

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Patrick J. McKenna
David H. Maister

First Among Equals

How To Manage a Group
of Professionals

The Free Press
New York * London * Toronto * Sydney * Singapore

Дэвид Майстер
Патрик Маккенна

Первый среди равных

Как руководить группой
профессионалов

Перевод с английского
Михаила Иванова и Михаила Фербера

2-е издание, исправленное

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2007

УДК 658.3+331.108.2
ББК 65.290-2
М14

Издано с разрешения издательства Simon & Schuster
и литературного агентства Andrew Nurnberg
при поддержке ООО «Стратегика» (группа «Про-Инвест»)

Майстер, Д.

М14 Первый среди равных : Как руководить группой профессионалов / Дэвид Майстер, Патрик Маккенна; пер. с англ. М. С. Иванова и М. В. Фербера. — 2-е изд., испр. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 336 с.

ISBN 5-902862-48-2

Дэвид Майстер — всемирно известный гуру в области управления фирмами, оказывающими профессиональные услуги. Настоящая книга завершает издание на русском языке «пятикнижия» Майстера: до этого вышли его книги «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги», «Советник, которому доверяют», «Истинный профессионализм» и «Делай то, что проповедуешь».

Эта книга, написанная в соавторстве с Патриком Маккенной, посвящена актуальной для многих проблеме: как может руководить группой сотрудников человек, который формально не является их менеджером или начальником. Стать первым среди равных, получить от всех согласие на это, направлять деятельность тех, кто в действительности не является вашим подчиненным, — все это очень непросто, и надо отдать должное авторам, сумевшим скрупулезно изучить все аспекты данной проблемы и выработать четкие рекомендации.

Книга пригодится руководителям фирм, оказывающих профессиональные услуги, менеджерам проектов и всем, кому приходится руководить группами профессионалов.

УДК 658.3+331.108.2
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



ISBN 5-902862-48-2 (рус.)
ISBN 0-7432-2551-1 (англ.)

© Patrick J. McKenna, David H. Maister, 2002
© Иванов М.В., Фербер М.С.,
перевод на русский язык, 2006
© Издание на русском языке, оформление.
ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2007
© Дизайн обложки. Студия Артемия Лебедева, 2006

Содержание

Предисловие авторов к русскому изданию	7
Введение	9
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Подготовка	21
Глава 1. Проясните вашу роль	22
<i>Как же на самом деле вы можете добавить ценность в качестве лидера группы?</i>	
Глава 2. Получите подтверждение ваших полномочий	32
<i>Существует ли четкая договоренность о ваших правах и ответственности?</i>	
Глава 3. Выстраивайте отношения — с каждым	50
<i>Какими ключевыми навыками вы должны обладать?</i>	
Глава 4. Не бойтесь вдохновлять	71
<i>Умеете ли вы воодушевлять людей?</i>	
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. Наставничество: человек	81
Глава 5. Добейтесь разрешения на наставничество	82
<i>Как заставить людей принять ваше руководство?</i>	
Глава 6. Слушайте, чтобы достичь взаимопонимания	100
<i>Хороший ли вы слушатель?</i>	
Глава 7. Используйте индивидуальный подход	109
<i>Разбираетесь ли вы в людях?</i>	
Глава 8. Помогайте отстающим	136
<i>Можете ли вы помочь тем, кто в этом нуждается?</i>	

6 Содержание

Глава 9. Учитесь обращаться с «примадоннами»	145
<i>Что делать с трудными людьми?</i>	
Глава 10. Обеспечьте поддержку изменениям	154
<i>Как заинтересовать людей изменениями?</i>	
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. Наставничество: команда	163
Глава 11. Проясните цели группы	164
<i>Есть ли у вашей группы конкретные, четко сформулированные, разделяемые всеми цели?</i>	
Глава 12. Разработайте правила участия	172
<i>Каковы обязанности членов группы?</i>	
Глава 13. Выстраивайте в команде доверие	189
<i>Что заставляет членов команды верить друг другу?</i>	
Глава 14. Бросьте вызов	204
<i>А ваша группа уже приняла вызов?</i>	
Глава 15. Энергично проводите совещания	214
<i>Как провести хорошее совещание?</i>	
Глава 16. Демонстрируйте одобрение	232
<i>Как вы демонстрируете признание достижений?</i>	
Глава 17. Урегулируйте межличностные конфликты	241
<i>Что вы делаете, когда ссорятся члены вашей группы?</i>	
Глава 18. Боритесь с кризисами	248
<i>Как вы реагируете на драматические события?</i>	
ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. Строительство будущего	261
Глава 19. Воспитывайте младших	262
<i>Как вы обращаетесь с младшим персоналом?</i>	
Глава 20. Интегрируйте новых людей	272
<i>Как вы помогаете новичкам добиваться успеха?</i>	
Глава 21. Контролируйте размер вашей группы	279
<i>Как вы реагируете на проблемы с размером группы?</i>	
Глава 22. Измеряйте результаты группы	283
<i>Как вы измеряете успех вашей группы?</i>	
Глава 23. А зачем вообще волноваться?	302
<i>Для чего вам все это?</i>	

Предисловие авторов к русскому изданию

Нас очень радует тот факт, что издательство «Манн, Иванов и Фербер» решило сделать нашу книгу доступной российскому читателю. Успех этой книги во всем мире (а она была издана на нескольких десятках языков) заставляет нас думать, что существует определенный голод на материалы, дающие свежий взгляд на роль руководителя.

При написании этой книги мы хотели дать вам не только практические советы, но и новый способ мышления. Мы предлагаем взглянуть на руководителя не как на босса, финансового администратора или самого компетентного профессионала — мы предлагаем рассматривать руководство как способ проявления всего самого лучшего в ваших людях.

Естественно, этот способ требует особых навыков и подходов, и многим он покажется инновационным. Каждое общество и каждая отрасль имеют свою историю и свое мнение о том, кем менеджер является, каким он должен быть и в чем он должен быть искусен. Принять то, что мы описываем, бывает непросто, поскольку это противоречит глубоко укоренившимся взглядам. Именно поэтому мы начинаем книгу с рекомендации о том, что любой новоиспеченный руководитель должен первым делом обсудить свой мандат со всеми окружающими.

Мы попытались достичь широты изложения, обсуждая большой спектр тем, о которых руководитель должен подумать. Но при этом не стали жертвовать конкретностью, глубиной и полезностью наших советов. Мы не собирались писать книгу о теории — мы хотели сделать ее полезной для реальных людей, борющихся с проблемами и добивающихся влияния на других.

Мы надеемся, что сможем вам в этом помочь.

Дэвид Майстер, www.davidmaister.com

Патрик Маккенна, www.patrickmckenna.com

Введение

Если вы возглавляете группу профессионалов, эта книга для вас. Слово «группа» мы используем в самом общем смысле, не относя его к какому-то отдельному типу организации или структуры. Ваша группа может быть территориальным подразделением или же организована для выполнения отдельного проекта, обслуживания группы клиентов, исполнения определенных профессиональных обязанностей. Вы не руководите всей фирмой, но возглавляете, координируете или поддерживаете ее часть. Вы не являетесь боссом и не хотите вести себя как босс. У вас почти нет власти, чтобы управлять при помощи инструкций или приказов, а если такая власть есть, то вы редко ею пользуетесь. Чтобы работать эффективно, вы должны действовать как *primus inter pares*, то есть как *первый среди равных*.

Поскольку вы руководите группой, а не фирмой в целом, вам, по всей видимости, приходится выполнять и часть общей работы. Вы должны быть одновременно и игроком, и тренером. Вероятно, это ваш первый опыт руководства, управления или лидерства. До этого вы, скорее всего, были сосредоточены на вашей собственной производительности. Теперь вы обязаны заботиться о производительности участников всей команды, причем многие из них до последнего времени находились на одном с вами уровне — и продолжают

считать, что они и сейчас на этом же уровне. Кроме того, вам предстоит выковать сплоченную команду из группы независимых профессионалов.

Спектр возможных типов групп очень широк: от узко сфокусированной команды, ориентированной на конкретное задание, в которой каждый понимает, какого результата команда должна добиться и какой уровень взаимной поддержки нужен для получения этого результата, — и до группы, организованной исключительно по административным причинам из людей, каждый из которых работает над своими собственными проектами и не несет перед группой практически никакой ответственности.

У нас нет никакого желания дискутировать о том, когда группа становится командой, так как очевидно, что все возможные типы групп попадают в этот спектр. **Что действительно важно** — это чтобы *вы сами* пришли к ясным и точным договоренностям о принципах ее работы. Мы уверены, что группу (или команду) определяет набор заранее установленных ею же правил. В тесно связанных группах каждый участник знает эти правила и строго их придерживается. В свободных группах такие правила тоже *должны* существовать, пусть даже и подлежащие обсуждению. На протяжении всей книги мы будем возвращаться к теме достижения согласия относительно способа работы вашей группы. Как сказал Йон Катценбах, мировой эксперт по организации командной работы: «Эффективность команды больше зависит от дисциплины, чем от работы за соседними столами».

Это мнение подтверждает то, что Дэвид описал в своей книге “Practice What You Preach”*: успех в профессиональном бизнесе зависит от дисциплины и строгого следования набору стандартов. Также было найдено, что воплотить в жизнь эти стандарты могут опытные менеджеры, настав-

* Издана на русском языке: Майстер, Д. Делай то, что проповедуешь / Дэвид Майстер; пер. с англ. М.С. Иванова и М.В. Фербера. — М.: Альпина, 2005.

ники или лидеры команд. Если по мере чтения настоящей книги у вас возникнет вопрос, насколько все это выгодно и прибыльно, вы можете обратиться к книге Дэвида. Здесь мы сосредоточимся на том, как это реализовать.

Если к кучке людей просто приклеить ярлык «группа», они группой не станут. Работая консультантами, мы много лет убеждаем наших клиентов в том, что новые инициативы в бизнесе плохо реализуются группами именно из-за отсутствия у них лидера, главы, координатора или наставника, работой которого является управление командой и помощь ее членам.

Это вовсе не так просто, как может показаться. Специалисты, работающие в фирмах или в подразделениях корпораций, оказывающих профессиональные услуги, печально известны своей неуправляемостью. Они циничны, здравомыслящи и весьма разборчивы. Филип Гринспун, профессор Массачусетского технологического института и основатель корпорации ArsDigita, пишет об огромном эгоцентризме программистов:

«Люди, занимающиеся разработкой программного обеспечения, считают себя интеллектуальной элитой и не признают авторитетов... Один из парадоксов этой отрасли состоит в том, что даже низкоквалифицированные и малопродуктивные сотрудники считают себя светочами. Они будут последними, кто примет хорошую стратегию работы, если она предложена кем-то другим. Но и от хороших программистов трудно добиться консенсуса по поводу хода работы: каждый считает свою идею наилучшей из всех возможных.

По-настоящему великий программист может принести ценности раз в десять больше, чем просто хороший программист. Но может ли организация позволить себе поставить на роль чистого управленца человека, способного сделать работу десяти обычных программистов?.. Или, наоборот, человека со слабыми техническими навыками?.. Поскольку от них требуется по-прежнему писать программы, документацию и журнальные статьи, есть опасность, что новоиспеченный менеджер приклеится к своему экрану и никогда уже не оторвется от него, чтобы посмотреть, как идут дела у проектной команды».

Мы считаем, что эти слова верны и для большинства других профессий. Давайте обратим внимание на то, что пишет Джеймс Эмерсон, выдающийся издатель Professional Services Review:

«Мой 30-летний опыт работы в индустрии профессиональных услуг показывает, что эффективное лидерство в группе специалистов является намного более сложным вопросом, чем это принято считать. *Те же самые качества профессионалов, которые позволяют им эффективно выполнять свою индивидуальную работу, создают для них барьеры на пути к эффективной групповой работе.*

В ходе своей подготовки большинство профессионалов учатся быть скептическими и почти всегда подвергают сомнению любые новые идеи, демонстрируя свои блестящие аналитические способности. Достижение согласия даже по самым незначительным вопросам может быть весьма затруднительным.

По этой же причине бывает очень трудно заставить технических специалистов думать о картине в целом. Они хотят разобраться в проблеме «до последнего винтика» — это, во-первых, удовлетворяет их потребность устранить любую возможность риска при принятии решения, и во-вторых, дает некоторым из них предлог для ведения бесконечных дискуссий вместо конкретных действий.

Профессионалы часто сопротивляются принятию на себя ответственности, опасаясь ограничения возможности для творчества и поиска наилучшего решения.

Большинство профессионалов любят работать в одиночку. Удержать их вместе в одной комнате очень трудно: они зачастую просто уходят из этой комнаты якобы обсудить с клиентом ход проекта — хотя истинной причиной является несовместимость с группой».

Дэвид Свенсон из Assante Asset Management заметил:

«Групповая работа — это правильная философия, но я постоянно удивляюсь тому, как такой подход помогает справляться с ненадежностью индивидуального вклада каждого из членов группы. Они делают этот вклад, рискуя потерять свое отличие от других, и возможно — не получить максимальной экономической отдачи для себя и своей семьи. Отрасль финансовых услуг, в которой я работаю, никогда не управлялась сверху вниз. Она всегда была основана на предпринимательстве, соперничестве и была ориентирована на заключение сделок. По мере того как система планирования в нашей отрасли движется от отдельных сделок к оплате за услуги, появляется атмосфера сотрудничества и желание «выращивать» группы профессионалов, хотя есть и опасение, что эти усилия не будут должным образом вознаграждены».

К сожалению, опыт управления профессионалами привел многие фирмы к мысли об их неуправляемости и заставил отказаться от дальнейших попыток. Часто группы работают

совсем без лидеров, а если лидеры и назначаются, то они целиком заняты администрированием, а не *руководством*.

Мы предлагаем диаметрально противоположный вывод. **Хорошо координированные группы могут развивать очень большую мощь. А поскольку управлять профессионалами действительно сложно, надо уделять процессу руководства больше внимания, а не меньше.** С учетом некоторых «заскоков» профессионалов, для управления ими надо иметь больше навыков руководства, чем для управления другими коллективами. То, *что* должны делать руководители профессионалов, кажется обычным — проведение совещаний, воодушевление людей, выслушивание их, предоставление совета и помощи. Но все различие состоит в том, *как* это делается — здесь совсем другой уровень, другие подходы и отношения!

Мы попытаемся доказать, что для достижения успеха в роли лидера вы должны желать самореализации через успех своих сотрудников. Вам также понадобится способность влиять на эмоции, чувства, отношения и решимость людей. К сожалению, во многих фирмах эти критерии при выборе лидеров групп совершенно не учитываются. Очень часто на этих ролях оказываются старшие по должности, интеллектуальные светочи, продавцы услуг и проектов или те, кто лучше разбирается в финансах. Результатом такой исторически сложившейся (а часто и политически обусловленной) практики становится необходимость назначать сразу двух людей для руководства группами. Один из них («лицо группы») является номинальным руководителем, звездой, часто хорошо известным на своем рынке, и его основная задача — представлять свою группу перед внешним миром. Этот человек не несет никаких обязанностей по обучению сотрудников и полагается в этом на реального лидера группы, который и занимается координированием работы, помощью сотрудникам, да и управлением ходом всех дел. Это вполне допустимо, но настоящая книга написана для тех, кто изо дня в день занимается реальным управлением группой.

Если вам знакомы перечисленные здесь проблемы и вы хотите начать их решать, то эта книга для вас. Мы попытаемся помочь вам устранить имеющиеся барьеры и дать знания, необходимые для эффективного исполнения вами лидерской роли.

В наших предыдущих книгах мы оба приводили аргументы в пользу и управления, и лидерства. Кроме некоторых замечаний в главах 1 и 2, эта книга не повторяет их. Вместо этого она отвечает на вопрос, который нам часто задавали те, кто принимал сторону управления: «Хорошо, мы согласны, чтобы наши группы управлялись, а их руководители сосредоточивались на обучении своих сотрудников. Как нам помочь руководителям, чтобы они научились все это делать сами?»

Здесь мы и описываем максимально подробно именно то, что лидеры групп должны делать.

Хотя есть много отличных книг о том, как быть менеджером, подавляющее их большинство написано с корпоративной точки зрения, то есть основано на том, что глава группы имеет власть в силу своего должностного положения или признанного авторитета. Во многих фирмах, и особенно в тех, которые оказывают профессиональные услуги, дело обстоит не так. В них совершенно другие категории: лидеры руководят не подчиненными или работниками — у них есть друзья, сотрудники, коллеги и, возможно, партнеры.

Кроме того, многие менеджеры в больших корпорациях, руководящие инженерными, маркетинговыми, информационными или финансовыми департаментами, сталкиваются с точно такими же проблемами. Им приходится руководить высокообразованными, самостоятельными, энергичными людьми, которые могут откликнуться на влияние или помощь, но будут сопротивляться тому, чтобы ими управляли.

Цель нашей книги — дать введение в основы лидерства в профессиональном окружении вообще (а не только в фирмах,

оказывающих профессиональные услуги). Это книга о действиях. Она не касается теорий, концепций или понятий. Это та книга, которой нам не хватало, когда мы сами в первый раз стали лидерами группы!

Проверьте эффективность своей группы при помощи небольшого теста:

1. Делятся ли члены вашей группы друг с другом своими мыслями о том, почему ваша группа существует, чего она добивается, над чем работает, каковы ее ключевые приоритеты?

Или они пассивны, необязательны, недовольны — возможно, из-за ощущения, что участие в группе никак не связано с их личной эффективностью и вознаграждением?

2. Верят ли ваши сотрудники в то, что они могут положиться друг на друга, и уверены ли они в способностях всех остальных?

Или они чувствуют, что полагаться на чужую добрую волю и профессионализм — наивно и опасно?

3. Делятся ли ваши люди друг с другом информацией об общих победах и неудачах?

Или они говорят только о своих личных достижениях, а для неудач ищут «козлов отпущения»?

4. Прислушиваются ли члены группы к идеям и мнениям других?

Или они только защищают свои идеи и мнения?

5. Признают ли и отмечают ли публично достижения и вклад каждого члена группы?

Или это рассматривается как само собой разумеющееся?

6. Ценят ли члены группы время своих коллег?

Или они ведут себя так, как будто чужое время их совершенно не волнует?

7. Выполняют ли члены группы договоренности и обещания?

Или обещания выполняются только тогда, когда это выгодно и удобно?

8. Помогают ли люди друг другу расти и добиваться успеха и делятся ли друг с другом радостью от достижений коллег?

Или все это считается «не относящимся к делу»?

9. Помогают ли члены группы друг другу добиваться высших стандартов эффективности, дают ли друг другу быстрый отклик, поддержку и сочувствие?

Или они не могут настоять на необходимости высоких стандартов, не могут помочь тем, кто отстает, и не заботятся о коллегах, предоставляя их самим себе?

10. Ведут ли себя члены группы так, как если бы их собственный успех был усилен успехом команды?

Или они ведут себя так, словно их собственные интересы и интересы группы противоположны?

11. Делятся ли друг с другом информацией, инструментами и т. п.?

Или они склонны все это припрятывать и «ограждать» свою лужайку?»

12. Получает ли признание вклад отдельных членов группы в общее дело?

Или они чувствуют, что им лучше заниматься своими делами и только делать вид, что они участвуют в делах группы?»

13. Получила ли группа власть, ресурсы и поддержку для выполнения того, ради чего она была организована?

Или все время уходит на политические игры для преодоления внутренней бюрократии?»

14. Считают ли себя сами члены группы таковыми?

Или они ощущают связь только со всей фирмой или организацией?»

Что мы не собираемся обсуждать

Есть много модных и сложных вопросов о том, как группы вообще функционируют внутри фирм, взятых как целое. Например:

1. Как должны быть организованы группы: по предметным областям, по отраслям или по географическому признаку?
2. Какие особые вызовы возникают перед группами, состоящими из людей, работающих далеко друг от друга, включая группы международные и глобальные?
3. Как справляться со сложностями матричного управления, если группы пересекаются или перекрываются?
4. Должны ли группы рассматриваться как центры прибыли?
5. Как предотвратить распад фирмы, если некоторые группы становятся слишком сильными?
6. Какую роль должны играть руководители групп в совете директоров фирмы?

Эти вопросы хотя и важны, но все-таки лежат за пределами темы нашей книги. Мы старались писать о том, как взятые *индивидуально* лидеры групп должны играть свою роль, а не о том, как руководители фирм должны справляться со структурными или процедурными вопросами масштаба всей фирмы в целом. Это совсем другая книга!

Замечания о терминологии

Пытаясь писать для лидеров групп, работающих в широком диапазоне возможных профессий и отраслей, мы заметили, что нам постоянно приходится бороться с терминологией — во-первых, в разных профессиях одинаковые ситуации существуют в разных контекстах, и во-вторых, в разных

профессиях используются разные термины для одних и тех же понятий.

Например, юристы, консультанты и аудиторы используют термин «подлежащие оплате рабочие часы», а в рекламных фирмах говорят о «норме загрузки». В некоторых корпорациях вообще не используют подобных терминов, но при этом легко понимают и применяют идею измерения времени, потраченного на обслуживание внутренних клиентов.

Похожая проблема возникает с концепцией «неоплаченного времени» — тех часов, которые потрачены на работу, не связанную напрямую с выполнением задания клиента. Мы иногда употребляли термин «непродуктивное время» или «невозмещаемое время». Мы не можем обещать, что всегда использовали слова, однозначно трактуемые всеми потенциальными читателями, но надеемся, что идеи и концепции изложили максимально ясно.

Мы также довольно свободно обращались со словами «менеджер», «лидер» и «наставник». На то, чтобы дать точные определения этим словам, уже были потрачены целые океаны чернил, и у нас нет никакого желания участвовать в этом заплыве. Мы сосредоточились на описании правильного поведения, отношения, навыков и действий, а не на терминологии.

Есть проблемы и с другими словами. Некоторые профессионалы видят большие различия между «партнерами» и «компаньонами». Юридические фирмы используют слово «персонал» только применительно к сотрудникам-неюристам, а аудиторские — к специалистам начального уровня. Мы старались избегать таких слов, чтобы сконцентрироваться на вопросах управления людьми. Мы иногда различаем молодых и старших сотрудников, и это единственное различие, которое мы делаем.

Мы надеемся, что, если даже наша терминология покажется вам неопределенной или она сильно отличается от той,

что принята в вашей отрасли, это не будет препятствием для понимания нашего анализа и советов.

И наконец, мы подчеркиваем, что это совместная работа. Когда необходимо сослаться на те вещи, которые мы делали отдельно, мы называем себя Патрик или Дэвид. Во всех остальных случаях — «мы».

Как пользоваться этой книгой

Мы рекомендуем прочитать эту книгу от начала до конца, так как она задумывалась как цельное произведение, а не «руководство», состоящее из отдельных глав. Книга разделена на четыре части, в том порядке, в котором и следует размышлять о поставленных вопросах.

Часть первая целиком посвящена прояснению и пониманию вашей роли. Как мы уже говорили, успех вашей группы зависит от *вас*. А не от *них*.

Часть вторая описывает ту деятельность, которую вы должны осуществлять для обучения, воодушевления и направления отдельных членов вашей команды. Вы сможете иметь дело со своей группой только в том случае, если сумеете выработать сильные рабочие отношения с каждым из ее членов.

Часть третья рассказывает об управлении командой.

В четвертой части говорится о строительстве фундамента для будущего: руководстве младшими членами группы, решении проблем, связанных с ее размером, и измерении результатов.

Другой способ изучения книги состоит в определении того, насколько часто вам приходится делать то, что мы рекомендуем. Некоторые главы (особенно в части первой) вы скорее всего прочитаете только один раз. Это ваша «настройка» — получение полномочий, установление правил работы и т.п. Другие главы (о постановке задач, о построении системы поддержки изменений и работе с «примадоннами»)

описывают вещи, которые вам надо делать периодически. И наконец, есть главы (о наставничестве, проведении совещаний, поощрениях), описывающие то, что надо делать постоянно. Обзор этих видов деятельности в последней главе поможет вам понять, в какую из категорий попадает каждый из них.

Отметим, что содержание этой книги покрывает широкий спектр навыков и видов деятельности, от «механических» (как провести совещание) до эмоциональных (вопросы доверия, отношений, воодушевления). Мы считаем важным для лидера группы развивать свои способности во всех этих областях.

Лаура Холмс из Smythe Dorward Lambert, международной компании, занимающейся консультированием в области управления изменениями, написала нам:

«Сейчас идет оживленная полемика о различии между ролями менеджера и лидера. Я считаю, что настоящая разница состоит не в названии должности, а в том, как вы выполняете работу изо дня в день и как вы при этом общаетесь с людьми. Лидер группы выполняет действия в диапазоне от базовых (постановка задач и критериев, проведение встреч, оценка производительности) до самых сложных (поддержка своих людей во времена изменений и неопределенности, помощь в их личном развитии, разрешение конфликтов внутри группы). Эта ситуация не описывается оператором «и/или». Чтобы добиваться успеха, лидеры групп должны иметь навыки управления и еще навыки воодушевляющего и мотивирующего лидерства».

Мы к этому полностью присоединяемся!

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Подготовка

Эта часть полностью посвящена вам и вашей роли лидера. Возможно, это самый важный раздел книги, потому что, если вы не сможете все правильно подготовить и настроить, остальное работать не будет.

ГЛАВА 1. Проясните вашу роль.

Как же на самом деле вы можете добавить ценность в качестве лидера группы?

ГЛАВА 2. Получите подтверждение ваших полномочий.

Существует ли четкая договоренность о ваших правах и ответственности?

ГЛАВА 3. Выстраивайте отношения — с каждым.

Какими ключевыми навыками вы должны обладать?

ГЛАВА 4. Не бойтесь вдохновлять.

Умеете ли вы воодушевлять людей?

Глава 1

Проясните вашу роль

Как же на самом деле вы можете добавить ценность в качестве лидера группы?

Бенджамин Хаас — управляющий партнер чикагского офиса Towers Perrin, компании, консультирующей в области человеческих ресурсов, в семидесяти офисах которой по всему миру работает 3500 человек. Он заглянул в самый корень того, что это значит — быть лидером группы:

«Лидерская роль фундаментально отличается от роли обычного участника группы. Лидер — это тот, кто умеет эффективно добиваться выполнения работы от других людей.

Это совсем другая система взглядов на то, что вы делаете и как это влияет на ваш бизнес. Лидер должен привносить в бизнес энергию и оптимизм — часть нашей работы состоит в создании атмосферы энтузиазма. Лидер должен создавать у людей чувство участия в собственности: сотрудники, которыми нам приходится управлять, принадлежат к такому типу, который любит чувствовать себя собственником, а не наемным работником.

Другая ключевая способность — это умение оценивать людей и давать им наиболее подходящие роли, которые позволят им сделать наиболее ценный вклад в дела организации».

Мы не можем не согласиться с этим комментарием. Ваша работа теперь состоит в том, чтобы помочь добиться победы каждому сотруднику и всей команде в целом.

Прежде чем стать лидером, вы, как и многие, работали, фокусируясь только на своих индивидуальных показателях эффективности. Переход от ответственности за одного себя к ответственности за эффективность работы других зачастую

труден, и нередко вследствие того, что новым лидерам по-прежнему приходится выполнять часть своей работы. Здесь **возникают проблемы как отношения к делу (т.е. желания концентрировать внимание на других людях и их успехе), так и навыков (умение оказывать влияние на людей без доминирования). Навыки можно приобрести; отношение к делу изменить очень трудно.**

Джон Шоневальд, директор AFSM International, заметил:

«Чтобы быть эффективным, лидер должен продемонстрировать, что он на самом деле заботится о других — и заботится не о том, что делает работник, а о том, как он это делает. Я видел лидеров, полностью поглощенных своими проблемами и задачами, — это не редкость в отраслях высоких технологий. У таких людей нет времени, чтобы учить чему-то своих сотрудников, так как они ориентируются только на достижение результата и часто хотят получить его только за счет технических решений. В отраслях высокотехнологичных услуг специалисты, так же как и менеджеры, часто относятся к психологическому типу одиноких волков. Это индивидуалисты, которые предпочитают работать независимо. Именно поэтому они и выбирают технические области, а не, например, сферу продаж. Такая ситуация — настоящий вызов для тех, кто хочет добиться эффективной командной работы. Многие из технических команд, которыми мне довелось руководить, имели все необходимое для успеха, но они часто пытались добиться командных результатов исключительно за счет индивидуальных усилий».

Лучшие лидеры групп считают себя катализаторами. Они хотят добиться больших результатов, но знают, что сами, без участия других, могут сделать немного. Довольно сложно руководить группой людей с разными навыками, опытом, стилем работы и зачастую с конфликтующими приоритетами. Кейси Стенгел, прославленный менеджер бейсбольной команды New York Yankees, однажды сказал: «Собрать хороших людей не так уж и сложно. Намного сложнее заставить их играть вместе». Как мы увидим далее, для этого требуются сосредоточенность на деле, любопытство и смелость.

Чтобы помочь другим добиться высоких результатов, вам надо уметь получать удовлетворение от их успеха и иметь способность влиять на их эмоции, чувства, отношения, преданность делу.

Джек Ньюмэн, руководитель важной и хорошо интегрированной группы в глобальной юридической фирме Morgan, Lewis & Vockius, ясно понимает свою роль:

«Очень важно, что у меня есть две визитные карточки. Одна — моя. Другая — моей группы. На последней перечислены двадцать наших юристов (при этом по размерам она не больше обычной). С помощью этой карточки клиент может найти нужного юриста для решения волнующего его вопроса. Кроме того, само существование такой групповой визитки на подсознательном уровне посылает сообщение о важности нашей группы как таковой».

Как же помочь вашим людям добиться успеха в командной игре? Иногда требуются ваши профессиональные умения (когда сотрудники не знают, что и как делать), но **гораздо чаще вы будете работать с талантливыми людьми, которые прекрасно знают, что надо делать, как это надо делать, но просто этого не делают.** Причин тому может быть много (страх, подозрительность, отсутствие драйва, проблемы в семье или препятствия внутри фирмы), и вы обнаружите, что большая часть этих барьеров основана на чувствах, отношениях и эмоциях.

Следовательно, ваша роль и ваш ключевой навык состоят в оказании помощи тем, кому надо помочь полностью реализовать их потенциал, — за счет влияния на их чувства, отношения и эмоции. Если вам это удастся, повышение уровня производительности приведет, среди прочего, к большему финансовому успеху вас самих, ваших людей и вашей фирмы.

Заметьте, однако, что, хотя деньги (или прибыльность) и могут быть вашей целью, не они являются объектом вашего управления. Управлять надо энергией, энтузиазмом, волнением, страстью и амбициями ваших людей. Главное — уметь

поднять в группе уровень преданности и драйва. Это тест для всей вашей деятельности.

Среди возможных ваших вкладов можно назвать такие:

- создать энергию и волнение;
- быть источником творческих идей и стимулировать творческие способности других;
- сплотить команду;
- сформулировать генеральное направление работы, к которому мог бы присоединиться каждый;
- помогать решать проблемы и ломать барьеры, стоящие перед членами группы, чтобы им было легче добиваться успеха;
- быть резонатором для идей членов группы, помогать обдумывать их вопросы;
- настаивать на соблюдении общих правил, при этом аккуратно, но решительно борясь с несоответствующим поведением;
- быть совестью группы в те моменты, когда самодисциплина участников ослабевает;
- быть постоянным источником воодушевления в области повышения эффективности, качества и производительности.

