестры не дают на него похожих ответов, существенно отличающихся от того, что говорят их менее успешные коллеги. Если задуматься об этом, то вы поймете, что здесь нет ничего удивительного. В конце концов, в тех немногих случаях, когда медсестра сталкивается с сомнением в целесообразности ее действий, ее реакция почти никак не связана с ее квалификацией.

Как разработать комбинацию «вопрос-ответ»? Во-первых, попробуйте испытать вопрос на некоторых из своих лучших, а также на менее успешных подчиненных и посмотрите, будут ли существенно отличаться ответы лучших. Если такие отличия будут иметь место, значит, вы нашли нужную комбинацию вопроса и ответа. Если таких отличий нет, как в примере с медсестрами на предмет вопроса про сомнение, то задавать такой вопрос на собеседовании не имеет смысла.

Во-вторых, задавая вопросы кандидатам, записывайте их ответы и сохраняйте свои записи. Со временем посмотрите, действительно ли те, кто хорошо справляется со своими обязанностями, одинаково ответили на вопрос.

Как и любое мастерство, умение выявлять талант на собеседовании требует времени и усилий.

Однако процесс выявления таланта происходит лишь при принятии решения о найме. Процессы, соответствующие трем оставшимся ключикам, — определение правильных целей, сосредоточенность на сильных сторонах и поиск подходящей роли — сложно отделить друг от друга. То, как вы сформулируете свои ожидания, перекликается с методами мотивации сотрудника на пути к достижению целей. Мотивация и поощрение — это часть более глобальной задачи по поиску правильной роли для человека. Ежедневная задача превращения таланта в результат требует постоянного одновременного поворачивания этих трех ключиков.



# Управление исполнением

## *Поворот ключа*

Проводя свои интервью, мы получили множество способов повернуть последние три ключа. Однако настоящее испытание для них — проявлять самодисциплину, чтобы претворять в жизнь эти идеи независимо от ежедневных рабочих проблем. Они справляются с этим благодаря особому режиму, который включает в себя встречи и беседы, заставляет их концентрироваться на прогрессе в работе каждого сотрудника, даже если другие управленческие задачи требуют к себе не меньшего внимания.

У каждого менеджера своя программа управления исполнением, отражающая его уникальный стиль руководства. Однако существуют и общие черты.

Во-первых, эта программа проста. Лучшие менеджеры не тратят время на дешифровку непонятных терминов и заполнение анкет. Они предпочитают простую систему, которая позволяет сконцентрироваться на действительно сложных вопросах: что сказать и как сказать.

Во-вторых, программа предусматривает постоянное взаимодействие между менеджером и работником. Бессмысленно встречаться для обсуждения успехов, целей и стиля работы сотрудника раз-два в год. Секрет помощи в достижении успеха лежит в деталях: какого рода признание необходимо, какие ему взаимоотношения нужны, каковы его цели, к чему у него есть талант, а к чему нет. На ежегодных встречах эти детали упускаются. Смысл таких встреч сводится к рассуждениям на тему потенциала и путей к усовершенствованию. Единственный способ узнать детали — это обсуждать успехи как минимум раз в квартал, а лучше чаще. На момент проведения такой беседы подробности каждого успеха или неудачи будут еще свежи в памяти. Работник может рассказать, какие чувства он испытывал от определенного взаимодействия или встречи. Менеджер может восстановить в памяти это взаимодействие или встречу и сформулировать свой собственный взгляд на вещи, по-своему интерпретировать эти события. Разговор будет живым, а советы — применимыми на практике. К тому же все время между встречами человек будет обращать больше внимания на происходящие события, зная, что скоро представится воз-

возможность эти события обсудить. Частые встречи заставляют обоих — менеджера и подчиненного — быть более сосредоточенными. (Если вам вдруг станет жаль времени, вспомните, что каждый уважающий себя менеджер уделяет подобным беседам в среднем час в квартал.)

Кроме того, частые беседы о достижениях значительно упрощают задачу рассмотрения наиболее деликатных проблем — плохого исполнения. Общаясь на эту тему только раз в год, вам придется обрушивать на сотрудника все свои претензии скопом. Он будет вынужден защищаться, вам придется лихорадочно рыться в памяти, подбирая примеры, подтверждающие ваши слова. При более частых встречах вы можете избежать таких столкновений. Вы понемногу будете сообщать ему, в чем его проблемы, подкрепляя свои слова примерами недавно произошедших событий. Работнику будет проще воспринять вашу критику, и беседа будет более конструктивной.

В-третьих, программа управления исполнением всегда направлена в будущее. Лучшие менеджеры используют примеры из прошлого, чтобы подкрепить свои выводы относительно стиля работы и потребностей подчиненного. Однако они предпочитают смотреть в будущее. Они обсуждают, «как такое могло случиться», не опускаясь до взаимных обвинений, не размахивая кулаками после драки.

Таким образом, посвятив первые десять минут беседы обзору уже достигнутых результатов, они переходят к действительно творческим вопросам: «Чего бы вы хотели добиться в следующие несколько месяцев? Какую шкалу мы будем использовать, измеряя ваши успехи? Какой путь к вашим целям будет наиболее эффективным? Чем я могу вам помочь?» Разговоры такого рода более действенны, продуктивны и приятны.

И наконец, в соответствии с такой программой работник должен самостоятельно отслеживать, что он узнал и чего добился. Зачастую он вынужден принимать оценку своей деятельности как данность, выступая пассивным наблюдателем, ожидающим приговора своего начальника. Если повезет, перед оглашением начальственного решения ему предложат самому оценить свою работу.

Но даже в этом случае он только реагирует на внешние стимулы. Он знает, что его мнение о собственных достижениях лишь точка отсчета для сравнения с оценкой менеджера. Это скорее средство торга — «Я оценю себя повыше, и в итоге мы, возможно, остановимся где-то в середине», — а не объективный взгляд на результаты своего труда.

Лучшие менеджеры предпочитают, чтобы каждый самостоятельно отслеживал свои успехи, фиксировал свои цели, достижения и открытия. Основная цель подобных заметок — заставить человека посмотреть на себя со стороны. С их помощью он увидит, как его планы влияют на ход работы.



Лучшие менеджеры обсуждают и согласовывают краткосрочные цели, а вот остальная часть записей, направленная на самопознание, — описание приобретенных навыков, полученные благодарности, — конфиденциальная информация. При доверительных отношениях работнику будет легче поделиться этими записями — победами, провалами, ощущением в себе больших возможностей.

Однако это не главное. Главное — убедить человека вести записи, главное — это самопознание.

Последние исследования в области обучения выявили, что студенты учатся охотнее и узнают больше, если они записывают свои достижения. Лучшие менеджеры поняли это уже давно и успешно применяют в работе со своими подчиненными.

Эти четыре характеристики — простота, частое взаимодействие, сфокусированность на будущем и запись достижений — основа успешной программы управления исполнением. Далее мы приведем вопросы, благодаря которым можно лучше понять, что собой представляет работник, а также покажем, в чем суть таких бесед. Мы не собираемся навязывать вам жесткий план, что, как и кому говорить, — это выглядело бы слишком громоздко и нарочито. Все эти вопросы и приемы ориентировочны, и вы можете использовать их в соответствии со своим талантом и опытом.

Однако если вы будете придерживаться основной программы и органично включите ее в ваш стиль управления, то получите больше возможностей определять желаемый результат, сфокусироваться на сильных сторонах и найти подходящую роль для каждого.

## ОСНОВНАЯ ПРОГРАММА

### Выявление сильных сторон на интервью

В начале каждого года или через одну-две недели после найма посвятите час времени тому, чтобы задать работнику десять вопросов.

1. Что вам больше всего нравилось на прошлой работе? Что привело вас сюда? Что держит вас в компании? (Если человек работает давно.)
2. Каковы, по вашему мнению, ваши сильные стороны (навыки, знания, таланты)?
3. А как насчет недостатков?
4. Каковы ваши цели в текущей работе? (Уточните цифры и сроки.)
5. Как часто вам бы хотелось обсуждать со мной свои достижения? Вы сами будете рассказывать мне, что чувствуете по отношению к работе, или предпочитаете, чтобы я задавал вам вопросы?



6. Есть ли у вас какие-либо личные цели и планы, о которых вы бы хотели мне рассказать?
7. Каким было лучшее поощрение, которое вы когда-либо получали? Чем оно вам так понравилось?
8. У вас были когда-нибудь партнеры или наставники, вместе с которыми работалось продуктивнее? Как вы думаете, почему это сотрудничество было полезным для вас?
9. Каковы ваши карьерные цели? Какие навыки вы бы хотели приобрести? Есть ли особые задачи, которые вам бы хотелось решить? Как я могу вам помочь?
10. Осталось ли еще что-то, имеющее отношение к эффективности нашей совместной работы, что мы не успели затронуть?

Главная цель этой части беседы — понять, как человек воспринимает свои сильные стороны, цели и потребности. Что бы он ни сказал, пометьте это себе, даже если вы не согласны. Если вы хотите помочь ему быть более продуктивным, вам надо знать, с чего он начинает. Его ответы откроют вам, что он о себе думает. Возможно, в течение года вам придется способствовать тому, чтобы он изменил свое мнение, но первоначально вы должны увидеть его мир его глазами.

На интервью, посвященном выявлению сильных сторон, работник скажет вам, как часто он хочет обсуждать с вами свой прогресс (вопрос 5). Разработайте план встреч на год вперед с удобным ему интервалом, например раз в квартал.

### **Встречи, посвященные планированию достижений**

Чтобы помочь человеку подготовиться, попросите его перед каждой встречей записывать ответы на следующие три вопроса:

- A. **Какие действия вы предприняли?** Этот вопрос предполагает подробное описание работы, выполненной за последние три месяца, включая числовые показатели и сроки.
- B. **Что нового вы открыли для себя?** Здесь могут быть отмечены новые знания, приобретенные на тренингах, в ходе подготовки презентации, на совещании или просто из прочитанной книги. Откуда бы ни были получены эти знания, сделайте так, чтобы работник сам отслеживал свое обучение.
- C. **С кем вам удалось выстроить партнерские отношения?** Партнерство — это и создание новых взаимосвязей, и укрепление уже имеющихся. Это могут быть отношения с коллегами или клиента-

ми, — профессиональные или личные. Пусть работник сам решает, что для него важно. **Каким бы ни было его решение, главное, чтобы он отдавал себе отчет в необходимости укреплять свои связи в компании и за ее пределами.**

Начните встречу с вопросов А, В и С. Запишите ответы и сохраните эти записи. Работнику тоже следует сохранять свои записи. Если он захочет показать вам ответы, которые записал при подготовке к встрече, — прекрасно, но требовать этого не нужно.

Используйте эти ответы в качестве точки отсчета при обсуждении его работы за прошедшие три месяца.

Через десять минут переходите к обсуждению будущего, задав следующие вопросы:

- D. **Какова ваша основная цель?** На чем работник собирается сосредоточиться в течение следующих трех месяцев?
- E. **Какие новые открытия вы планируете?** Какие новые знания работник собирается получить в ближайшие три месяца?
- F. **Какие партнерские взаимоотношения вы хотите построить?** Как работник собирается расширять свои связи?