Подумайте сейчас — какие оценки вы можете поставить себе по этим предметам? А какие оценки поставят вам ваши подчиненные?

На что должен тратить время лидер?

Итак, вы лидер группы! Ваша основная задача — помогать своим людям, но что конкретно надо для этого делать? Каких действий от вас ждут (и ждут ли вообще) члены вашей группы? И согласно ли ваше руководство, что вы должны делать именно это?

1. Проводить нерабочее, неформальное время с участниками группы (старшими и/или младшими), обучая их и давая им возможность личного и профессионального роста.
2. Быть в курсе того, как развиваются младшие члены группы, и переключать их между проектами, чтобы они могли оттачивать свои навыки и строить карьеру.
3. Контакттировать с клиентами членов группы, помогая им выстраивать отношения и добиваясь высших уровней удовлетворенности клиентов.
4. Помогать членам команды быть отличными от конкурентов, чтобы клиенты замечали и ценили это.
5. Помогать сотрудникам быть в курсе изменений, происходящих в тех отраслях, в которых работают их клиенты, — изменений, которые могут затронуть бизнес клиентов и их потребности в услугах группы.
6. Отслеживать прибыльность проектов, выполняемых членами группы, и обсуждать с ними результаты.
7. Изобретать методы сбора и распространения знаний, полученных в ходе обслуживания клиентов, — в пределах как группы, так и всей фирмы.
8. Помогать группе исследовать новые способы использования технологий, чтобы лучше обслуживать клиентов и снижать издержки.
9. Заниматься поиском, отбором и интервьюированием новых членов группы.
10. Обсуждать ход выполнения заданий членами группы и активно помогать им.
11. Инициировать и проводить регулярные встречи для коллективного планирования работы группы.

12. Проводить формальные оценки эффективности членов команды для определения их вознаграждения.
13. Обсуждать эти оценки с членами группы.
14. Отмечать индивидуальные и групповые достижения — и не только большие победы, но и маленькие достижения; не только успехи, но и хорошие попытки.

Вы сразу заметите, что для всей этой деятельности требуется очень много времени. В качестве упражнения мы предлагаем вам оценить, сколько часов на каждый из этих пунктов вы сможете потратить — с учетом размеров вашей группы и природы вашей деятельности. Может получиться и так, что на все это у вас не хватит никакого времени и вам придется выбирать: попытаться ли выполнить все пункты на среднем уровне или только некоторые, но на «отлично»? (Скажем сразу: мы бы порекомендовали второе!)

После того как вы внимательно ознакомились с этим списком необходимых действий, мы предлагаем вам задать себе несколько вопросов.

- Какие из этих действий дадут больший результат для поднятия энтузиазма и, как следствие, производительности?
- Какие из них, по вашему мнению, наиболее ценны (то есть какие из них вы согласились бы выполнять)?
- Выполнения каких из них ждут от вас ваши руководители?
- Не пропустили ли мы какие-то действия, которые, по вашему мнению, стоит делать? Что еще вы могли бы предложить для повышения эффективности работы всей группы и каждого из ее членов?

Лидер группы не обязан делать все из приведенного выше списка. Однако, если группа и ее лидер хотят добиться успеха, необходимо договориться (и даже изложить эти мысли в письменном виде) о роли лидера, его обязанностях, ответственности и критериях эффективности. Вам надо прийти к соглашению как с теми, кто вам подчиняется, так и с теми, кому подчиняетесь вы. Просто удивительно, насколько редко это делается на самом деле! (В следующей главе мы обсудим, о чем еще нужно договориться с руководством фирмы, чтобы плодотворно выполнить свою роль.) Самая распространенная причина провалов лидеров групп — это отсутствие предварительных договоренностей о том, что они должны делать!

Поскольку многие фирмы, оказывающие профессиональные услуги (как и профессиональные группы в корпорациях), не документируют деятельность своих лидеров групп, очень важно получить точные ответы на перечисленные вопросы. Вам может казаться, что все вокруг очень хорошо понимают вашу роль, но мы на своем опыте убедились: точек зрения на то, что вы должны делать, будет ровно столько же, сколько и людей.

Лидеры групп не могут и не должны пытаться навязывать другим свое мнение относительно собственной роли: это гарантирует провал. В профессиональной среде получить у человека согласие на то, чтобы быть его наставником, очень трудно, и это можно сделать только тогда, когда заранее достигнута договоренность о самой вашей роли и ее границах.

О «видении»

Во многих книгах по менеджменту говорится о том, что ключевым вкладом лидера является «видение». Мы относимся к этому скептически, и не только с теоретической точки зрения, но и потому, что, повидав за долгое время работы консультантами очень много профессиональных сообществ, мы крайне редко встречали руководителей, которым удалось реализовать такой подход. На наш взгляд, лидер, говорящий о своем видении, как бы призывает: «Следуйте за мной!» — а это почти не работает в среде профессионалов.

Конечно, есть люди, которые за счет своей харизмы или за счет изображения такой картины будущего, от которой нельзя отказаться, способны повести за собой других. Но это удел немногих. Мы называем это «стратегией Моисея» — подняться на гору, получить прямые указания Господа и передать их своему народу со словами: «Вот слово Божье! Возрадуйтесь!» Но учтите, что даже библейскому Моисею пришлось сделать это *дважды*, прежде чем ему удалось завладеть вниманием своей аудитории!

По нашим наблюдениям, самые эффективные лидеры не говорят: «Следуйте за мной!» Вместо этого они говорят: «Позвольте мне вам помочь». Авторы книг по менеджменту иногда называют это «прислуживающее управление».

И все-таки главной целью любого из этих подходов является создание атмосферы восторга, волнения и положительной энергии. Если у вас нет очень редких и специфических способностей, мы бы посоветовали вам сконцентрироваться на том, что воодушевляет ваших людей, а не только вас.

Вот как Дэвид описывает роль лидера группы в книге “Managing the Professional Service Firm”^{*}:

«Группа в бизнесе похожа на спортивную команду, составленную из талантливых игроков, которая может победить только тогда, когда каждый из них полностью реализует свой потенциал. Наедине со своими проблемами они не могут добиться того, на что способны при поддержке хорошего тренера.

Лучшие руководители, во-первых, помогают своим сотрудникам добиться большего и сфокусироваться на более важных вещах. Во-вторых, они правильно выбирают направление работы для каждого, создавая тем самым сильную команду, в которой все учатся друг у друга и все поддерживают друг друга.

Как же хорошие наставники добиваются результата? Они понимают, что людей трудно «зажечь» при помощи речей, рассказов о своем видении или «воодушевительных» митингов. Они знают, что единственный эффективный способ влияния на людей — это индивидуальное обсуждение один на один, за закрытыми дверями. Они уделяют внимание каждому сотруднику и при необходимости в любой момент дадут ему хороший совет. Они всегда готовы отложить собственные дела для того, чтобы обсудить ход общих.

Эффективные наставники всегда находят время, чтобы отметить успехи подопечных. Они всегда готовы одобрить, признать и оценить правильные действия. Конечно, хорошие наставники должны быть и требовательными. Когда спортсмен преодолевает планку на большой высоте, хороший тренер отмечает это достижение — и потом поднимает планку! («Давай,

^{*} Издана на русском языке: Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Дэвид Майстер; пер. с англ. М.С. Иванова и М.В. Фербера. — М.: Альпина, 2003.

ты можешь это сделать!») Наставники должны быть одновременно и руководителями группы поддержки, и главными критиками — одно без другого не работает. Часть тренерских навыков — это знание, на какой высоте надо установить планку для каждого атлета и на сколько ее надо поднять после того, как он эту высоту преодолеет.

Хорошие тренеры выковывают команды. Поскольку большинство игроков скорее всего будет сосредоточено на своих собственных результатах, именно тренер должен найти «общий знаменатель» для интересов всей группы, выявить все возможности для совместной деятельности. Это с неизбежностью вовлекает тренера в поиск компромиссов («Помоги нам сегодня в этом вопросе, а завтра я помогу тебе в другом»). Хорошие тренеры уделяют много внимания распределению ресурсов группы и равномерности развития всех ее звеньев.

Лидеры должны быть *стражами будущего*. Они ценны тогда, когда действуют как *совесть* своих коллег: не обязательно ставя им новые цели, но помогая достичь тех, которые они сами поставили перед собой. Роль руководителя состоит в том, чтобы быть «напоминателем», тренером и опорой тогда, когда его команда пытается найти баланс между сегодняшним давлением обстоятельств и долговременными результатами».

Глава 2

Получите подтверждение ВАШИХ ПОЛНОМОЧИЙ

Существует ли четкая договоренность о ваших правах и ответственности?

Если вам очень повезло, в вашей компании уже приняты принципы управления группами. Все ясно понимают, для чего группа создана, какова в ней ваша роль, каковы условия и обстоятельства вашей деятельности, и особенно — в чем заключаются ваши права и обязанности как лидера группы. Но, к сожалению, так бывает очень и очень редко.

Руководить группами профессионалов часто бывает трудно именно из-за того, что никто не знает самих правил и принципов, на которых должна быть основана работа. Вас просят выполнить что-то, но не оговаривают условия выполнения. Вообще, в некоторых фирмах сам способ руководства гарантирует невозможность эффективного управления группами. Поэтому, прежде чем приступить к управлению своей группой, убедитесь в том, что вы достигли соглашения об условиях выполнения работы и о ваших полномочиях.

Мы хотели бы подчеркнуть, что в этой ситуации каждый раз надо делать осознанный выбор и здесь невозможно ограничиться заранее заготовленным списком вопросов. В профессиональном бизнесе существует слишком много типов групп и команд, чтобы их можно было как-то обобщить. Одни лидеры групп могут отвечать за четко обозначенные центры прибыли или за определенные географические

области. Другие работают в матричных организациях, в которых члены их групп могут одновременно принадлежать и к другим операционным подразделениям. Некоторые руководят группами, созданными для решения конкретных задач, и время их работы ограничивается несколькими месяцами. Однако для всех ситуаций мы рекомендуем придерживаться предлагаемого нами процесса установления базовых правил работы группы. **Конечно, вы можете думать, что все окружающие разделяют ваши взгляды на объем ваших полномочий, но все-таки лучше еще раз это проверить!**

Некоторые фирмы, оказывающие профессиональные услуги, признают важность групповой работы и управления группами. Джон Грэхэм — директор Fleishman-Hillard, известной PR-фирмы, — как-то отметил:

«Человек хочет не только того, чтобы его ассоциировали с самым лучшим. Он хочет быть еще и частью большего. Но это желание удовлетворяется не тогда, когда он является просто одним работником из 50 000, а тогда, когда он становится частью команды. Что же делает группу людей сообществом или командой? Вот что: открытые коммуникации; возможность предложить свою идею и влиять на решение; личные отношения с другими членами группы».

Однако во многих компаниях форма управления группами даже не заслуживает самого этого слова «управление». Люди формально сгруппированы в департаменты и подразделения, и основная роль их руководителей состоит в администрировании. От начальников таких групп требуют, чтобы они следили за краткосрочными финансовыми показателями: загрузкой персонала, своевременным выставлением счетов и правильной их оплатой клиентами. Но у них зачастую нет обязанностей по надзору за деятельностью своих сотрудников, и в особенности — старших членов группы.

Старшие члены группы ревниво оберегают свою автономию, особенно в вопросах распределения собственного

времени, и не признают никаких авторитетов в таких вопросах, как ход выполнения проектов и развитие собственной практики.

Никто не ждет (и тем более не требует), чтобы члены группы все делали только коллективно и только сообща принимали решения по таким вопросам, как развитие практики, обучение младшего персонала или показатели эффективности для каждого члена группы.

Поскольку в такой ситуации ваша свобода действий в качестве лидера группы жестко ограничена, очень часто у вас и не находится дополнительного времени, чтобы выполнять эти функции. Предполагается, что вы тратите на работу столько же времени, сколько и другие старшие члены группы, имеете такие же обязанности по выработке прибыли и вас оценивают только по результатам вашего личного вклада в работу, а не по успеху всей группы в целом.

Лидеры групп в одной из фирм, с которой нам довелось работать, выразили это так:

«Перед нами поставлена долгосрочная и важная задача построения эффективных групп. Однако наша самая сложная проблема состоит в том, что многие из нас вынуждены вместо выполнения обязанностей по управлению заниматься непосредственным выполнением заказов. Хотя руководство не устает повторять, что приоритетом для нас должно являться управление группами, мы чувствуем, что для фирмы обслуживание клиентов все-таки важнее».

Кроме того, от разных лидеров групп мы слышали примерно такое:

«Мы никогда не уверены в том, чего же руководство фирмы на самом деле ждет от нас. Нам еще ни разу не давали сформулированных принципов нашей работы: сколько времени мы должны тратить на управление группой и что конкретно мы должны делать в это время. Когда я согласился принять на себя роль лидера группы, я думал, что это является признанием моего профессионализма. Теперь мне кажется, что от меня требуют тратить время на все, кроме развития моих профессиональных навыков».

Во многих фирмах представление о групповой работе весьма туманно. Эти фирмы слегка «опрыскивают» своих менеджеров тренингами и посылают их в прежнюю среду, тщетно надеясь на какие-то изменения. Хотя на самом деле требуется создать для них целую систему поддержки.

По каким правилам вы будете действовать

Чтобы преодолеть эти проблемы, вы должны прояснить некоторые условия до начала работы — как с членами группы, так и с вашими руководителями. Не надо бояться поднимать эти вопросы и обсуждать решения. Ведь если вы не сделаете этого сразу после принятия на себя роли лидера, провал гарантирован!

В дополнение к договоренности о вашей роли (обсужденной в главе 1), оговорите следующие условия:

1. Время для выполнения работы.
2. Ваше право быть наставником.
3. Критерии вашей производительности и вознаграждение.
4. Влияние на вознаграждение членов команды.
5. Учет неоплаченного времени членов команды.
6. Что должно делать руководство фирмы.

Рассмотрим подробнее каждый пункт.

1. Время для выполнения работы

Вероятно, самым большим источником провалов в организации работы групп профессионалов является нехватка у лидера группы времени на выполнение своих обязанностей. Во многих фирмах предполагается, что лидеры полностью заняты непосредственным выполнением обычной работы, как и остальные члены группы.

Поэтому они продолжают рассматривать свою личную производительность как главный приоритет, отодвигая обязанности по обучению и наставничеству на последнее место, исполняя их тогда и только тогда, когда на это остается время. А поскольку рабочее время профессионала достаточно насыщено, ему приходится чем-то жертвовать, и этим «чем-то» в подавляющем большинстве случаев оказываются обязанности лидера.

Как сказал один лидер группы:

«Когда я выполняю эту работу, у меня есть только надежда. Надежда, что кто-нибудь в конце года вспомнит, сколько времени и сил я на нее потратил. Надежда, что мне не урежут вознаграждение только потому, что я не выполнил сам столько заказов, сколько смог бы, если бы не занимался делами группы».

Корень этой проблемы не в лидерах групп, а в руководстве компании. Слишком много руководителей фирм говорят (и публично, и приватно), что, хотя они и принимают идею управления группами, они не готовы принять все возможные экономические риски. Менеджмент не готов дать лидерам групп гарантии, что те, потратив время на выполнение лидерских обязанностей и добившись хороших результатов, при этом не будут наказаны за снижение своих собственных производственных показателей. Руководители фирм обеспокоены тем, что у них может появиться финансовая «черная дыра», если лидеры групп в рабочее время будут еще заниматься обучением и наставничеством.

Если руководители фирм хотят добиться эффективной групповой работы, то (мы наблюдали это во многих успешных фирмах) они должны признать важность затраты лидерами групп части времени на управление и разрешить им это.

Говоря это, мы не пытаемся защищать давно опровергнутую поговорку «за что заплатишь, то и получишь». Многие люди принимают на себя ответственность, связанную с

лидерством, именно потому, что верят в то, что оно принесет результаты. Они ищут внутреннего удовлетворения от возможности чему-то научить своих младших коллег, от возможности помочь им стать более успешными, и они искренне хотят выполнить выдающуюся работу по сплочению группы, которая может стать символом их наследия. Единственное, что их тревожит, — отсутствие хоть какой-нибудь справедливой степени прикрытия. Они хотят всего лишь, чтобы при обсуждении вознаграждения было принято в расчет неизбежное снижение их личной производительности.

Легко доказать, что предоставление лидерам времени для управления чрезвычайно прибыльно для фирмы в целом, так как хорошее управление группами приносит больше денег, чем выполнение лидерами их обычной работы. Вот пример.

Рассмотрим группу из десяти старших и десяти младших профессионалов, которая в год зарабатывает 8 миллионов долларов, а прибыль составляет 3 миллиона. Предположим, что мы планируем сократить рабочее время лидера группы на 500 рабочих часов в год.

Эти 500 часов составляют примерно один день в неделю. Мы предполагаем, что лидер группы выполняет все виды деятельности по управлению группой, включая развитие бизнеса, но на непосредственное исполнение своих обычных обязанностей он тратит на 500 часов меньше.

Пусть работа лидера группы оплачивается по ставке 400 долларов в час. Тогда потери от уменьшения его рабочего времени составят 200 000 долларов в год. Но при этом группа (или фирма) получит дополнительный день в неделю для управления 8-миллионным бизнесом. Какова же вероятность того, что, имея в своем распоряжении один день в неделю для фокусирования на управлении 8-миллионным бизнесом, генерирующим 3 миллиона прибыли, лидер группы сможет многократно компенсировать эти 200 000 долларов инвестиций?

Если лидер группы имеет хоть *какие-то* управленческие навыки, эта вероятность будет больше 99 процентов. Если же, имея день в неделю на управление группой из двадцати человек, этот человек не сможет принести пользу, у него останется только один выход — отказаться от обязанностей лидера группы!

Заметьте, что мы даже не говорим здесь о выполнении лидером управленческой работы в течение всего рабочего времени. Как сказал Йон Катценбах, много лет проработавший в McKinsey:

«Лидер группы, оказывающей профессиональные услуги, который сам активно участвует в оказании услуг клиентам, приносит два вида пользы в ходе своего наставничества. Первый — это доверие к его профессиональным качествам, поскольку он сам успешно выполняет все то, чему учит своих сотрудников. Вторым состоит в том, что его действия будут говорить громче, чем его слова, и сделают эти слова ненужными».

На самом деле приведенные расчеты следует рассматривать как пессимистический сценарий. Уже много лет мы доказываем, что большинство профессионалов, даже самые старшие, тратят огромное количество своего времени на выполнение такой работы, которая вполне может быть делегирована (при наличии надлежащего надзора, конечно). Наши клиенты, когда мы просим их оценить, какую долю работы старшие профессионалы могут передать младшим, обычно оценивают ее не менее чем в 50 процентов.

Все это означает, что, правильно расставив своих сотрудников в выполняемых проектах, лидер группы может, по-прежнему отвечая за выполнение заданий и контакты с клиентами, освободить достаточно времени для того, чтобы быть эффективным наставником и лидером. При этом экономические жертвы со стороны фирмы пренебрежимо малы. Сам факт высвобождения некоторого количества рабочего времени поощряет лидера группы к делегированию тех задач, которые могут и даже должны быть делегированы в первую очередь.

Хорошее управление с очевидностью добавляет ценность и повышает прибыль. Представьте себе: вы владеете большой долей в компании, акции которой торгуются на фондовом рынке. И вот эта компания делает публичное

заявление, что она распускает всю команду управленцев и направляет их в цеха, чтобы они помогли на производстве. Для вас как инвестора это будет сигналом «покупать» или «продавать»?

Должно существовать ясное понимание, сколько времени лидер группы должен тратить на управление ею и на свои обязанности наставника, потому что возможности сделать вторую попытку уже не будет. Хорошо работает подход, когда устанавливается минимальное и максимальное количество времени, которое вместо обычной работы должно посвящаться вопросам обучения и помощи. Важно установить одновременно и верхний, и нижний пределы. При этом минимальный предел определяется тем значением, которое руководители фирмы придают самому факту управления группами. Максимальный же предел означает, что время, потраченное сверх оговоренного на координацию усилий группы или на индивидуальную работу с членами группами, не будет оправданием для снижения личной производительности лидера.

То есть лидеру группы говорят примерно следующее:
«Мы ждем, что в следующем году на координацию работы группы и на наставничество вы потратите не менее X часов. Однако мы не ждем, что на это будет потрачено более Y часов. Мы хотели бы, чтобы большую часть этого времени вы потратили на индивидуальную работу с членами группы. Ваша роль как наставника будет включать либо помощь в развитии их профессиональных навыков, когда вы работаете вместе с ними над выполнением проектов, либо совместное посещение их клиентов и поиск новых».

2. Ваше право быть наставником

Как мы покажем позднее, большая часть приносимой лидером группы пользы возникает благодаря обсуждению со всеми членами группы их личной производительности и

результатов выполненных проектов. Многие группы честно тратят часть своего времени и сил на планирование будущей деятельности, но без обсуждения результатов слишком многое оказывается нереализованным.

Ценность лидера группы для каждого из ее членов состоит в том, что лидер действует как их совесть, напоминая о не выполненных до конца проектах, предлагая свою непосредственную профессиональную помощь и помогая реализовать то, что может принести существенные и прибыльные результаты для всей группы. Однако не следует считать само собой разумеющимся, что другие сотрудники автоматически дадут вам право такого неформального, индивидуального воздействия.

Аналогичная проблема — получение права посещать клиентов ваших коллег (предпочтительно, конечно, вместе с ними) с целью проверки качества работы и для развития навыков ваших коллег по общению с потребителями. Вам надо удостовериться в согласии всех на это и определить приемлемые виды тренерских действий.

В некоторых отраслях «право вмешательства» считается не только приемлемым, но и обязательным для лидера группы. В других об этом надо заранее договариваться. Но в какой бы отрасли ни работали вы, опасайтесь делать необоснованные допущения. Убедитесь, что ваше право на вмешательство ясно понимается всеми. Начните с прояснения этого вопроса с руководством фирмы. В следующих главах мы обсудим, как прояснить этот вопрос с членами вашей команды.

3. Критерии вашей производительности и вознаграждение

Мы считаем, что в интересах фирмы будет разумным направить стимулирование лидера на работу с группой. Сделать это довольно просто. Можно измерять и оценивать работу

лидера по результатам его группы, а его личные достижения рассматривать как менее важные. Подразумевается, что лидеры группы по-прежнему должны практиковать — и генерировать доходы — в том объеме, в котором сочтут необходимым, но их личные достижения больше не должны быть главным элементом оценки. Только успех группы будет доказывать, что они выполнили свою роль полностью. Если они могут помочь своей группе преуспевать, выполняя при этом и кучу работы по проектам, — отлично. Но если они не могут делать одновременно и то и другое — должно быть ясно, что приоритетом номер один для них является группа!

По ряду причин это простое решение не всегда можно реализовать: во многих компаниях существует глубокое недоверие к людям, «не везущим полный воз» (что всегда измеряется в производственных показателях, которые только и оцениваются в таких фирмах). Нежелание позволить лидеру группы существенно снизить его производственную нагрузку обычно приводит к появлению большого числа наставников, каждый из которых тратит немного времени на работу с небольшой группой. Такой подход помогает хотя бы начать командную работу и кооперацию в малых группах (скажем, по пять человек). А малые группы подталкивают затем фирму к принятию концепции «играющего тренера».

Каждый лидер группы должен чувствовать уверенность, что его эффективность в этом качестве будет учтена при оценке его производительности. Это необходимо, чтобы он постоянно уделял внимание управлению группой. Кроме того, остальные члены группы должны понимать, что лидеру позволено иметь меньшее количество рабочих часов вовсе не для того, чтобы он мог лишний раз сходить в кино.

Что касается вознаграждения — лидер группы не должен получать надбавки за должность. И вообще, никто не должен автоматически получать больше только за исполнение роли лидера группы. Лидеры групп должны получать большее вознаграждение тогда и только тогда, когда их деятельность приводит к росту производительности группы.

Когда фирма устанавливает надбавку за должность для лидеров групп, это часто приводит к «дворцовым переворотам», поскольку члены группы предполагают — или боятся, — что лидер будет заботиться только о своей собственной зарплате, будет фокусироваться только на своих личных заказах и забросит свои обязанности наставника. Так что иногда проблемой лидеров групп становится не вознаграждение, а защита.

4. Влияние на вознаграждение членов команды

Для успешного запуска системы командной работы необходим еще один элемент. Лидеры групп должны официально участвовать в системе оценки производительности и вознаграждений.

Смысл деятельности лидера группы состоит в том, чтобы заставить свою команду планировать работу и потом (что более важно и на что требуется больше всего времени) обсуждать с каждым ее членом ход выполнения задания с целью удостовериться в выполнении всех договоренностей. Чтобы убедиться в том, что каждый из членов команды честно «тянет свою ляжку», наставникам приходится действовать свое личное обаяние, харизму и умение оказывать влияние.

Тем не менее лидер время от времени будет сталкиваться с ситуациями разного рода неподчинения и несогласия, такими как непосещение членами группы собраний или невыполнение взятых на себя обязательств.

Что же делать в таких случаях? Лучшее решение состоит в том, чтобы каждый лидер был обязан подавать данные для системы оценки производительности фирмы. С нашей точки зрения, он не должен сам определять вознаграждение и быть единственным авторитетом при оценке производительности членов группы. Однако он должен иметь возможность дать свою оценку вкладу каждого участника команды в общий результат.

Вот что говорит Карл Кристофф, вице-президент юридической фирмы Hodgson Russ, о предоставлении данных для расчета вознаграждения:

«Лидеры практик в нашей фирме могут влиять на определение размера вознаграждения своих сотрудников. Раньше у них было намного меньше возможностей в этом плане, но сейчас наша фирма переживает сдвиг в корпоративной культуре.. В этом году, например, когда мы принимали решения по поводу вознаграждений, лидеры групп встречались с финансовым комитетом и обсуждали вклад каждого своего сотрудника — как в области профессиональной деятельности, так и в других областях».

5. Учет не оплаченного клиентами времени членов команды

Фирма должна довести до сведения всех сотрудников, что деятельность, проводимая в неоплаченное (невозмещаемое) время, очень важна и будет оцениваться, отслеживаться и рассматриваться при оценке их производительности. Это наиболее существенная часть системы группового лидерства.

Большая часть того, что группа делает для своего будущего успеха, основана на инвестировании неоплаченного времени в построение будущего самого бизнеса. Очевидные примеры — разного рода маркетинговая деятельность, разработка инструментов и методологий, проведение обучающих программ и так далее.

К сожалению, в большинстве фирм бывает так: команда разрабатывает отличный план маркетинга, обучения и

разработки методов работы. Через несколько недель лидер группы вспоминает об этом и говорит: «Привет, Фред. Как идет подготовка статьи, которую ты обещал написать?» Фред отвечает: «Ну, мне пришлось выполнять слишком много заказов, так что у меня не было времени на эту статью... Ведь работа на клиентов важнее всего, правда? По крайней мере, так считает наш комитет по вознаграждениям, и мне приходится помнить об этом. Извини, шеф!»

Так что эта статья никогда не будет написана, и все остальные члены команды рассуждают в таком же духе. Возможно, они не приходили и на собрание по планированию. Возможно, они не ощущают, что входят в какую-то группу. Возможно, у них нет лидера группы.

Здесь речь не идет о том, чтобы отработать больше часов, поскольку каждый участник уже тратит некоторое (и иногда весьма значительное) количество неоплаченного времени. Речь идет о том, что групповая работа может быть основана только на желании всех членов команды вкладывать хотя бы часть своего неоплаченного времени в достижение общего успеха и на их согласии нести ответственность за то, что они обещали сделать. Им не надо обещать слишком многого, но обещания они должны выполнять. Когда все берут на себя обязательство инвестировать примерно одинаковое количество неоплаченного времени, тогда нагрузка распределяется поровну и никто не чувствует, что другие «катаются за его счет».

Обратите внимание, что эти обязательства и ответственность возникают у членов группы не перед ее лидером и не перед руководством фирмы. Они возникают перед другими участниками команды, то есть перед командой в целом. Роль лидера группы (и руководства фирмы) — быть их совестью: наблюдать за ситуацией и помогать людям выполнять обещания.

6. Что должно делать руководство фирмы

Другой ключевой фактор успеха группы и ее лидера — это внимание к ее деятельности со стороны руководства фирмы. Это особенно верно, когда традиции групповой работы и лидерства в вашей фирме еще не укоренились. Итак, чего же надо потребовать от руководства, чтобы оно помогло вам выполнить роль лидера группы?

Руководители фирмы должны:

- быть на переднем крае, постоянно напоминая, что приоритет отдается эффективной групповой работе;
- поддерживать тех, кому трудно вписаться;
- добровольно посещать совещания группы;
- быть энтузиастами группы поддержки;
- создать совет лидеров групп;
- назначить периодические проверки.

Быть на переднем крае, постоянно напоминая, что приоритет отдается эффективной групповой работе

Чтобы поддерживать требуемый уровень внимания к инициативе, руководители компании должны постоянно предоставлять лидерам групп свою поддержку и помощь. Они должны четко донести до каждого, насколько необходимы фирме высокопроизводительные группы и какие выгоды получат от этого и фирма, и, что более важно, ее сотрудники.

Руководители фирмы должны вести агитацию до тех пор, пока все не скажут, что уже больше чем достаточно. Во-первых, мы услышали. Во-вторых, мы поняли. В-третьих, мы верим. Если руководство прекращает говорить о важности эффективной групповой работы, все сразу сделают вывод, что этот разговор и не был серьезным. Хорошие коммуникации не гарантируют успеха, но плохие коммуникации (или отстраненность руководства фирмы) практически гарантируют провал.

Поддерживать тех, кому трудно вписаться

Исключительно важно, чтобы некоторые усилия были направлены на неформальных лидеров мнения в группе. Если руководитель фирмы сможет убедить их в необходимости организации высокопроизводительных групп, остальные быстро сообразят, что им тоже следует это поддержать. Как помочь неформальным лидерам «взойти на борт»? Найдите способ вовлечь их в процесс: пригласите к участию в какой-нибудь значимой деятельности. Даже если это не сработает, персональный призыв от руководителей фирмы по меньшей мере сможет нейтрализовать их негативное влияние. Попросите их предложить способы конструктивного функционирования групп. (В главе 9 мы еще вернемся к тому, как обращаться с «примадоннами».)

Добровольно посещать совещания группы

Наиболее мощный управленческий инструмент руководителя фирмы — это внимание. В фирме самым важным считается именно то, на что руководитель обращает внимание или на что он тратит свое время. Невозможно найти замену энтузиазму, возникающему в результате того, что руководитель фирмы проявляет интерес к делам группы, добровольно посещая ее собрания в качестве «внешнего наблюдателя».

Руководители фирмы должны просмотреть свой календарь и определить, сколько таких совещаний они могут посетить в следующем месяце. Их присутствие докажет группе, что ее прогресс важен для руководства. Кроме того, присутствуя на встрече от начала до конца, руководители получают информацию из первых рук о реакции группы на проблемы и о том, какие вопросы остаются за пределами ее внимания.