Такие понятия, как «открытия» или «партнерство», могут не соответствовать вашему (или корпоративному) стилю. Вам лучше знать, какие слова подобрать. Но какие бы слова вы ни выбрали, убедитесь, что разговор, посвященный достижениям в будущем три месяца, не ограничится простым целеполаганием. Предложите работнику записать свои ответы на эти вопросы. Вы должны разобрать эти ответы, прийти к согласию и затем сохранить себе копию. Теперь у вас имеются конкретные ожидания от будущей работы подчиненного. Перед следующей встречей снова попросите записать ответы на вопросы А, В и С. На встрече задайте ему эти вопросы и возьмите его ответы за основу при оценке достигнутых результатов. Затем быстро переходите к вопросам о будущем D, E и F и снова все запишите. Обсуждая успехи, трудности и цели, старайтесь сосредоточиться на сильных сторонах. Формулируйте такие ожидания, которые будут подходить именно этому человеку. Помогайте ему совершенствовать его стиль, обсудите, считает ли он полезным ваше вмешательство в его работу.

Повторяйте такую беседу в течение года, т. е. как минимум четыре раза. За это время вам предстоит оценить результаты выполненной работы и детально продумать будущее развитие. Вы должны многое узнать об индивидуальных особенностях работника и, возможно, использовать эти знания



для более точного определения его сильных и слабых сторон. Может быть, его мнение и потребности за это время изменились. Вы были рядом, когда ему было тяжело и когда он достигал успеха. В чем-то вы с ним не соглашались, но в основном у вас не возникало противоречий. Вы стали хорошими партнерами. Вы часто беседовали, выслушивали его, уделяли ему внимание, давали советы, подробно планировали его работу. Вы проявили интерес к его успеху. И что очень важно, у него останутся записи об этом.

### **Вопросы, посвященные развитию карьеры**

В какой-то момент работник, возможно, захочет обсудить альтернативные пути развития своей карьеры. Он может спросить, куда бы вы посоветовали ему идти дальше. Грамотное обсуждение развития карьеры невозможно провести за один раз. Это тема нескольких бесед. Если вы собираетесь проводить их, — а каждая из них будет особенной, в зависимости от потенциала и результатов работы подчиненного, — вы должны учесть два правила. Во-первых, человек должен четко представлять, какие у него есть навыки, знания и таланты. Иначе вам будет сложно совместно планировать его будущие карьерные шаги. Во-вторых, он должен понимать, что влечет за собой следующий шаг и почему он ожидает от этого шага успеха.

Работник сам должен прийти к этому пониманию. Но вы в силах ему помочь. Для этого воспользуйтесь пятью вопросами, посвященными развитию карьеры.

1. Как вы можете описать свой успех в текущей работе? Можете ли вы его измерить? Вот что я думаю об этом (ваши комментарии).
2. Что именно в вашей работе делает вас таким, какой вы есть? Что это говорит о ваших навыках, знаниях и талантах? Мое мнение (ваши комментарии).
3. Что в вашей нынешней работе вас привлекает больше всего? Почему?
4. Какие рабочие моменты вызывают у вас наибольшие проблемы? Что это говорит о ваших навыках, знаниях и талантах? Как мы можем с этим справиться?  
Вам нужен тренинг? смена роли? система поддержки? дополняющий партнер?
5. Какой должна быть ваша идеальная роль? Представьте, что вы уже в этой роли: сейчас четверг, три часа дня, — чем вы занимаетесь? Почему вам так нравится эта роль?  
Вот что я об этом думаю (ваши комментарии).



Эти вопросы — прекрасная почва для размышлений. Хочет ли человек и дальше развиваться в нынешней роли? Или ему нужна другая роль? Если так, то почему ему кажется, что она ему подойдет? Конечно, чтобы разобраться в себе, пяти вопросов недостаточно, но правильно сформулированные и заданные в нужное время, они безусловно принесут положительный результат. Вместе вы сможете определиться с выводами относительно текущей работы и будущих перспектив. Вместе вы сможете принять лучшее решение относительно будущего развития.

## Ключи в вашем кармане

*Может ли работник  
повернуть эти ключи самостоятельно?*

Ни один руководитель не в состоянии заставить подчиненного продуктивно работать. Менеджеры — это катализаторы. Они могут лишь ускорить взаимодействие между талантом работника и потребностями потребителя/компании, помочь работнику найти свой путь наименьшего сопротивления и спланировать свою карьеру. Однако все их старания будут тщетны в отсутствие серьезных усилий со стороны самого работника. В мире лучших менеджеров звезда — это работник. А менеджер — это его агент. Как и в мире шоу-бизнеса, каждый агент ожидает многого от своих звезд.

- **При любой возможности смотреть в зеркало.** Используйте все предоставляемые компанией виды обратной связи, чтобы лучше понять, кто вы и как вас воспринимают другие.
- **Размышлять.** Каждый месяц в течение 20–30 минут обдумывайте все, что произошло за последние несколько недель. Чего вам удалось добиться? Чему вы научились? Что вы любите, а чего терпеть не можете? Как все это характеризует вас и ваши таланты?
- **Открывать в себе новое.** С течением времени ваше представление о собственных навыках, знаниях и талантах будет расширяться. Используйте это расширенное понимание, чтобы вызваться на подходящие вам роли, стать лучшим партнером и выбирать направление вашего обучения и развития.
- **Расширять и укреплять связи.** Определите, какие виды взаимоотношений вам больше всего подходят, и начинайте их строить.
- **Следить за достижениями.** Записывайте, какие новые открытия вы сделали.
- **Приносить пользу.** Приходя на работу, вы не можете не повлиять на свою компанию. Благодаря вам ваше место работы может стать немного лучше или немного хуже. Пусть оно будет лучше.

## **КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ПРИХОДИТСЯ ПОДЧИНЯТЬСЯ ПРИНЯТЫМ СТЕРЕОТИПАМ...**

Лучшие менеджеры до сих пор находятся в меньшинстве. Лишь немногим людям повезло иметь суперначальника, сочетающего в себе теплоту и энергию, поддержку и влияние, — менеджера, который их понимает, принимает все их недостатки, знает, как зарядить их энергией даже в самый безрадостный день.

Большинство же работников вынуждены иметь дело с «частично сформировавшимися» начальниками — менеджерами, которые искренне стремятся хорошо обращаться со своими подчиненными и действительно хотят, чтобы те достигали успеха в своей работе. Однако пока они в этом не преуспели. Такие менеджеры тратят много времени на разговоры о том, что надо делать, вместо того, чтобы прислушиваться к индивидуальным потребностям каждого работника. Возможно, они хотят усовершенствовать людей, заставив их выполнять работу так, как они бы ее выполнили сами. Может быть, они наивно пытаются обращаться с людьми так, как они предпочитают, чтобы обращались с ними. Или они желают сотрудникам добра, но не находят времени, чтобы обсудить с ними их работу. А быть может, они и не желают никому добра, не любят людей, не доверяют им, умалчивают их успехи и обвиняют их в своих провалах.

Что вам делать, если у вас такой начальник? Как вы можете помочь ему в работе с вами? Мы не в силах предложить вам безотказное средство, но можем дать несколько советов, которые помогут вам управлять своим начальником.

**А. Если ваш менеджер слишком занят, чтобы обсудить с вами ваше развитие и ваши цели, сами составьте расписание ваших встреч.** Снимите бремя планирования с его плеч, заранее предоставив ему план каждой встречи. Таким образом, время, которое вы проведете вместе, будет потрачено более эффективно. Подготовьте краткий обзор результатов вашей работы за последние три месяца: какие действия вы предприняли, какие открытия для себя сделали, какие партнерские взаимоотношения выстроили. Затем обсудите с менеджером ваши планы на следующие три месяца, в частности ваши основные цели, знания, которые вы хотели бы приобрести, новые отношения, которые надо выстроить. Все, что требуется от начальника, — это прийти на встречу и сосредоточиться в течение 45 минут на ваших проблемах.

Если он постоянно отменяет назначенные встречи или не может сказать вам на встрече ничего полезного, то проблема не в его чрезмерной занятости. Просто у вас плохой начальник. Если вы любите свою работу



и чувствуете, что она у вас хорошо получается, вам придется с этим смириться. Другое решение, которого мы коснемся в пункте E, состоит в том, чтобы уйти с такой работы.

**V. Если менеджер заставляет вас выполнять работу так, как он сам бы ее выполнял,** то, вероятно, он слишком сосредоточен на самом процессе. Выберите подходящий момент: возможно, на встрече, посвященной развитию вашей карьеры, вы сможете объяснить ему, что определяете свою работу через результат, а не через предпринимаемые шаги. Спросите, какой результат, по его мнению, считается эквивалентом успеха. Объясните, почему ваш собственный стиль, хотя и отличается от стиля менеджера, тем не менее поможет вам достичь необходимого результата. Ваша задача состоит вовсе не в том, чтобы убедить начальника, что ваш стиль лучше, чем его собственный. Вы должны доказать, что ваш стиль — это лучший для вас способ достичь целей, поставленных вашим начальником. Если посмотреть с этой точки зрения на его стиль, то независимо от того, насколько разумным он ему кажется, он неприменим.

Конечно, корень проблемы может оказаться не в том, что менеджер сосредоточен на инструкциях, а не на результате. Возможно, менеджер заставляет вас предпринимать определенные действия, потому что ему нравится чувствовать власть и контролировать. Если вы в состоянии применить его стиль без вреда для себя, то хорошо, если нет — возможно, вы захотите сменить работу.

**C. Если ваши заслуги признают не тогда и не так, как бы вам этого хотелось,** вы можете предложить альтернативные варианты. Это непростой разговор. Действительно, если вы заявите, что предпочли бы, чтобы вас поблагодарили приватно, а не прилюдно, вас сочтут слишком наглым и самонадеянным. Вам опять нужно выбрать подходящий момент. Вряд ли будет разумно заявить это начальнику сразу после того, как вся команда поаплодировала вашему успеху (Марк Д., страховой агент из примера в главе 5, несомненно, смог достучаться до своего менеджера, когда демонстративно спрыгнул со сцены, но мы вам не рекомендуем так поступать). Лучше выскажите свои соображения, когда будете обсуждать все аспекты вашей трудовой деятельности, — в деловой беспристрастной обстановке на встрече, посвященной вашему профессиональному развитию (и не забудьте отметить, что вы цените добрые намерения вашего начальника). Это покажет вашему менеджеру, что вы хорошо продумали свои требования и хотите, чтобы он учитывал все, что вы сказали, при работе с вами.

Если проблема состоит не в том, что ваши заслуги признаются неправильно, а в том, что их просто не замечают, постарайтесь продержаться

в таких условиях столько, сколько это возможно. Если для вас естественно черпать силы внутри себя, то вам не составит труда нормально существовать без всякого признания ваших достижений. Однако большинство людей в этом случае теряют энтузиазм. Столкнувшись с ситуацией, когда их никто не хвалит за выполненную работу, они предпочитают поискать другое место.

**D. Если ваш менеджер постоянно расспрашивает вас о том, что вы делаете или чувствуете, или вмешивается в вашу работу, а вам это только мешает.** Эта проблема требует очень аккуратного решения, — вы ведь не хотите выглядеть так, словно не знаете, что такое субординация и кто здесь начальник. Поэтому попробуйте спросить у менеджера, как он отнесется к тому, если вы будете у него «отмечаться» реже, чем он этого хочет. Скажите, что это не упрек, просто вы предпочитаете действовать более независимо, и что если у вас будет возможность «отмечаться», сообразуясь с вашим расписанием, а не с его, то ваша работа станет более продуктивной.