Быть энтузиастами группы поддержки

Второй по мощности инструмент управления в руках руководителя фирмы — это его работа в качестве «группы поддержки». Руководители фирмы должны поговорить с

каждым лидером группы о том, что они видели, присутствуя на совещании группы. Это продемонстрирует, что эффективность работы группы для них важна, и даст сигнал лидерам групп, которые таких совещаний не проводят, о том, что они движутся не в желательном направлении.

Руководители фирмы могут разослать членам группы и ее лидеру электронные письма с одобрением тех идей, которые обсуждались группой на совещании, и выражением желания узнать об их развитии на следующем совещании. Это будет служить дополнительным катализатором для выполнения членами группы всех обязательств, которые они на себя взяли.

Создать совет лидеров групп

Все больше и больше фирм ищут способы облегчения обмена информацией и знаниями между своими департаментами, группами и практиками. Многие фирмы инициировали создание своего рода «совета лидеров», который собирается по меньшей мере раз в квартал на пару часов, чтобы рассказать и обсудить ход дел в своих группах. Такой совет может быть отличной площадкой для того, чтобы лидеры групп помогали друг другу, делясь опытом решения проблем.

Назначить периодические проверки

Руководители фирмы должны запланировать каждые полгода проводить совещание со всеми лидерами групп — чтобы обсудить ход дел, получить обратную связь и выдвинуть предложения по повышению эффективности деятельности. Планируя такие совещания заранее, руководители фирмы дают всем сигнал о том, что они считают важной способность каждого дать отчет о результатах.

Вопросы, которые следует обсудить

1. Какое минимальное и максимальное количество неоплаченного времени я должен посвятить своей деятельности в качестве лидера группы?
2. Можем ли мы договориться о моих правах взаимодействовать в качестве лидера с членами группы и их клиентами? Что приемлемо, а что нет?
3. Могу ли я быть уверен в том, что мое вознаграждение будет частично или полностью базироваться на эффективности моей помощи членам группы в достижении ими успеха?
4. Можем ли мы договориться о том, что мне будет позволено подавать данные для индивидуальной оценки производительности каждого члена группы и эти данные будут серьезно влиять на оценку?
5. Можем ли мы договориться о том, что руководство фирмы будет оценивать, отслеживать и считать существенной при оценке производительности каждого сотрудника деятельность, которую тот ведет в течение неоплачиваемого времени, — и что лидерам групп предложат сообщать об этой деятельности?
6. Может ли руководство фирмы гарантировать поддержку моих усилий как лидера группы? В частности:
 - а) ясно подтверждать, что сильные группы важны для фирмы, и ясно обозначать мои полномочия и власть;
 - б) активно поддерживать каждого, кто приходит с инициативами;
 - в) посещать совещания группы;

- г) деятельно и открыто демонстрировать одобрение тех групп, которые добиваются успехов;
- д) инициировать создание совета лидеров групп для облегчения обмена информацией и знаниями;
- е) назначать периодические проверки хода дел.

Глава 3

Выстраивайте отношения — с каждым

Какими ключевыми навыками вы должны обладать?

Ваша техническая компетентность и знания определяют лишь небольшую часть вашей эффективности в качестве лидера группы. Решающий фактор — умение работать с людьми.

Мы просили множество профессионалов рассказать об их наставнике, учителе, советнике или лидере, которым они доверяли больше всего. Что заставляло их верить, что это именно те, на кого можно полностью положиться, к кому можно обратиться за любым советом? Вот некоторые из ответов наших собеседников (заметьте, это именно их слова, а не наш пересказ).

«Одним из важных признаков отличного лидера практики, с моей точки зрения, является то, насколько он *на самом деле* интересуется вашей жизнью. Например, если вы рассказываете ему о чем-то важном, происходящем в вашей личной жизни, он обязательно через какое-то время вспомнит об этом и спросит, какое развитие это получило».

«Любой человек может вас подбодрить. Когда дела идут не очень хорошо, найдется масса людей, которые скажут: «Ничего, все наладится». Они сами получают от этого удовольствие. Но посмотрите, кто находит возможность искренне похвалить вас за то, что дела идут хорошо и что вы внесли свой вклад в это дело. Настоящий наставник — это тот, кто гордится вашими достижениями, не завидует вашему успеху и не приписывает его себе за вашей спиной».

«Когда дела не на подъеме, большинство борется за свои интересы. Но советник, которому можно доверять, будет вас поддерживать и предложит вам идеи или план помощи».

«Настоящий наставник честен с вами и говорит то, что вы и не хотели бы слышать. Это могут сделать только немногие люди, которые не боятся огорчить вас, если это пойдет вам на пользу».

Ваша эффективность как лидера группы (или наставника) касается больше вас самих, чем ваших сотрудников. В особенности важно то, воспринимают ли вас члены группы в качестве советника, которому можно доверять. Если да, то вы можете сделать множество ошибок и все равно иметь влияние на других. Но если вас воспринимают как человека, играющего роль босса, полицейского или технического эксперта, который говорит только об их ошибках, тогда вы движетесь к неизбежному провалу.

В роли наставника вам необходимо в общении с коллегами быть настолько же деликатным и предусмотрительным, как и с вашими самыми важными клиентами. Вам надо каждый раз сделать глубокий вдох и спросить себя: «Зачем я это делаю? Чего я хочу добиться?», прежде чем подойти к вашему коллеге.

Вот еще несколько вопросов, которые вы должны задать себе.

1. Рассматривают ли вас как советника, которому можно доверять?
2. Нравятся ли вам на самом деле те люди, за которых вы отвечаете, и знают ли они, что они вам нравятся?
3. Видят ли они, что вы действительно заботитесь о других? Думают ли они, что вы заботитесь и о них?
4. Можете ли вы помочь вашим людям выразить их мечты?
5. Вкладываете ли вы время в построение устойчивых длительных отношений?
6. Испытывают ли ваши сотрудники неудобство, когда рассказывают вам о своих упущениях?

7. Всегда ли вы действуете и даете совет в интересах ваших людей?

1. Рассматривают ли вас как советника, которому можно доверять?

Каковы характерные черты советников, которым доверяют? Что приводит вас к ним в поисках совета, руководства и обсуждения?

В книге “The Trusted Advisor”^{*} Дэвид и его соавторы дали целый список особенностей, присущих таким советникам. Мы приводим его здесь, поменяв направленность действия — со внешних клиентов на участников команды.

Итак, советники, которым доверяют:

- понимают и любят нас;
- последовательны; мы можем на них положиться;
- помогают нам взглянуть иначе на привычные вещи;
- не пытаются заставить нас что-то сделать;
- помогают нам осмыслить проблему во всем объеме (так что решение, которое мы примем, будет нашим решением);
- не подменяют наши суждения своими;
- не паникуют и не впадают в истерику, всегда остаются спокойными;
- помогают нам *думать* и отделяют нашу логику от эмоций;
- критикуют и корректируют наши действия мягко и спокойно;
- всегда говорят нам правду;

^{*} Издана на русском языке: Майстер, Д. Советник, которому доверяют / Дэвид Майстер, Чарльз Грин, Роберт Галфорд; пер. с англ. М.С. Иванова и М.В. Фербера. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.

- выстраивают длительные отношения, считая их более важными, чем текущие проблемы;
- помогая нам думать, приводят аргументы, а не только свои выводы;
- предлагают нам варианты для выбора, помогают их осмыслить, дают рекомендации и оказывают помощь при окончательном выборе;
- подвергают сомнению наши предположения и допущения; помогают избавиться от ложных допущений;
- общаются с нами непринужденно, но очень серьезно относятся к нашим проблемам;
- действуют как личности, а не как исполнители определенной роли;
- всегда на нашей стороне, принимают наши интересы как свои;
- помнят все, что они сказали (без записок, блокнотов и т.п.);
- всегда честны, никогда не сплетничают о других (и мы доверяем системе их ценностей);
- помогают найти контекст для наших проблем, часто за счет использования метафор и историй (так как проблемы очень редко бывают абсолютно уникальными);
- имеют чувство юмора и применяют его в сложных ситуациях, чтобы снять напряжение;
- находят решения там, где мы их не видим.

Когда вы изучите этот список, попытайтесь ответить на такие вопросы:

1. Согласны ли вы с тем, что клиент должен ценить именно эти качества советника, которому можно доверять?
2. Согласны ли с тем, что члены вашей команды также должны ценить эти качества?
3. Согласны ли вы с тем, что, если вы будете так действовать, члены вашей команды быстрее примут ваше влияние?
4. Отражает ли этот список вашу сегодняшнюю деятельность в области управления вашей командой?

Возможно, вы заметили, что только небольшая часть перечисленных характеристик касается интеллектуальных возможностей (как, например, умение взглянуть иначе на привычные вещи). Вы также могли заметить, что многое касается навыков общения. Так что такая роль — это серьезный вызов!

Советник, которому доверяют, помогает увидеть все в ином свете. Заметьте, насколько это отличается от того варианта, когда вам сразу говорят, что надо делать. Так что пользу от наставничества можно сформулировать примерно так: «Этот человек помогает мне увидеть вещи не так, как я их видел прежде. Он не пытается навязать мне свои готовые ответы». Такой советник говорит: «Вы думали об этом? Вы думали о том? На вашем месте, возможно, я решил бы, что это может быть хорошей идеей».

Рон Дэниел, управляющий директор McKinsey в 1976—1988 годах, сказал на конференции директоров McKinsey:

«Я верю, что ведомый, глядя на своего лидера, ждет, чтобы тот имел: 1) профессиональное уважение к нему и 2) профессиональное доверие к нему. Именно это нужно, чтобы лидер эффективно играл свою роль.

Однако уважение и доверие — это только цена входного билета. Кроме этого лидер должен продемонстрировать поведение, которое предполагает: 1) желание вкладываться в профессиональное развитие младших участников команды и 2) искреннюю заботу о них как о людях.

И это взаимодействие между лидерами и ведомыми поддерживается и облегчается активным и регулярным общением».

Мы видим, что наставнику надо иметь много навыков и характерных черт, но главный тест таков: доверяют ли вашим мотивам те, на кого вы пытаетесь влиять? Если люди уверены, что вы честно пытаетесь им помочь, они к вам прислушаются. Если же они считают, что вы придираетесь к ним только для того, чтобы самому выглядеть лучше, они будут сопротивляться вашему влиянию.

2. нравятся ли вам на самом деле те люди, за которых вы отвечаете, и знают ли они, что они вам нравятся?

Одна из перечисленных выше особенностей советника, которому можно доверять, состоит в том, что мы ему и вправду нравимся и он действительно стоит на нашей стороне. Итак, любите ли вы на самом деле людей, которых ведете за собой, и знают ли они о том, что они вам нравятся? Если они так не думают, ваша эффективность как наставника будет низкой, вне зависимости от качества ваших суждений.

Что происходит, когда вам приходится быть наставником того, кто вам не нравится? Вы можете пытаться думать позитивно — чтобы сфокусироваться на положительных качествах человека и не задерживаться на отрицательных. Как говорится, в этом нет лжи — это поиск той небольшой части характера, на которую вы можете опираться, и игнорирование всего остального. Вам не надо любить все в его характере, но если вы сможете найти в нем хоть что-то, за что можно зацепиться, вы можете целиком сконцентрироваться на этом и тем самым добиться хоть какого-то уровня сопереживания.

Можете ли вы любить всех без исключения? Нет. Если вы не можете найти в человеке *ничего*, на что можете опереться, вам не следует быть его наставником. Некоторые лидеры

признавались нам, что им не нравится кто-то из их группы. Они спрашивали: «Ну как можно иметь дело с таким тупым идиотом?» Наш ответ таков: «Если вы действительно думаете, что он тупой идиот, вы вряд ли что-то сможете сделать. Пока вы не найдете в нем хоть что-то, чему можно сочувствовать, вы не сможете влиять на него». Это важно. Вы не можете влиять на людей, которых презираете, потому что большинство из нас не умеет полностью скрывать свои эмоции, и тем более — подделывать их.

3. Видят ли они, что вы действительно заботитесь о других? Думают ли они, что вы заботитесь и о них?

Можно ли научиться навыкам наставника или советника, которому можно доверять? Или с такими навыками можно только родиться? Как и с другими жизненными навыками, мы следуем правилу «10-80-10». Для 10 процентов людей такие навыки являются врожденными, они живут так сами, не читая никаких книг. Другие 10 процентов, которых можно назвать «неучастниками», никогда не смогут им научиться, в основном потому, что не верят в них и учиться не хотят. Вы можете заставить их прочитать все книги на эту тему, но у них все равно ничего получаться не будет. Большинство же из нас принадлежит к середине, составляющей 80 процентов. Мы не относимся ни к обладателям врожденных навыков, ни к «неучастникам», и мы можем научиться новым навыкам, если нас будут учить правильно.

Еще одним ключевым требованием к наставнику и советнику, которому доверяют, является следующее: он должен быть достойным, честным, вызывающим доверие, последовательным, надежным и должен проявлять интерес к другим людям. Но этому научить невозможно. Это свойства характера. Большое международное исследование, результаты которого Дэвид опубликовал в книге «Делай то, что пропо-

ведущей», показало, что наиболее успешные руководители выделяются не своими убеждениями или действиями, а своим характером.

Были ли вы выбраны на роль лидера группы именно потому, что окружающие считают вас достойным, надежным, цельным человеком, способным заботиться о других? Если это так, вам простят массу ошибок. Если нет, вы провалитесь вне зависимости от того, сколько книг по лидерству вы прочитали. Характер труднее всего изменить, особенно если человек имеет многолетний опыт.

Множество лидеров этот тест не проходят. Им просто неинтересны другие люди. Они занимаются наставничеством и обучением только потому, что хотят повысить финансовые результаты группы, а не потому, что хотят помочь членам своей команды. Некоторые из них совершенно не любят своих коллег, относясь к ним как к машинам для зарабатывания денег.

Наставники, которые говорят только о работе и никогда о наших личных проблемах, имеют меньшее влияние. Если кто-то собирается влиять на нас, мы должны верить, что, даже когда он нас критикует, это на самом деле проявление заботы. Возможно, ему и не нравится в нас все, но он должен заботиться. Проведем аналогию с клиентом. Вы будете иметь большее влияние на клиента, если он уверен, что вы действительно беспокоитесь о его делах. Вам не надо обожать его, но надо заботиться о нем и его успехе.

Каждый раз, когда вы идете на встречу с членом группы, повторите эту небольшую мантру:

«Моя цель — помочь ему, моя цель — помочь ему, моя цель — помочь ему».

Раз добиться влияния можно только при условии заботы о человеке, у вас есть выбор из двух вариантов. **Либо** на самом деле заботиться о ваших людях, **либо** замечательно подделывать это впечатление. В мире мало других таких

соблазнов, которые было бы так трудно преодолеть. Этот вариант практически недостижим для большинства из нас. Именно поэтому роль наставника так трудна.

4. Можете ли вы помочь вашим людям выразить их мечты?

Чтобы влиять на людей, вы должны заставить их *хотеть* что-то делать. Как этого добиться? Дейл Карнеги раскрыл для нас этот секрет: «Тот, кто может дать людям мечту, покори мир». Люди демонстрируют свою энергию только тогда, когда они сами горячо желают реализовать свою мечту. Вы не можете просто сказать: «А теперь, ребята, энергично возьмемся за дело!» Это работает очень плохо. Гораздо более мощный способ состоит в создании притягательной мечты:

«Как вам понравится вот такая работа? А такие клиенты? А такая репутация? Давайте поговорим о том, кем вы будете через три года. Что вы хотите иметь из того, чего у вас нет сейчас?»

Желаемый ответ выглядит так: «Ого, это возможно!» Тогда вы сможете сказать: «Давай работать вместе, и ты к этому приблизишься». Ваша задача состоит в том, чтобы люди выбрали свою цель, потому что именно в этот момент вы получаете то, что мы называем «правом на ворчание». Представьте, что один из ваших сотрудников говорит: «Я на самом деле хочу получить навыки работы в этих областях, получить эти знания и работать с клиентами такого типа в ближайшие три года». Тогда вы сможете сказать: «Хорошо, давай обсудим это подробнее. С чего тебе следует начать? Какая помощь требуется от меня? Давай подумаем об этом вместе».

Если вы обсудите с каждым членом вашей группы его карьерные устремления и определитесь с первыми шагами на этом пути, то через месяц вы можете к этому вернуться

и сказать, например: «Кстати, в каком состоянии находится статья, которую ты собирался написать?»

Вы должны понимать каждого из своих людей настолько хорошо, чтобы быть в состоянии помочь каждому найти индивидуальную цель, достижение которой было бы для него интересным и бросало ему вызов. Они должны верить, что делают это для самих себя, что это полностью в их интересах, а не только в интересах фирмы или группы. Если вы не сможете вытянуть такие подробности из каждого, вы никогда не станете эффективным лидером.

5. Вкладываете ли вы время в построение устойчивых длительных отношений?

Захочет или нет человек принять ваше наставничество — зависит от того, установлены ли у вас отношения с ним. Если да — он вас будет воспринимать или по меньшей мере слушать. Если нет — он будет делать вид, что слушает, но на самом деле будет сопротивляться всему, что от вас исходит.

Мы считаем, что и в бизнесе, и в личной жизни отношения между людьми строятся на одних и тех же принципах. **Спросите себя: какие действия, секреты и правила обычной жизни позволяют построить прочные и глубокие взаимоотношения?** Вот несколько ответов, которыми поделились с нами хорошие лидеры групп.

- Вы должны быть резонатором для своего партнера. Не следует быть слишком критичным. Слушайте, прежде чем реагировать.
- Прикладывайте самые серьезные усилия к тому, чтобы слушать и понимать партнера.
- Время от времени делайте что-то неожиданное. Не считайте, что все детали отношений разумеются сами собой.

- Обсуждайте ваши общие ценности.
- Общайтесь честно, открыто и часто.
- Проводите время друг с другом, безо всякой повестки дня.
- Регулярно показывайте партнеру, что вы его высоко цените, но ни в коем случае не формально.
- Найдите возможность вместе развлекаться.
- Не позволяйте проблемам накапливаться. Как можно раньше обсуждайте и решайте их.

Согласитесь ли вы, что эти принципы выстраивания хороших отношений в личной жизни имеют своих двойников в деловой сфере? Какие еще способы построения отношений с друзьями, партнерами и членами семьи вы могли бы назвать? Применяете ли вы эти правила на работе? Настолько же вы деликатны, тактичны и чутки к своим сотрудникам, как к друзьям? Эти вопросы не о том, что вы «должны» делать в моральном смысле. Речь только о том, что вы будете иметь больше влияния на других, если ведете себя именно таким образом.

Проверьте, насколько хорошо вы соответствуете следующим критериям при выстраивании отношений с каждым из ваших людей.

- Демонстрировать интерес.
- Понимать ваших коллег.
- Общаться за пределами работы.
- Отдавать самому.

Демонстрировать интерес

В обычной жизни вы показываете заинтересованность, задавая вопросы, слушая и вовлекая другого человека в разговор. Другими словами, вы не можете инициировать

возникновение взаимоотношений, если просто придете и предъявите свою повестку дня. Нужно, чтобы ваш партнер заговорил о том, о чем он хочет говорить. Конечно, речь не идет о том, что у вас не должно быть вообще никакой повестки дня, просто предъявлять ее следует далеко не сразу.

Понимать ваших коллег

Суть создания новых отношений с человеком состоит в том, что вы должны понять его как можно быстрее, чтобы начать говорить с ним на одном языке и найти способ влиять на него.

Общаться за пределами работы

Выйдите с коллегами из офиса, чтобы выпить чашечку кофе (ну, или кружечку пива), поговорите с ними об их жизни, их работе, и после этого закройте рот! Просто слушайте. Чем больше вы сможете узнать о том, что они любят и что не любят, на что откликаются, а на что нет, тем больше у вас будет возможностей влиять на них. Попробуйте найти общие темы. Мы опять не говорим, что не надо иметь повестки дня совсем, но держите ее при себе до тех пор, пока не сделаете все, чтобы получить разрешение на наставничество.

Отдавать самому

Если вы хотите заработать чье-либо доверие в обычной жизни, вы должны сначала сами сделать жест доброй воли. Вы не можете получить что-то от другого человека, если первым не сделаете шаг навстречу. Это снова приводит нас к заключению, что, прежде чем заставлять кого-то изменить поведение, вы должны прежде всего спросить себя, чем вы можете помочь ему.

Это не должно быть вариантом бартерной сделки: «Если ты сделаешь для меня это, я сделаю для тебя то» или «Я помогу тебе сейчас, а ты потом сделаешь для меня то, о чем я попрошу». Это слишком грубо, и это не работает. Вы сможете

построить отношения только тогда, когда ваш партнер ясно видит серьезность ваших намерений.

6. Испытывают ли ваши сотрудники неудобство, когда рассказывают вам о своих упущениях?

Вы не можете быть хорошим наставником, если людям неловко рассказывать вам о своих проблемах и слабостях. Хороший тест для этого: они сами к вам приходят или вам приходится идти к ним? Они придут к вам, только если вы уравновешенны, не раздражаетесь и помогаете им.

Клифф Фарах, консультант по стратегии, работавший в Kaiser Associates, Oracle, A.T. Kearney и EDS, говорит:

«Чтобы люди признавались вам в своих ошибках, время вашей реакции должно точно совпадать с моментом, когда они сами начинают осознавать ошибку. Я разработал правило «свободного входа». Если они приходят с проблемами сразу, я только помогаю им. Никто не идеален, и если мы получаем раннее предупреждение о проблеме, мы можем все исправить и скомпенсировать индивидуальные слабые стороны. Даже если мы столкнулись с неразрешимой проблемой, мы сможем как-то ее обойти. Но если люди не говорят сразу о возникающих проблемах, они будут наказаны. Я проповедую использование морковки, но у меня есть и большой кнут».

Большая часть наставничества построена на эмоциях. Если вы сумели добиться, чтобы ваш сотрудник сам захотел что-то сделать, — вы уже выполнили девять десятых вашей работы. Показать, как надо делать, — это самая легкая часть. Основная же работа состоит в том, чтобы помочь им преодолеть страхи и беспокойство. Если они говорят: «Я волнуюсь об этом», вовсе не достаточно будет просто сказать: «Ничего, все будет хорошо!»

Хороший наставник для своих коллег в первую очередь должен быть человеком, а не лидером. Многие люди, впервые становясь лидерами группы, очень удивляются тому, сколько эмоций им надо вложить в эту роль. Представьте, что ваша группа плывет на лодках-плоскодонках, в то время как для выполнения работы вам нужны скорее суда

с устойчивым килем. Вам придется тяжело, когда один сотрудник будет рассказывать о драматическом происшествии, другой — о трагическом случае, а вы любите открыто показывать свою эмоциональную реакцию. В ту минуту, когда вы это сделаете, вы погибнете, потому что в роли лидера группы вы являетесь эмоциональным усилителем. Если у кого-то небольшая проблема — ничего страшного. Но как только лидер скажет, что у нас есть проблемы, все сразу подумают, что мы уже банкроты. Или, если вы скажете, что дела идут хорошо, все тут же расслабятся, решив, что уже не надо так напрягаться.

В книге “True Professionalism”^{*} Дэвид подчеркнул такое качество успешного наставника:

«Если ваша работа в качестве лидера состоит во влиянии и мотивировании моих коллег и меня, значит, вы должны заразить нас своим энтузиазмом. (Я не имею в виду энтузиазм, направленный исключительно на зарабатывание денег.) Если я должен следовать за вами и принимать ваше влияние, я могу ожидать, что вы сами испытываете страсть к своей работе, вас действительно тревожат проблемы наших клиентов и вы на самом деле хотите добиться чего-то значительного. Если вашей единственной целью является «делание денег», вы будете плохим лидером. (Возможно, хорошим финансистом, но лидером — плохим!)

Я не хочу, чтобы лидер практики (или фирмы) был холодным и расчетливым бизнесменом. Я хочу, чтобы он не боялся *заботиться* — о клиентах, о качестве, о старших и младших сотрудниках. Чтобы он брался за работу, желая что-то изменить в нашей жизни, а

^{*} Издана на русском языке: Майстер, Д. Истинный профессионализм / Дэвид Майстер; пер. с англ. М.С. Иванова и М.В. Фербера. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.

не потому, что хочет титулов, должностей, власти. Чтобы о нем говорили: «Здесь стало намного лучше работать, когда он пришел. Он верит в те же вещи, что и я, — и мы действительно стали работать по-другому». Дайте мне все это, и я разрешу вам быть моим наставником».

7. Всегда ли вы действуете и даете совет в интересах ваших людей?

Никто не хочет, чтобы его наставником был всезнайка. Один из лучших способов быть советником — это дать людям понять, что вы вовсе не знаете ответов на все вопросы и что у вас есть недостатки и сомнения. После этого к вам немедленно начнут относиться как к человеку искреннему и достойному доверия. Лучше всего сказать: «Есть вещи, про которые я ничего не знаю, и есть вещи, про которые я знаю, что я их знаю. Мы будем говорить про то, о чем я знаю, что я это знаю».

В книге «Делай то, что проповедуешь» Дэвид постарался выделить тот минимум, который необходим лидерам групп для создания культуры успеха. Вот некоторые из этих действий.

- Считайте единственным грехом отказ от попытки что-то сделать.
- Считайте вашей целью успех всех и каждого.
- Активно помогайте людям в их личном развитии.
- Позволяйте им пробовать себя в разных сферах деятельности и развивать разные навыки.
- Всегда делайте то, что сказали.
- Верьте в то, что вы обозначили как свою миссию.
- Никогда ни с кем не говорите свысока.
- Содействуйте, а не диктуйте.

- Хвалите, когда это необходимо.
- Показывайте пример. Делайте то, чего ждете от окружающих.
- Управляйте теми методами, которые подходят для каждого отдельного человека, а не так, как вам просто нравится управлять. Конечно, не надо быть хамелеоном, но надо адаптироваться.
- Демонстрируйте энтузиазм и драйв — они заразительны и увлекают за собой.
- Со всей серьезностью относитесь к работе, но не к себе лично.
- Останавливайтесь в коридорах поговорить с вашими сотрудниками, чтобы быть в курсе их дел.
- Регулярно говорите о своем видении и философии, чтобы люди знали вашу позицию.
- Позвольте людям знать вас не только как лидера, но и как человека.

Про другие качества, которых ожидают от лидеров групп, нам рассказали в наиболее успешных фирмах.

- Будьте требовательны, но убедитесь, что ваши требования основаны на общих интересах, а не только на ваших личных.
- Не скупитесь инвестировать краткосрочную прибыль в улучшение рабочей атмосферы.
- Выстраивайте вашу организацию вокруг уже имеющих людей.
- Создавайте спокойную рабочую атмосферу сотрудничества, не забывая, конечно, о профессионализме.
- Будьте для своих людей посредником, когда им необходима кооперация с другими подразделениями вашей организации.

- Удостоверьтесь, что ваши сотрудники знают о том, что фирма позаботится о них, если они попадут в кризисную ситуацию.
- Будьте чутки к тому, что испытывают ваши люди.

План начальных действий

Ваши первые действия должны происходить в таком порядке.

1. Назначьте время для неформальных (без повестки дня) встреч с каждым из ваших сотрудников.
2. Обсудите с ними их карьерные цели, стремления и желания.
3. Старайтесь получить «право на ворчание».

1. Назначьте время для неформальных (без повестки дня) встреч с каждым из ваших сотрудников

Выделите несколько часов в неделю на неформальные, незапланированные встречи с каждым членом вашей команды. Начните свою работу сдержанно, без фанфар, делая маленькие шаги.

Сделайте так, чтобы эти встречи стали обычным явлением. Подходите к людям в офисе, задавайте вопросы («Над чем ты сейчас работаешь?»), показывайте озабоченность («Как я могу помочь?») и организуйте поддержку. **Немедленно выполняйте все, о чем вы договорились, чтобы люди видели, что вы надежны и они могут положиться на ваше слово.** Этим вы подаете отличный пример для других.

Вот еще несколько вопросов, которые вы можете задать, общаясь со своими людьми:

«Что я могу сделать, чтобы тебе помочь? Устранить какие-то препятствия для работы? Найти лучшее применение твоим навыкам? Сэкономить твое время? Дать тебе больше возможностей для выполнения работы?»

Возможно, эти вопросы не следует задавать прямо — можно использовать менее формальные слова, но сохранив смысл. Встречайтесь с людьми часто — редкие встречи не дадут длительного результата. Приготовьтесь к тому, что ваши первые визиты будут восприняты со скепсисом, особенно если за вами ранее не замечалось такой привычки. Отношения не сформируются по-настоящему до тех пор, пока не возникнет устойчивая связь между продуктивными встречами и продуктивными результатами. Вы должны дать понять, что хотите установить связь, а не произвести впечатление или вступить в конфронтацию.

2. Обсудите с ними их карьерные цели, стремления и желания

В наиболее успешных фирмах каждый сотрудник имеет личную стратегию развития карьеры. Каждый продумал, какую ценность он имеет на своем рынке, что может сделать его чем-то большим, чем просто еще одним практиком в своей специальности, и как он планирует достичь этих целей.

В такой среде организация групп является «глазурью» на пироге, состоящем из индивидуальных, энергичных, целенаправленных усилий. К сожалению, в слишком многих группах люди не имеют такого личного плана развития. **Ваша работа как наставника состоит не в разработке карьерного плана для каждого члена группы, а в содействии тому, чтобы он сам разработал такой план для себя.** Для этого требуются встречи с каждым профессионалом, на которых надо обсудить следующее.

«Что конкретно сделает тебя востребованным на нашем рынке в ближайшие три года? Хочешь ли ты стать экспертом в отдельной технической или отраслевой сфере, в определенном типе работ или в проблемах определенного типа клиентов? Ведь ты можешь добиться высшей компетентности только в одном из этих сегментов, а не во всех одновременно. Выбор за тобой. Все, что от тебя

могут потребовать здесь, — чтобы ты выбрал карьерную цель и работал над ее достижением».

Используя этот подход, лидеры практики передают людям право на самостоятельное развитие их профессиональной жизни. Требуя ответов на свои вопросы, они гарантируют энергичность и целенаправленность усилий каждого. Тогда и команды могут быть организованы вокруг людей, имеющих общее видение своих целей профессионального развития, карьерных стратегий, выбранной специализации и стандартов качества работы.

В теории такой подход может привести к тому, что все члены команды будут по-разному видеть критерии качества. На самом деле это случается довольно редко. Лидер практики, задающий такие вопросы, не просто принимает все, что говорят профессионалы, но играет роль скептического друга. Например, он может отметить, что человек выбрал то, чего никто в группе (существующей или предполагаемой) не собирается делать, и спросить: «Ты на самом деле хочешь развивать эту специализацию один? Некоторые из твоих коллег посвятили себя развитию практики в смежных областях. Может быть, если ты к ним присоединишься, твои стремления все-таки будут удовлетворены?»

Таким образом, в основу построения команд может лечь индивидуальный энтузиазм их участников. Один из лучших руководителей, которых мы встречали, сказал нам: **«Я скорее предпочту команду, случайно собранную из энтузиастов, чем составленную по всем законам логики, но из скучных исполнителей».**

Спросите каждого из ваших сотрудников:

- Что бы они хотели делать такого, что отличало бы их на рынке и сделало более ценными для клиентов?
- Какого рода поддержка нужна им от фирмы и от группы, чтобы достичь желаемого отличия?

- Какие особые формы развития и обучения (профессионального и личного) им нужны?
- Какое их профессиональное и личное достижение было наиболее значительным к этому моменту?
- Какова была их самая большая мечта при выборе профессии и чем они сейчас гордятся больше всего?
- Что их интересует помимо работы, что у них происходит в семье, кто их супруги и помогают ли им близкие в развитии карьеры?
- Что они сами думают о том, каким должен быть эффективный наставник?
- Готовы ли они принять помощь со стороны наставника, и если да, то в каких сферах?
- Каковы их личные беспристрастные оценки ваших сильных и слабых сторон?
- Каковы их личные беспристрастные оценки их коллег по группе?
- Насколько хорошо, по их мнению, работает сейчас группа и что они рекомендуют для улучшения?

Имея такого рода информацию, вы сможете лучше определить, как помочь каждому в развитии его карьерных планов.

3. Старайтесь получить «право на ворчание»

Мы все привыкли составлять списки дел, которые мы «намерены» делать (и которые обычно так и не делаем). Что же может заставить нас действовать? В большинстве случаев — дополнительная самодисциплина плюс некоторая порция внешней совести. Мы должны осознанно и добровольно дать кому-нибудь «право на ворчание», чтобы не терять из виду цели, которые сами себе поставили.

Роберт Гилберт из Miller Canfield Paddock and Stone, одной из старейших детройтских юридических фирм, заметил:

«Проблема состоит в том, что для многих профессионалов слово уже является делом. Профессионалы проводят всю свою жизнь, произнося или записывая слова. Это их главный актив. Но в менеджменте дело — это дело, и вам приходится преодолевать привычку, навязанную годами обучения и практики — привычку заменять дело словами. Так что самое трудное — это заставить группу *сделать* хоть что-то».

Право на ворчание не должно быть негативным или карательным. Оно и работает лучше, когда таковым не является. Здесь ключом является желание человека принимать на себя ответственность и подотчетность, так же как спортсмен добровольно соглашается, чтобы его тренировали. Тренер будет убеждать, требовать, настаивать на выполнении еще одного упражнения, еще одной попытки. И спортсмен разрешает тренеру быть требовательным, потому что у них одна и та же цель. Его позицию можно сформулировать так: «Я верю в эту цель. Помогите мне быть честным. Заставьте меня, если это потребуется, выложиться на 100%». Только этот путь ведет к высшим достижениям.

Глава 4

Не бойтесь ВДОХНОВЛЯТЬ

Умеете ли вы воодушевлять людей?

Максимальной производительности можно достигнуть только за счет раскрепощения всех способностей ваших людей. Этого нельзя достичь за счет управления или лидирования. Это можно сделать, только вдохновив их.

Существует бесчисленное множество книг по лидерству, в которых описано буквально все — от того, как стать лидером, до непреложных законов лидерства. Хотя там и можно найти что-то для лидера группы, в этих книгах редко заходит речь о том, что же такого привнес в McKinsey Марвин Бауэр, что сделало ее самой известной консалтинговой фирмой в мире. Или о том, кто и как привел Goldman Sachs к позиции мирового финансового лидера. Очень немногие из нас могут приблизиться к такому уровню, и, что очень печально, совсем немногие хотя бы мечтают об этом.

Джек Уэлч, CEO General Electric, сказал однажды:

«Работа любого лидера состоит в том, чтобы выработать в окружающих людях уверенность в самих себе. Заставьте их почувствовать, что их рост — три метра. Хлопайте их по плечу за каждое достижение, пусть за самое небольшое. Это в тысячу раз важнее, чем разработка самой продуманной стратегии».

В каждой профессии есть очень немного людей, борющихся за осуществление великой мечты. Мечты, основанной на

наборе персональных ценностей, на установлении высоких стандартов, на достижении высшего человеческого потенциала. Это не вопрос управления, как и не вопрос лидерства. Это идет намного дальше того, что могут передать слова «управление» и «лидерство».

Давайте рассмотрим пару примеров того, как выдающиеся личности общаются со своими сотрудниками.

Дирижер Бенджамин Зандер уже в молодые годы отличился, дирижируя Бостонским филармоническим оркестром. Зандер видит себя скорее в качестве учителя, чем лидера или маэстро. Его слова позволяют понять, что нужно для воодушевления талантливых людей, будь то музыканты или другие люди, поднявшиеся на вершины профессионализма:

«Только в 35 лет я сумел понять одну удивительную вещь: звук оркестра производит не дирижер. *Могущество дирижера зависит от его способности делать других людей могущественными.* Это озарение полностью изменило меня. Я стал концентрировать все свое внимание на том, как помочь моим музыкантам стать самыми лучшими исполнителями.

Моя работа как дирижера состоит в том, чтобы научить музыкантов быть экспрессивными исполнителями великой музыки. При исполнении любого произведения на сцене всегда присутствуют два человека: один, играющий на инструменте, и другой, шепчущий ему на ухо: «Ты можешь хотя бы представить себе, сколько людей играют это произведение лучше тебя? А вот приближается и самый трудный пассаж, в котором ты ошибся в прошлый раз — и сейчас снова ошибешься!» Иногда этот голос звучит настолько громко, что заглушает музыку.

Я разработал довольно простой метод для того, чтобы утихомирить этот голос. Каждой осенью, когда оркестр собирается перед началом нового сезона, я объявляю: «Все получают отметку 5!» Есть только одно условие. Музыканты должны в этот же день написать письмо, датированное маем следующего года, которое начинается словами: «Мистер Зандер, я получил отметку 5 потому, что...»

Другими словами, они должны рассказать мне в начале сезона, как в его ходе они будут работать, подтверждая свою высшую отметку.

Такой способ меняет все. Он меняет мои отношения с каждым музыкантом. Мы даем свои оценки при каждой встрече. Мы можем дать их с учетом наших ожиданий и уточнять их в соответствии с классом исполнения. А можем дать их в качестве цели для развития. Этот второй подход является более действенным.

Правда, такая раздача пятерок может быть понята неправильно. Люди спрашивают: «Это означает, что здесь все одинаковые?» Это совсем не так. И это совсем не означает, что люди должны делать то, чего они не могут сделать. В этих письмах музыканты пишут, что они будут делать для того, чтобы заслужить высшие оценки, и это дает мне очень много информации о том, как они будут добиваться поставленных целей. Они пишут, например: «Неожиданно я преодолел робость и стал наслаждаться игрой» или «Критика больше не подавляет меня». Это именно та информация, которая нужна мне для того, чтобы помочь им добиться наилучших результатов.

Единственный способ удостовериться в том, что я дирижирую хорошо, — это взглянуть моим музыкантам в глаза. Глаза никогда не лгут. Если глаза блестят, я знаю, что мое лидерство дает результат. Люди реагируют не только физически, но и эмоционально. Если их глаза не блестят, я должен задать себе вопрос: «Что я делаю неправильно?»

Второй наш пример — замечание, высказанное Лео Барнеттом в 1967 году на ежегодном собрании основанной им рекламной фирмы Leo Burnett Company:

«Через какое-то время, когда я покину фирму, вы или ваши преемники можете захотеть, чтобы и мое имя ушло из ее названия. Вы можете захотеть назвать фирму как-нибудь вроде «Твен, Роджерс, Сойер и Финн»... Мне от этого не будет плохо, если это будет хорошо для вас. Но позвольте мне сказать, что я и сам могу потребовать убрать мое имя с вывески перед дверью, и вот почему.

Это произойдет в тот день, когда на попытки заработать деньги вы потратите больше времени, чем на собственно работу над рекламой. Я имею в виду рекламу в нашем стиле. Когда вы забудете, что чистая радость рекламы и связанный с ней подъем духа — то есть творческий климат нашей фирмы — должны быть настолько же важны для всех наших сотрудников, как и деньги.

Когда вы утратите беспокойное ощущение того, что вся ваша работа далеко не идеальна. Когда вы утратите жажду сделать работу хорошо ради нее самой — вне зависимости от клиента, или гонорара, или необходимых для этого усилий. Когда вы потеряете вашу страсть к тщательности, вашу ненависть к «сойдет и так». Когда вы прекратите погоню за теми нюансами и обертонами в словах и изображениях, которые дают свежий, запоминающийся и достоверный эффект. Когда вы прекратите каждый день вновь и вновь посвящать себя идее того, что лучшая реклама — это и есть Leo Burnett Company.

Когда перестанете быть тем, что Торо назвал «фирмой с совестью» — что обозначает фирму, состоящую из совестливых работников. Когда вы начнете разрушать свою цельность — которая всегда была у нас в крови и составляла главную ценность нашей фирмы. Когда вы унижитесь до поиска удобных путей и станете оппортунистами — чтобы заработать побыстрее.

Когда вы продемонстрируете малейшие признаки грубости, неуместности или хитрости — и потеряете тонкое чувство гармонии. Когда вашим главным интересом станет только размер фирмы, а не качественная, тяжелая, удивительная работа. Когда ваш кругозор сузится до вида из окон вашего офиса. Когда вы утратите скромность и станете слишком «крупнокалиберными» — когда ваши ботинки начнут вам жать.

Когда вы начнете третировать тех, кто просто выполняет свою работу. Когда вы прекратите генерировать сильные и жизненные идеи и начнете выполнять рутинные услуги.

Когда вы поверите в то, что творческий дух и желание творить могут делегироваться и администрироваться, и забудете о том, что они могут быть только результатом вдохновения и стимулирования. Когда вы только на словах останетесь «творческой фирмой», перестав быть ею на самом деле.

Вот тогда, леди и джентльмены, я буду вынужден настаивать на том, чтобы мое имя было удалено с вывески».

Хотя Лео Барнетт умер в 1971 году, у него тысячи последователей в более чем 60 офисах по всему миру. «У Лео, как у хорошего спортивного тренера, была способность помогать людям добиваться намного большего, чем они могли себе представить», — вспоминала его супруга Наоми. До сих пор во всех приемных этой фирмы бесплатно предлагаются ярко-красные яблоки — память о Лео и знак признательности ему.

Уроки

Обратите внимание, что предлагают Зандер и Барнетт. Зандер описывает деятельность воодушевленного и вдохновляющего лидера:

«Дайте возможность вашим людям добиться своего максимума; позвольте им стремиться к мечте; убедитесь, что их глаза блестят; и будите их, когда они застывают в самодовольстве».

Мысль Барнетта аналогична, хотя и выражена другими словами:

«Никогда не теряйте жажду сделать все наилучшим образом; никогда не унижайтесь до оппортунизма в погоне за быстрым долларом; никогда не теряйте скромность; никогда не прекращайте строить на основании великих идей; и никогда не забывайте, что дух творчества должен быть вынянчен и стимулирован».

Тем, кто ищет способ вдохновить своих людей, Зандер и Барнетт предлагают одно и то же: вкладывайте свое время в построение отношений, далеко выходящих за пределы текущих задач.

Пит Фридес, CEO Hewitt Associates, говорит об этом так:

«Лидеры или менеджеры должны понимать, что взаимодействие с сотрудниками происходит на двух уровнях: содержание (о чем они говорят) и доверие (строят они его или разрушают). Например, когда менеджер говорит что-то неуместное об отсутствующих, или показывает, что он хочет «срезать угол», или привирает, он разрушает доверие к себе – сначала у тех, кто его слушает, а потом и у остальных. Если же он всегда говорит со всеми прямо и правдиво, он выстраивает доверие, на что требуется значительное время».

Много лет назад Пит Фридес заметил в беседе с Дэвидом, что каждый разговор с человеком может повышать, понижать или не менять уровень отношений с ним. Так что всякий раз, поговорив с кем-то, вы должны задать себе два вопроса: «Насколько правильно была раскрыта тема разговора и насколько изменились мои отношения с этим человеком?»

Вот еще несколько важных вопросов, о которых стоит подумать:

1. Демонстрируете ли вы искренний интерес к тому, чего в своей карьере хочет добиться каждый член вашей команды?
2. Демонстрируете ли вы интерес к важным событиям в личной жизни членов вашей команды?
3. Оказываетесь ли вы рядом со своими людьми в те моменты, когда они испытывают личный или профессиональный кризис?
4. Часто ли вы встречаетесь с ними в неформальной обстановке?
5. Предлагаете ли вы свою помощь тем, кто в ней явно нуждается?

1. Демонстрируете ли вы искренний интерес к тому, чего в своей карьере хочет добиться каждый член вашей команды?

Вспомните всех членов вашей команды. Не уходили ли недавно от вас ценные люди? Не объявлял ли кто-нибудь, что собирается уйти? Есть ли те, чей талант и потенциал не раскрыты полностью? Если на любой из этих вопросов вы ответите положительно, то скорее всего проблема в том, что вы не сумели уделить достаточно внимания тому, чего эти люди хотят или в чем они нуждаются для быстрого развития карьеры.

Несколько лет назад Патрик начал работать с группой. Один из ценных молодых сотрудников незадолго до этого заявил, что собирается уволиться. Лидер группы был просто оглушен потерей: «Я не знал, что Алан был чем-то недоволен или искал для себя новых возможностей...» Патрик и лидер группы сидели вместе, обсуждая ситуацию. В этот момент вошла молодая сотрудница, и лидер группы спросил ее: «Есть у тебя хоть какая-то догадка, чем Алан был недоволен?»

Она глубоко вздохнула и сказала: «Странно, Майк, я думала, ты в курсе... По меньшей мере последние месяцев десять он мечтал о выходе нашей группы на международный уровень, но не чувствовал никакой поддержки этому».

Алан ушел из фирмы не только с несколькими клиентами, которым были нужны именно его услуги, но и с несколькими наиболее ценными сотрудниками. Так что группе пришлось потратить довольно много времени, чтобы компенсировать потери.

Одним из наиболее эффективных советников из встреченных Дэвидом был Дон Гронингер, генеральный советник Bridgestone/Firestone, руководивший юридическим департаментом, в котором работало около тридцати человек. Он отличался тем, что всегда искал пути для роста своих людей,

даже (и особенно) если это означало для них продвижение на высшие позиции в корпорации и уход из группы. Вот как сказал один из его сотрудников:

«Он очень хорошо разбирался в людях и мог находить и развивать в них такие сильные стороны, которых никто, кроме него, не видел. Он все время предлагал принимать серьезные вызовы, ожидал от нас настоящих результатов и безо всякого эгоизма доверял нашей самостоятельности, позволяя обращаться к нему только в тех случаях, когда вы действительно в этом нуждались. Он не занимался микроменеджментом. Но когда вы просили о помощи, вы получали в полном объеме и его знания, и его житейскую мудрость. Я не знаю ни одного случая, чтобы его совет был ошибочен».

Однажды Дон попросил всю группу оценить его как руководителя (см. главу 22) — и получил самые высокие результаты из тех, которые Дэвид когда-либо видел. И что интересно — в следующем году Дон улучшил эти результаты!

Пристальное внимание к тому, чего люди хотят достичь в своей жизни, — это важнейшая часть роли лидера группы. («Позвольте людям добиваться своей мечты» — Зандер; и «Никогда не прекращайте строить организацию на основе здоровых идей» — Барнетт). К сожалению, слишком немногие думают об этом.

2. Демонстрируете ли вы интерес к важным событиям в личной жизни членов вашей команды?

Хотя мы работаем с группами по много лет, мы по-прежнему поражаемся тому, как мало интереса лидеры групп проявляют к личной жизни членов своих команд.

Когда ваши сотрудники начинают говорить о своих личных проблемах, показываете ли вы что-то большее, чем поверхностный интерес? Что вы знаете об их семьях? А о том, как они проводят свободное время? Обсуждаете ли вы с ними то, что вызывает у них самые сильные эмоции? Задаете ли вопросы, которые заставляют их говорить о личном?

Возможно, вы говорите себе: «Я не уверен, что люди, имеющие хорошие рабочие отношения, должны говорить обо всем этом». Однако наш опыт свидетельствует, что невозможно построить успешное предприятие, если каждый всегда играет только свою бизнес-роль и взаимодействует с другими исключительно на функциональной, логической и рациональной основе. Конечно, профессионалы любят «прятаться» в свою специальность и избегать неопределенных эмоциональных обсуждений, так что у вас может возникнуть мысль, что они не хотят, чтобы вы что-то знали об их эмоциях. Но на самом деле вы не можете отделить человеческую личность от исполнительской функции. («Вы уверены, что их глаза блестят?» — Зандер.)

Однажды мы спросили одного из высших руководителей профессиональной фирмы: что больше всего удивило его в вопросах менеджмента? Чего он и не предполагал, когда брался за работу лидера? Вот его ответ: «Я узнал намного больше о личной жизни моих людей, чем мог себе представить ранее! Оказалось, что это самое важное, если вы хотите добиться максимума от своих людей».

3. Оказываетесь ли вы рядом со своими людьми в те моменты, когда они испытывают личный или профессиональный кризис?

Все мы сталкиваемся с кризисами и переживаем важные изменения в нашей жизни. Наш родственник попадает в больницу, ребенку трудно в школе, супружеские отношения проходят через испытания... Все это может привести к внезапной потере интереса к работе. С другой стороны, некоторые люди пытаются заглушить свои личные проблемы при помощи работы, поджигая таким образом свечу с двух концов.

Возможно, что именно сейчас, когда вы это читаете, некоторые члены вашей группы испытывают личные проблемы. Вы знаете об этом? Какую поддержку вы можете предло-

жить? Возможно, вы являетесь редким исключением, но, если вы похожи на большинство менеджеров, с которыми нам приходилось сталкиваться, вы скорее всего не оказываетесь рядом со своими людьми в тот момент, когда они больше всего в этом нуждаются. Пожалуйста, обратите на это внимание и помогайте где можете!

4. Часто ли вы встречаетесь со своими людьми в неформальной обстановке?

Мы все сталкиваемся с ситуациями, когда работа полностью нас загружает, когда внутренние системы фирмы затрудняют, а не облегчают ее выполнение и неожиданные отказы современной техники вызывают желание вернуться в «старое доброе время». Эти проблемы, конечно, не фатальны, но все же неприятны. То, что может нам безмерно помочь в этот момент, — это если кто-то подойдет и скажет: «Ты выглядишь расстроенным. Что случилось?»

Если лидер группы находит несколько минут, чтобы вас выслушать, у вас появляется возможность «выпустить пар». Скорее всего, это не решит проблемы, но вы почувствуете себя лучше. Ваш груз станет немного легче. Если ваш лидер умеет слушать, у него это не займет много времени или сил, но для вас это будет очень важно — подобно перезарядке аккумуляторов именно в тот момент, когда их заряд упал до нуля.

Итак, обращаете ли вы внимание на то, что члены вашей группы чем-то расстроены, озабочены или отвлечены? Находите ли время «пересечься» с ними? Большинство лидеров групп не делают ничего похожего.

5. Предлагаете ли вы свою помощь тем, кто в ней явно нуждается?

Если ваша группа типична, то вы и ее члены очень занятые люди. Все вы работаете много и упорно, часто — на

пределе возможностей. Это может привести даже весьма здравомыслящих людей к серьезным ошибкам.

Ваша команда выполняет гигантский проект, срок окончания которого приближается, как скоростной поезд. И в этот момент техника дает несколько сбоев, которые было невозможно предвидеть. В такой момент нужна помощь. Весь вопрос в том, собираетесь ли вы как лидер выделить на это часть своего времени.

И опять в подавляющем большинстве рабочих групп ответ скорее всего будет «нет». У вас нет времени. Вы не можете предложить свою помощь. Все, что вы можете предложить, — это выкрутить руки кому-нибудь из членов команды, чтобы помог он. Вот так и уходят ваши надежность и влияние как лидера и наставника. **Вы хотите, чтобы люди принимали ваш авторитет в будущем? Помогите им сейчас!**

Резюме

Лидеры групп отвечают за создание наследия, которое перейдет во владение следующим «поколениям» сотрудников. Самое главное предназначение лидеров — вдохновлять.

Те, кто, подобно Зандеру и Барнетту, воодушевляет людей, делают это потому, что они хотят служить другим. Работа лидера состоит в том, чтобы создать атмосферу вдохновения. А вдохновение не может быть основано на эгоистических мотивах. Оно основывается на заботе о людях и отношениях с ними, заботе, достаточной для достижения права быть наставником. Чтобы быть эффективным наставником, вам потребуется разрешение группы, а также собственное терпение и упорство.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Наставничество: человек

Сейчас мы более подробно разберем вашу деятельность. Мы остановимся на том, как работать с отдельными людьми, оставив для следующей части вопрос о том, как работать с группами в целом.

Такой порядок вовсе не случаен. Вы не можете и не должны приступать к работе с группой, пока не выстроите отношения с каждым отдельным человеком.

ГЛАВА 5. Добейтесь разрешения на наставничество
Как заставить людей принять ваше руководство?

ГЛАВА 6. Слушайте, чтобы достичь взаимопонимания
Хороший ли вы слушатель?

ГЛАВА 7. Используйте индивидуальный подход
Разбираетесь ли вы в людях?

ГЛАВА 8. Помогайте отстающим
Можете ли вы помочь тем, кто в этом нуждается?

ГЛАВА 9. Учитесь обращаться с «примадоннами»
Что делать с трудными людьми?

ГЛАВА 10. Обеспечьте поддержку изменениям
Как заинтересовать людей изменениями?

Глава 5

Добейтесь разрешения на наставничество

Как заставить людей принять ваше руководство?

Многие люди добиваются публичного признания и наград. Но обратите внимание, что их речи при получении призов и премий обычно содержат множество слов благодарности — тем, кто раскрыл их талант и помог ему развиваться, тем, кто вдохновил их на достижение выдающихся результатов.

К примеру, актриса Хелен Хант, принимая «Оскар» за роль в фильме «As Good As It Gets» («Лучше не бывает»), особо выделила и поблагодарила Ларри Мосса, «играющего тренера», у которого хотел бы поучиться любой актер. И Хант, многократно удостоенная премии «Эмми», с 9 лет стоявшая перед камерами, не побоялась сказать, что она не смогла бы ничего добиться без помощи Мосса.

Со своей стороны, и Мосс отметил в интервью:

«Самая большая радость, которую мне приносит наставничество, связана с тем, что я полностью пленяюсь каждым отдельным человеком. С моей точки зрения, каждый уникален. Каждый имеет сильные и слабые стороны. Я помогаю людям распознать их собственную ценность».

И в самом деле, в Голливуде Мосс знаменит именно своим умением выявлять способности актеров и затем учить их пользоваться этими способностями.

Но выдающиеся результаты не приходят сразу. На оттачивание навыков и выработку техники уходят многие годы.

Большинство из нас получило бы огромную пользу, если бы рядом был наставник, подобный Ларри Моссу, который сумел бы разглядеть в нас скрытый талант и помог ему проявиться. Люди верят, что их результаты улучшаются, когда есть человек, лично заинтересованный в их успехах.

Обратите внимание, что наставничество — это деятельность, а не титул или должность. Это процесс, в ходе которого вы помогаете другому человеку реализовать его потенциал. Вы должны очень точно определять момент, когда вам следует вмешаться, а когда — отойти в сторону.

Наставничество требуется тогда, когда один из членов вашей группы:

- не имеет ясного представления о путях своей карьеры;
- просит совета, содействия, отклика или поддержки;
- берется за новую задачу или берет на себя новую ответственность;
- выражает желание улучшить работу;
- выглядит разочарованным или смущенным;
- кажется нерешительным или попавшим в тупик;
- работает неправильно;
- неприемлемо себя ведет;
- имеет негативное отношение к работе, которое мешает ему самому и передается остальным.

Стратегический консультант Клифф Фаррах отмечает:

«По моему опыту, лучше всего договориться с каждым членом команды о том, что регулярное и персональное наставничество с вашей стороны будет обязательной частью их жизни. Я обнаружил, что, когда такие встречи становятся регулярными, люди сами начинают ждать от вас помощи и приветствуют ее — в отличие от ситуации, когда наставничество предлагается только в случае каких-то событий. У меня зарезервировано полчаса для каждого члена группы. Регулярность встреч зависит от состава команды — они могут происходить раз в неделю,

в месяц или в квартал. Встречи, которые происходят реже чем раз в квартал, неэффективны».

Прежде чем приступить к развитию талантов ваших людей, оцените, заработали ли вы право на это.

Вот что может сказать об этом Дэниел Фенсин, управляющий партнер аудиторско-консалтинговой фирмы Blackman, Kallick, Bartelstein:

«Я постарался выработать привычку не принимать похвалы ни за что. Мои партнеры приходят ко мне в поисках поддержки, и я должен помочь им, то есть сделать для них все, в чем они нуждаются, — от хлопка по спине до пинка чуть пониже.

Когда они добиваются успеха — это их успех, даже если они получили его полностью из ваших рук. Не надо вставать на их пути. Только так они могут получить уверенность в себе, необходимую для того, чтобы идти дальше и добиваться большего. Если на пути их успеха будете стоять вы, они перестанут вам доверять».

Подготовка (то есть планирование того, что вы собираетесь сказать и как вы собираетесь помочь) является важной частью эффективного наставничества. Однако многие ситуации могут быть неожиданными и требовать быстрой реакции для того, чтобы помочь в решении проблемы или предотвратить ее возникновение. Независимо от того, имеете ли вы на подготовку пять минут или пять часов, будет правильно, если вы определите цель, время и место для проведения разговора.

Роб Дубофф, долгий опыт которого включает роли высшего руководителя в Mercer Management Consulting и руководителя маркетинга в Ernst & Young, отметил:

«Для меня самым важным является обдумывание стратегии перед встречей с сотрудником. Необходимо определиться с одним или двумя пунктами (не больше), которые вы хотите обсудить, и придумать способ сделать их запоминающимися. Конечно, при планировании стратегии разговора вы должны принять в расчет и то, что больше всего мотивирует данного члена вашей команды: деньги, признание или простой хлопок по плечу».

Наставничество можно измерить. Успешные лидеры групп учатся тому, как найти грань между «слишком мало»

и «слишком много». Вот несколько базовых шагов, которые должны помочь вам добиться от сотрудников разрешения на наставничество.

1. Спросите, как идут дела.
2. Убедитесь, что человек готов принять ваше наставничество.
3. Задайте вопросы, чтобы прояснить ситуацию, и предложите свою поддержку и помощь.
4. Поделитесь нужной информацией.
5. Слушайте активно.
6. Помогите найти возможные направления действий.
7. Договоритесь о следующем шаге.
8. Демонстрируйте персональную поддержку и доверие.

1. Спросите, как идут дела

«Привет, Ян! Как прошла твоя встреча с клиентом?»

Ваша цель — выяснить, о чем думает этот человек. Лучший подход — быть неформальным и открытым. Способные помочь этому вопросы начинаются со слов: «Как идут дела с...?» или «Что удалось выяснить о...?»

Старайтесь помочь человеку в расширении его навыков, знаний и способностей. Ищите сигналы или признаки того, что ваше наставничество будет для него ценным. Ищите возможности помочь раньше, чем необходимость в этом будет высказана вслух.

2. Убедитесь, что человек готов принять ваше наставничество

«У тебя есть несколько минут, чтобы обсудить это? Тебе будет интересно обсудить, что произошло? Возможно, я смогу помочь. Тебе удобно сейчас или лучше поговорим сегодня попозже?»

Если человек упоминает несколько проблем, остановитесь на одной — той, к которой он проявляет наибольший интерес или по поводу которой высказывает наибольшую озабоченность. Задавайте прямые вопросы, чтобы определить его готовность и интерес.

Дайте ему понять, что вы готовы предоставить руководство, идеи или отклик. Это позволяет ему подготовиться к тому, чтобы выслушать вас, или же отложить дискуссию, если время для нее выбрано неправильно. Но если обсуждение отложено, обязательно выберите и назначьте для него точное время.

3. Задайте вопросы, чтобы прояснить ситуацию, и предложите свою поддержку и помощь

«Что уже удалось сделать в этом проекте? Появились ли результаты? Мне надо понять ситуацию. Значит, ты позвонил в эту фирму, нашел документы, которые мы отправили им год назад, и передал их нашим людям?»

Формулируйте вопросы аккуратно, чтобы не оказывать на человека давления и не вызывать у него отрицательной реакции. Начинайте вопрос со слов «когда», «что», «где», «кто», «сколько». Задавайте вопросы, нацеленные на поиск фактов. Постарайтесь добиться осведомленности, а не решить проблему. Выясните, обладает ли этот человек нужной информацией. Избегайте вопросов, которые могут вызвать отрицательную реакцию (такие вопросы часто начинаются со слов «как» и «почему»), так как они заставляют людей принимать защитную стойку.

4. Поделитесь нужной информацией

«Я еще не уверен, что это может нам помочь, но у меня уже есть две идеи...»

Предлагайте только необходимую информацию, достаточную для того, чтобы человек мог выбрать направление действий. Реагируйте быстро и старайтесь обойтись без

намёков. Сколько именно информации дать — зависит от ситуации. Чтобы разрешить сложную проблему, вам, возможно, придется дать подробную инструкцию. Чтобы помочь в поиске творческого решения, может оказаться достаточно слегка подтолкнуть мысль собеседника.

5. Слушайте активно

Если необходимо, делайте краткие записи. Не перебивайте, предлагая свои идеи. Если человек отклоняется от темы, задайте вопрос, который поможет снова сфокусироваться на проблеме. Это удержит вас обоих в колее, но по-прежнему позволит ему управлять дискуссией. Время от времени резюмируйте то, что вы услышали.

6. Помогите найти возможные направления действий

«Что предпринять, чтобы ликвидировать неразбериху? Какие еще шаги приходят в голову? Если наш клиент примет такое решение — что мы должны сделать в этом случае? Давай рассмотрим все аргументы «за» и «против».

Избегайте предлагать собственные идеи до того, как ваш сотрудник закончит излагать свои. Подталкивайте его к тому, чтобы он думал вслух. Пусть предлагает любые идеи — и «с потолка», и из его опыта.

Вы можете составить список идей, не комментируя раньше времени их осуществимость. Помогите ему взвесить все «за» и «против» для любого варианта.

7. Договоритесь о следующем шаге

«Хорошо, какие альтернативы тебе больше всего по душе? Как твой следующий шаг? Как ты думаешь, когда мы сможем это реализовать? С какими препятствиями мы можем столкнуться на этом пути?»

Побудите его взять на себя твердые обязательства. Просят, какие конкретные шаги он планирует сделать и когда.

8. Демонстрируйте персональную поддержку и доверие

«Теперь я вижу, что ты можешь справляться с намного более сложными проблемами, чем эта. Но я по-прежнему всегда доступен, если тебе надо будет что-то обсудить. Давай на следующую среду запланируем встречу, чтобы обсудить ход работы».

Завершая разговор, отметьте, что вам интересна его работа и что вы уверены в его способности решить проблему. Предложите всю возможную помощь и поддержку со своей стороны.

С другой стороны, очень важно знать, когда *не надо* предлагать свое наставничество. Если у вас нет с кем-то отношений взаимного уважения и доверия, то вам следует прежде всего что-то сделать, чтобы это доверие завоевать. Тем более что это самый важный элемент для успеха вашего наставничества. Но доверие нельзя завоевать быстро и без усилий, и его невозможно подделать. В качестве лидера группы вы должны постоянно работать над построением хороших отношений, ведя себя открыто, честно и надежно — на словах и на деле — со всеми вашими коллегами.