Несомненно, это очень тонкая ситуация, но если вы будете использовать точные, без эмоций, формулировки, такие как «Мне было бы предпочтительнее обсуждать мои результаты раз в две недели, чем раз в два дня», вы справитесь с этой задачей и придете к соглашению, подходящему для вас обоих.

Если же ваш начальник постоянно вмешивается в вашу работу, потому что не доверяет вам, то вряд ли вам помогут даже наиболее четко сформулированные и беспристрастные аргументы. Вам придется выбрать другую стратегию — сменить работу.

**E. Если у вышеперечисленных проблем другая природа, иными словами, если менеджер неизменно игнорирует вас, не доверяет вам, недооценивает вашу работу, обвиняет вас в своих же ошибках или демонстрирует неуважение,** то вам лучше не работать под его началом. Вы можете совершить горизонтальное перемещение, выбрать другую работу в своей компании или просто уволиться. Да, можно подождать полгода в надежде, что менеджер покинет вас раньше. Конечно, привилегии, предоставляемые компанией, могут как-то облегчить вашу боль, что поможет вам перетерпеть сложившуюся ситуацию. У вас могут быть хорошие отношения с начальником вашего менеджера или с отделом управления персоналом. Но не обманывайте себя: нет надежды, что привычное поведение менеджера изменится. Некоторые менеджеры просто не должны руководить людьми. Их поведение — это не результат неправильного понимания или неправильных намерений. Это результат отсутствия таланта (а иногда невроза). В отсутствие оживленных магистралей



в сознании такие люди всегда будут принимать ошибочные решения. Они всю жизнь будут сомневаться, видеть все в черном цвете, идти на попятную, вторгаться в рабочий процесс и подавлять инициативу. По-другому они не могут. Они такие по натуре. Ни вы, ни эта книга, ни недели тренингов восприимчивости не наделят их силой, чувством собственного достоинства и уверенностью, необходимыми для того, чтобы стать хорошими менеджерами.

Мы бы хотели вам сказать: «Не волнуйтесь. Не сдавайтесь. Полагайтесь на свои таланты, и тогда вы достигнете превосходного результата». Но мы не можем. Возможно, вы способны терпеть такое положение в ожидании, что менеджер докажет свою некомпетентность и будет уволен. Однако без хорошего начальника вы долго не протянете. Как мы показали вам в этой книге, в вашей упорной борьбе по превращению таланта в результат менеджер является ключевой фигурой. Если вам попался действительно плохой начальник, значит, вы никогда не реализуете свой потенциал. Не имеет значения, насколько вам нравится сама работа, — уходите с нее, и чем быстрее, тем лучше. Вы заслуживаете лучшей участи.



## Рекомендации для компании

*Как создать атмосферу, благоприятную для лучших менеджеров?*

Мы уже говорили, что человека могут поначалу привлечь соображения престижа и репутации, однако только отношения с непосредственным начальником определяют продолжительность и эффективность его работы. При обращении таланта работника на пользу компании менеджер играет ключевую роль.

Все это правда. Степень влияния менеджера на работника превосходит степень влияния компании. Однако компания все равно обладает огромной властью. Менеджерам сложно противостоять принятым стереотипам, опираясь исключительно на собственные силы. Только общими усилиями могут вытеснить их полностью.

Во многих компаниях принятые стереотипы — потенциал любого человека неограничен, помогайте человеку преодолеть свои недостатки, относитесь к другим так, как вам хочется, чтобы относились к вам, — еще очень сильны, хотя отдельные менеджеры могут быть с ними не согласны. Эти стереотипы подкрепляются корпоративной политикой, установленными процедурами и языком. Они влияют на порядок отбора и обучения, на продвижение по службе, на оплату труда и административные взыскания. Лучшие менеджеры могут предпринимать слабые попытки противостоять общему направлению, однако у них никогда не получится полностью воплотить свои замыслы. Независимо от того, по какому пути они пойдут, рано или поздно они откроют дверь и увидят за ней правило, норму, принцип или систему, которая встанет на пути любой инициативы.

Вы не можете платить сотрудникам по такой схеме.

Вы не имеете права повысить сотрудника, если опыт его работы не превышает трех лет.

Вы относитесь ко всем по-разному. Это несправедливо.

Вот наша новая система управления исполнением. Позаботьтесь, чтобы все сотрудники овладели этими компетенциями.

Вы не можете дать ей эту должность. Она же не руководит ни одним человеком.

Принятые стереотипы прочно обосновались в системах отбора сотрудников, обучения, оплаты и управления исполнением. Единственный способ полностью их вытеснить — заменить сами системы. А это может сделать только компания.

Опираясь на наши четыре ключика, мы сформулировали рекомендации, руководствуясь которыми можно победить принятые стереотипы.

**А. Сосредоточьтесь на результатах.** Главная задача — сформулировать поставленную цель. Задача каждого человека — найти наиболее подходящие средства для достижения этой цели. Таким образом, сильные компании становятся экспертами по выбору пункта назначения, предоставляя работникам самим выбирать пути.

- По мере возможности определите каждую работу через результат.
- Найдите способ точно выразить этот результат с помощью цифр. Возможность измерения результата улучшает работу.
- Четыре наиболее психологически важных результата для потребителя — это точность, доступность, сотрудничество и совет. Проанализируйте все задачи и определите, что конкретно должно произойти, чтобы были достигнуты эти результаты. На тренингах объясните сотрудникам, какие стандартные шаги каждый из них может предпринять в своей работе, чтобы способствовать достижению одного или нескольких результатов. Также расскажите, где, как и почему они должны поступать по своему усмотрению для достижения этих результатов.
- Менеджеры должны отвечать за результаты анкетирования сотрудников по 12 вопросам, которые мы представили в главе 1. Эти результаты являются важными показателями. Хотя мы бы вам не советовали привязывать зарплату менеджеров к ответам работников на 12 вопросов, менеджеры должны воспринимать эти ответы как один из показателей успешности своей деятельности.

**В. Цените совершенное выполнение в каждой работе.** В сильных компаниях каждая совершенно выполненная работа пользуется уважением. Если вы хотите понять культуру труда компании, в первую очередь посмотрите на ее героев.

- Для максимального количества должностей определите уровни мастерства. Установите критерии продвижения от одного уровня к другому. Вознаграждайте за успешную работу дипломами, сертификатами и значками. Seriously относитесь к каждому уровню.



- Для максимального количества должностей установите широкие диапазоны вознаграждений. Четко определите критерии, соответствующие каждому уровню заработной платы. Доступно объясните, почему зарплата снижается при переходе на более высокую ступеньку карьерной лестницы.
- Обращайте внимание на личные рекорды. Многие люди предпочитают соревноваться сами с собой. Разработайте систему, при которой каждый работник может ежемесячно или поквартально отслеживать свои достижения. Эта система поможет вам отмечать личные рекорды по мере их появления. Растущее число личных рекордов означает рост компании.

**С. Изучайте лучших работников.** Сильные компании учатся у своих лучших сотрудников. Такие компании взяли себе за правило исследовать совершенное исполнение.

- Изучайте ваших лучших исполнителей. Составьте профиль талантов для каждого. Это поможет вам набрать больше сотрудников, похожих на ваших звезд.
- Модифицируйте программу тренингов с учетом того, что вы узнали о лучшем выполнении в каждой работе.
- Откройте внутренний «университет». Основная функция этого «университета» — продемонстрировать, каким образом лучшим работникам удается добиваться великолепных результатов. Каждый сотрудник должен по мере возможности ознакомиться с образом мыслей и действиями, осуществляемыми лучшими работниками, и понять, почему те получают такое удовольствие от своей работы. Ваши сотрудники могут научиться в этом «университете» многим правилам, приемам и методам, однако основная цель — показать им лучшее исполнение. Помните, что этот «университет» может быть настолько гибким, неформальным и непродолжительным, насколько того требуют размер и характеристики вашей компании, самое важное — то, что он даст возможность планомерно учиться у лучших.

**Д. Обучайте языку лучших менеджеров.** Язык влияет на мысли. Мысли определяют поведение. Если компания хочет изменить манеру поведения, она должна изменить манеру разговора. В сильных компаниях язык лучших менеджеров является общеупотребительным.

- Обучите руководителей пользоваться четырьмя ключами лучших менеджеров. Особенно подчеркните разницу между навыками,



знаниями и талантами. Убедитесь в том, что менеджеры понимают, что для совершенного выполнения любой работы необходим талант, который является любой возобновляемой моделью мышления, чувств и действий, и что таланту невозможно обучить.

- Измените процедуру набора новых кадров, описания должностных обязанностей и требования к резюме, исходя из важной роли таланта.
- Пересмотрите вашу систему тренингов, с тем чтобы она отражала различия между знаниями, навыками и талантами. Хорошая компания понимает, чему можно научить, а чему нет.
- Уберите из программы тренингов все исправительные элементы. Отправляйте ваших наиболее талантливых сотрудников получать новые знания и навыки, сочетающиеся с их талантами. Прекратите посылать менее талантливых людей на тренинги, где их должны «подтянуть».
- Осуществляйте обратную связь. Помните о том, что всесторонние исследования, индивидуальные профили или система поощрения за работу будут полезны только в том случае, если они помогают человеку лучше понять себя и извлечь пользу из своих достоинств. Не используйте их для выявления недостатков, которые надо исправить.
- Внедрите программу управления исполнением.

Конечно, эти рекомендации не смогут восполнить отсутствие лучших менеджеров, однако они станут для вас большим подспорьем. Если же вы ими не воспользуетесь, стереотипы создадут невыносимую для работы атмосферу. Если все правила, языки и системы будут построены на принятых стереотипах, редкие здравые голоса будут подавлены, и каждый лучший менеджер усомнится в правильности самых твердых убеждений. В таких условиях лучшие менеджеры не смогут развиваться, у них не будет возможности применить на практике свое чутье. Они больше будут озабочены тем, чтобы выжить и сохранить рассудок.

Однако, воспользовавшись нашими рекомендациями, вы полностью измените атмосферу в компании. Общая обстановка будет поддерживать талантливых менеджеров, укрепляя их взгляды, поощряя их в применении на практике и совершенствовании своих подходов. Тогда лучшие менеджеры будут процветать, сотрудники — достигать успеха, компания — устойчиво расти. А принятые стереотипы будут раз и навсегда истреблены.

---

**СОБИРАЕМСЯ С СИЛАМИ**

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)



Подход лучших менеджеров кажется предельно простым. Отберите сотрудников по таланту, определите нужные результаты, сосредоточьтесь на сильных сторонах, а затем по мере их профессионального развития помогите каждому найти для себя правильную роль. Используйте эти приемы при работе с каждым подчиненным, и ваш отдел, подразделение или компания будут процветать. Иначе и быть не может.

Однако мы с вами знаем, что это не так. Это очень сложно — хорошо руководить людьми. Ваша основная задача — уравновесить конкурирующие интересы: компании, потребителей, сотрудников и ваши собственные.