Также не следует пытаться заниматься наставничеством в те моменты, когда вы разозлены случившейся ситуацией или когда ваш сотрудник очень занят. Выбор времени очень важен.

Помните, что ваше участие будет оценено ровно в такой степени, в какой вы искренне заинтересованы в человеке, динамичны, позитивны и оптимистичны.

Вам надо обязательно демонстрировать, что вы верите в вашего коллегу, особенно в тот момент, когда вы даете корректирующую обратную связь. Если вы хотите получить разрешение человека на то, чтобы быть его наставником, вы должны видеть его потенциал и уметь выразить вашу убежденность в том, что он сможет добиться результата.

Предоставление корректирующей обратной связи

Даже самым лучшим наставникам может оказаться мучительно трудно говорить человеку о том, что его продуктивность ниже приемлемых стандартов, или что он мешает работе группы, или что он не выполняет принятых на себя обязательств. Ведь именно такие вопросы и становятся основой для конфликтов и обид.

Если вы собираетесь дать члену вашей группы позитивную или корректирующую обратную связь, вы должны сделать это таким способом, который наиболее приемлем для него, и обязательно конструктивно. Вот несколько наиболее эффективных шагов:

1. Сформулируйте цель вашего сообщения. Это помогает сфокусировать разговор на определенной проблеме и дает знать о ваших намерениях.
2. Опишите ваши наблюдения и размышления. Говорите точно, кратко и ясно.
3. Придите к соглашению о действиях, которые необходимо предпринять. Считайте это планом работы. Ваше желание помочь сделает его более эффективным.
4. Подводя итог дискуссии, покажите вашу признательность. Получать обратную связь так же трудно, как и давать ее. Дайте понять, что вы по достоинству оцениваете открытость, желание обсудить проблему и двигаться вперед в ее разрешении.

Если у вас нет кристально ясного понимания, как должны выглядеть ожидаемые изменения, то вы не сможете увидеть улучшения или дать полезную обратную связь.

Всегда фокусируйтесь на проблеме, ситуации или поведении, и никогда — на личности. Старайтесь опи-

сать ситуацию самыми точными терминами. Избегайте слов «всегда» и «никогда». Если вы скажете: «Джон, ты всегда опаздываешь на совещания нашей группы», Джон воспримет это как личный выпад, перейдет к обороне и начнет доказывать, что все-таки пару раз он явился почти вовремя.

Есть много способов скорректировать поведение сотрудника без того, чтобы это воспринималось как атака на личность. Если делать это правильно, то можно укрепить взаимоотношения, улучшить коммуникации и разрешить конфликты.

Люди, которых научили верить в то, что они могут добиться успеха, обретают уверенность при выборе новых целей. Они работают лучше и дольше сопротивляются, когда сталкиваются с проблемами. Большая часть роли лидера — это способность разглядеть потенциал человека и с энтузиазмом донести до него свои ожидания, как на словах, так и без слов. Как сказал нам один лидер группы:

«Я думаю, что в этой роли вы должны прийти к постоянному ощущению того, что вы можете сделать что-то необычное, и распространить это чувство во всей своей группе. Я думаю, что энтузиазм заразителен».

Вы также должны создать безопасную атмосферу, в которой все могли бы без напряжения высказывать свои чувства и мнения.

Создание безопасной атмосферы

Вы должны быть катализатором, создающим условия для того, чтобы ваши люди напрягались и росли, и должны предоставлять им безопасную возможность усовершенствовать их навыки.

Хороший лидер группы должен уметь распознавать моменты, когда его сотруднику нужен небольшой толчок для

вывода из зоны комфорта. Без элементов обновления и вызова любой талантливый человек утонет в скуке и апатии.

Одна лидер группы описывала это нам как точный баланс навыков, уверенности и вызова. Когда лидер поднимает планку, его сотрудник скорее всего почувствует большую внутреннюю мотивацию, принимая вызов. **Но лидер группы должен позаботиться и о «страховочной сетке», чтобы дать сотруднику возможность потренироваться в безопасных условиях, прежде чем принимать новый вызов.**

Когда эта лидер группы решила узнать у самых важных клиентов, насколько они удовлетворены работой группы, она провела несколько репетиций. Вот что она отметила:

«Это было обучение действием. Мы составили список вопросов, которые нужно задать клиенту при личной встрече. Потом мы определили, какие два наших сотрудника будут на каждой встрече, и разыграли несколько вариантов сценария, где роль клиента играл сотрудник, хорошо этого клиента знающий. Попрактиковавшись в реагировании на сложные реакции клиентов, мы стали чувствовать себя намного спокойнее, так как провели тренировку в безопасном окружении, когда мы могли делать ошибки и учиться их исправлять.

Моя роль наставника состоит не в том, чтобы прочитать моим людям лекцию о том, как эффективно провести встречу с клиентом, но в том, чтобы извлечь уроки в ходе тренировки. Люди не помнят, что им говорили, они помнят только то, что испытали на своем опыте. Они не помнят моих слов — они помнят то, что сказали сами».

Самый важный элемент эффективности — уверенность. Тренировки позволяют добиться уверенности и отточить технику, так что вам нужно создать для ваших людей возможности безопасной тренировки новых навыков.

Клифф Фаррах рассказал нам о важности репетиций и тренировок в его консалтинговом бизнесе:

«Каждый профессионал так или иначе продает свои услуги. Например, нового кандидата наверняка спросят, как он поведет себя в самолете, на вечеринке или в баре. Мы все знаем, как трудно рассказать о том, что мы делаем, даже знакомым, не говоря уже о незнакомце, которому за несколько минут разговора надо изложить, чем вы можете быть ему полезны. Поэтому в конце каждой встречи группы я стараюсь найти

время для занятия «кто мы и что мы». В течение 30–45 минут мы разыгрываем типичные разговоры, происходящие в сфере продвижения нашего бизнеса: что говорить, чего не говорить, как отвечать на сложные вопросы (например, о цене наших услуг), и самое главное — как добиться встречи с тем, кто в этой фирме действительно принимает решения. В конце каждой репетиции мы говорим о том, что у нас получилось и что еще надо улучшить. Вы не поверите, насколько все это эффективно».

Хорошие лидеры групп работают над тем, чтобы у их людей появились отчетливые мысленные картины их личного успеха. Однако постановки целей и визуализации успеха недостаточно. Исследования психолога Альберта Бандуры доказали, что для улучшения продуктивности нужны и цели, и обратная связь. Лидер группы отвечает за то, чтобы все его сотрудники были на правильном пути — регулярно отслеживая их производительность и предоставляя обратную связь часто, вовремя и конкретно.

У многих лидеров групп не хватает времени на проведение длительных заседаний. Поэтому так важно полностью использовать даже короткие неформальные моменты — в коридорах, даже в лифте, — чтобы понять, как работают отдельные члены команды. Не ограничивайте вашу роль наставника ежегодными обзорами производительности — найдите способы внедрить элементы наставничества в каждую встречу, разговор или e-mail. Тогда вы сможете вовремя получать нужную информацию и осуществлять более ценное наставничество.

Используйте метафоры и истории для воодушевления ваших людей и объяснения сложных концепций. Обучение без метафор подобно вождению без разметки на дороге. Рассказывайте о том, как другие смогли добиться высоких результатов.

Служите примером. Если вы ищете добровольца для выполнения какого-то проекта или осуществления какой-то деятельности, убедитесь, что все видят, что вы первым встали

на стартовую линию. Если вы просите кого-то изменить поведение, станьте для него образцом.

Формальное обсуждение

Неформальный, незапланированный разговор с глазу на глаз с каждым сотрудником является самым мощным способом улучшения результатов деятельности всей группы, позволяющим при правильном подходе убедиться в том, что каждый полностью использует свои таланты и потенциал. Однако иногда требуется формальное, структурированное обсуждение.

К сожалению, формальные проверки чаще всего полностью фокусируются на «смотрящей назад» *оценочной* функции (часто потому, что они являются базой для решений о вознаграждении) и содержат очень немного «смотрящего вперед» компонента *обсуждения*. Люди часто жалуются на то, что им ставят неясные цели, оценивают результативность при помощи неопределенных критериев и совсем не дают обратной связи. Вот как это выразил один раздраженный профессионал:

«У нас все устроено так, как будто мы лучники, которых оценивают по способности постоянно посылать стрелы в цель. Но цель-то скрыта в тумане! И результаты наших ежедневных выстрелов суммируются и сообщаются нам в конце года. Вот тогда нас вознаграждают или наказывают за степень точности нашей стрельбы и увещевают ее улучшить».

Процесс обсуждения может (и должен) быть разработан так, чтобы *помогать* людям и создавать для них возможности:

- обдумать и получить уроки из прошлого опыта;
- получить конструктивную обратную связь — позитивную или негативную;
- получить персонализированный совет, как лучше развивать свою карьеру;

- получить совет по установлению трудных, но реалистичных личных целей для раскрытия своего потенциала и увеличения вклада в дела фирмы.

Рассмотрим английскую юридическую фирму Bevan Ashford, имеющую семь офисов и штаб-квартиру в Бристоле. Ее старший исполнительный партнер Ник Джарретт-Керр так описывает принятые в ней подходы к развитию людей:

«До последнего времени я лично присутствовал на ежегодных оценках наших сотрудников в бристольском офисе. Эти оценки длились по 2-3 часа каждая, что в сумме давало не меньше 300 часов моего времени каждый год! Больше так продолжаться не могло.

Мы начали искать альтернативное решение, которое позволило бы нам не снизить качество работы в этой сфере. Одной из идей была самооценка сотрудниками своих компетенций. Заполнение таких анкет — серьезный вызов для них, но это помогает сфокусироваться на профессиональных проблемах каждого.

Кроме того, мы проводим психологическое тестирование: знание индивидуальных поведенческих особенностей очень полезно для правильного формирования команд. Мы разбиваем как партнеров, так и сотрудников на категории в зависимости от степени развития тех или иных навыков. Это помогает определить, что необходимо каждому из них для продвижения на следующую ступень».

Мы предлагаем процесс из пяти шагов, который, на наш взгляд, является общеприменимым:

Шаг 1. Установите критерии производительности.

Шаг 2. Разработайте процесс обсуждения.

Шаг 3. Проведите совещание.

Шаг 4. Примите участие в планировании карьеры сотрудников.

Шаг 5. Установите цели и составьте план действий.

Шаг 1. Установите критерии производительности

Первый существенный элемент эффективной системы обсуждения — это общее понимание того, какие аспекты продуктивности наиболее важны для группы. Обычно в этом вопросе бывает самая большая неопределенность.

Вот примеры формальных критериев:

- прибыльность работы;
- удовлетворенность клиентов;
- применение наставничества;
- вклад в развитие практики;
- вклад в успех других членов группы;
- персональный рост.

Первые три категории относятся к эффективности в области управления работой группы. Совсем не случайно эти три индикатора эффективности пересекаются с тремя традиционными целями большинства профессиональных групп: обслуживание клиента, финансовый успех и профессиональная удовлетворенность.

Другие три категории (развитие практики, помощь другим и самосовершенствование) являются более субъективными и, следовательно, требуют оценочных суждений.

Обратите внимание на категорию «вклад в успех других членов группы». Один из вечных рисков любой системы оценки продуктивности состоит в том, что она заставляет людей фокусироваться на своей личной производительности и разрушает командную работу. Чтобы этому противостоять, **надо каждого обязательно спрашивать о том, что он конкретно сделал для успеха других.** Те, кто не соответствует этому критерию, должны считаться не выполнившими свои обязательства перед группой.

Чтобы определить, делает ли человек что-то конкретное для успеха других, вы должны задать ему такие вопросы:

- Старается ли он передать свой энтузиазм другим?
- Рассказывает ли он другим членам группы о том, чему сам научился в ходе работы и что может быть полезным для них?

- Тратит ли он свое время на то, чтобы помочь другим, когда у тех возникают неожиданные проблемы или их поджимают сроки?
- Гордится ли он, когда его коллеги делают отличную работу, и рассказывает ли об этом другим?
- Работает ли он вместе с остальными, устанавливая ясные цели и разрабатывая планы для реализации проектов?
- Проявляет ли он техническую компетентность и помогает ли другим в этих вопросах?
- Помогает ли он членам команды выбрать правильное направление и установить приоритеты при работе над новыми проектами?
- Ищет ли он активно новые способы улучшения работы группы?
- Относится ли он к остальным с уважением?
- Демонстрирует ли он признательность другим членам группы за их усилия и вклад в общее дело?
- Проверяет ли он, насколько правильно была решена внутренняя или клиентская проблема?

Шаг 2. Разработайте процесс обсуждения

Этот процесс должен начинаться с приглашения провести самооценку. Большинство из нас (хотя и не все) относятся к собственной работе крайне требовательно. Но когда нашу продуктивность критикует кто-то другой, мы уходим в защиту и стараемся найти извинения своим заметным слабостям. Важно, чтобы слова «хорошая производительность» означали возможность *улучшения*, а не возможность *остаться* на достигнутом уровне. Таким образом, обсуждение должно фокусироваться на постоянных изменениях, а не на результатах последнего месяца или квартала.

Вам также следует напомнить цели и план действий, о которых вы договорились в ходе предыдущего обсуждения. Простое напоминание: «Мы не забыли о целях, которые были поставлены в прошлом году. Вот твои слова, и вот то, о чем мы договорились» — дает сильное доказательство тому, что к процессу подходят со всей серьезностью.

Шаг 3. Проведите совещание

Так как вашей главной задачей является оказание помощи (а не просто высказывание своего мнения), задайте себе следующие вопросы: «Если эффективность этого человека нельзя оценить по высшему разряду, то что надо сделать, чтобы он стал работать лучше? И как помочь ему в этом?» Если вы не можете ответить на эти вопросы, значит, вы еще не готовы к встрече!

Человека, работу которого вы собираетесь обсудить, надо заранее попросить оценить ее самому по всем категориям. Все различия между его и вашими оценками должны быть документированы и обсуждены.

Вы должны внимательно выслушать его точку зрения, удерживаясь от преждевременных комментариев и не перепрыгивая раньше времени к заключениям. Ваша цель — не только отметить достигнутый уровень производительности, но и определить, *почему* он был именно таким, чтобы в дальнейшем найти возможность его повысить.

Если ваша группа имеет структурированный план для обсуждений (что, кстати, является неплохой идеей), включите в него раздел для оценки не только достижений, но и отдельных навыков, к которым относятся:

- коммуникационные навыки (способность выражать свои мысли логично, ясно и кратко);
- навыки обсуждения (тактичность, способность объяснить, убеждать в неагрессивной манере, понимать

чужую точку зрения, поддерживать информированность клиента; умение слушать и т.п.);

- творческий и инновационный подход;
- навыки планирования и организации (способность добиваться исполнения задач);
- навыки лидерства (мотивирование подчиненных, эффективное делегирование и надзор);
- навыки сотрудничества и командной игры;
- самомотивация и умение работать «с драйвом».

Чтобы обсуждение было конструктивным, эти вопросы надо раскрывать как можно более конкретно.

Шаг 4. Примите участие в планировании карьеры сотрудников

Планирование карьеры («Куда движется моя карьера?») не может и не должно быть отделено от оценки производительности («Как я работаю?»). Вы вместе с человеком должны выявить, какой из путей даст ему возможность стать заметным и ценным и сделать наибольший вклад в дела группы. Обдумайте вместе, как этот сотрудник может добиться особенного положения на своем рынке.

Обсуждение планов карьеры направит процесс на решение долгосрочных задач и даст сигнал о том, что каждому надо развивать особые навыки, которые будут отличать его в дальнейшем.

Шаг 5. Установите цели и составьте план действий

Очень важно добиться дисциплины, разработав и документировав конкретный план, в котором для каждого действия есть срок исполнения, способ отслеживания и оценка времени, необходимого для выполнения. Это помогает высветить неясно сформулированные цели (например,

«стать более известным») и обнаружить действия, которые могут оказаться невыполнимыми из-за ограничений по времени. Сформированные таким образом цели и планы становятся основой для системы оценки и обсуждения на следующий год.

Проверить, насколько успешно прошел процесс обсуждения, довольно просто: если человек знает *точно и конкретно*, что он должен сделать для повышения своей эффективности в следующем году, то наставник сделал свою работу правильно. Если же он этого не знает, то процесс обсуждения закончился неудачей, и это неудача наставника. Так что будет правильно, если процесс обсуждения завершится подписанием документа с изложением основных результатов процесса.

Глава 6

Слушайте, чтобы достичь взаимопонимания

Хороший ли вы слушатель?

Наверное, вы думаете: уж что-что, а слушать я умею отлично. Но попросите своих сотрудников высказать их мнение об этом — что они скажут? Вы удивитесь, но почти всегда люди говорят, что нам надо еще поработать над нашими навыками слушателя. А некоторые — что надо серьезно над ними поработать.

В книге «Советник, которому доверяют» Дэвид и его соавторы привели список хороших методов выслушивания клиентов. Мы думаем, что они равно применимы и для общения с вашими подопечными. Вот они.

Что делают хорошие слушатели

1. Задают вопросы для прояснения ситуации.
2. Обращают внимание на невысказанные эмоции.
3. Уточняют историю вопроса.
4. Резюмируют.
5. Сопереживают.
6. Прислушиваются к новому, а не к тому, что им знакомо.
7. Относятся ко всему серьезно (и не говорят потом: «Вам не надо волноваться об этом»).
8. Выявляют скрытые предположения.

9. Помогают собеседнику выйти за пределы его системы взглядов.
10. Спрашивают, что он чувствует.
11. Делают так, чтобы он не останавливался («Что еще вы решили?»).
12. Расспрашивают о деталях, чтобы помочь понять проблему.
13. Не отвлекаются.
14. Фокусируются на том, чтобы услышать сначала вашу версию.
15. Позволяют вам рассказать историю так, как вы считаете нужным.
16. Ставят себя на ваше место, по крайней мере пока слушают.
17. Спрашивают, чем они могут помочь.
18. Спрашивают, что думаете вы, прежде чем высказать собственное мнение.
19. Смотрят (но не пристально) на человека, пока он говорит.
20. Ищут соответствие (или несоответствие) между тем, что человек говорит и как он себя ведет и держит.
21. Всем своим видом показывают, что собеседник — это самое важное для них в данный момент и что для разговора они располагают всем временем мира.
22. Подбадривают собеседника, кивая головой или слегка улыбаясь.
23. Контролируют свое тело (не ерзают, не трясут ногой, не крутят в руках карандаш).

Сколько из этих тестов пройдете вы? А сколько тестов вы пройдете по мнению ваших людей? Спросите их — вы можете быть весьма удивлены!

Активное слушание — это способность уловить, определить и точно откликнуться на чувства другого человека. Это техника, которая выводит собеседника из состояния обороны и действует как заземление при разрядах эмоций. Когда вы применяете активное слушание, люди начинают чувствовать, что их понимают. Это позволяет им анализировать собственные чувства, выразить свои мысли и меньше полагаться на защитное поведение. Результатом активного слушания является повышение степени комфорта для собеседника и развитие чувства взаимопонимания.

Мы все хотим, чтобы нас услышали. Однако можно доказать, что активное слушание для профессионалов намного важнее, чем для других людей. Как мы уже отметили, профессионалы ценят свою независимость и негодуют, когда им указывают, что и как делать. Они могут принять руководство, но только если нет угрозы для их самоуважения. Они хотят услышать точку зрения других, но часто только после того, как выскажут свою.

Профессионалы, имеющие высший уровень подготовки в своей отрасли, часто прячут свои чувства за беспристрастным логическим анализом. Однако они могут быть (и бывают) настолько же эмоциональными, как и все другие люди, и имеют не только технократическое мнение о происходящем, но и довольно глубокие чувства по этому поводу. Вместе с тем, работая группой, профессионалы часто считают, что демонстрация чувств является чем-то «непрофессиональным». Не позволяйте себя дурачить.

Вы можете наблюдать (или подозревать), что член вашей группы переживает по поводу возникшей проблемы. Часто сам акт проговаривания вслух своих чувств очищает атмосферу и позволяет продолжить конструктивную дискуссию. То, что человек почувствовал, что его услышали и поняли, может быть катализатором для построения доверительных отношений.

Слушая активно, вы пытаетесь понять, что чувствует собеседник или что на самом деле означает его сообщение. Затем формулируете это понимание своими словами и предлагаете собеседнику подтвердить его. Вы не передаете свое сообщение; вы только возвращаете смысл сообщения вашего коллеги. Активное слушание, как и любой навык, может быть изучено и натренировано.

Запомните три важнейших шага, которые помогут вам слушать активно.

1. Задавайте вопросы и поддерживайте диалог.
2. Слушайте внимательно, делая письменные пометки о ситуации, проблеме или просьбе.
3. Резюмируйте и формулируйте своими словами ситуацию, проблему или просьбу.

1. Задавайте вопросы и поддерживайте диалог

Часто, особенно в ходе дискуссий с наставником, люди затрудняются ясно рассказать о своих чувствах по поводу сложных ситуаций. Еще одна важная часть вашей роли лидера группы — дать человеку возможность поделиться своими проблемами и эмоциями.

Способ начать диалог состоит в задавании вопросов, поиске ясности и демонстрации уважения к точке зрения коллеги. Задавая вопросы, вы не только начинаете лучше понимать ситуацию, но и доказываете своему собеседнику свой интерес к тому, что он говорит. Тщательно отобранные и сформулированные вопросы могут разительно продвинуть ваши отношения. Эти вопросы могут быть открытыми и закрытыми.

Открытые вопросы предполагают широкий спектр ответов, на них нельзя ответить простым «да» или «нет». Они помогают собеседнику расширить понимание своих желаний, потребностей и проблем.

«Какое расписание наших встреч тебя устроит больше всего?»

Используйте открытые вопросы для того, чтобы помочь вашему собеседнику поделиться мыслями, чувствами и мнениями. Делая так, вы увеличиваете свои шансы узнать то, что для него на самом деле важно.

Закрытые вопросы требуют узких ответов на конкретные вопросы. Ответом на такой вопрос обычно являются слова «да», «нет» или короткие фразы.

«Тебя устроит, если мы будем встречаться раз в квартал?»

Ваши вопросы должны быть достаточно открытыми, чтобы вы могли получить детальные ответы. Затем постарайтесь подтолкнуть вашего коллегу к продолжению разговора. Это должно убедить его в вашей заинтересованности.

Поиск ясности не только предупреждает непонимание, но и показывает, что собеседник интересен вам как личность. Вы можете спросить: «Мы можем еще раз вернуться к этому вопросу?» или «Ты можешь объяснить это более подробно?»

Если кто-то с нами не соглашается или видит мир иначе, обычная реакция — окопаться и перейти к обороне своих позиций. Часто мы так хотим огласить свое мнение, что просто забываем выслушать других. Но диалог возможен, только если вы готовы рассмотреть чужую точку зрения. Вы можете не соглашаться с коллегой по всем вопросам, но должны оставить открытой дверь для дальнейшего общения.

Вы можете продемонстрировать уважение ко взглядам вашего коллеги несколькими способами. Поддержание визуального контакта — один из самых важных. Кивок головой, когда ваш коллега говорит о чем-то для него важном, подтверждает, что вы слушаете и понимаете. Короткие «да», «понятно» также подталкивают его к продолжению диалога. Ваше внимание направлено не только на про-

износимые слова, но и на мысли и чувства говорящего. Слушание в такой манере требует приостановки ваших собственных мыслей и чувств, чтобы сосредоточить все внимание исключительно на слушании — говоря фигурально, «влезть в чужую шкуру». Вы должны показывать (вербально и невербально): все, что ваш собеседник говорит, вы буквально впитываете.

2. Слушайте внимательно, делая письменные пометки о ситуации, проблеме или просьбе

Если вы думаете, что уже знаете то, о чем ваш собеседник собирается сказать, потому что уже встречались не раз с аналогичной ситуацией, вы скорее всего не будете его слушать активно. («Ну вот, опять о том же самом...») Ваши мысли будут блуждать где-то далеко, или вы начнете готовить ответ задолго до того, как собеседник закончит рассказ.

Добейтесь того, чтобы встречи и обсуждения с коллегами ничем не прерывались. Слушайте с бумагой и ручкой в руках. То, что вы делаете заметки, с одной стороны, доказывает ваш интерес к данной ситуации, а с другой — дает вам письменный отчет о встрече, в котором вы потом сможете найти подтверждение своим мыслям. Однако не переусердствуйте. То, что вы записываете слишком много, может быть понято как переключение вашего внимания с разговора и как выражение избыточного формализма.

3. Резюмируйте и формулируйте своими словами ситуацию, проблему или просьбу

В типичной дискуссии ваш коллега в какой-то момент может посмотреть на вас и спросить: «Ну что, теперь-то ты понял?» Лучший способ подтверждения понимания и сопереживания состоит в резюмировании и перефразировании описанной ситуации. Вы можете сказать: «Позволь мне в двух словах повторить это, чтобы убедиться, что я понял все правильно»

или «Если я понял тебя правильно, тебе нужна помощь для того, чтобы закончить этот проект к сроку. Так?»

Подтверждение понимания очень важно для активно-го слушания, так как оно служит способом контроля того, что вы поняли все сказанное собеседником. Однако ваши коллеги могут реагировать с подозрением, раздражением и даже со злобой, если вы будете перефразировать все, что они говорят. Вопрос «Сколько времени?» совсем не требует уточнений типа: «Я правильно понял, что ты спросил, сколько сейчас времени?»

Будьте осторожны в своих реакциях. Если ваш коллега чувствует, что вы его игнорируете, говорите с ним свысока, агрессивно или обвинительно, то вы утратите всю свою эффективность. Если он что-то объясняет вам, а вы запутались, стоит сразу уточнить, например, так: «Если я понял, ты озабочен тем, что ты...» И он либо подтвердит вашу версию, либо поправит вас.

Если вы резюмируете то, что сумели понять, и ваш собеседник с этим не соглашается, считайте это сигналом к тому, чтобы остановиться и внимательно выслушать его еще раз, прежде чем высказать собственную точку зрения.

Как быть с плохими слушателями?

Некоторые люди не слышат того, что им говорят, и не понимают самые основные пункты вашего сообщения. Они либо упрямы, либо действительно убеждены в своей правоте. Есть и такие, кто переключается на «автопилот» и становится невосприимчивым к любым словам. И те, кто не хочет или не может увидеть хотя бы возможность другого взгляда на вещи. Если они не видят достоинств вашей точки зрения, они не могут считать ваш совет разумным или реагировать конструктивно на предложение помощи. Даже самым одаренным наставникам бывает весьма затруднительно вести диалог с такими людьми.

О том, что вас не слушают, могут сигнализировать:

- отсутствие визуального контакта или пустой взгляд;
- поглощенность другими делами или перерывы, разрушающие разговор;
- зевание, взгляд на часы, ответы типа «Да, но...» или полное отсутствие ответа.

Для общения с плохими слушателями можно использовать несколько методов.

1. Прямой подход
2. Превентивный подход
3. Терапевтический подход
4. Карательный подход
5. Непрямой подход

1. Прямой подход

Этот подход требует, чтобы вы начали действовать сразу, как только возникнет проблема. Вы можете сказать:

«Я не чувствую, что ты слушаешь меня, и не знаю, что сделать для этого. У тебя есть предложения?»

Или, если вы знаете, что этот человек обычно воспринимает чужие чувства и ценит конструктивные взаимоотношения, вы можете выразить свои эмоции:

«Меня так огорчает, что ты не уделяешь внимания тому, что я говорю...»

2. Превентивный подход

Если у вас в прошлом уже были трудности в общении с этим человеком, попробуйте начать разговор так:

«Я знаю, что в прошлом не всегда мог донести до тебя мою точку зрения, но предлагаю попробовать еще раз. Могу я тебя попросить прислушаться к тому, что я собираюсь сказать?»

3. Терапевтический подход

Это попытка заставить вашего собеседника задуматься о своем поведении. Вы должны сказать что-то вроде:

«Такое впечатление, что ты не обращаешь внимания на нашу дискуссию. Почему?»

4. Карательный подход

Наверное, когда-нибудь вам как лидеру группы придется применить свою власть, чтобы добиться внимания вашего коллеги и убедить его в серьезности обсуждаемого вопроса. Возможно, потребуется предъявить ультиматум:

«Если мы не можем обсудить этот вопрос без помех с твоей стороны, я буду вынужден принять решение сам, без учета твоего мнения».

5. Непрямой подход

У всех нас разные стили работы, взаимодействия и общения. Некоторые люди предпочитают письменное слово устному, видя в этом возможность иметь больше времени на ответ. А есть такие, с которыми вам никогда не будет комфортно — часто из-за разницы ваших стилей поведения. В таких ситуациях могут помочь два варианта действий.

- Напишите записку или e-mail этому человеку, выразив в ней вашу озабоченность или изложив ваши взгляды, и попросите ответить.
- Используйте третью сторону (одного из ваших коллег), который может нормально общаться с этим человеком.

Мы советуем вам пользоваться непрямым подходом как можно реже: слишком велико искушение снизить уровень конфронтации до нуля. Вы сможете передать только содержание вашего сообщения, но не ваши эмоции, что будет препятствовать построению доверительных отношений с тем, кому вы хотите помочь.

Глава 7

Используйте индивидуальный подход

Разбираетесь ли вы в людях?

Невозможно всеми людьми управлять (и воодушевлять их) одним-единственным способом. Руководитель должен научиться обращаться с каждым человеком индивидуально.

Давайте рассмотрим, например, концепцию преданности. Все должны быть преданы *чему-то*. Чему же могут быть преданы люди помимо своих собственных сиюминутных интересов? В *табл. 1* приведено несколько вариантов.

Табл. 1. Формы преданности

Чему предан	Признак
Стратегии группы	Видение
Группе	Лояльность
Вам	Благодарность
Коллегам	Командный дух
Подчиненным	Ответственность
Клиентам	Служение
Работе	Гордость

Одни могут быть преданы тому, что ваша группа пытается выполнить, — то есть вашей стратегии. Они хотят участвовать в достижении вашего видения и отдадут себя этому целиком. К сожалению, далеко не до всех можно достучаться таким способом. Многие совершенно невосприимчивы «ко всем этим миссиям и целям».

Другие могут чувствовать сильную привязанность к самой группе (вне зависимости от ее стратегии) и всегда готовы продемонстрировать преданность ей.

Есть и такие люди, которые нечувствительны к призывам видения или лояльности, но преданы вам лично. Возможно, вы когда-то очень помогли им, и они чувствуют, что остались у вас в долгу. Они не будут «расшибаться в лепешку» ради группы или видения, но для вас сделают все, о чем вы их попросите.

Но есть и те, кто не испытывает к вам ничего подобного. Считать ли их потерянными для группы? Вовсе нет! Они могут быть преданы своим коллегам и друзьям. Они тоже внесут свой вклад — не ради вас, а из чувства «мы же здесь все вместе!».

Бывают еще «некомандные игроки», совершенно нечувствительные к этому призыву. Можно ли и от них добиться энтузиазма? Конечно! Есть люди, которые обладают сильным чувством ответственности перед теми, кто для них работает (то есть их подчиненными), и сделают все, чтобы те были «ухожены».

Ну а если кто-то не реагирует ни на видение, ни на лояльность, ни на благодарность, ни на командный дух и ответственность?

Мы можем предложить еще две альтернативы. Первая — преданность клиенту. Некоторые люди сделают все, что от них зависит, потому что считают, что несут перед клиентом ответственность за наилучшую реализацию его интересов.

А тех, кого не волнует ни группа, ни даже клиент, иногда можно «поймать на крючок», бросив им вызов: «Ты не сможешь этого сделать!» Такие люди преданы своей профессиональной гордости.

Итак, все люди отличаются друг от друга, и с ними нельзя обращаться одинаково. Тем не менее, чтобы легче понимать их поведение, можно разделить их на несколько категорий.

Типы людей

Вспомните последнее совещание вашей группы. Все собрались в переговорной комнате примерно в 12:10. Помните, как для каждого из вас это совещание началось?

Вот Дороти, которая первым делом хочет уточнить, сколько времени будет тянуться эта встреча, потому что ей нужно немедленно решить горящую проблему клиента (и в конце концов, нам на самом деле нужны все эти посиделки?).

А вот Энтони, он обстоятельно расспрашивает каждого, как тот провел выходные. Ами внимательно изучает повестку дня и громко удивляется, почему некоторые документы, которые сейчас будут обсуждаться, не были разосланы в прошлую пятницу, чтобы у всех было больше времени на их изучение. Эллиотт всем рассказывает, как классно он решил сложнейшую техническую проблему.

А вот и вы, лидер группы. Вы сидите за большим столом и мучительно размышляете, как можно намагнитить эту комнату, наполненную компасами, все стрелки которых повернуты в разные стороны.

Эти люди, каждый из которых крайне важен для общего успеха вашей группы, думают, общаются, принимают решения и ведут себя абсолютно по-разному. Они также по-разному используют свое время, справляются с эмоциями, стрессами и конфликтами. Не обязательно хуже (или лучше), чем вы. Просто по-другому.

Лидер группы, который не сможет учесть все эти отличия, будет направлять своих людей по ложным путям, будет общаться с ними неправильно, и как следствие — будет испытывать огромные трудности в установлении доверия и согласия.

Сочетание сходств и различий

К счастью, человеческое поведение вовсе не такое спонтанное, как это может показаться. При всех наших отличиях мы ведем себя намного более предсказуемо, чем даже сами бы хотели бы признать.

Хотя поведение ваших сотрудников различно, вы можете с легкостью его предсказывать — правда, только если приложите усилия к тому, чтобы понять его стиль и причины и соответствующим образом адаптироваться.

Конечно, мы не предполагаем, что вы сумеете предсказывать каждое движение своих сотрудников, — да вам и не надо знать с большой точностью все их реакции. Когда вы имеете дело с людьми, речь идет не об определенности, а о *вероятности*.

Приходилось ли вам наблюдать, как профессионал, особо одаренный в сфере отношений с клиентами, ведет себя при первой встрече с перспективным клиентом? Он изменяет свое поведение, отражая поведение собеседника. И это важный элемент для достижения успеха в общении. Людям нравятся те, кому нравятся они!

Те же принципы применимы и к развитию эффективных рабочих взаимоотношений. Из этого следует, что нам надо более подробно остановиться на том, почему люди (особенно те, кем мы хотим руководить) ведут себя именно так, а не иначе.

Как понимать поведение людей

Психологи разработали целый ряд концепций, чтобы объяснить и понять человеческое поведение. Многие ведущие аудиторские и консалтинговые фирмы, чтобы укреплять отношения с клиентами и развивать управленческие навыки своих сотрудников, применяют методiku, разработанную в 1960-е годы доктором Дэвидом Мерриллом. Мы находим этот подход наиболее полезным. Возможно, его изложение

не будет оригинальным, и мы не настаиваем, что он подходит абсолютно всем. Однако мы считаем, что именно сейчас лучше всего рассказать о том, как вы можете попытаться понять разных людей, и о том, какое обхождение они предпочитают.

Меррилл обнаружил, что можно предсказать поведение человека, если распределить все возможные типы поведения по двум шкалам: «настойчивость» и «отзывчивость».

Индивидуальный уровень *настойчивости* (не агрессивности, что обозначает совсем другое) — это воспринимаемая другими степень директивности человека. Проще говоря, на одном конце спектра будут те, кто «говорит», а на другом те, кто «спрашивает».

Более настойчивые люди «говорят» громче, быстрее и чаще. Они оказывают давление, когда надо принять решение или выполнить действие, и нацелены на то, чтобы выразить мнение, сделать запрос и дать указание. Они больше расположены к принятию на себя риска и к конфронтации. Настойчивые люди могут спокойно прервать дискуссию и взять на себя управление.

В то же время менее настойчивые люди (в этой формулировке нет абсолютно никаких оценочных суждений) чаще задают вопросы, смягчают выражение своих эмоций, говорят тише, избегают визуального контакта и хотят лучше разобраться в происходящем, прежде чем принять решение. Они «спрашивают» — чтобы оценить взгляд других людей на ситуацию либо чтобы собрать как можно больше информации.

Уровень настойчивости состоит из многих черточек и зависит от многих условий. Мы не беремся судить, какой способ поведения лучше. Мы предлагаем эффективный метод наблюдения и описания поведения людей — и, в той же степени, восприятия вас другими людьми.

Вспомните каждого профессионала в вашей группе. Можете ли вы определить, в каком месте «спектра настойчивости»

находится каждый из них? Вы можете даже взять лист бумаги, слева написать «спрашивает», справа — «говорит», и распределить всех между этими двумя полюсами.

Поделимся своими наблюдениями. Мы видели чрезвычайно успешных специалистов на обоих концах спектра настойчивости. Менее настойчивые люди расспрашивают клиента тихо и спокойно, задавая вопрос за вопросом, и в конце концов клиент оживляется и говорит: «Вы знаете, я думаю, что будет лучше всего, если мы сделаем X» — то есть именно то, к чему и подвел его профессионал.

Более настойчивый человек сам ведет за собой клиента, говоря: «Джордж, вам стоит подумать о направлении движения в сторону Y. Подъезжайте ко мне в офис, и мы составим план работ».

Оба этих стиля могут быть одинаково эффективны, поскольку клиенты сами разные и требуют к себе соответствующего подхода. Представьте, как более настойчивый профессионал применяет этот подход к менее настойчивому клиенту. Результат будет не самый приятный.

Другой способ наблюдения за поведением — это оценка *отзывчивости*. Для этого смотрите, как люди выражают себя и реагируют на происходящее. Одни более сдержанны и контролируют свои эмоции, другие же дают им полную волю.

Более отзывчивые люди (то есть те, кто более эмоционален) бывают более дружелюбны, имеют более подвижную мимику (улыбаются, хмурят брови) и жестикуляцию. Они легче вступают в разговор, делятся своими чувствами, рассказывают анекдоты и истории, меньше заботятся о своем времени.

Напротив, более сдержанные и менее отзывчивые люди носят на лице маску игрока в покер, так что вы никогда не сможете догадаться, согласны они с вами или нет. Эти люди дисциплинированы, всегда заняты, относятся к работе

системно, всегда требуют фактов и деталей событий и имеют мало времени на «визиты». Вам иногда даже может показаться, что они просто не имеют никаких чувств или такта. Однако такие люди способны на сильные переживания, просто они их не показывают.

Вспомните снова о своих сотрудниках. На листе бумаги сверху напишите «контролирующий», а снизу — «эмоциональный». Расставьте всех членов команды, включая себя, в эти графы.

Доктор Меррилл говорит — и последующие исследования подтверждают это, — что вы можете быть успешным профессионалом вне зависимости от того, какую позицию занимаете в каждом из этих спектров настойчивости и отзывчивости.

Однако наши поведенческие привычки, определяемые этими двумя критериями, глубоко укореняются в нас при достижении зрелого возраста. Хотя мы и можем уменьшить или увеличить нашу настойчивость и отзывчивость в определенных условиях или обстоятельствах, эти изменения будут невелики и не удержатся надолго. (Мы те, кто мы есть!)

Представьте, что вы чувствуете себя наиболее удобно, когда полностью концентрируетесь на работе, и в вас сильна потребность иметь в своем распоряжении все интересующие вас факты. И вот вы говорите с человеком, который склонен тратить время на «изучение всей картины в целом» и любит обсудить все разветвления, к которым может привести каждый вариант решения.

Вы можете предпочесть двинуться сразу вперед без особых обсуждений, однако, поступив так, вы сразу напряжете с ним отношения. Следует понимать, что ваш коллега просто действует в присущем ему стиле и нужно попробовать приспособиться к нему. Для этого вы сами должны изменить свой стиль, что противоречит вашей природе и приведет к некоторому дискомфорту. Уровень вашего стресса в этом

случае будет зависеть от того, насколько хорошо вы понимаете принципы поведения в разных стилях и на какое время вам придется менять свой стиль, чтобы добиться намеченных результатов.

Отметим особо, что все изложенное никак не касается манипулирования людьми в своих интересах. Речь идет только о понимании того, как сделать общение эффективным.

Ключ к пониманию ваших коллег

Теперь, после того как мы отдельно рассмотрели спектры настойчивости и отзывчивости, мы можем их совместить, чтобы лучше понимать своих коллег: кто они, в каком направлении развиваются, каковы их ожидания и как с ними надо работать. В табл. 2 приведена получившаяся матрица стилей.

Табл. 2. Матрица стилей

		контролирует (низкая отзывчивость)			
спрашивает (низкая настойчивость)	Аналитик (хочет сделать все правильно)	Деятель (хочет, чтобы было сделано)			
	Друг (хочет быть вместе)	Артист (хочет, чтобы его заметили)	говорит (высокая настойчивость)		
		эмоционален (высокая отзывчивость)			

Конечно, всегда будут сомнения, когда вы пытаетесь рассортировать людей по каким-то категориям, «разложить их по коробкам». Следует также учитывать, что, наклеивая на эти коробки ярлыки с названиями, нельзя фокусироваться на точном значении этих слов, чтобы не терять из виду весь спектр поведенческих черт, характеризующих данный стиль.

С учетом этих предосторожностей многие руководители фирм, оказывающих профессиональные услуги, с успехом

применяют методики типирования для своих сотрудников.

Роб Дубофф так рассказывает об этом:

«В Mercer Management Consulting каждый партнер использует подобную технику и пропагандирует ее использование всеми членами своей команды. Это работает отлично. Она проста, никого не напрягает и помогает хорошо раскрыть предпочтения каждого в общении.

На простейшем уровне знание этого может улучшить ваши лидерские качества, потому что вы начинаете понимать, что одни люди скорее предпочтут пользоваться голосовой почтой, а другие — электронной. Общаясь с ними по-разному, вы демонстрируете, что обращаетесь с каждым как с личностью.

Кроме этого, воздействуя на людей с учетом различий их стилей поведения, вы увеличиваете и степень понимания ваших сообщений. И конечно, лучшее понимание каждого человека помогает вам эффективнее проводить совещания группы».

Необходимости понимания различий между людьми придают большое значение в глобальных корпорациях. Йоахим Франк является директором по ИТ-решениям в консалтинговом подразделении Hewlett Packard (HP). Он возглавляет команду, которая помогает компаниям трансформировать их бизнес при помощи стратегического консультирования, бизнес-интегрирования и внедрения новых технологий. Он рассказал нам:

«Никто не хочет обезьянничать, и никто не хочет, чтобы его передразнивали. Но чтобы быть эффективным, вы должны научиться работать с разными людьми. Я немец, работаю сейчас в США, и мне пришлось выучить несколько очевидных уроков того, что немцы отличаются от американцев. Они не хуже или лучше — они другие. Как и всем остальным, мне пришлось научиться управлять людьми в том стиле, который подходит каждому из них. В каждой тренинговой программе HP присутствует момент, связанный с работой в разных культурах и разных странах».

Человеческое поведение не является полностью случайным, и всегда можно получить ключи к лучшему способу взаимодействия с людьми, наблюдая за стилем их поведения. Давайте посмотрим, как матрица стилей поможет улучшить вашу работу и наставничество.

(Хотите небольшой тест? Если вы *Деятель*, то вы сейчас думаете так: «Когда мы наконец перейдем к сути?» Если вы *Аналитик*, вы еще не уверены, что собрали достаточно надежных данных для рассмотрения этой модели. Если вы *Друг*, то вы полностью отвергаете саму идею разделения людей на категории и удивляетесь, почему мы не можем принимать людей такими, как они есть. Если вы *Артист*, то вы думаете: «Они говорят, что некоторые ведущие аудиторские и консалтинговые фирмы используют эту модель? Это произведет на меня впечатление, только если они приведут полный список таких фирм!»)

Ваши коллеги — Деятели («Сделать это»)

Деятели имеют большую настойчивость, но низкую отзывчивость. Деятели чувствуют себя лучше всего тогда, когда они полностью контролируют себя, рабочее окружение и взаимоотношения с клиентом. Они хотят быстрых действий, осязаемых результатов и гордятся своим вниманием к деталям. Они говорят убедительным тоном и предпочитают устное общение письменному.

Решительность — самая заметная черта Деятелей. Они оживляются, попадая в конкурентную ситуацию, и лучше всего чувствуют себя, когда их еженедельник распирает от дел, как скороварку. Если вы попросите о встрече, они с трудом втиснут ее в свое расписание и обязательно предупредят вас, что их время ограничено. Деятели легко поддаются нетерпению и предпочитают полагаться на разумные предположения или на интуицию, а не на факты. Они всегда готовы изменить свое мнение и удивить нас внезапными изменениями в направлении движения. По мнению Деятеля, ситуация изменилась, и его реакция на нее тоже должна измениться.

Для Деятеля естественно позвонить вам и, даже не сказав «здравствуйте», сразу начать обсуждение дела. Он хочет

направить обсуждение в сторону важных задач и целей: «Я думаю, мы должны внедрить это завтра» или «Я думаю, что дискуссия пора закончить». Соедините их стиль разговора «без архитектурных украшений» с быстрой речью, наклоном вперед, убедительными жестами и пристальным взглядом, который вас буквально прокалывает, — и вы получите человека, который способен запугать любого менее решительного члена вашей группы.

Ваш коллега-Деятель может выполнить огромную работу за короткое время. Но если он почувствует, что его принуждают или обезличивают, весь прогресс окажется иллюзорным. Если он не вдохновился или сопротивляется, ваш проект будет саботирован. Его сила может заставить вас думать, что он мало заботится о других. Это часто не так: Деятели могут испытывать искреннюю озабоченность делами коллег, но предпочитают не выдавать это — ни словами, ни поведением. Деятели нацелены на дело, и их чувства сосредоточены на языке действия.

Ваши коллеги — Аналитики («Сделать это правильно»)

Есть люди, которых могут убедить только факты и детали. Эти люди, Аналитики, имеют низкие и настойчивость, и отзывчивость. Аналитики одержимы сбором информации. Они требуют данных, чем больше, тем лучше, и с трудом принимают решения, все время волнуясь, правильный ли выбор делают.

Аналитик хорошо организован, его всегда можно застать на рабочем месте (если у него есть отдельный кабинет, то его дверь всегда закрыта). Оформление его офиса очень функционально: таблицы, графики, дипломы. Каждая вещь лежит только на предназначенном для нее месте.

Аналитики немногословны и предпочитают скорее задавать относящиеся к делу вопросы, чем делать заявления. Они стараются быть официальными и точными, желают

ясно представлять, в каком направлении они движутся, предпочитают письменное общение, очень тщательно готовятся к каждому шагу и любят разбираться в сложных ситуациях. Аналитики часто считают приоритетом решение задачи, а не выстраивание отношений. Они очень аккуратны и ожидают этого от других. Они часто бывают перфекционистами, задают высокие стандарты (прежде всего самим себе) и готовы выполнить любую работу, чтобы соответствовать этим стандартам или даже превзойти их.

Они не относятся к «контактным» людям, предпочитая работать в одиночку. Они также предпочитают формальные отношения («...только бизнес...») и часто ставят свою личную жизнь далеко не на первое место. Несмотря на свою отшельническую натуру, они могут удивить вас своей готовностью помочь, когда вашей команде придется туго.

Аналитики предпочитают короткие, строго по делу, телефонные разговоры и склонны говорить структурированно, точно, взвешивая свои слова. В стрессовых ситуациях они обычно держатся спокойно, потому что могут опираться на заранее собранную информацию. Они стараются избегать конфликтов. Если собеседник поддается эмоциям, Аналитик уходит в свои мысли и становится эмоционально нечувствительным, полагая, что рациональный подход может охладить перегретую ситуацию. Правда, часто эффект бывает противоположным.

Ваши коллеги — Друзья («Быть вместе»)

Друзья имеют низкую настойчивость, но высокую отзывчивость. Они обычно не желают навязывать свои идеи и действия группе, предпочитая оставаться при своем мнении. Друзья отражают чувства других людей, проявляют большое терпение и верят, что очень важно тратить время на установление взаимоотношений.

Они в большей степени, чем другие люди, являются командными игроками, щедро тратят свое время на решение вопросов, которые, по их мнению, ведут к самым корням проблем. Они используют отношения для достижения результатов и хорошо умеют воодушевлять других, чтобы те делились своими идеями и развивали их, умеют оценить вклад каждого в результаты команды и готовы выслушать чужие проблемы.

В офисе Друга вы скорее всего увидите групповые фотографии (и отсутствие семейных) и, может быть, его личный лозунг, вставленный в строгого стиля рамочку. Друг любит так организовать свой офис, чтобы сидеть рядом с вами, плечом к плечу, и иметь возможность наладить кооперацию и взаимодействие. По коридорам он ходит спокойно, со всеми здоровается и часто застревает, чтобы поговорить с коллегой, которого давно не видел. Друг проявляет искренний интерес к самому подробному описанию того, как вы провели вчерашний день. С клиентом он работает в самой методичной и последовательной манере. Правда, постановка целей и планирование не его стихия.

Друзья предпочитают непосредственное личное общение телефонному или письменному. Они выражают себя неуверенно, предпочитают во всем придерживаться самых проверенных путей, часто откладывают решения и чувствуют себя намного лучше, когда для принятия решения им удастся провести мини-конференцию. В общении Друзья могут рассказывать о себе такое, что заставит вас подумать, что вы знаете о них буквально все. Однако часто они оказываются удивительно осторожны. Друзья не делятся многими важными для них чувствами и мыслями, особенно касающимися раздражения или критических суждений о других людях. Друг может выглядеть совершенно спокойным, когда внутри него бушует шторм.

Ваши коллеги — Артисты («Быть заметными»)

Артисты и настойчивы, и отзывчивы. Они не колеблясь сообщают о своих чувствах и часто выглядят большими энтузиастами. Нередко они имеют развитую интуицию и могут быть весьма убедительными, когда сочетают силу своей личности с выражением своих эмоций.

Вы всегда можете заметить, что попали в рабочее помещение Артиста. Бумаги навалены грудями на столе и даже сползают на пол. Больше реагируя на визуальные стимулы, Артисты предпочитают иметь на виду все свои вещи. Все поверхности обклеены записками, практически в случайном порядке, но Артисты всегда легко докажут вам, что в этом хаосе есть строгий порядок, известный только им.

Артисты имеют природную склонность к разговору и даже к «мыслям вслух», перепрыгивающим с темы на тему без какой-либо заметной логики. Они часто монополизируют дискуссии, и когда они говорят, их тело полностью участвует в этом. Их разнообразные и эмоционально окрашенные модуляции голоса в сочетании с цветистой лексикой могут создать у вас впечатление преувеличенности всего, о чем они рассказывают. Телефон для них — любимая игрушка, которая позволяет им продлевать удовольствие от общения с вами (часто при помощи анекдотов и историй) и заодно перезаряжаться.

Артисты общительны, ярки, имеют склонность к драматизации и наслаждаются, когда им удается оказаться в луче прожектора. Они любят сверкать, очаровывать и возбуждать. Они всегда находятся во всеоружии и в движении, стремясь попасть в то место, где сейчас все решается; они ненавидят заточение у письменного стола. Они предпочитают работать вместе с другими, отлично умеют налаживать связи и всегда имеют под рукой бесчисленное количество контактов, которые могут помочь им добиться цели.

На совещаниях группы Артисты с трудом удерживаются на своих стульях, а если почувствуют скуку — сразу начинают побочные разговоры. Они обладают творческой, визионерской натурой и получают удовольствие от созерцания «картины в целом», не вдаваясь особенно в детали. Они подталкивают других к тому, чтобы те смотрели на вещи не только с тривиальной и практической точки зрения.

Если вам и вашим коллегам окажется трудно обтесывать камни для строительства воздушного замка, который спроектировал для вас Артист, вы можете внезапно обнаружить, что он уже не работает с вами, проектируя новые воздушные замки. Артист весьма импульсивен и часто сначала делает что-то, а потом уже думает. Его лозунг: «Сначала я нырну в бассейн, а уж потом разберусь, есть ли в нем вода». Эта импульсивность часто создает проблемы для него и для других. Он предпочитает работать в соответствии с имеющейся возможностью, а не по плану, и очень редко умеет управлять своим временем. И хотя обычно он, находясь на эмоциональном подъеме, является хорошим мотиватором, он чаще других оказывается в капкане.

Дополнительные соображения

Конечно же, мы нарисовали эту картину довольно широко-ми мазками. Ни одного человека нельзя полностью втиснуть в рамки описания одного-единственного стиля: ему будут свойственны большинство характерных черт какого-то типа, но не все. Так что при работе с каждым отдельным человеком вам надо будет определить характеристики его доминирующего стиля, но при этом еще обратить внимание и на те моменты в его поведении, которые могут оказаться исключением из правил.

Не допускайте, чтобы ваше первоначальное восприятие человека оказалось вырезанным в камне. Продолжайте впитывать информацию о его индивидуальности.

Проверьте вашу первоначальную гипотезу о том, к какому типу принадлежит человек, наблюдая за отдельными чертами его поведения. Потом протестируйте ее — отражая в своем поведении те характеристики, которые, по вашему мнению, проявляет ваш коллега. Если это облегчит общение с ним, значит, вы на верном пути.

И помните главное: ничей стиль не лучше и не хуже других, он просто иной. Но понимание этих различий поможет вам получить лучшие результаты в качестве лидера группы.

Ваша реакция на различия между людьми

Если вы спросите ваших коллег, как они представляют себе идеального лидера группы, вы скорее всего услышите несколько разных ответов, подобных нижеследующим.

Энтони (*Друг*): «Я считаю, что самое важное в лидере группы — это чтобы он был честным и открытым со мной. Я всегда ощущаю неловкость, когда люди имеют тайные планы. Вы тоже? Я бы лучше воспринимал лидера, который демонстрирует заботу обо мне и моей ситуации. Мне хотелось бы быть уверенным, что мы работаем».

Дороти (*Деятель*): «Во-первых, вам надо учесть, что наша практика не ведется сама по себе. Она требует массу моего внимания, так что если я трачу время на общение с лидером группы, то это с моей стороны большое одолжение. И во-вторых, мне совсем неинтересно выслушивать кучу полупрожаренных идей, мне нужны только надежные и практичные предложения».

Ами (*Аналитик*): «Приготовьтесь. Я ожидаю, что лидер группы хорошо ознакомится с ситуацией, прежде чем предлагать совет. Не надо прикидываться всезнайкой. Задавайте вопросы и слушайте. Лидер группы должен доказать, что он знает все о моей практике, моих клиентах, моих проблемах, и он должен давать мне возможность выбора».

Эллиотт (*Артист*): «Я бы предпочел решительного лидера группы, но это не значит, что мы не сможем покрутить пару идей, прежде чем принять решение. Будет хорошо, если он не будет загроужать меня всякой мелочевкой. Я бы хотел видеть человека компетентного, с воображением — чтобы он мог уловить в целом тот образ действий, который нужен для того, чтобы наша группа воспарила выше облаков».

Каждый из ваших сотрудников имеет свой особый способ выполнения работы. Вы можете только воодушевлять и подталкивать их вперед, в той мере, в какой вы построили с каждым положительные отношения, а это реально, только если вы готовы изменить свой стиль поведения в соответствии с их стилями.

Важно заметить, что и *вы сами* попадаете в одну из четырех поведенческих категорий. Вы можете обнаружить, что вы обладаете точно такими же характеристиками, как и некоторые из ваших людей, так что в общении с ними у вас будет наименьшее количество проблем.

Вместе с тем от других людей вы будете отличаться по одному из измерений (настойчивость или отзывчивость). Это потребует от вас некоторого приспособления, чтобы установить с ними прочные связи. Кроме того, в вашей группе могут оказаться люди, стиль поведения которых полностью противоположен вашему по обоим измерениям. С ними вам будет труднее всего.

Чтобы создать с любым человеком эффективные отношения, нужные для наставничества, вы должны подстроиться к нему (это будет описано в следующих разделах). Прежде чем читать дальше, вы можете вспомнить четырех своих коллег — по одному для каждого типа — и при чтении каждого раздела представлять себе соответствующего человека.

Чтобы вам было легче, мы предлагаем вам краткое описание стилей в табл. 3.

Табл. 3. Отличительные признаки стилей

	Друг	Аналитик	Деятель	Артист
Ищет	одобрение	точность	контроль	признание
Сильные стороны	умение слушать, командная работа, выполнение работы до конца	планирование, системный подход, организованность	администрирование, лидерство, первопроходец	убеждение, энтузиазм, занимательность
Слабые стороны	сверхчувствительность, медлительность, неумение видеть картину в целом	перфекционизм, критичность, неотзывчивость	нетерпелив, нечувствителен, плохой слушатель	невнимание к деталям, короткое внимание, невыполнение работы до конца
Что раздражает	нечувствительность, нетерпеливость	неорганизованность, неправильность	неэффективность, нерешительность	рутина, сложность
Под давлением	покорный, нерешительный	отдаляется, упрямый	диктатор, критичен	саркастичен, поверхностен
Принятие решений	широкое обсуждение	обдумывание	решительность	спонтанность
Страхи	внезапные изменения	критика его личных достижений	предпочтение другого	потеря социального признания
С помощью чего добивается безопасности	дружба	подготовка	контроль	шутливость
С помощью чего измеряет личную ценность других	соответствие, вклад	точность, аккуратность	результаты, степень воздействия	признание, комплименты
Внутренняя мотивация	участие	процесс	победа	шоу

Работа с вашим коллегой — Деятелем

Деятели принадлежат к откровенному, рациональному, контролирующему типу. Они обычно являются (или хотели бы быть) очень занятыми людьми. Они могут вести несколько проектов, жонглируя ими быстрее, чем ваш глаз это может заметить. Чтобы построить с такими людьми отношения, необходимые для наставничества, вы должны помочь им поддерживать контроль.

Наставничество для Деятеля

Встречаясь с Деятелем, сосредоточивайте на нем все свое внимание, спрашивайте, есть ли у него проблемы или заботы. Надо задавать прямые, обращенные к фактам вопросы — согласующиеся с настоящей причиной встречи. Строго придерживайтесь фактов. Вызывайте его на разговор, говоря о желаемых результатах. Фокусируйтесь на задачах, а не на чувствах.

Спросите его, как он будет решать проблему. Будьте готовы выслушать его предложения, его мнение о нужном направлении движения и о предполагаемых результатах. Проясните его приоритеты. Чтобы сэкономить время, Деятели обычно пытаются «срезать углы». Вам надо помочь ему найти простейший, кратчайший путь к результату.

Деятели предпочитают полагаться на собственное мнение. Они не обратят на вас внимания, если вы просто предложите им единственный путь движения. Так что ваши рекомендации должны всегда сопровождаться альтернативами, подкрепленными документами или примерами. Предоставьте надежную информацию, которая поможет им оценить возможные результаты каждого варианта. Вы должны продемонстрировать, что ваши рекомендации исключительно работоспособны, никакие кружные и замысловатые способы тут не пройдут. Предлагая свою идею, мнение или способ действия, обязательно обозначьте свое желание найти

взаимоприемлемые решения. Всегда уважайте потребность людей в сохранении высокой самооценки.

Деятели — планировщики до мозга костей, но планировщики «постольку поскольку». Они хотят, чтобы вы пришли к ним с простым, прямолинейным, ориентированным на результат руководством к действию. Они очень гордятся тем, что им удастся сделать ровно то, что они обещали сделать, — в соответствии со стандартом, сроками, уложившись в бюджет. Если вы заранее не позаботитесь о способе коммуникаций, вы скорее всего очень скоро перестанете понимать, как идут дела. Так что будет весьма благоразумно, если вы организуете периодический обмен краткими сообщениями в ходе выполнения вашего плана действий.

Воодушевление Деятеля

Управлять Деятелями непросто, ведь они-то хотят управлять вами! Они предпочитают изменения и инновации, так что лучшее место для них — это новые программы или усилия по развитию практики, в которых они могут воплощать новые идеи. Победа мотивирует их больше всего. Убедитесь, что они хорошо понимают необходимость периодического контакта с группой, иначе они продемонстрируют свой сепаратизм.

Признание заслуг Деятеля

Вы должны сфокусироваться на их достижениях и документировать историю их успехов. Попробуйте связать некоторые аспекты их личных достижений с группой, а достижения группы — с ними лично.

Работа с вашим коллегой — Аналитиком

Конек Аналитика — точность. Чтобы выстроить с ним необходимые для наставничества отношения, вам надо быть хорошо организованным, ясно и системно излагать мысли и быть готовым ответить на массу вопросов. Вы

зарабатываете доверие, когда Аналитик видит, что вы изучили каждую деталь. Будьте готовы выслушать намного больше, чем вам нужно знать, когда он описывает свою идею или отчитывается о ходе проекта, — во всем этом будет масса деталей.

Наставничество для Аналитика

Аналитики ценят пунктуальность. Ваши записки, звонки, встречи и все остальное должно происходить вовремя. При разговоре один на один вам надо потратить минимум времени на вводные слова, не касаясь его личности, и сразу перейти к делу.

Аналитики рассчитывают, что вы будете подготовлены к разговору, так что вам придется зарыться во все доступные данные и предусмотреть все возможные вопросы, которые они могут вам задать. Аналитику понравится, что даже для разговора один на один у вас есть письменная повестка дня. Ее даже можно передать ему заранее, чтобы он успел продумать все вопросы.

Общаясь с Аналитиками, меньше полагайтесь на язык тела. Очень важны слова, которые вы употребляете. Слова «я думаю» сильно отличаются от слов «я чувствую». Все ваши утверждения должны быть основаны на фактах. Аналитики очень ценят такие фразы, как «Я проанализировал ситуацию, и...», «Цель моего предложения состоит в том, чтобы...», «Из этого логически следует, что...», «Мне надо собрать дополнительную информацию, чтобы сформировать мое мнение о...».

Покажите ему общее направление движения, и Аналитик разработает решение в общем виде, а потом приспособит его для данного случая, так что оно сработает даже эффективней, чем он сам ожидал.

Предлагая направление движения, не забудьте упомянуть о его преимуществах, но не скрывайте и недостатки. За это

Аналитик будет уважать вас, так как предпочитает рассмотреть все возможные альтернативы. Аналитики особенно не любят изменений, потому что рассматривают будущее как неизвестную переменную, которая может привести к получению нежелательного результата. Дайте им возможность исследовать все возможные последствия изменений, чтобы они смогли с ними свыкнуться.

Скорее всего Аналитик будет очень консервативен тогда, когда надо принять на себя какую-то долю риска, так что по мере возможности попытайтесь доказать, что предлагаемый вами подход достаточно безопасен. Избегайте эмоциональных призывов и ссылок на мнение третьих лиц. Твердо установленных фактов будет достаточно.