Если вам придется вмешаться в конфликт между грубым клиентом и заикающимся служащим, то вам будет непросто подобрать такие слова, которые успокоят клиента и не уронят авторитет служащего. Если вы получите под свое начало 30 опытных работников, вам будет сложно найти способ завоевать их доверие, одновременно добиваясь от них результативного труда. Если вы осознали, что работник, которого вы так старательно отобрали, в действительности не обладает необходимым талантом, будет нелегко сообщить ему плохую новость, не приведя его в подавленное состояние и не встревожив всю команду. Какие бы методы вы ни применяли, играть роль посредника всегда трудно.

Эта книга не открывает вам легкого пути. Она просто предлагает вам занять выигрышную позицию. Она помогает четко осознать, что вы должны делать, почему вы должны это делать и как сделать лучше. Она не подсказывает, как быть в каждой конкретной ситуации. Однако она направит вас на принятие здравых решений. Она покажет вам, как начать закладывать фундамент по-настоящему привлекательного и продуктивного места работы.

Мы не можем пообещать мгновенных чудес. Да вы бы все равно в них не поверили. Вы знаете, что, придя завтра на работу, вы увидите множество людей, работающих на неподходящих для них должностях. Вы увидите много менеджеров, шагающих в ногу с принятыми стереотипами. И вы увидите, как ограничены ваши возможности изменить ситуацию. Вы знаете, что вы можете что-то изменить, только работая один на один с каждым подчиненным. Вы находитесь в начале долгого пути.

Мы можем пообещать лишь, что четыре ключа — это необыкновенно сильное начало.

\* \* \*

И вот что будет поддерживать вас на вашем пути: по мере того как вы будете удаляться от принятых стереотипов, вам будет помогать то, что наконец-то две мощные силы могут работать вместе. Потребности компании и потребности работника, разделенные с момента рождения

«корпорации» 150 лет назад, начинают постепенно объединяться. Сегодня вы, менеджер, оказываетесь там, где они встречаются...

Повсеместно люди требуют все большего от своей работы. Они хотят ощущать собственную значимость и уникальность. Каждый человек хочет, чтобы его признавали как личность. Ему необходима возможность самовыражения, причем это самовыражение должно пользоваться значимым престижем. Только вы, его начальник, можете создать такую рабочую атмосферу, в которой каждый подчиненный приходит к осознанию своих сильных сторон и может продуктивно их использовать.

В то же время компании ищут нераскрытые резервы стоимости. Человеческая природа — один из таких обширных резервов. В прошлом компании пытались получить доступ к силе человеческой природы, ограничивая и совершенствуя ее, точно так же, как человечество поступало с другими природными силами. Теперь мы знаем, что это не срабатывает: сила человеческой природы в отличие от других природных сил неоднородна. Эта сила заключается в индивидуальных особенностях, ведь на самом деле природа каждого человека уникальна. Если компании хотят использовать эту силу, они должны найти механизм, который высвобождает природу каждого человека, а не ограничивает ее. Вы, менеджер, и есть самый лучший механизм, имеющийся у них в распоряжении.

Слияние этих двух сил — стремления компании к росту стоимости и стремления работника к индивидуальности — навсегда изменят вид корпорации. Вы увидите новые организационные модели, новые названия должностей, новые схемы выплат и новые пути развития карьеры, новые системы измерения. И все это будет подчиняться одному принципу: «Не тратьте время, пытаясь вложить в людей то, чего им не дано от природы. Старайтесь выявить то, что в них заложено». Некоторые менеджеры попытаются противостоять этим изменениям, но безуспешно. Их можно замедлить, но нельзя остановить.

Однако вы в силах его ускорить. Вы можете стать катализатором. Теперь вы знаете, как это можно сделать.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

---

- Приложение 1  
Путь Института Гэллапа к успешному бизнесу
- Приложение 2  
Говорят лучшие менеджеры
- Приложение 3  
Отбор по таланту
- Приложение 4  
В поисках 12 вопросов
- Приложение 5  
Мета-анализ



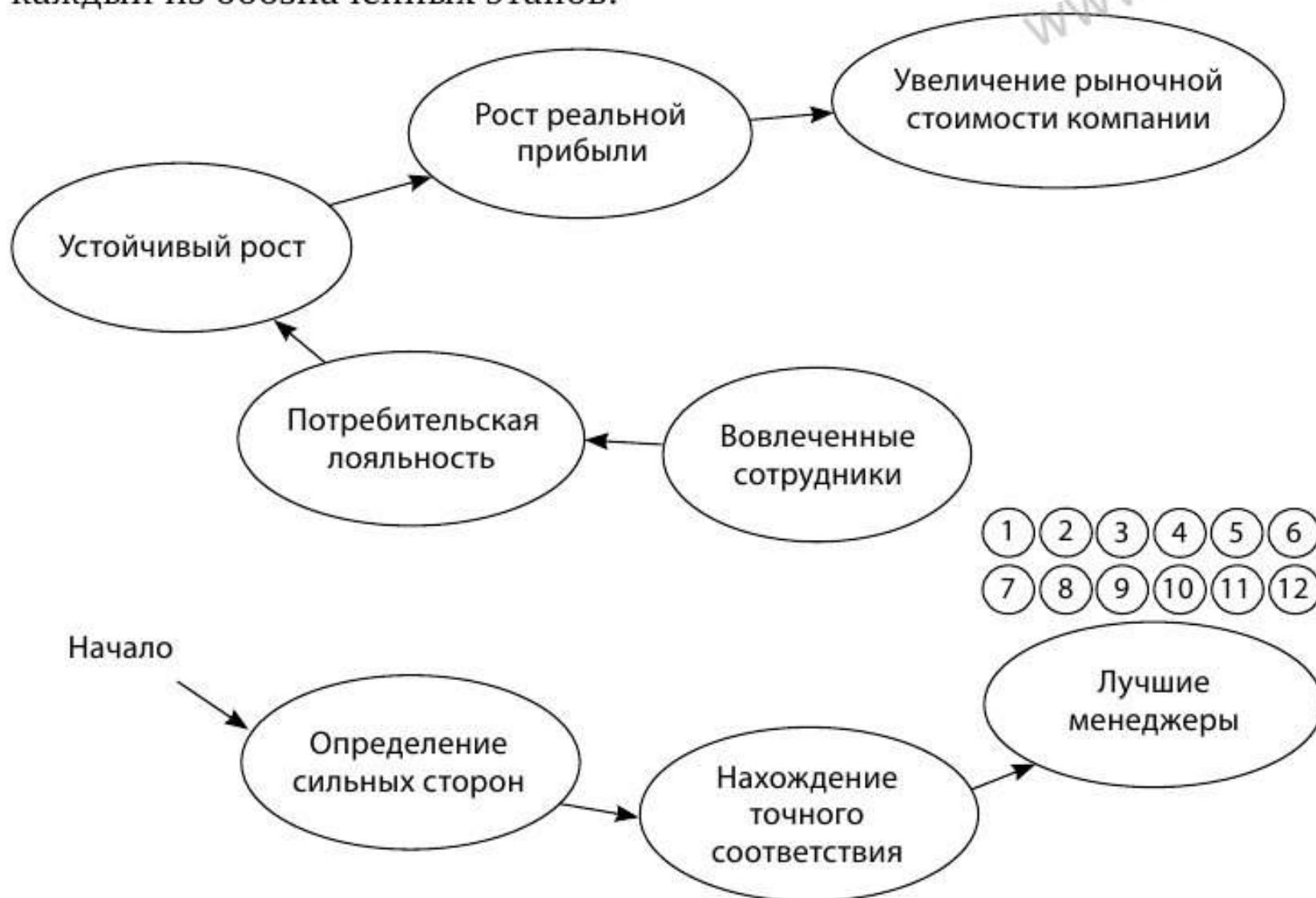
[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

## Приложение 1

# Путь Института Гэллапа к успешному бизнесу

*Какой путь приводит к устойчивому росту стоимости акций?*

В ходе изучения взаимосвязей между ключевыми элементами успешного бизнеса Институт Гэллапа разработал модель, описывающую путь от личного вклада каждого работника до окончательного результата деятельности компании — увеличения ее совокупной стоимости. Для открытых акционерных обществ лучшим индикатором стоимости является рыночная цена акций. Ниже приведена схема этого пути. Мы коротко опишем каждый из обозначенных этапов.



### **УВЕЛИЧЕНИЕ РЕАЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ СПОСОБСТВУЕТ УВЕЛИЧЕНИЮ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ**

На рыночную стоимость компании влияет множество переменных. Среди тех, которыми можно управлять, — увеличение реальной прибыли. Мы подчеркиваем именно слово «реальной», потому что существует множество маневров, с помощью которых можно увеличить краткосрочную прибыльность. Некоторые из них являются серьезными нововведениями в порядке работы, например повышение эффективности процессов и сокращение издержек. Другие можно назвать креативным учетом, к примеру списание активов, агрессивные одноразовые сборы или форсирование заказов на продукты в конце периода, чтобы преувеличить выручку.

### **УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ СПОСОБСТВУЕТ УВЕЛИЧЕНИЮ РЕАЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ**

Реальная прибыль может увеличиваться лишь при условии устойчивого роста компании. Он несколько отличается от «купленного роста». Существует множество инструментов: приобретение потоков доходов другой компании, резкое снижение цен или продолжительная лидирующая позиция среди ресторанных или розничных сетей, достигнутая путем наиболее быстрого открытия как можно большего количества точек. Все эти техники приводят к резкому скачку выручки, однако ни одна из них не направлена на достижение стабильного роста — на поверку выходит, что некоторые из них активно подрывают эту стабильность. Устойчивый же рост измеряется с помощью таких показателей, как объем выручки на магазин, объем выручки на продукт или среднее количество услуг, используемое одним потребителем. Эти показатели выявляют, устойчивы ли доходы компании, будет ли их рост продолжительным.

### **ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ СПОСОБСТВУЕТ УСТОЙЧИВОМУ РОСТУ**

Наиболее значимым фактором устойчивого роста является расширяющаяся база лояльных клиентов. Для некоторых отраслей необходимо также, чтобы увеличивалась база покупателей, готовых заплатить цену с надбавкой. А еще лучше, если эти лояльные покупатели станут поклонниками, создавая, таким образом, огромную армию бесплатных и эффективных торговых агентов.

Потребителей можно убедить приобрести товар или услугу с помощью эффективного метода продаж и маркетинговых коммуникаций, однако



истинная потребительская лояльность возникнет, только если предложить покупателю товар или услугу высшего качества. В Институте Гэллапа мы рассматриваем метод продаж и маркетинговые коммуникации как «то, что бренд обещает», а качество товаров и услуг — как «то, что бренд в действительности дает». Компания добьется роста количества лояльных покупателей, только если бренд в действительности дает больше или хотя бы не меньше, чем обещает.

### **ВОВЛЕЧЕННЫЕ СОТРУДНИКИ СПОСОБСТВУЮТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ**

Генеральный директор General Electric Джек Уэлч однажды сказал: «Любая компания, пытающаяся выжить в конкурентной борьбе... должна найти способ вовлечь в работу разум каждого сотрудника». Это особенно справедливо для сферы услуг, где практически все лучшее, что есть в компании, преподносится клиентам через сотрудников. Но даже в сугубо производственной сфере невозможно создать качественные продукты без вовлеченных и преданных людей.

Изображенные на схеме в начале приложения 12 цифр олицетворяют 12 вопросов, описанных в первой главе. «Полностью вовлеченный» сотрудник, по нашему определению, должен утвердительно ответить на каждый из этих 12 вопросов. Вспомните четыре результата коммерческой деятельности бизнес-единицы, использованные в нашем мета-анализе: коэффициент удержания сотрудников, производительность, потребительская удовлетворенность и прибыльность. На приведенной выше схеме показана только взаимосвязь между вовлеченностью работников и потребительской лояльностью, но часто увеличение количества вовлеченных работников и прибыль тесно связаны: либо косвенно — через рост производительности, либо напрямую — через уменьшение текучести кадров.

### **НУЖНЫЕ ЛЮДИ НА ПОДХОДЯЩЕЙ РАБОТЕ И ПОД НАЧАЛОМ ХОРОШИХ МЕНЕДЖЕРОВ СПОСОБСТВУЮТ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ**

Начальные этапы нашего пути должны быть пройдены, насколько это возможно, идеально, иначе перехода к потребительской удовлетворенности, росту выручки и прибыли не произойдет. Сначала вы должны определить сильные стороны ваших работников. Затем нужно предоставить каждому работу, где он может лучше всего использовать эти сильные стороны. Если вы не выполните эти два требования, то вам не поможет ни мотивация, ни профессиональный тренинг. В этой книге

мы подробно описали, что под сильными сторонами мы подразумеваем таланты — возобновляемые закономерности в мышлении, чувствах и поведении человека — и в меньшей степени приобретенные им знания или полученные навыки. Мы полагаем, что при отборе кандидатов тратится слишком много денег и времени на определение навыков и знаний кандидатов и совсем недостаточно — на выявление талантов. По правде говоря, большинство компаний загоняют себя в ловушку в самом начале пути, так как точно не знают, сколько таланта привнесено в компанию и правильно ли он используется.

Успешно преодолев первые два этапа, вы сталкиваетесь с наиболее важной задачей: вам нужно найти способ вовлечь в работу этих талантливых сотрудников. Существует опять же много способов это осуществить — повысить оплату труда, увеличить привилегии, однако это не самые эффективные методы. Единственный способ полностью вовлечь человека в работу — это нанять лучших менеджеров и обеспечить им дружественную рабочую атмосферу для применения четырех ключиков. В этих условиях менеджеры смогут отобрать себе лучших людей, четко сформулировать свои ожидания от их работы, обеспечить мотивацию и развитие таких людей. Компания, которая не в состоянии осуществить этот шаг, будет вынуждена сойти с пути. Она будет терять талантливых работников больше, чем ей удастся сохранить. Она будет неправильно распределять должности, чрезмерно продвигать или, наоборот, недооценивать работников. При отсутствии талантливых людей на нужных местах компания станет прибегать к менее надежным способам достижения результата — делать слишком большую ставку на маркетинг, увлекаться поглощениями, не задаваясь вопросом об их целесообразности, неистово гнаться за «купленным ростом». В жестких конкурентных условиях эти методы сослужат плохую службу.

## Приложение 2

---

# Говорят лучшие менеджеры

*(Ответы на вопросы, приведенные в главе 2)*

*С кем вы как руководитель предпочли бы работать: с самостоятельным и своенравным человеком, чьи продажи составляют 1,2 млн долларов в год, или с покладистой работягой, продающим в два раза меньше? Пожалуйста, объясните ваш выбор.*

Менеджеры ответили, что предпочли бы самостоятельного пробивного человека, а не вполонину менее продуктивного, но покладистого сотрудника. Они объяснили, что независимый человек более талантлив, однако им труднее руководить. Таланты покладистого сотрудника, видимо, меньше подходят для его работы, но руководить им гораздо легче. Лучшие менеджеры не ищут легких путей. Они предпочитают нанять заведомо талантливого человека, а не пытаться вырастить талант на непригодной почве.

*Ваш подчиненный является хорошим специалистом, но испытывает постоянные трудности при работе с документами. Что вы будете делать, чтобы помочь ему работать более эффективно?*

Лучшие менеджеры выяснят, почему у сотрудника возникают постоянные трудности при работе с документами. Возможно, эта функция для него в новинку, поэтому он нуждается в тренинге. Однако если выяснится, что проблема — в отсутствии таланта к работе с документацией, они найдут решение, позволяющее минимизировать последствия недостатка административного таланта и сфокусироваться на производительности работника.

*У вас в подчинении два менеджера. Один из них — гений. Другой — откровенно зауряден. Открываются две вакансии: одна — в перспективном подразделении, а другая — в отстающем. Ни одно из*



*этих подразделений еще полностью не реализовало свой потенциал. Куда бы вы назначили лучшего? Почему?*

Лучшие менеджеры всегда назначают более талантливых людей на более успешные участки. Ключевая фраза здесь — «Ни одно из этих подразделений еще полностью не реализовало свой потенциал». Эталоном является совершенное исполнение. Только действительно талантливый управляющий может максимально полно реализовать потенциал более перспективного сектора. Ему одинаково по силам довести до совершенства более удачный сектор и привести к среднему уровню отстающий. Однако первое интереснее и полезнее. Назначив талантливого управляющего в перспективное подразделение, можно избавиться от посредственного управляющего и найти временного эксперта, способного поднять на должный уровень отстающее подразделение.

Тех, кто хочет поступить с точностью до наоборот, лучшие менеджеры предостерегают: ваш менее талантливый управляющий никогда не добьется максимума от перспективного сектора, а талантливый менеджер может опустить руки на отстающем секторе. В этом случае, руководствуясь лучшими намерениями, вы приведете двух человек к неудаче и вдвое снизите свою производительность.

## Приложение 3

---

# Отбор по таланту

*Таланты, востребованные  
для наибольшего количества должностей*

Способности, необходимые для достижения успеха на разных работах, значительно отличаются друг от друга. Тем не менее мы приводим здесь список наиболее распространенных талантов с кратким определением каждого. Эти определения помогут вам решить, какие таланты вам нужны.

### *Таланты достижения*

**Стремление к достижениям:** постоянная внутренняя энергия, зарождающаяся в самом человеке.

**Подвижность:** стремление израсходовать физическую энергию.

**Выносливость:** способность к длительным физическим нагрузкам.

**Состязательность:** стремление оценить свой успех по сравнению с успехами других.

**Целеустремленность:** потребность самоутвердиться посредством независимости, совершенного исполнения, риска и признания.

**Компетентность:** стремление к приобретению опыта и мастерства.

**Убежденность:** потребность устроить свою жизнь в соответствии с основополагающими ценностями.

**Установка:** стремление воплотить свои намерения в жизнь.

**Услужливость:** стремление помочь другим.

**Этика:** четкое понимание, что хорошо и что плохо в том, что руководит вашими действиями.

**Предвидение:** стремление нарисовать значимую картину будущего.

### *Таланты мышления*

**Целеустремленность:** умение ставить цели и учитывать их в своих повседневных делах.

**Дисциплина:** потребность структурировать свою работу и жизнь.

**Стремление к упорядочению:** способность к гармоничному сочетанию.

**Ориентация на работу:** потребность мысленно воспроизводить ситуации и исследовать разные варианты.

**Структурированное восприятие:** потребность выявлять точность и правильность.

**Ответственность:** потребность лично отвечать за свою работу.

**Концептуальность:** умение разработать схему, объясняющую происходящие события.

**Ориентация на результат:** потребность быть объективным и оценивать результаты работы.

**Стратегическое мышление:** способность проигрывать альтернативные сценарии будущего.

**Деловое мышление:** применение таланта стратегического мышления с финансовой точки зрения.

**Решение проблем:** умение находить решения в условиях неполной информации.

**Способность к дедукции:** умение находить закономерности в разрозненных данных.

**Умение увидеть за сухими цифрами живые факты.**

**Креативность:** умение сломать существующие рамки, чтобы создать более эффективные/привлекательные.

### *Таланты взаимодействия*

**Стремление к признанию:** потребность заслужить одобрение окружающих.

**Сопереживание:** понимание чувств и взглядов других людей.

**Контактность:** стремление к построению долгосрочных связей.

**Мультиконтактность:** умение создавать сеть связей.

**Талант взаимовыгодного общения.**

**Индивидуализированное восприятие:** понимание и внимание к индивидуальным особенностям.

**Талант содействия в развитии:** потребность вкладывать в других, получая от этого удовлетворение.

**Стимулирование:** умение вызывать энтузиазм.

**Чувство локтя:** умение создать чувство взаимной поддержки.



**Оптимизм:** потребность видеть светлую сторону вещей.

**Дар убеждения.**

**Руководство:** способность взять ответственность на себя.

**Побуждение:** умение склонять других людей к действию.

**Смелость:** умение использовать эмоции для преодоления сопротивления.

## Приложение 4

---

# В поисках 12 вопросов

*Как Институт Гэллапа выявил 12 вопросов?*

Мы начали с проведения фокус-групп. Каждая фокус-группа включала в себя сотрудников из наиболее производительных отделов каждой компании. Фокус-группы проводили профессиональные психологи из Института Гэллапа; они задавали респондентам открытые вопросы, касающиеся их места работы. Каждая фокус-группа была записана на пленку. За 25 лет Институт Гэллапа провел тысячи подобных фокус-групп.

Для этих фокус-групп мы разработали длинные вопросники, охватывающие все аспекты трудовой деятельности работников. Мы опросили свыше миллиона служащих. После каждого исследования мы проводили анализ с целью выделить из полученных данных значимые факторы.

Пять факторов возникали постоянно.

1. Рабочая атмосфера/процедуры. Этот фактор включает в себя такие аспекты, как безопасность, чистота, оплата труда, привилегии и нормы.
2. Прямой начальник. Этот фактор охватывает все аспекты поведения непосредственного руководителя работника, такие как отбор, признание, развитие, доверие, понимание и дисциплина.
3. Команда/коллеги. Фактор включает в себя восприятие сотрудником других членов команды, такие аспекты, как взаимодействие, общие цели, общение и доверие.
4. Компания в целом / высшее руководство. Фактор отражает аспекты, связанные с инициативами компании и ее лидеров, такие как вера сотрудника в миссию компании, ее стратегию или компетентность самих лидеров.
5. Индивидуальные взгляды и стремления. Фактор отражает чувство приверженности сотрудника к компании и клиентам; чувство гордости за компанию; вероятность того, что сотрудник пореко-

мендует друзьям устроиться в компанию на работу; вероятность того, что сотрудник останется в компании на протяжении всего карьерного пути, и желание предоставить клиентам превосходное качество обслуживания.

Хотя мы обнаружили несколько других факторов, к примеру взаимодействие или развитие, приведенные выше пять факторов практически всегда позволяют объяснить изменчивость данных. А из пяти главных факторов наиболее важным является фактор прямого начальника. Именно он объясняет непропорционально большую дисперсию данных.

В процессе такого факторного анализа мы провели различные регрессионные анализы данных, чтобы выявить наиболее значимые вопросы. В ходе исследования использовались три зависимые переменные: показатель общей удовлетворенности, пять лучших вопросов, касающихся фактора индивидуальных взглядов, и результаты деятельности бизнес-единиц.

Перед тем как сформулировать окончательный список вопросов, мы добавили последний критерий: фактор должен легко поддаваться влиянию. Это должны быть не эмоциональные вопросы типа «Насколько вы в целом удовлетворены рабочей атмосферой?» или «Гордитесь ли вы тем, что работаете в этой компании?», а вопросы, на которые нужно отвечать действием.