Если вам приходится корректировать поведение Аналитика, четко обозначьте, что именно ему следует изменить, и договоритесь о контрольных точках. Позвольте Аналитику сохранить лицо, поскольку он очень боится быть в чем-то неправым. Если вы не согласны с чем-то, попробуйте выразить это так: «Давай я на минуточку побуду адвокатом дьявола в этом вопросе...»

Когда ваше время истекает, исчезайте быстро и изящно. После этого можете положиться на приверженность Аналитика письменным коммуникациям. Подготовьте хорошо продуманный отчет, приложите к нему дополнительные материалы. Если решение было принято, добавьте план-график его реализации. Не забудьте передать все, что вы обещали. Аналитик полностью отстранится, стоит вам не выполнить какое-либо обещание.

Воодушевление Аналитика

Апеллируйте к его потребности в точности и логике. Ваш подход должен быть четко сформулирован и документирован. Аналитики — утонченные мыслители и основывают свои решения на фактах. Если Аналитик говорит: «Мне надо об

этом подумать», это означает только то, что ему надо об этом подумать, и ничего больше. Снабдите его всеми нужными материалами или документами и обозначьте сроки и критерии выполнения работы, чтобы он мог распределить свое время.

Признание заслуг Аналитика

Аналитики предпочитают конкретную обратную связь, соощенную приватно. Они, как правило, очень требовательны к себе, так что ваша обратная связь должна быть простой и краткой. Похвалите их эффективность, ум, организованность, настойчивость и аккуратность.

Работа с вашим коллегой — Другом

Друзья — отличные командные игроки, придающие группе гармоничность и стабильность. Они умеют воодушевить других на разработку идей, ценят чужой вклад и больше заинтересованы в том, чтобы выслушать ваши заботы, чем поделиться своими. Чтобы выстроить отношения, необходимые для наставничества, вам надо показать восприимчивость к их чувствам, быть терпеливым и не жалеть времени на общение с ними.

Наставничество для Друга

Чтобы быть наставником Друга, вам надо выделить побольше времени на изучение его мыслей и чувств. Начните с личных вопросов. Друзья захотят поговорить о вас самих, и это поможет им узнать, чем вы живете. Будьте готовы больше говорить, чем слушать. Друзья часто чувствуют себя неудобно, когда луч света останавливается на них. Они склонны держать свое мнение при себе, и если ваши слушательские навыки оставляют желать лучшего, Друзья могут еще больше замыкаться в себе.

Когда вы встречаетесь один на один, вежливо попросите Друга поделиться его мнением об обсуждаемой проблеме. Об-

ясняя свои мысли, вы должны все время приглашать Друга к разговору. Постоянно проверяйте его понимание и восприятие того, что было сказано: «Как это соотносится с тем, что ты думаешь?», «Мне интересно знать твое мнение об этом».

Не рассчитывайте на то, что Друг выскажет вслух свое несогласие с вами. Ищите признаки этого в изменении языка его тела. Если вы предполагаете, что он отрицательно относится к вашему предложению, сами предложите ему отреагировать: «Некоторые люди с подозрением относятся к этой части плана, и мне интересно, что думаешь ты».

Когда возникает проблема или требуется принять решение, постарайтесь каждый раз обсуждать только один вопрос, ситуацию или возможный шаг. Прежде чем перейти к следующему вопросу, убедитесь в том, что Друг к этому готов. Обсуждайте вопросы спокойно и непринужденно. Предлагая какую-то новую возможность, пригласите его поделиться мыслями о том, как принять окончательное решение таким образом, чтобы никому не сделать больно и неприятно.

Когда вам придется корректировать поведение Друзей, учтите, что они воспринимают все очень лично. Убедите их, что вы хотите сфокусироваться только на одном небольшом аспекте поведения. Укажите на то, что у них получается хорошо, и подчеркните то, что надо изменить.

Воодушевление Друга

Друзья предпочитают думать, что их отношения с другими выиграют, если они выполнят порученный им проект. Следовательно, вам надо апеллировать к их потребности в укреплении взаимоотношений. Друзья, как правило, — самые способные к оказанию помощи люди. Они часто бросают все свои дела, чтобы помочь коллеге. И они очень оценят то, что вы протянете им руку помощи тогда, когда в сложной ситуации окажутся они.

Признание заслуг Друга

Приветствуйте их вклад в воодушевление других членов группы, их командный дух и надежность.

Работа с вашим коллегой — Артистом

Обладая неумемной энергией и энтузиазмом, Артисты оказываются вовлечены во все, что происходит вокруг. Они могут добиться цели одним движением руки. И они же могут устраивать бурную деятельность, не делая при этом ровно ничего. Эти люди приходят с массой идей, но зачастую не имея никакого представления о том, как их можно реализовать. Чтобы выстроить с ними отношения, необходимые для эффективного наставничества, вы должны угодить их потребности в концептуализации и при этом помочь им в области воплощения замыслов.

Наставничество для Артиста

Когда вы встречаетесь один на один с Артистом, выделите достаточно времени на разговор, учитывая их склонность к неформальному общению. Потратьте несколько минут на то, чтобы создать непринужденную атмосферу. Вы должны показать Артисту, что он вас интересует прежде всего как человек. Дайте ему возможность поговорить о самом себе.

Стиль Артистов требует открытого взаимодействия с людьми. Поскольку их эмоции оказывают сильнейшее влияние на то, что они делают, очень важно, чтобы вы не теряли контакт с тем, что они чувствуют. Учитывайте, что они часто ведут себя драматично и преувеличенно.

Обычно Артисты предпочитают смотреть на вещи с высоты птичьего полета. Когда детали дела важны, вам следует убедиться в том, что Артист не навел на них глянца. У вас может быть намного больше тем для разговора, чем Артист хотел бы выслушать. Перед встречей сократите свой список обсужда-

емых вопросов до самого необходимого, сконцентрируйтесь на наиболее важных и начните разговор с перечисления главных пунктов. Делайте четкие заявления, избегая слов типа «попробовать, возможно, вероятно» и тому подобных.

Не давайте Артистам сразу слишком много информации, чтобы они в ней не захлебнулись. Очень часто они хотят прыгнуть вперед и попробовать что-то прежде, чем подготовятся к этому или разберутся, в чем дело. Направьте этот энтузиазм в правильное русло посредством тактичных напоминаний и собственной помощи, чтобы дать им возможность организовать и расставить приоритеты. Это может звучать парадоксально, но, когда задачи организуются в систему, уровень беспокойства Артиста падает, хотя на словах он может полностью отрицать саму идею организации.

Артисты — это часто мечтатели, как в лучшем, так и в худшем смысле этого слова. Часто они лучше всех видят будущее группы. Но если их видение ошибочно или если вы не можете добросовестно поддерживать их предложения, вы должны помогать им, делая «прививки» реализма, корректно и ясно объясняя свою позицию. Хорошо помогает ссылка на мнение тех людей, которых Артисты уважают.

Предлагая направление движения, делайте это с энтузиазмом. Артисты любят, когда их эмоционально «накачивают» по поводу их работы и их выбора. Артисты сначала видят ментальную картину ситуации и потом превращают ее в слова. Они принимают решения, основываясь на импульсах, внутреннем чувстве и рекомендациях других людей. Вам следует поддерживать их идеи и мечты, одновременно показывая, как превратить разговор в дело.

Прежде чем принять решение, всегда, когда возможно, предлагайте высказаться Артисту. Если он с вами не согласен, он обычно так и говорит. Но и от вас он ожидает того же. Когда возникают проблемы, сразу признавайте их наличие и немедленно избавляйтесь от них. С точки зрения

Артиста, единственное подходящее время для разрешения проблемы — это настоящее.

Если вы не согласны, постарайтесь не спорить, так как Артист не любит конфликтовать. Возможно, вы вообще не сможете победить его в споре, потому что его самая сильная сторона — это чувства и интуиция. Попробуйте исследовать альтернативные варианты решения. Когда вы достигнете согласия, определите конкретные детали — что, когда, кто и как. После этого обязательно документируйте соглашение, потому что Артисты просто забывают о таких подробностях.

Эти стремительные люди полагают, что и вы будете делать все максимально быстро, «желательно еще вчера». Но вы можете заметить и феномен «быстрого старта и медленного бега», когда те проекты и дела, которые у них были такими срочными вчера, сегодня собирают пыль на полке.

Воодушевление Артиста

Помогите Артисту поставить его личную печать на все, чем он занимается. Он ненавидит делать старые дела старыми способами. Попробуйте найти новые подходы к выполнению заданий. Артисты оценят небольшие стимулы, которые помогут им добиться результата. Особенно им импонируют постоянные небольшие награды по ходу выполнения проекта, и лучше всего им удаются недлительные задачи, пусть и с небольшими результатами.

Признание заслуг Артиста

Артисты любят одобрение, так что демонстрируйте его. Лучше всего это делать публично. Попробуйте помочь им получить такое одобрение, но следите за тем, чтобы и остальные члены группы получали заслуженную похвалу.

Глава 8

Помогайте отстающим

Можете ли вы помочь тем, кто в этом нуждается?

Когда кто-то из группы «не тянет свой груз», желание избежать конфликта заставляет многих лидеров терять массу времени на попытки как-то объяснить проблему вместо того, чтобы ее исправить. Зачастую проблемы с производительностью сохраняются, несмотря на все попытки устранить их причины. Мы думаем, что после стольких разговоров проблема уже решена, но снова и снова сталкиваемся с тем, что поведение данного человека остается неприемлемым. Многие лидеры серьезно разочаровываются и отказываются от попыток добиться изменений либо откладывают их «до лучших времен». Результат один: все остается по-старому, навсегда.

Однако эффективный лидер группы должен иметь мужество начать бороться с проблемой еще до того, как она станет неразрешимой. Да и помочь человеку можно только до этого момента. Ключ к достижению устойчивого результата — в упорстве и демонстрации серьезности своего подхода.

Самая распространенная ошибка в общении с отстающими состоит в спешке, с которой ведутся разговоры о причинах проблем. На одной нашей встрече с лидерами групп мы попросили их составить список наиболее распространенных причин отставания. Вот этот список.

- Домашние или личные проблемы (развод, алкоголизм, депрессия и т.п.).
- Выгорание: потеря интереса к работе и драйва.
- Недостаток компетентности.
- Страх провала при инновациях или в достижении карьерных целей.
- Самоограничение своего уровня.
- Внешние причины (потеря важного клиента, спад в отрасли и т.п.).
- Неспособность удержаться на вершине в своей отрасли; снижение потребности в услугах.
- Перенапряжение из-за плохого управления временем или других причин.
- Незнание, что нужно для того, чтобы добиться успеха.
- Плохое управление.
- Ненадежное положение (предстоящее слияние либо поглощение фирмы, нерешенные проблемы фирмы и т.п.)

Наверное, к этому списку вы и сами можете добавить несколько возможных причин. Спросите себя: какие причины наиболее распространены в вашем окружении?

Когда мы спросили об этом нашу группу лидеров, в качестве главных они выбрали выгорание, потерю энтузиазма, самоограничение своего уровня, личные и семейные проблемы, внешние проблемы рынка. Один из участников сказал:

«Вообще, все это взаимосвязано. Работа требует от нас многого, она сложна, и в конце концов ты говоришь: «Мне это просто не нравится». Кроме того, это может накладываться на личные и семейные проблемы, так что ты будешь вынужден ограничить собственный уровень».

Отставание по причине того, что человек не знает, что он должен делать, встречается довольно редко — как и отсутствие желания работать. Есть достаточно стимулов для того, чтобы человек работал. Если он не делает того, что должен, то скорее всего причина где-то глубоко внутри него. Единственный способ выяснить все подробно — поговорить об этом.

Мы не уверены, что наше ненаучное исследование применимо везде и всегда. Но любопытно, что эта группа лидеров настаивает на тех причинах отставания, которые меньше всего связаны с компетентностью и совсем не связаны с уверенностью. (Вспомните высказывание Джека Уэлча в главе 4: «Заставьте их почувствовать, что их рост — три метра».)

Если вы хотите добиться отличных результатов, то ваша задача при работе с отстающим состоит в том, чтобы помочь ему найти значение и смысл того, что он (и ваша группа) делает. Если проблема состоит в потере энтузиазма по отношению к работе фирмы и (или) в личных неурядицах, то вам надо помочь человеку снова найти в себе энергию и страсть к работе группы.

Мы не хотим обобщений. Ваша задача — найти причины отставания каждого конкретного сотрудника, и сделать это до того, как вы сформулируете свой план действий. Нет никакого смысла рассказывать человеку про большое значение работы вашей группы, если у него проблемы в семье.

Сначала спрашивайте и только потом реагируйте. Очень часто мы спешим сделать свои собственные предположения о причине отставания — хотя причину его обычно не так уж сложно обнаружить, если у вас остаются заметки о неформальных разговорах с вашими людьми.

К обсуждению проблемы надо подготовиться. Вы можете сказать что-то вроде:

«У меня такое ощущение, что ты очень мало вовлечен во все, что здесь происходит. Кажется, что у тебя уже нет прежнего энтузиазма. Что-то случилось? Я могу тебе помочь?»

Важно запомнить, что вы должны выразить искреннюю озабоченность («Как я могу помочь тебе?»), но оставить ответственность за улучшения на самом человеке. Ни один из лидеров групп не скажет вам, что это легко и просто. Требования клиентов, задачи группы, сложные проекты — все это вместе заставляет вас относить вопросы производительности в тот разряд, который не требует немедленного решения. Но истинно эффективные лидеры групп добиваются успеха именно потому, что не откладывают эту работу. Они знают, что ключом к исправлению отставания является ранняя и проактивная реакция на него, до того как оно перерастет в серьезную проблему.

Конечно, причин отставания множество. Некоторые люди могут вообще не замечать, что имеют пониженную производительность, а другие будут сопротивляться любым попыткам улучшений. Остальным же нужно время, наставление, воодушевление и поддержка, чтобы исправиться.

Чтобы помочь отстающему, надо предпринять ряд важных шагов.

1. Организуйте с ним встречу для обсуждения волнующих вас проблем с производительностью.
2. Убедите его, что вы в него верите и хотите оказать поддержку.
3. Добейтесь признания того, что проблема существует, и обсудите ее причины.
4. Определите и обсудите те препятствия для высокой производительности, которые находятся за пределами его контроля.
5. Найдите идеи для улучшения.

6. Договоритесь о конкретных действиях для решения проблемы.
7. Установите конкретную дату для обсуждения того, как идет исправление.

1. Организуйте встречу для обсуждения проблем с производительностью

Цель — подчеркнуть вашу приверженность совместному решению проблем. Вы должны быть позитивным, показать степень своей личной озабоченности и ясно дать понять, что ждете от коллеги его собственных идей. Запланируйте встречу задолго, чтобы у человека было достаточно времени подумать о проблеме. Попробуйте сказать:

«Майк, я бы хотел поговорить с тобой в пятницу о твоей рабочей загрузке. У меня есть некоторое беспокойство относительно твоих показателей. Я хотел бы услышать, какие у тебя есть идеи по поводу того, как можно улучшить дело. Пожалуйста, подумай об этом на неделе, а в пятницу поговорим».

2. Убедите сотрудника, что вы в него верите и хотите оказать поддержку

Это важно для сохранения у вашего сотрудника чувства собственного достоинства и самооценки. Мы все хотим чувствовать, что у нас есть кто-то, кто нам поможет.

«Майк, я знаю, что у всех нас бывают моменты, когда работа кажется нам сухой и пресной. Я знаю, что ты достаточно компетентен, чтобы справиться с этим. И я сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь тебе».

Правильная роль лидера группы, когда речь заходит о непростых вопросах производительности, состоит в том, чтобы служить наставником, катализатором и группой поддержки. Тренер не может выиграть, если его команда проиграла. Ваш интерес к производительности каждого члена вашей группы закономерен.

3. Добейтесь признания того, что проблема существует, и обсудите ее причины

Ваша первая и самая важная задача — убедиться, что человек сознает существование проблемы. Вам может потребоваться объяснить, какого уровня производительности вы ожидаете. Почти наверняка реакция будет оборонительной, не сотрудиической и, возможно, даже враждебной. Это нормально. Помните, что в центре вашего внимания должна быть проблема или ситуация, но никак не личность. Оставайтесь позитивным и внимательно слушайте, чтобы иметь возможность выявить и понять причину отставания.

Если вы чувствуете сопротивление, попробуйте спросить себя, в чем состоит цель разговора. Этот вопрос действует подобно предохранителю. Он помогает сохранить фокус на том, чего вы хотите добиться, и не впасть в озлобление или фрустрацию. Важно оставаться спокойным даже перед лицом сопротивления.

4. Определите и обсудите те препятствия для высокой производительности, которые находятся за пределами контроля вашего коллеги

Итак, ваша цель — улучшение производительности. Иногда причина ее снижения лежит за пределами контроля вашего сотрудника. Препятствия могут быть реальными (административная политика, неточная система вознаграждения, физическое или эмоциональное состояние) или воображаемыми (неумение расставить приоритеты или просто отговорки).

Если препятствия реальны и человек действительно не может устранить их сам, ваша роль как лидера группы будет состоять в том, чтобы помочь ему в их ликвидации. Если же предполагаемые препятствия надуманны, вы не должны принимать отговорок. Вы можете сказать:

«Я понимаю, что ты чувствуешь себя выгоревшим в последнее время. Всем нам время от времени требуются

новые импульсы. Но, к сожалению, реальность такова, что ты делаешь меньше, чем требуется, и я очень озабочен этим. У тебя есть какие-то мысли, как мы можем помочь тебе сконцентрироваться на работе и какие конкретные шаги ты можешь сделать сам?»

5. Найдите идеи для улучшения

Сконцентрируйте внимание вашего коллеги на всех областях, в которых можно улучшить производительность, и попросите его подумать, как это сделать. Скажите:

«Ты знаешь, что на работу у тебя уходит времени больше, чем у любого из нас? Ты в курсе, сколько переделок приходится делать после тебя? Что, по твоему мнению, можно сделать для исправления ситуации?»

6. Договоритесь о конкретных действиях для решения проблемы

В большинстве случаев у вас уже может быть несколько конструктивных идей, способных помочь разрешить ситуацию. Однако лучше всего будет предложить вашему коллеге первому поделиться своими мыслями. Важно помнить, что он сам несет ответственность и за проблему отставания, и за действия по ее исправлению. Если вы сами разработаете план исправления, у него будет повод для последующих отговорок, что это был не его план, а ваш.

Оформите все ваши и его идеи в план действий. Позвольте ему самому выбрать, какие вопросы для него самые важные и что может быть сделано. Отметьте, что влечет за собой реализация каждой из идей, кто отвечает за нее, к какому сроку ее можно реализовать и каковы ожидаемые результаты.

В некоторых случаях вы сможете получить только неопределенное обещание «взяться за ум». Примите и его, но настаивайте на более конкретных обязательствах. Если вы не сможете их получить, попросите сотрудника обдумать разговор и назначьте дату для того, чтобы его продолжить.

На этой стадии будет полезно вести некоторые записи, изложив в них ваше взаимное понимание в письменном виде, и поделиться потом копией с вашим коллегой. (Поскольку записи во время встречи могут показаться признаком авторитаризма, вы можете отложить их до окончания встречи.) Скажите:

«Мне нравится твоя идея по привлечению другой группы. Давай ты подготовишь резюме нашего разговора, а я позвоню лидеру той группы и договорюсь о встрече».

Успешное наставничество зависит от систематического, спокойного повторения. Вам надо часто, но мягко напоминать коллеге о достигнутых договоренностях. Некоторые наставники противятся такому подходу, считая, что «он и сам должен знать, что от него требуется». Даже если это и так, он может не понимать, насколько серьезно *вы* относитесь к вопросу. Так что напоминания демонстрируют вашу решительность.

7. Установите конкретную дату для обсуждения того, как идет исправление

Один из лучших способов повысить производительность — быть последовательным и настойчивым. Если ваш коллега видит, что прошедшая встреча была одноразовым мероприятием, вы рискуете получить в лучшем случае кратковременный и неустойчивый результат.

Но если он видит, что встреча была лишь частью длительного процесса, он начнет более сосредоточенно работать над тем, чтобы его производительность соответствовала вашим ожиданиям. Лучший способ для этого — установить конкретную дату для следующей встречи, на которой будет проанализирован ход выполнения плана действий. Конечно, следующую встречу вы должны подготовить по точно такой же схеме, которая была изложена выше.

«Если мы встретимся еще раз на следующей неделе, мы сможем понять, как у нас идут дела. Давай встретимся 30-го числа в 16:00».

После этой встречи отдавайте должное любым достижениям, вне зависимости от их важности и масштаба, и как можно оперативнее. Чтобы быть в состоянии это сделать, назначьте серию коротких встреч с интервалом в несколько недель.

Застарелые проблемы

Если вы обнаружите застарелые проблемы с производительностью, то у вас как у лидера группы возможностей будет немного.

- Не решать самому, а передать решение проблемы на усмотрение руководства фирмы.
- Переместить сотрудника в какую-то другую область деятельности.
- Предупредить его, что у вас остался единственный способ воздействия — снизить ему зарплату.
- Добиться его увольнения.

Вот что думает об этом Дэниел Фенсин:

«Если человек не хочет быть частью культуры вашей организации, если у него другая система ценностей — что поделать, он должен уйти. Потому что это не работает. Меня не волнует, сколько он заказов может принести. На самом деле! Потому что такая ситуация обязательно создаст проблему, раньше или позже.

Возможно, он уволится и начнет свое дело, конкурируя с вами. Пусть. Если он останется, он разрушит ваш бизнес. У нас была такая ситуация. У нас был очень успешный партнер. Но он был полностью с нами несовместим. Он откололся от нас и ушел. И это был правильный выход».

Глава 9

Учитесь обращаться с «примадоннами»

Что делать с трудными людьми?

Давайте признаем: профессионалы высшего уровня — не самые легкие для управления люди. Почему? Потому что они обычно талантливы, креативны и компетентны. Именно поэтому они и нужны каждой фирме. Они могут быть лидерами перемен и задавать такие вопросы, о которых многие думают, но вслух не произносят. Как правило, группа выигрывает от наличия людей с независимым мышлением, которые могут вести прямой и открытый диалог о сложных вопросах.

Джим Шаффер, автор книги “The Leadership Solution” («Решение: лидерство»), в течение двадцати лет руководивший Towers Perrin, рассказал нам:

«Некоторых самых блестящих, эксцентричных и эмоциональных людей очень любят их клиенты, но они создают настоящий ад для тех, кто работает рядом или вынужден ими руководить. Когда лидер пытается применить описанную в учебниках конструктивную обратную связь и проверенные методики управления производительностью, «примадонны» становятся эмоционально неуравновешенными и агрессивными. И именно потому, что они очень умны и умеют четко излагать свои мысли, они часто пугают своих менеджеров, лишая их дара речи».

Мы все встречались с таким типом людей. Они великолепно делают свое дело и вносят выдающийся творческий и финансовый вклад в успех вашей группы. Они первыми появляются в офисе утром, проводят за работой больше

всех времени и могут гарантировать, что их услугами клиент будет всегда доволен. Они больше всех способствуют развитию бизнеса и улучшению репутации фирмы.

Единственная проблема состоит в том, что в некоторых случаях ваша фирма платит слишком дорого за то, чтобы их удержать. Они иногда упрямо желают идти своим путем и часто пренебрежительно относятся к другим. Во многих случаях никто из остальных сотрудников не хочет работать вместе с ними.

Слишком часто они бывают несносны, высокомерны, грубы и ведут себя оскорбительно со всеми окружающими. Они раздражают, критикуют, задираются, грубят, притесняют, высмеивают, умаляют, устрашают, и вообще делают все, чтобы причинить боль окружающим. Они часто перебивают разговор, в котором их даже не приглашали участвовать, и действуют так, словно являются признанными экспертами по любым вопросам. Они могут быть жалобщиками, одиночками, бунтовщиками и тиранами. Они могут вывести из себя любого и сами часто бывают раздражительны.

Каждый лидер группы встречал людей с проблемами в сфере отношения к работе или с теми, с кем трудно иметь дело по другим причинам. Отрицательный эффект терпимого отношения к такому поведению может быть особенно разрушителен, поскольку фирмы борются за создание атмосферы, благоприятной для удержания талантливых сотрудников.

Если вы игнорируете проблемное поведение, другие сотрудники вашей группы обязательно обратят внимание на тот факт, что вы допускаете снижение стандартов в угоду отдельным людям, пусть даже и звездам в их профессии. Когда отдельный случай превратится в глобальную проблему — будет только вопросом времени.

Противодействие проблемному поведению

Если вы иногда находите возможным игнорировать проблемное поведение, то вы не одиноки. Обсуждение таких вопросов почти неизбежно ведет к обидам. Но есть и эффективные способы работы с трудными людьми, требующие понимания и терпения.

Высказывайтесь только о поведении человека, не переходя на личности. Совершенно деструктивными будут замечания по поводу характеристик личности человека. Он перейдет в оборону и выключится из разговора. Вам надо обсуждать требуемые изменения в поведении, указывая на конкретные неприемлемые действия.

Вот несколько шагов к разрешению этой проблемы.

1. Опишите конкретные ситуации, иллюстрирующие то поведение, которое вас беспокоит.
2. Объясните, почему оно беспокоит вас, и выразите свое желание изменить его.
3. Выслушайте объяснения вашего коллеги по поводу причин происходящего.
4. Помогите ему увидеть, как изменение поведения поможет его карьере.
5. Спросите, какие у него есть идеи по поводу решения проблемы и какие он может взять обязательства.
6. Предложите вашу поддержку.
7. Договоритесь о плане действий и назначьте дату для обсуждения хода дел.

1. Опишите конкретные ситуации, иллюстрирующие то поведение, которое вас беспокоит

Имея дело с трудным человеком, вы должны действовать сразу, едва почувствовав наличие проблемы. Чем раньше вы среагируете на разрушительное поведение, тем больше у вас будет шансов воздействовать на него.

Вы должны ясно и конкретно сказать вашему коллеге, что именно вас не устраивает. Постарайтесь быть максимально объективным. Конкретные примеры — в первую очередь то, что вы наблюдали сами, или то, о чем рассказали другие сотрудники, — помогут вашему коллеге понять, в чем состоит проблема, а вам — показать, что вы опираетесь на факты.

2. Объясните, почему это поведение беспокоит вас, и выразите желание изменить его

У «примадонн» есть одна общая черта: они хорошо откликаются на прямоту и беспристрастность. Не робейте. Иногда люди нуждаются в том, чтобы им поднесли зеркало, потому что они не знают, как выглядят со стороны. На этой дискуссии человек должен ясно понять, что проблема существует.

И опять: помните, что нельзя переходить на личности. Ваши замечания должны относиться только к поведению. Вы достигнете лучших результатов, если скажете: «Люди часто обижаются на твои красочные характеристики», чем «Ты эгоцентричен и невнимателен к друзьям». Вы должны доказать, что решение проблемы полностью соответствует интересам этого человека, интересам группы и что вы не собираетесь просто «построить» его. Вы ищете решение, а не повод для столкновения, и если человек поймет причину вашей озабоченности, он с большим желанием пойдет вам навстречу.

3. Выслушайте объяснения вашего коллеги по поводу причин происходящего

Вы не сможете решить проблему, если не знаете причин неприемлемого поведения человека. Может быть, он так агрессивен потому, что у него вообще такой стиль отношений со всеми окружающими. Возможно, у него плохо развиты навыки общения, а может быть, причины его поведения нужно искать за пределами вашего офиса. Вам надо внимательно выслушать его.

Чтобы достичь долговременного результата, вы должны заставить своего коллегу начать самостоятельное осмысление причин его поведения. Иногда для этого достаточно просто обратить на проблему его внимание, дать возможность поговорить о ней, чтобы он смог проанализировать ее и сам предложил способ исправления.

Ни в коем случае не втягивайтесь в бесконечные дискуссии. Игнорируйте желание «примадонны» пофилософствовать, подебатировать или прочесть вам проповедь. Спросите его прямо: может ли он изменить поведение? Спросите, как, по его мнению, чувствовали себя те люди, которых он унижал и оскорблял. Спросите, всегда ли он получает от других людей то, на что рассчитывает.

4. Помогите ему увидеть, как изменение поведения поможет его карьере

Человек скорее отреагирует на ваши слова, если вы поместите ситуацию в контекст развития карьеры. «Примадонне» важно дать понять, чем лично для него обернется изменение поведения, как он станет более ценным для фирмы, получит больше уважения со стороны окружающих, и даже как это подействует на клиентов. Обратите его внимание, что он рискует превратиться во врагов тех, от кого ему может потребоваться помощь и сотрудничество.

Если же вы будете только критичным, вы сможете получить вынужденное признание ситуации, но скорее всего не получите значительного или длительного изменения в поведении.

5. Спросите, какие у него есть идеи по поводу решения проблемы и какие он может взять обязательства

Чтобы любое решение привело к успеху, человек должен полностью принять то, что это его проблема, а не ваша и не чья-то еще. Кроме того, он должен взять на себя обязательства по ее решению. Любое решение, навязанное вами, не вызовет

у него приверженности. Спрашивая виновника проблем о его мнении, вы передаете ответственность ему самому.

Установите небольшие, но реалистичные цели. Самые крохотные изменения в поведении могут быть огромными победами. Изменений можно добиться, только идя небольшими шагами. В данном случае не надо бояться компромисса, тем более что идеал вряд ли достижим.

6. Предложите вашу поддержку

Кроме выражения симпатии и демонстрации искренней озабоченности очень важно принимать интересы другого человека как свои, и чтобы он это чувствовал. Если, обсуждая проблему, вы видите работающее решение, до которого он не додумался, предложите его сами. В некоторых случаях, например в состоянии стресса, квалифицированная профессиональная помощь обязательна. Вы можете предложить свою поддержку или получить такую помощь со стороны, если найдете возможность, но все-таки первый шаг должен сделать ваш коллега.

7. Договоритесь о плане действий и назначьте дату для обсуждения хода дел

Через некоторое время вы должны вернуться к вопросу и убедиться, что ваш коллега идет по правильному пути. Если «примадонне» нужен тренинг или профессиональный совет, вы обязаны это предоставить. Если ему надо улучшить навыки слушания, вы должны обучить его этому один на один, чтобы он мог задать вопросы и научиться активно слушать и понимать людей.

Этот шаг докажет, что вы серьезно намерены добиться изменений. Устанавливая конкретную дату и время, вы устанавливаете границы для достижения первых результатов. Может оказаться полезным, если человек будет регулярно сообщать вам о том, что он собирается предпринять.

Для самых сложных ситуаций вам может понадобиться присутствие на разговоре еще одного человека — лучше, если это будет тот, кого «примадонна» уважает. В зависимости от ситуации вы можете сделать записи на память — во время или после встречи.

Еще один вызов

С лучшими сотрудникам обычно обращаются особо. Если чья-то производительность намного выше нормы, его «абразивное» поведение зачастую готовы терпеть. В большинстве случаев лидеры групп готовы зайти весьма далеко, чтобы удержать «звезд». К сожалению, эта терпеливость не распространяется на людей с обычной или пониженной производительностью — с такими обращаются более небрежно.