Определив 12 наиболее значимых вопросов, мы подвергли их строгому подтверждающему анализу. Одним из методов был мета-анализ, представленный в этой книге. В следующей части мы опишем его подробнее.



## Приложение 5

---

# Мета-анализ

Выдержка из отчета «Мета-анализ и анализ полезности при исследовании взаимосвязи между ключевыми суждениями работников и результатами коммерческой деятельности» (Дж. Хартер и Э. Крэглоу).

### Происхождение ключевых элементов

В течение последних 25 лет Институт Гэллапа проводил количественные и качественные оценки характерных восприятий сотрудниками компаний управленческой практики. В дополнение к разработке заказных исследований, почти для всех организаций, с которыми работал Институт, его эксперты стремились определить ключевой набор утверждений, которые измеряют важные восприятия в широком спектре организаций. Кроме того, они пытались сделать это таким образом, чтобы результат не был слишком сложным или громоздким для бизнесменов, у которых и без того очень много дел.

Наши специалисты провели тысячи качественных фокус-групп среди сотрудников множества отраслей. Методология, лежащая в основе этого исследования, была сосредоточена на изучении успеха. Проводя измерения восприятий служащих, наши эксперты сосредоточились на важнейших вопросах из области человеческих ресурсов, по которым менеджеры могут разрабатывать план конкретных действий. В результате количественных и качественных исследований были сформулированы 13 ключевых утверждений. Количественные данные приведены в этом мета-анализе.

1. Оцените свою удовлетворенность компанией [наименование компании] в качестве места работы, пользуясь пятибалльной шкалой, на которой «5» означает «абсолютно удовлетворен(-а)» а «1» — «абсолютно не удовлетворен(-а)».
2. Я знаю, что от меня ожидается на работе.

3. Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы.
4. На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего.
5. За последние семь дней мне была объявлена благодарность, либо меня похвалили за хорошо выполненную работу.
6. Мне кажется, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности.
7. У меня на работе есть человек, который поощряет мой рост.
8. Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются.
9. Задачи (цели) моей компании позволяют мне чувствовать важность моей работы.
10. Мои коллеги (товарищи по работе) считают своим долгом выполнять работу качественно.
11. В моей компании работает один из моих лучших друзей.
12. За последние шесть месяцев кто-то на работе беседовал со мной о моем прогрессе.
13. В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учебы и роста.

## Мета-анализ

Мета-анализ — это статистическое объединение данных, собранных в результате многих различных исследований. В таком качестве он доставляет исключительно достоверную информацию, поскольку контролирует ошибки измерения и выборки и другие несоответствия, искажающие результаты индивидуальных исследований. Мета-анализ позволяет устранить систематическую ошибку и получить оценку истинной достоверности либо истинной взаимосвязи между двумя или более переменными. Статистики, типично вычисленные в ходе мета-анализа, позволяют исследователям выявить наличие или отсутствие факторов, влияющих на взаимосвязи. В области психологии, образования, поведения, медицины и отбора персонала было уже проведено более 1000 исследований, опирающихся на мета-анализ. Научная литература, посвященная социальным аспектам поведения людей, изобилует исследованиями, выводы которых порой противоречат друг другу. Тем не менее мета-анализ позволяет исследователю оценить основные взаимосвязи между переменными и устранить искусственные источники различий в результатах разных исследований. Он предоставляет метод, при помощи которого исследователи могут выяснить, являются ли достоверности и взаимосвязи зна-

чимыми в разных ситуациях (например, в разных фирмах или в разных географических районах).

В этой книге мы не будем приводить полного описания мета-анализа. Если читатель захочет получить базовую информацию и подробное описание новейших методов мета-анализа, то мы предлагаем ему ознакомиться со следующими источниками: Schmidt (1992); Hunter & Schmidt (1990); Lipsev and Wilson (1993); Bangert-Drowns (1986); Schmidt, Hunter, Pearlman and Rothstein-Hirsh (1985).

### **Гипотезы и характеристики исследования**

Перечислим гипотезы, протестированные в ходе мета-анализа.

1. Восприятие сотрудником качества управления, измеряемое с помощью 13 ключевых элементов, связано с результатами коммерческой деятельности бизнес-единицы. (Другими словами, бизнес-единицы, набравшие больше баллов по этим показателям, демонстрируют в целом более высокие результаты коммерческой деятельности.)
2. Достоверность восприятия сотрудниками качества управления, измеренного 13 ключевыми элементами, значима во всех изученных организациях.

В базу данных Института Гэллапа было включено в совокупности 28 исследований, выполненных по заказу различных организаций. В рамках каждого из этих исследований были использованы один или несколько ключевых элементов; данные по ним исследователи обобщили на уровне бизнес-единицы и проверили, насколько они коррелируют с обобщенными результатами измерений показателей результатов коммерческой деятельности.

- Потребительская удовлетворенность/лояльность.
- Прибыльность.
- Производительность.
- Текучесть рабочей силы.

Таким образом, объектами этого анализа были организационные единицы. Вычислив корреляции Пирсона, мы оценили взаимосвязь между показателями восприятия сотрудников, усредненными по бизнес-единицам, и каждым из четырех показателей результатов деятельности. Такие коэффициенты корреляции были вычислены для бизнес-единиц



каждой компании и занесены в базу данных для каждого из 13 ключевых элементов. Затем аналитики рассчитали средние достоверности, стандартные отклонения достоверностей и статистики значимости достоверностей для каждого из ключевых элементов и каждого из четырех показателей результатов деятельности бизнес-единицы.

Вот краткое описание исследований, включенных в этот мета-анализ.

- В 18 исследованиях мы проанализировали зависимость между восприятием сотрудников бизнес-единицы и восприятием клиентов. Восприятие клиентов включало в себя меру потребительской удовлетворенности, рейтинги учителей среди учащихся и оценки качества обслуживания мнимыми покупателями<sup>1</sup>. Инструменты изучения мнения потребителей менялись в зависимости от исследования. Совокупный индекс потребительской удовлетворенности/лояльности был рассчитан как усредненное значение всех показателей, включенных в каждое измерение.
- Показатели прибыльности были доступны в 14 исследованиях. Прибыльность мы обычно определяли как процент от выручки (продаж). Но для некоторых компаний в качестве наилучшего индикатора исследователи использовали изменение прибыли по сравнению с результатами прошлого года или относительно целевых значений, поскольку это позволяло точнее всего измерить относительную прибыльность каждой бизнес-единицы. Таким образом, мы избегали влияния специальных благоприятных условий, когда показатели прибыльности было трудно сравнивать для разных бизнес-единиц. Например, переменная изменчивости включала отношение прибыли к выручке, выраженное в процентах, из которого вычитали затем процент вложенных средств. В каждом случае переменные прибыльности измеряли ставку доходности, а переменные производительности измеряли общий объем произведенных товаров/услуг.
- 15 исследований включали показатели производительности. Для каждой бизнес-единицы это были данные по общему объему выручки, по объему выручки на одного сотрудника, доходу с одного пациента, управленческие оценки, основанные на всех имеющихся показателях производительности, а также суждения менеджеров

---

<sup>1</sup> Мнимый покупатель — сотрудник фирмы или представитель поставщика, посещающий магазины под видом покупателя и проверяющий работу продавцов, качество обслуживания и эффективность используемых дилерами или розничными торговцами приемов экспонирования и продажи товара.

о том, какие подразделения являются наиболее производительными. Зачастую это была дихотомическая переменная (для производительных подразделений она принимала значение 2, для менее успешных — 1).

- Показатели текучести рабочей силы были доступны в 15 исследованиях. Эти данные были представлены в виде процента текучести персонала за год в каждой бизнес-единице.

Наше исследование включило в совокупности 105 680 индивидуальных опросов и 2528 бизнес-единиц, в среднем 42 человека на бизнес-единицу и 90 бизнес-единиц на компанию.

Вот сводка данных о том, к каким отраслям и типам относятся исследованные бизнес-единицы.

- 28% всех бизнес-единиц, включенных в мета-анализ, входили в финансовые организации, 21% — в сферу здравоохранения и 18% — в сферу ресторанного бизнеса. К оставшимся отраслям, рассмотренным в нашем мета-анализе, относились сферы развлечений, пищевых продуктов, исследований, телекоммуникаций / издательского дела, продаж в медицине, электроники, гостиничного дела, государственного администрирования и образования.
- 31% всех бизнес-единиц занимались розничными операциями, 28% — финансовыми; 21% оказывали медицинские услуги, 9% — образовательные и 11% занимались другими видами деятельности.

Объем данных о восприятии сотрудников и о результатах коммерческой деятельности, которые можно было обобщить (агрегировать) на уровне, достаточном для проведения сравнительного анализа, сильно варьировался. В организациях розничной торговли и финансовых учреждениях нам представилось множество возможностей собрать численные данные для такого анализа, так как каждая такая компания обычно включает большое число бизнес-единиц, которые используют сходные показатели.

### **Методы мета-анализа**

Исследования включали в себя средневзвешенные оценки истинной достоверности, оценки стандартного отклонения достоверностей, а также корректировку ошибок выборки и измерения зависимых переменных для этих достоверностей. Мета-анализ в своей простейшей форме позволяет корректировать оценки дисперсии только для ошибки выборки. Существуют и другие корректировки (Hunter & Schmidt, 1990): ограничение пределов измерения или ошибка измерения переменных, отражающих



результаты коммерческой деятельности. Определения этих процедур мы дадим чуть позже.

Для этого исследования мы собирали данные о результатах коммерческой деятельности за несколько периодов, чтобы рассчитать надежность показателей коммерческой деятельности. В некоторых случаях у нас не было возможности получить такие данные для разных периодов, и тогда мы использовали методы мета-анализа, опирающиеся на искусственные распределения (Hunter & Schmidt, 1990, p. 158–197), для того, чтобы скорректировать ошибки измерения переменных, отражающих результаты коммерческой деятельности. Использованные искусственные распределения были основаны на стабильных, повторяющихся из года в год результатах различных исследований, если они были доступны.

К моменту этого исследования не было оценок стандартного отклонения ключевых элементов по генеральной совокупности для всех использованных шкал измерения. Следовательно, не было корректировки ошибок, связанных с ограничением диапазона, и ошибок измерения независимых переменных (13 ключевых элементов). Чтобы адекватно скорректировать ошибки измерения на уровне независимых переменных, нужны были результаты (устойчивости), стабильные при повторном тестировании через короткие промежутки времени. Такие оценки были недоступны на момент проведения этого исследования. Для многомерных величин (приведенных позже в этом обзоре) оценки корреляции были получены с использованием оценок на основе альфы Кронбаха для надежности независимых переменных.

Как уже было отмечено, не было корректировки достоверности ключевых элементов и дисперсий, обусловленных ошибками измерения независимых переменных, а также из-за ограничения пределов измерения.

В любом мета-анализе могут быть различные искусственные искажения, по которым имеется лишь отрывочная информация. К примеру, предположим, что ошибка измерения и ограничение диапазона — это единственные относящиеся к делу искусственные искажения, кроме выборочной ошибки. В этом случае типичный основанный на искусственном распределении мета-анализ проводится в три этапа.

- Во-первых, собирается информация по четырем распределениям: распределению наблюдаемых корреляций, распределению надежности независимых переменных, распределению надежности зависимых переменных и распределению отклонения диапазона. Таким образом, весь набор исследований, какую бы информацию они не содержали, дает четыре средних значения и четыре дисперсии.



- Во-вторых, распределение корреляций корректируется с учетом ошибки выборки.
- В-третьих, в распределении, исправленном с учетом ошибки выборки, корректируются ошибки измерения и ограничения диапазона (Hunter & Schmidt, p. 158–159).

В данном исследовании корректировки ошибок измерения зависимых переменных были проведены во всех видах анализа. Мета-анализ каждого ключевого элемента и каждого показателя деятельности компании включает оценки взвешенных по размеру выборки значений среднего, а также дисперсии корреляций — тоже взвешенных по размеру выборки. Кроме того, был вычислен размер прогнозируемой дисперсии взвешенных корреляций на основе выборочной ошибки. Дисперсия с учетом выборочной ошибки рассчитывается в мета-анализе *Bare Bones* с использованием метода Хантера-Шмидта, упомянутого в предыдущем абзаце, по следующей формуле:

$$\sigma_e^2 = (1 - \bar{r}^2)^2 / (\bar{N} - 1).$$

Истинное значение дисперсии рассчитывается путем вычитания дисперсии, обусловленной выборочной ошибкой, и дисперсии, обусловленной ошибкой измерения из наблюдаемого значения дисперсии. Затем извлекают из этого значения квадратный корень и корректируют эффект затухания зависимой переменной. Величину дисперсии, обусловленной ошибкой измерения и выборочной ошибкой, делят на наблюдаемую дисперсию, чтобы получить учитываемую дисперсию в процентах. В литературе часто используют эмпирическое правило, что если более 75% изменчивости значимостей в исследованиях обусловлено выборочной ошибкой и другими искусственными искажениями, то достоверность можно считать значимой. Поскольку два вида искусственных искажений из-за ошибок измерения не могли быть скорректированы в этом исследовании, исследователи использовали величину 70% и выше при определении, являются ли достоверности общезначимыми для всех организаций.

## Результаты

Здесь мы приводим краткое описание мета-анализа для каждого из 13 ключевых элементов относительно фактора потребительской удовлетворенности/лояльности. Статистики включают в себя число бизнес-единиц, число корреляций, средневзвешенную фактическую корреляцию, обнаруженное стандартное отклонение, стандартное отклонение истинной достоверности (с вычетом дисперсии, обусловленной ошибками выборки и измерения показателей результатов коммерческой

деятельности), процентную дисперсию, обусловленную выборочной ошибкой, процентную учитываемую дисперсию и 90%-ное доверительное значение (величину, при превышении которой отклоняются 90% достоверности).

Результаты говорят о том, что по всем 13 ключевым элементам оценки истинной достоверности положительно направлены. Оценки достоверности варьировались от 0,057 до 0,191. Если у ключевого элемента было положительное 90%-ное доверительное значение, то он считался значимым в том смысле, что можно с уверенностью полагать истинную достоверность положительной (в направлении, соответствующем проверяемой гипотезе). Ключевые элементы с 70%-ной учитываемой дисперсией достоверностей считались значимыми в том смысле, что достоверность не менялась для разных исследований. У 11 из 13 ключевых элементов были 90%-ные доверительные значения, а у шести достоверность не менялась в разных исследованиях.

Интересно, что для 12-го ключевого элемента («За последние шесть месяцев кто-то на работе беседовал со мной о моем прогрессе») вычисления показали, что 148% дисперсии достоверностей обусловлено выборочной ошибкой. Это объясняется следующим образом. Случайно изменчивость этих данных по разным исследованиям в наблюдаемой корреляции оказалась меньше, чем предсказанная случайной ошибкой выборки, основанной на числе бизнес-единиц в каждом исследовании, и ошибкой измерения зависимой переменной. Учитываемая дисперсия, обусловленная одной лишь выборочной ошибкой, оказалась больше 100% еще у двух ключевых элементов. Практическое значение величины описанных здесь корреляций будет обсуждаться ниже. Возможно, что для достоверности различающихся ключевых элементов имеются другие переменные, ослабляющие связь этих восприятий сотрудников с потребительской удовлетворенностью. Например, может быть, что показатель «с моим мнением считаются» ослабляется, если его понимают так, что менеджер не только выслушивает суждения сотрудников, но и использует их для того, чтобы влиять на покупателя. Перечислим общие ключевые показатели с самыми высокими истинными достоверностями.

- В моей компании работает один из моих лучших друзей.
- На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего.
- Я знаю, что от меня ожидается на работе.
- Мне кажется, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности.



Когда множественные оценки значимости выведены, ошибка выборки второго порядка может немного повлиять на результаты. Для вычисления средней процентной учитываемой дисперсии использовалась такая формула:

$$\text{Дисперсия} = \frac{1}{(\sum (1\% \text{ дисп.})) / K}$$

В среднем дисперсия достоверностей ключевых элементов для фактора потребительской удовлетворенности составила 66,96%. Хотя средняя истинная достоверность оказалось явно положительной, уровень взаимосвязи может быть немного ослаблен одной или несколькими другими переменными. Напомним, что эти оценки еще не были откорректированы для других искусственных искажений, таких как ошибка измерения независимых переменных и ограничение диапазона. По-видимому, как только оценки будут скорректированы для этих искусственных искажений, возможность обнаружения ослабляющих связей значительно уменьшится.

Таким же образом была проанализирована связь каждого из ключевых элементов и фактора прибыльности. У 10 из 13 ключевых элементов положительные 90%-ные доверительные значения, и для девяти элементов учитываемая дисперсия значимостей превысила 70%. В среднем по ключевым элементам учитываемая процентная дисперсия составила 69,21%. Как и раньше, остается возможность (хотя и небольшая) ослабляющих влияний. В число тех, что могут не быть общезначимыми, вошли «говорили о прогрессе», «задачи/цели», «материалы и оборудование» и «лучший друг». Приблизительно половина дисперсии достоверностей для этих показателей объясняется выборочной ошибкой и ошибкой измерения зависимой переменной. Перечислим ключевые элементы, общезначимые для всех компаний (у них самые высокие достоверности для фактора прибыльности).

- Общая удовлетворенность.
- Мои коллеги (товарищи по работе) считают своим долгом выполнять работу качественно.
- На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего.
- Мне кажется, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности.

Опишем кратко результаты мета-анализа и статистики значимых достоверностей для 13 ключевых элементов по отношению к фактору про-



изводительности. Здесь опять связь положительна. Все 90%-ные доверительные значения были положительны, и мы могли учитывать более 70% дисперсии достоверностей для 11 элементов. Средняя процентная учитываемая дисперсия составила 83,72%, практически не оставив места для возможных ослабляющих связей. Тем не менее имелась изменчивость оценок истинной достоверности среди элементов. Среди них самые высокие оценки достоверности в отношении фактора производительности были у таких элементов:

- Я знаю, что от меня ожидается на работе.
- Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются.
- Задачи (цели) моей компании позволяют мне чувствовать важность моей работы.
- Общая удовлетворенность.

И наконец, опишем итог мета-анализа и статистик значимости достоверностей для связи элементов с текучестью кадров. У четырех элементов были отрицательные 90%-ные доверительные значения, и два из них были приблизительно равны нулю. Таким образом, мы можем быть уверены, что для шести элементов направление связи отрицательно (как и предполагалось для текучести кадров). Мы могли учитывать 70% дисперсии достоверностей для десяти элементов. В среднем учитываемая дисперсия составила 91,96%; в этом случае тоже не остается места для ослабляющих связей. Интересно, что одна из самых высоких оценок достоверности оказалась у элемента 3 («Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы»). Восприятия сотрудников, относящиеся к этому элементу, существенно не изменяются для разных компаний. Перечислим общезначимые элементы с самыми высокими отрицательными корреляциями:

- Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы.
- Общая удовлетворенность.
- Мне кажется, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности.

В таблице 1 приведены данные для каждого из четырех интересующих нас результатов коммерческой деятельности. В таблицу включено среднее число исследований для каждой переменной, среднее число изученных бизнес-единиц для ключевых элементов, средняя наблюдаемая корреляция для элементов и средняя истинная достоверность.

Таблица 1. Итоговые данные по данным ключевых элементов

Показатель	Количество исследований	Среднее количество бизнес-единиц	Средняя наблюдаемая корреляция	Средние корреляции истинной достоверности
Потребительская удовлетворенность	18	2170	0,107	0,122
Прибыльность	14	1490	0,084	0,133
Производительность	15	1148	0,126	0,128
Текучесть	15	1552	-0,023	-0,045

Средняя по всем корреляциям мета-аналитическая корреляция равнялась 0,107. Практическое применение разброса этих корреляций подробно обсуждается в отчете Хартера и Крэглоу (1998).

В таблице 2 приведены сводные данные по элементам, у которых положительное 90%-ное доверительное значение (нулевое или отрицательное для текущести кадров) и у которых учитывалось более 70% дисперсии достоверностей. Шесть элементов удовлетворяют этому критерию по потребительской удовлетворенности. Девять — по прибыльности, 11 — по производительности и пять — по текущести кадров.

### Расчет корреляций многомерных показателей

Используя теоретические построения, развитые в Школе менеджмента Института Гэллапа, ключевые элементы были сгруппированы в четыре показателя.

#### Исходный этап «Что я имею?»

Элемент 2. Знаю ли, что от меня ожидается на работе.

Элемент 3. Материалы/оборудование.

#### Первый этап: «Что я даю?»

Элемент 4. Возможность делать то, что получается лучше всего.

Элемент 5. Похвала/признание.

Таблица 2. Элементы, у которых показатели мета-анализа общезначимы для всех организаций

Основные вопросы	Потребительская удовлетворенность	Прибыльность	Производительность	Текучесть
1. Общая удовлетворенность		×	×	×
2. Знаю, что от меня ожидается	×	×	×	×
3. Материалы и оборудование			×	×
4. Возможность заниматься тем, что умеешь делать лучше всего	×	×		×
5. Признание заслуг	×	×	×	
6. Проявление заботы	×	×	×	×
7. Поощрение роста		×	×	
8. С моим мнением считаются		×	×	
9. Цели/задачи компании			×	
10. Коллеги качественно выполняют свою работу		×	×	
11. Лучший друг	×		×	
12. Беседы об успехах	×		×	
13. Возможность для учебы и роста		×		

Элемент 6. Забота.

Элемент 7. Поощрение развития.

*Второй этап: «Стал ли я своим?»*

Элемент 8. С моим мнением считаются.

Элемент 9. Цели/задачи.

Элемент 10. Долг/качество.

Элемент 11. Лучший друг.



*Третий этап: «Как мы все можем развиваться?»*

Элемент 12. Беседы об успехах.

Элемент 13. Возможность учебы и роста.

Надежности этих многомерных показателей рассмотрены в отчете Хартера (1998).

Оценки надежности этих многомерных показателей и сумма 12 элементов (всех, за исключением общей удовлетворенности) были использованы для корректировки ошибки измерения независимых переменных. При оценивании корреляций многомерных показателей с факторами результата коммерческой деятельности было получено распределение межэлементных корреляций для данных, обобщенных на уровне бизнес-единиц и собранных в 12 исследованиях. Хотя почти во все исследования были включены большинство из 12 элементов, все-таки число элементов менялось от исследования к исследованию. Поэтому были вычислены статистики элементов, мета-аналитические оценки элементов были использованы для вычисления корреляций многомерных показателей с разными факторами. В ходе исследований использовались две разные шкалы — пятибалльная и трехбалльная (Да/Нет/Не знаю). Поэтому исследователи вычисляли средневзвешенные межэлементные корреляции с учетом отношения использованных пятибалльной и трехбалльной шкал.

Среди всех исследований в 19 использовалась пятибалльная шкала, а в девяти — шкала (Да/Нет/Не знаю). В приложении В к настоящему отчету приведены средневзвешенные межэлементные корреляции. Они нужны для оценки вкладов многомерных показателей (Hunter & Schmidt, 1990, p. 455). Эти вклады рассчитывались по таким формулам:

$$\bar{c}_{xx} = \frac{1 + (n-1)\bar{r}_{xx}}{n},$$

$$r_{xy} = \frac{r_{xy}}{\sqrt{\bar{c}_{xx}}}$$

где  $\bar{c}_{xx}$  — средняя ковариация элемента;

$\bar{r}_{xy}$  — средняя корреляция элемента и фактора;

$\bar{r}_{xx}$  — средняя интеркорреляция элемента;

$r_{xy}$  — корреляция вклада многомерного показателя.

Для суммы 12 элементов истинная корреляция вклада с факторами потребительской удовлетворенности/лояльности, прибыльности и производительности равна 0,19. (Для истинных корреляций вклада знаме-

натель равен квадратному корню из надежности зависимой переменной, умноженному на квадратный корень из надежности независимой переменной.) Для текучести кадров истинная корреляция вклада отрицательна, но по величине меньше. Больше всего коррелирует с текучестью кадров исходный этап. Таким образом, для бизнес-единиц, работники которых утверждают, что знают, что от них ожидается, и что располагают необходимыми материалами и оборудованием, имеется тенденция к меньшей текучести кадров по сравнению с другими бизнес-единицами. С прибыльностью больше всего связан этап 1. С фактором потребительской удовлетворенности/лояльности сильнее всего связаны исходный этап и этап 2. Этап 3 меньше всего коррелирует с результатами коммерческой деятельности, хотя и для него имеется положительная связь с потребительской удовлетворенностью, прибыльностью и производительностью.

Более подробное описание этих и других открытий можно найти в отчете «Мета-анализ и анализ полезности при исследовании взаимосвязи между ключевыми суждениями работников и результатами коммерческой деятельности» (Дж. Хартер и Э. Крэглоу), хранящемся в нашем головном офисе (Принстон, штат Нью-Джерси). Выдержка, приведенная выше, была написана в 1998 г. Отчет обновляется каждый год с учетом последних результатов исследований Института Гэллапа.

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)



# БЛАГОДАРНОСТИ

---

Джордж Гэллап основал Институт, веря, что каждый человек имеет право быть услышанным, что, по его словам, «есть миллион способов прожить жизнь и нам стоит изучить их все». Дональд Клифтон одним из первых начал систематическое изучение сильных сторон личности и развил концепцию таланта. Своим появлением на свет эта книга во многом обязана энтузиазму и пытливости этих двух ученых.

В такой книге должна быть доминанта. Должны быть свежесть и энергия, нетерпение и страстность. В ней должна быть любовь. Джим Клифтон — воплощение этих качеств, он вдохновлял работу над книгой от начала и до конца.

Нам потребовалось время, чтобы найти подходящую форму для нашей книги. Первые варианты были слишком неуклюжими, чтобы должным образом структурировать материал. Мы обратились за помощью к знатокам и экспертам. Нас направляли художественный вкус и чувство юмора Ричарда Хаттона, а также его потрясающая способность понимать с полуслова. Безукоризненное чувство стиля Алека Гэллапа уберегло текст от неуместных жаргонизмов.

Джейн Бакингом правила наши варианты один за другим, но ей удалось сохранить суть и дух книги. Что бы вы ни думали о том, какой получилась книга, вам повезло, что вы не видели ее до того, как эти трое поработали над ней.

Институту Гэллапа всемирную известность принесли его политические опросы. Но эта книга не о них. Она об эффективных рабочих местах и о менеджерах, которые их создают. Благодаря Ларри Эмонду Институт Гэллапа известен в мире и своими открытиями в области изучения мнений работников и их талантов. Эта книга во многом обязана его поразительной способности четко формулировать идеи.

Институт Гэллапа проводит опросы уже 70 лет. Опыт и чуткость Сары Ван Аллен позволили выдержать эту книгу в традиционной для Института Гэллапа целостности представления измерений и результатов анализа.

Наши коллеги Джим Хартер, Ян Миллер, Мик Зангари, Кэти Соренсен, Глен Фелпс и Грэм Бакингом сделали множество открытий в этой обла-

сти, щедро делились с нами своими материалами и знаниями. Мы перед ними в неоплатном долгу.

Прежде чем систематизировать все факты и представить их вниманию широкой публики, авторам понадобились ловцы жемчуга. Лучшие ловцы жемчуга упорны, обаятельны, находчивы и бесконечно оптимистичны: «На какой глубине затонула космическая капсула “Меркурий”? Уверена, что могу это выяснить». Лучше всех была Антуанетта Саутвик.

Последние 70 лет Институт Гэллапа сотрудничал с разными крупными организациями мирового значения. Мы многому научились в ходе такого партнерства, но, возможно, главным его преимуществом стала возможность завязать отношения с некоторыми выдающимися руководящими работниками (управленцами). Своей проницательностью, своими концепциями, своей одержимостью идеей создания ориентированных на человека рабочих мест запомнились нам Брэд Блэк, Ронни Фридман, Кевин Катберт и Мел Уорринер. Спасибо им за все чудесные беседы. Надеемся, что они продолжатся.

Это не сухой учебник теории. В книге звучат голоса миллиона служащих и десятков тысяч менеджеров. Для нас были ценны их время и мнение. Но некоторые менеджеры дали нам еще больше. Они привели нам истории, эпизоды, отдельные моменты, которые вдохнули жизнь в идеи книги. Чтобы защитить этих людей от нежелательного внимания, мы изменили их имена и не приводили подробностей об их организациях. Но они узнают себя. Спасибо им.

Отдельная благодарность Линде и Митчу Харт — отчасти за родственную, отчасти за административную, но всегда безоговорочную поддержку.

Когда мы начинали этот проект, мы были знакомы с нашим материалом, но чувствовали себя неуверенно на чуждой территории книжного мира. Джоуни Эванс, наш агент в William Morris, была нашим проводником, помогала разобраться, где друг, а где недруг, где правда, а где только мираж. Она была беспристрастна и объективна, она вселяла уверенность, когда мы робели, сохраняла ясный взгляд на вещи, когда мы сомневались, и, что самое главное, была удивительно стойкой. Джоуни со своей неугомонной коллегой Тиффани Эриксон провела нас к правильной книге и правильным партнерам. Без нее не получилось бы ничего хорошего.

Фред Хилз был нашим редактором в Simon & Schuster. Узнав, что он был редактором Владимира Набокова, мы впали в транс и благоговейный трепет. Но он всячески ободрял и воодушевлял нас. Его мудрость и высочайший профессионализм, а также энтузиазм его коллеги Прициллы Холмс превратили наши бесконечные усилия в книгу, которую вы сейчас держите в руках. Своими достоинствами книга обязана ему, а недостатками — нам.

Нельзя написать книгу, если рядом с вами нет близких людей, которые верят в вас. Когда казалось, что дело замерло перед очередным препятствием, вера наших семей шаг за шагом продвигала нас вперед и выше, так что мы все-таки преодолевали его и благополучно оказывались по другую сторону. Спасибо вам, Джейн и Майкл, Грэм, Джо, Нил, Пиппа, Нэйдер и Ингрид, Тим, Майлз и Стив, Тэмми, Кэти, Клэр и Клейтон, — мы обязаны вам очень многим.



## ОБ АВТОРАХ

---

**Маркус Бакингем** на протяжении 20 лет занимался в Институте Гэллпа изучением особенностей выдающихся руководителей, менеджеров и компаний. Активно продвигает и развивает концепцию использования сильных сторон личности. Автор книг «Заставьте свои сильные стороны работать» (Альпина Бизнес Букс, 2008), «Единственное, что следует знать» (The One Thing You Need to Know) и др. В настоящее время возглавляет собственную компанию, которая предоставляет услуги в области консультирования, тренинга и дистанционного обучения, ориентированные на использование сильных сторон.

**Курт Коффман** — руководитель глобальной практики Института Гэллпа, консультант по организации рабочих мест, независимый эксперт, автор, лектор. Работал со многими компаниями, входящими в список Fortune 500. Его исследования пользуются огромным спросом и в Европе, и в Азии. Коффман — соавтор книги «Делай так! Укрепление организации за счет развития человеческого потенциала» (Follow this Path: How the World's Greatest Organization's Drive Growth by Unleashing Human Potential).

Бакингом Маркус, Коффман Курт

**СНАЧАЛА НАРУШЬТЕ ВСЕ ПРАВИЛА**

Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому

Руководитель проекта *С. Турко*  
Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректор *О. Ильинская*  
Компьютерная верстка *М. Поташкин*  
Дизайнер обложки *В. Петрухин*

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

Подписано в печать 09.03.2010. Формат 70 × 100/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 16 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ № .

Альпина Пабlishерз  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)  
e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)

**Десятки тысяч лучших менеджеров  
разделяют следующую идею:**

**Люди почти не меняются.  
Не теряйте времени, пытайтесь вложить  
в них то, что им не дано от природы.  
Старайтесь выявить то, что в них заложено.  
Все это достаточно трудно.**

Лучшие менеджеры не верят в то, что потенциал каждого человека неограничен, они не стремятся работать над недостатками своих подчиненных. При работе с каждым сотрудником они нарушают золотое правило — поступать с другими так, как хотелось бы, чтобы поступали с тобой, могут покровительствовать отдельным людям и вообще нарушают все принятые стереотипы управления.

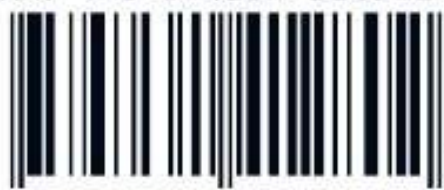
Работников надо отбирать,  
**исходя из их способностей,**  
а не просто опыта, ума или силы воли.

Формулируя ожидания, нужно  
**четко определять желаемый результат,**  
а не расписывать работу по шагам.

Стимулируя подчиненного, надо  
**сосредоточиться на его сильных сторонах,**  
а не на слабых.

Человека нужно развивать, помогая ему  
**найти свое место,**  
а не подняться на следующую ступеньку служебной лестницы.

ISBN 978-5-9614-1280-2



9 785961 412802

**альпина ПАБЛИШЕРЗ**  
заказ книг (495) 980-80-77  
и на сайте [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)  
**Подарки покупателям!**

Нужные  
книги  
здесь  
и сейчас!

**ДЕЛОВАЯ  
ОНЛАЙН  
БИБЛИОТЕКА**

[www.lib.alpinabook.ru](http://www.lib.alpinabook.ru)