Некоторые лидеры просто говорят средним людям, что от них требуется, а если тем это не нравится — предлагают уходить. Но таланты редки, и эти же самые лидеры готовы потратить массу времени на то, чтобы сделать своих «звезд» счастливыми.

Применение таких двойных стандартов недальновидно, особенно когда спрос на работу в команде увеличивается. Для всей вашей группы может стать разрушительной ситуация, когда только одному ее члену разрешается быть трудным. Всепрощение для одного человека может снизить общие стандарты и стать источником обид.

Бенджамин Хаас из Towers Perrin думает так:

«В фирмах, оказывающих профессиональные услуги, вы можете увидеть людей, которые умеют великолепно развивать бизнес, выстраивать отличные отношения с клиентами, но ужасно ведут себя со своими коллегами. Я пришел к заключению, что такие сотрудники приносят больше вреда, чем пользы. Меня не волнует, насколько они эффективны на рынке. Вы должны либо добиться изменения их поведения (что, по моим наблюдениям, чрезвычайно сложно), либо позволить им уйти. Но я согласен и с тем, что должны существовать фундаментальные ценности, которых обязаны придерживаться все. Мне не важно, насколько

хорошо они работают. Если то, чего они хотят добиться, принципиально отличается от того, чего хотим мы, мы должны быть готовы разойтись в разные стороны. Точно так же, как мы готовы отказаться и от самого большого клиента, если не видим смысла в его обслуживании.

Так что я чувствую себя вполне комфортно, даже когда беру на себя риск отказа от существенных прибылей, связанных с определенным сотрудником или клиентом, — если при этом я уверен, что в долгосрочной перспективе это пойдет на пользу организации. Мой опыт говорит, что результаты такой политики проявляются очень быстро».

Плохое отношение к работе не следует терпеть ни от кого. В какой-то момент самый звездный специалист перестанет окупаться. Если все ваше время уходит на устранение трудностей, вызываемых поведением «примадонны», то у вас не останется времени на то, чтобы помогать остальной команде.

Как иметь дело с гориллой весом в 400 кг?

Мы часто видели лидеров групп буквально в состоянии фрустрации:

«Как нам управиться с 400-килограммовой гориллой, то есть с человеком, который имеет ключевую для нас компетентность, очень нужен группе, но отказывается посещать встречи и не хочет иметь ничего общего ни с кем из нас?»

Лидеры группы, столкнувшиеся с такой проблемой, имеют два, и только два варианта. Они должны либо встать на колени и умолять гориллу работать на них, либо игнорировать ее.

Игнорирование гориллы состоит в том, чтобы информировать ее, что группа прекрасно понимает, что она очень занята, и не будет беспокоить ее. Группа ясно демонстрирует, что не ждет присутствия гориллы на своих встречах или участия в других мероприятиях. Но если горилла захочет, она всегда может поприсутствовать, пусть даже для того, чтобы просто перекусить парой бананов. После этого группа приступает к своим делам.

Гориллы ненавидят, когда их игнорируют. Это не соответствует тому, как относятся к ней все остальные звери в зоопарке. И это так не похоже на тот ритуал, когда ее умоляют хоть что-то сделать для других. Так что теперь горилла хотя бы заинтересуется, кто вы такие и что там у вас происходит. Это и есть тот фундаментальный базис, на котором основана любая власть: «кто вы такие?».

Если ваша группа не делает ничего осмысленного, кроме ежемесячного совместного завтрака, ваша 400-килограммовая горилла будет совершенно права, если не захочет тратить на вас время. Так что наш совет лидеру группы будет такой: займитесь делом и добейтесь, чтобы что-то начало происходить, и быстрее!

Разработайте способ экономить время при выполнении проектов, пригласите ключевого клиента выступить перед группой, проведите семинар высокого уровня. Все что угодно! Просто начните делать такие вещи, которые просигнализируют, что ваша группа и в самом деле занята чем-то серьезным. А потом посмотрите, сколько времени уйдет у гориллы, чтобы снова запроситься в ваш зоопарк. Интересно, существуют ли такие гориллы, которые не хотят быть членами групп-победителей?

Вам показалось, что это напоминает детскую психологию? Возможно, но в конце концов в любой горилле есть многое от ребенка. И этот подход полностью побеждает упомянутое в начале вставание перед ней на колени! И последнее соображение: прежде чем позволить любой горилле войти в вашу группу, убедитесь, что она согласна придерживаться общих правил. Ведь никто не отменял платы за вход в ваш зоопарк!

Глава 10

Обеспечьте поддержку ИЗМЕНЕНИЯМ

Как заинтересовать людей изменениями?

У любого лидера группы бывает момент, когда возникает потребность в радикально новой идее, разрабатывается новый план действий или открываются новые возможности. Вы должны донести до членов группы ваше чувство необходимости перемен, ясно показать преимущества, которые вы можете получить, и добиться необходимого содействия ваших коллег для движения вперед.

Профессионалам не нравится, когда им указывают, что они должны делать. Они любят сами участвовать в процессе принятия решений. Однако это абсолютно не значит, что ваша роль должна ограничиваться ролью помощника, лишенного собственного мнения. Это значит, что вы должны быть искусны в разработке альтернативных решений и уметь помогать людям делать выбор, аккуратно предлагая их вниманию те соображения, которые не пришли им в голову. Вы не должны быть диктатором, но и размазней — тоже!

Вы должны работать с людьми по очереди, по одному. Не проводите совещания группы до тех пор, пока не встретитесь со всеми участниками. До этого момента вы готовы не будете, и скорее всего встреча сведется к длительным и бесплодным дебатам: ведь искусственным и творчески одаренным профессионалам не составит труда

найти десять опровержений для любого предложения! Они знают, как анализировать проблемы, и если их посадить в одну комнату, они сразу начнут войну — каждый за свое решение!

То, что люди сопротивляются изменениям, — миф. **Люди сопротивляются тому, что их заставляют делать другие, а не тому, что они выбрали сами.** Люди борются с тем, что не соответствует их интересам и не дает им возможности влиять на решение. Они вообще не считают свои собственные проекты «изменениями», а просто по своему желанию делают то, что считают нужным для себя. Именно поэтому группы, которые год за годом успешно внедряют инновации, просят своих членов приносить идеи, позволяют им инициировать новые проекты и разрешают экспериментировать.

Подумайте о том, что мотивирует каждого вашего сотрудника, и приведите обсуждаемую тему в соответствие с кругом его интересов.

Вот несколько шагов, которые помогут вам получить поддержку изменений.

1. Опишите ситуацию и то, как она влияет на человека и группу.
2. Обсудите, какие ставки вы делаете, и спросите, что можно сделать вместе.
3. Предложите ваши варианты и попросите прокомментировать достоинства каждого из них.
4. Попросите содействия в решении проблем, которые могут возникнуть в будущем.
5. Попросите оказать вам помощь и объясните, что вы собираетесь делать.
6. Выразите вашу признательность.

1. Опишите ситуацию и то, как она влияет на человека и группу

Если вы твердо уверены в важности возникшего вопроса, то, чтобы инициировать перемены, вы должны начать с призыва к действию.

«Я должен поговорить с тобой о вопросе, который, я верю, может иметь большое значение для нашей группы. Я хотел бы услышать твои идеи по этому поводу до следующей общей встречи».

Будьте максимально точны, описывая ситуацию, проблему или вопрос. Расскажите, что затрудняет работу сейчас или затруднит в будущем, делает ее более нервной, более дорогой, приносит меньше удовлетворения, заставляет тратить на нее больше времени и снижает возможность предоставлять вашим клиентам услуги того уровня, которого они достойны. Решите заранее, что подчеркнуть при разговоре именно с данным человеком.

2. Обсудите, какие ставки вы делаете, и спросите, что можно сделать вместе

Это возможность попросить совета у коллеги и превратить ситуацию из «моей» в «нашу».

«Я думаю обсудить этот вопрос на встрече нашей группы в следующий вторник, но не представляю, как будут реагировать коллеги. Как ты думаешь, какой подход будет наилучшим?»

Возможно, вы уже тщательно все продумали и составили мнение о наилучшем способе действий. Однако, если у вашего коллеги сложится впечатление, что вы просто вербуете сторонников для проталкивания уже принятого решения, ваши шансы на получение его поддержки резко уменьшаются. Учтите, что, хотя вы потратили массу времени на обдумывание и подготовку вопроса, ваши коллеги всегда могут предложить и лучшее решение.

3. Предложите ваши варианты и попросите прокомментировать достоинства каждого из них

Кратко расскажите сотруднику о своих идеях и о том, как различные варианты решения могут принести пользу и ему лично, и группе.

«Я думаю, мы можем попросить нескольких клиентов поделиться с нами мнением о нашей работе. Возможно, это будет только десяток клиентов, с которыми у нас наилучшие отношения, но уже это даст нам информацию о том, находимся ли мы на правильном пути. Как ты думаешь, в этом есть смысл?»

Имея возможность заранее подумать о целях, проблемах и препятствиях, ваш собеседник может присоединиться к вашему мнению и решать их с более позитивным настроением.

4. Попросите содействия в решении проблем, которые могут возникнуть в будущем

Убедитесь, что ваш коллега полностью понимает смысл и последствия каждого возможного варианта. Попросите его высказаться по каждому из них. Отмечайте любое сопротивление, колебание или отрицательную реакцию.

«Я хочу попросить тебя помочь мне составить список основных вопросов, с которыми мы выступим перед группой. Это нужно, чтобы гарантировать то, что мы рассматриваем самые важные для наших клиентов проблемы. Устроит тебя такой подход? Ты можешь предвидеть реакцию остальных? Что нам сделать, чтобы эта реакция была положительной?»

Прося вашего коллегу о помощи, вы помогаете ему перейти на вашу сторону.

5. Попросите оказать вам помощь и объясните, что вы собираетесь делать

Очень точно говорите о том, что вам нужно для реализации вашего плана действий: время, финансы, помощь коллег или другие ресурсы. Попросите о личной поддержке.

«Я бы хотел, чтобы ты поговорил с Джимом и попробовал перетянуть его на нашу сторону. Два других наших партнера поговорят с другими сотрудниками, и мы потом встретимся и сравним наши наблюдения».

Объясните, что будете делать *вы*. Люди окажут вам поддержку скорее, если будут видеть ваше желание добиться результата.

6. Выразите вашу признательность

«Спасибо, Кевин. С твоей помощью, я думаю, мы сможем сделать это».

Поблагодарите за любую поддержку, которую пообещает ваш коллега, даже если ее уровень совсем не тот, о котором вы мечтали.

Обращение к потребностям людей

Чтобы добиться от ваших коллег лояльности к изменениям и иметь возможность влиять на их поведение, вы должны апеллировать к их важнейшим потребностям.

1. Потребность чувствовать себя победителем.
2. Потребность в уважении и одобрении.
3. Потребность в уверенности.

1. Потребность чувствовать себя победителем

Мы вспоминаем одну букмекерскую контору, у которой был слоган «Ты можешь стать победителем». Она много лет вполне успешно работала под этим слоганом, но однажды решила немного изменить его: «Ты уже сейчас мог бы быть победителем». Это принесло ей необыкновенный успех: каждый, кто получал письмо с таким слоганом на конверте, немедленно пугался того, что он, возможно, теряет что-то. **Угроза потери того, что у вас могло бы быть, мотивирует намного больше, чем вероятность получить что-то новое.**

Напоминайте людям о том, что они могут застраховать себя от каких-то потерь — от потери времени и энергии, потери уважения со стороны коллег, потери личных доходов и т.д., — а не о том, что они могли бы прибрести.

Но имейте в виду, что люди реагируют не только на сами ваши идеи, но и на ту силу убеждения, которую вы решите приложить. Когда вы толкаете, естественной реакцией людей является встречный толчок, с равной или даже большей силой.

2. Потребность в уважении и одобрении

Каждый ждет одобрения со стороны коллег. Помогите людям увидеть, как любая новая инициатива поможет им подняться в глазах важных для них людей — внутри или вне фирмы.

3. Потребность в уверенности

Потребность в предсказуемости и уверенности проходит через всю нашу жизнь. Она заставляет нас пользоваться испытанными путями и скептически относиться ко всему новому. Вы считаете свою идею отличной, потому что она новая и творческая, а ваши коллеги считают ее рискованной и непредсказуемой именно по этим же причинам.

Помогите вашим коллегам увидеть, как новый курс будет согласовываться с их привычным взглядом на вещи. Напомните им, что в прошлом они уже принимали какие-то новые решения, но оставались сами собой. Если они увидят, что новая инициатива является продолжением их предыдущего опыта, ваши шансы получить у них поддержку возрастут.

Конечно, ваши усилия по созданию поддержки для изменений не будут ограничиваться только этими разговорами один на один, как бы они ни были важны. Необходимы также групповые действия (которые мы опишем в следующей главе). Майкл Ходжес из Jones Lang Lasalle отмечает, что это вообще должен быть итерационный процесс с тщательно сплани-

рованной групповой деятельностью, помогающей создать индивидуальную поддержку каждого члена группы:

«Мы обнаружили, что многие старшие сотрудники не сразу могут разглядеть потребность в переменах. Человек замечает это, только когда понимает, что его мнение не совпадает с мнением других. В этот момент необходимость изменений становится неизбежной. Для начала очень важно осознать, насколько неправильным может быть наше понимание критериев успеха. Групповое упражнение, позволяющее сотрудникам сравнить их личные точки зрения на стоящие перед компанией вызовы, может быстро доказать, что мы все совершенно по-разному видим перспективу. Именно это и может создать необходимый контекст для изменений».

Как начать успешные преобразования

Вы можете в любой момент, в любой фирме, на любом уровне стать частью инициативной группы, которая хочет сделать что-то новое. В книге “Beyond Knowing” («Не только знания») Патрик и его соавторы изложили некоторые базовые правила для управления вашими усилиями.

Если вы только начинаете некую инициативу или программу, важно, чтобы другие не воспринимали ее как модное увлечение. Чтобы завоевать доверие, начинайте свои усилия тихо, без фанфар, делая небольшие шаги.

Избегайте сразу подавать большие надежды. Ничто стоящее не делается «со следующего понедельника», изменения бывают постепенными, и первые признаки прогресса часто появляются намного позже, чем мы рассчитываем вначале.

Не удивляйтесь разной степени приверженности новому у разных людей. Работайте с неформальными лидерами групп на всех уровнях организации, чтобы постараться привлечь их как можно раньше или хотя бы нейтрализовать их отрицательное влияние.

Вовлекайте людей на всех уровнях. Найдите возможность поддерживать командную работу. Опыт пока-

зывает, что люди не верят инициативам, в разработке которых они не приняли хоть какого-то участия.

Старайтесь прикладывать к делу всю свою энергию. Каждый лидер встречается с вызовом, связанным с началом изменений и поддержанием их. Энергия — ключевой фактор, который отделяет выигравшие инициативы от тех, которые остались на обочине. Часто это вообще единственное различие.

В типичном баскетбольном матче, когда команда противника набирает много безответных очков и развивает слишком большую энергию, опытный тренер требует тайм-аут: он знает, что если энергия оппонентов слишком велика, то остановить их будет невозможно.

Так что, если вы являетесь лидером изменений, вы не можете позволить себе опустить свой меч или переключить свое внимание на что-то другое, когда ваш проект запущен. Вы не можете ни на кого переложить свою ответственность. Ваша рука должна *всегда* быть на рычаге газа, и это должно быть видно всем окружающим. Когда есть энергия для достижения чего-то важного, профессионалы начинают работать на самом высоком уровне. Потеряйте эту энергию, и вся ваша затея станет выглядеть как преходящее увлечение, что неизбежно подорвет и все следующие попытки.

Каждое новое предприятие в какой-то момент начинает выглядеть как провал. Понимание этого очень важно. В середине каждой попытки сделать что-то новое возникают предсказуемые проблемы. Чем значительнее отличия, тем больше проблем. Сдайтесь при первых их признаках, и по определению ваше дело (и вы?) проигрывает.

Мало кто знает о том, что космические корабли «Аполлон» во время своих полетов к Луне следовали

точно по курсу не более 1% времени полета. Эти полеты требовали постоянных корректировок курса. И это верно для любых новых проектов.

В этой самой середине вы будете тратить слишком много времени и ресурсов, потому что первоначальные прогнозы были слишком оптимистичными. Вы должны быть готовым к неожиданностям. В конце концов, по этому пути до вас еще никто не ходил! Энергия снижается из-за усталости: всем нравятся те обещания, которые дает начало проекта, но его середина — это тяжелая работа. Текучесть профессиональных кадров в середине пути будет означать, что какие-то важные знания будут утеряны, появятся ошибки и задержки. Именно в середине пути начинается самая мощная атака критики. Ваши оппоненты начнут замечать ваши огрехи и давать свои «благодарные» комментарии именно в тот момент, когда увидят, что ваш проект приближается к успеху.

Урок ясен: успех принадлежит только самым упорным. Чтобы превратить воображение в полезные результаты, лидеру требуется терпение, гибкость и настойчивость. Лидер должен постоянно воодушевлять и мотивировать своих людей на то, чтобы они не замечали небольших проблем во имя больших целей.

Все это не фантазия — это описание ваших должностных обязанностей.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Наставничество: команда

Сейчас мы рассмотрим вопросы управления вашей группой в целом. Вы должны уметь оказывать влияние не только на отдельных людей, но и на коллектив в целом.

ГЛАВА 11. Проясните цели группы

Есть ли у вашей группы конкретные, четко сформулированные, разделяемые всеми цели?

ГЛАВА 12. Разработайте правила участия

Каковы обязанности членов группы?

ГЛАВА 13. Выстраивайте в команде доверие

Что заставляет членов команды верить друг другу?

ГЛАВА 14. Бросьте вызов

А ваша группа уже приняла вызов?

ГЛАВА 15. Энергично проводите совещания

Как провести хорошее совещание?

ГЛАВА 16. Демонстрируйте одобрение

Как вы демонстрируете признание достижений?

ГЛАВА 17. Урегулируйте межличностные конфликты

Что вы делаете, когда ссорятся члены вашей группы?

ГЛАВА 18. Боритесь с кризисами

Как вы реагируете на драматические события?

Глава 11

Проясните цели группы

Есть ли у вашей группы конкретные, четко сформулированные, разделяемые всеми цели?

Ваша первичная организационная задача как лидера группы — обучать ваших людей и следить за тем, чтобы направление их деятельности отвечало как интересам их карьерного развития, так и интересам группы в целом. Слабо организованные люди, отвечающие только за свои личные результаты, имеют меньше шансов добиться успеха, чем хорошо управляемая команда, члены которой вовлечены в коллективную деятельность и имеют общие обязанности.

Прежде чем ваша группа начнет работу, вы должны все вместе дать ясные ответы на три вопроса:

1. Почему наша группа существует?
Какие особые выгоды группа может получить, действуя как координированная команда?
2. Как совместная работа поможет нам увеличить конкурентоспособность?
Какую пользу получит каждый член группы и фирма в целом, если каждый будет инвестировать часть своего неоплаченного времени в то, чтобы создать сильную команду?
3. Что это означает для каждого из нас?
Что каждый из нас может ожидать от групповой работы для своего карьерного развития?

Просто удивительно, сколько групп в любых профессиональных фирмах и подразделениях корпораций до сих пор об этом и не думали...

1. Почему наша группа существует?

Чтобы получить пользу от групповой работы, все — от членов группы и ее лидера до руководства фирмы — должны иметь ясное, недвусмысленное понимание того, что группа собирается делать.

В некоторых фирмах имеется общее представление о том, зачем вообще существуют группы, но этого далеко не достаточно. Очень часто члены группы на общем собрании только и делают, что недоуменно переглядываются и спрашивают себя: «Для чего мы здесь собрались? Что нам надо делать?» Это, без сомнения, губительная потеря времени для всех. Цели и отдельные задачи каждой группы должны быть обсуждены и зафиксированы на бумаге.

Мы предлагаем вам поставить перед вашими коллегами такой вопрос:

«Какие выгоды мы можем получить (но не «мы получаем»), работая как группа людей со схожим мышлением, преследуя общие цели, которых не сможем достичь поодиночке? Давайте попробуем составить список и обсудить его».

Вот наиболее частые ответы на вопрос о выгодах.

- Увеличение ценности, получаемой клиентом, — как следствие работы коллективного разума, объединенных навыков и аккумулированного знания.
- Увеличение эффективности усилий по развитию бизнеса — за счет объединения и координирования индивидуальных усилий.
- Увеличение занятости и развитие молодых профессионалов — вследствие принятия коллективных

решений о распределении сил между проектами и о наставничестве.

- Совместная разработка инструментов, шаблонов, баз данных и других средств улучшения работы.
- Более быстрое и эффективное распространение новых знаний и навыков.
- Улучшение обслуживания клиентов — за счет больших возможностей направлять людей на подходящую для них работу.
- Улучшение рыночного имиджа — за счет развития коллективной репутации, которая больше простой суммы индивидуальных репутаций.
- Комфорт принадлежности к небольшой четко очерченной группе — в противоположность потерянности в огромной толпе людей (это применимо к успешному удержанию и молодых, и старших профессионалов).
- Неформальное наставничество один на один как источник помощи для персонального роста — вместо общефирменной ежегодной бюрократической оценки производительности.
- Увеличение прибыльности — за счет способности группы сфокусироваться на улучшении результативности.
- Создание критической массы времени и ресурсов для развития инновационных услуг, которые нельзя разработать в одиночку.

Этот список далеко не исчерпывающий. Но он позволяет сотрудникам выявить и обдумать преимущества совместной работы. Добавив ваши собственные цели, вы можете протестировать этот список, задав членам группы, к примеру, такие вопросы:

- Каких из этих преимуществ легче всего достичь? Труднее всего?
- Каких можно достичь быстрее всего? Медленнее всего?
- Какие меньше всего разрушают вашу культуру? Больше всего?
- Какие имеют наибольшее значение для достижения успеха? Наименьшее значение?
- Какие требуют наибольших изменений в поведении группы? Наименьших изменений?
- Какие требуют наиболее активного участия лидера? Наименьшего участия?

Ответы на эти вопросы определяют тип вашей группы и базовые правила ее работы. Рассмотрим, например, группу, главное намерение которой состоит в установлении общих стандартов обслуживания клиентов. Это может не требовать значительной общей приверженности делу, координирования деятельности членов группы (до тех пор, пока все придерживаются общих стандартов) и большой активности ее лидера.

Если же группа собирается принять общий подход к развитию и занятости младших сотрудников, то это, вероятно, потребует вовлечения всех ее членов в обсуждение того, как им следует распределиться между проектами. Это будет означать более глубокое вторжение в автономию каждого члена группы и лишение свободы в вопросах подбора сотрудников для своих собственных проектов. Это также потребует намного больше внимания и вмешательства со стороны лидера группы.

Нет никакой возможности добиться выгоды или цели, если группа не продумала, что нужно для их достижения, или не желает это делать. Соответственно, если вы рассматриваете выгоды, которые может получить ваша группа, вы

должны открыто обсудить, как она должна действовать, чтобы добиться цели (т.е. сформулировать минимальные базовые правила). Если группа не примет новые правила работы, все должны дать себе отчет в том, что цели наверняка не будут достигнуты.

Надо ясно понять одну вещь. Самая худшая позиция, в которой можно оказаться, — это *необоснованно претендовать*, то есть заявлять, что ваша группа стремится к некоей цели, в то время как она не принимает необходимый для этого уровень дисциплины. Отсюда следует необходимость в *открытой* дискуссии о том, чего группа собирается на самом деле достичь за счет коллективных действий, и о том, что это *точно* значит для организации вашей совместной деятельности.

2. Как совместная работа поможет увеличить нашу конкурентоспособность?

Как лидер группы вы должны найти способ объяснить, каким образом развитие сильной профессиональной команды может повлиять на вашу общую судьбу — благодаря построению конкурентных преимуществ в двух наиболее важных сферах: в конкуренции за клиентов и в конкуренции за таланты.

Чем сильнее (и сфокусированнее) группа, тем больше у нее возможностей активно вести себя на рынке и создать себе репутацию. Очевидно, что группа из двадцати человек, работающих в одной области, больше подготовлена к решению любых проблем своих клиентов, чем фирма, в которой таких профессионалов всего несколько. Тут сам размер группы может служить индикатором успеха. Клиент, которому оказывают услуги один или два человека, являющиеся при этом членами большой группы, может ожидать, что получит при этом компетентность всей группы. И в конце концов, вряд ли сейчас могут вообще существовать

люди, в одиночку владеющие всем опытом, необходимым для решения современных сложных проблем.

Победа в войне за таланты (их привлечение и удержание) может полностью определять рыночный успех. Мы недавно были поражены расчетами одной из крупных юридических фирм — расчетами тех потерь, которые связаны с уходом из фирмы талантливых людей. Оказалось, что каждому старшему партнеру уход талантливого младшего сотрудника обходился в 23 000 долларов потерянного дохода ежегодно.

Однажды мы спросили руководителя одной фирмы: «Как вы думаете, вы теряете лучшие молодые таланты из своих наиболее организованных групп или из тех, что работают менее организованно?» Он несколько секунд помолчал, глядя на нас, и наконец сказал: «Знаете, мне кажется, что вы попали в точку». С тех пор мы задали этот вопрос по меньшей мере пятидесяти руководителям фирм из разных отраслей во всем мире, и практически все они дали тот же самый ответ. Их реакция заставляет предположить, что плохая организация групп обходится фирмам слишком дорого.

Итак, мы получили замкнутый круг. Фирма развивает сильные группы, эти группы зарабатывают рыночную репутацию, репутация привлекает лучших клиентов, а работа на лучших клиентов привлекает самых талантливых профессионалов.

3. Что это означает для каждого из нас?

И наконец, чтобы помочь вашей группе определить, чего она хочет достичь, вы должны помочь каждому определить его карьерные цели, проведя их общее обсуждение с членами группы. Вы можете по очереди спросить каждого: «Пожалуйста, расскажи, что конкретно ты хочешь получить от участия в нашей группе? Только честно! Что может сделать группа, чтобы помочь тебе стать более успешным?»

Вот несколько возможных тем для обсуждения.

- Готовы ли мы создать атмосферу поддержки? Какой она должна быть?
- Готовы ли мы добиваться пользы от обмена знаниями?
- Готовы ли мы к кооперации для разработки новых инструментов и методологий, которыми мы сможем делиться друг с другом?
- Готовы ли мы к инвестициям в подготовку обслуживающего персонала высшего уровня, в разработку наших внутренних систем и технологий для ведения максимально эффективной практики?
- Готовы ли мы к эффективному участию в совместной маркетинговой деятельности?
- Готовы ли мы помогать друг другу в неоплачиваемое время, когда кто-то из нас столкнется с трудностями и проблемами?

Также важно выяснить, чего ваши люди хотят друг от друга, что им требуется, чем они друг от друга отличаются и как можно оценить и использовать эти отличия. Обсудите с группой и некоторые вопросы, о которых редко говорят вслух, но которые обязательно присутствуют в умах людей:

- Почему именно меня попросили участвовать в работе этой группы?
- Кто мои коллеги и в чем их сильные стороны?
- Как выяснить, в чем хорош каждый из моих коллег, и как они смогут узнать, на что я способен и в чем мои интересы?
- Чего от меня ожидают?

Группа становится командой только тогда, когда люди помогают друг другу, когда появляются содействие, кооперация, поддержка и взаимное воодушевление.

Вот как описывает эту задачу Карл Кристофф из Hodgson Russ:

«Перед началом работы группы мы провели встречу, на которой попытались представить себе, как наша группа должна выглядеть, в чем ее цель. Мы постарались добиться ясного понимания этого от всех людей, вовлеченных в проект. Потом, по мере «взросления» нашей группы, мы, возможно, выработаем более формальные определения, поскольку к нам будут приходить новички и им будет нужно что-то кроме устного рассказа».

Глава 12

Разработайте правила участия

Каковы обязанности членов группы?

Одна из главных проблем групп: они часто не имеют четкого и разделяемого всеми понимания того, что это значит — быть группой. Они не обсуждали и, соответственно, не имеют общего представления о том, какие обязанности они несут друг перед другом и на каких принципах будет построена общая работа. Многие так называемые группы на самом деле являются просто кучками людей, каждый из которых пытается реализовать только свои собственные интересы. Они избегают общаться друг с другом напрямую, когда кто-то из них отстает, ведет себя неприемлемо или препятствует развитию общего дела.

Поскольку профессионалы ревниво охраняют свою автономию и отстаивают свое право работать так, как сами считают нужным, профессиональные группы имеют повышенную тенденцию к нарушениям дисциплины.

Давайте попросим присутствовать на самом типичном совещании группы. В 16:00, когда совещание должно было начаться, люди еще только начинают по одному появляться. Войдя, они бросают бумаги на свои любимые места и быстро осматривают комнату: присутствует ли уже кто-то из старших сотрудников. Если нет, они оставляют свои бумаги в качестве доказательства того, что прибыли вовремя, и бегут

снова на рабочие места, чтобы «быстренько сделать срочный звонок клиенту».

Обязательно найдется человек, который принесет свою работу прямо на совещание, чтобы поразить всех своей чудовищной занятостью. А вот сотрудник, который на прошлом совещании принял на себя ответственность за выполнение важного проекта, но, начав подготовку к отчету о ходе дел (в 15:55), вдруг обнаружил, что ничего еще не сделано. Чтобы скрыть этот факт, он будет говорить долго и бессмысленно.

Видя такое поведение, члены группы очень скоро обвинят лидера в том, что он не может или не хочет решительно пресекаать проявления эгоизма или неучастия в делах группы.

Они могут сказать примерно так:

«Главный здесь Джордж. Мы готовы помогать ему работой и идеями, но, когда дело идет наперекосяк, это уже его обязанность — наладить работу. Если кто-то из членов группы не делает того, что должен, то это его забота. Если меня попросят высказать мое мнение, я это сделаю, но засучить рукава должен Джордж».

Здесь нужен подход, который создаст вдохновляющую обстановку, дающую более высокий уровень общего энтузиазма, решительности, производительности, участия и боевого духа. Это можно сделать, основываясь на трех фундаментальных принципах.

1. Взаимная ответственность. Все члены группы должны отвечать друг перед другом за свою личную и групповую производительность.
2. Совместный вклад. Все члены группы должны иметь возможность и обязанность внести свой вклад в общее дело.
3. Общие ценности. Все члены группы должны строго придерживаться ценностей, принципов и стандартов, установленных сообща.

Установление уровня взаимной ответственности

Лидер группы должен добиться того, чтобы сотрудники чувствовали ответственность друг перед другом, а не только перед ним. Члены группы должны многого ожидать друг от друга, рассчитывая на то, что каждый будет выкладываться по максимуму. Они должны чувствовать разочарование, когда кто-то (или вся группа) работает «не на всю катушку». Нет лучшего способа добиться этого, чем прояснить правила и принципы, на которых основана работа группы.

В основе высоких результатов работы группы лежат твердые и необсуждаемые базовые правила, которых придерживаются все. В лучших группах набор таких правил излагают письменно. Это заставляет каждого подчиняться требованиям команды.

Например: приемлемо ли для членов группы вступать в конфронтацию с теми, кто не выполняет взятых на себя обязательств? С теми, кто ставит свои цели выше интересов группы? Является ли лидер группы единственным ответственным за общую производительность группы или отдельные ее члены также должны отвечать друг за друга?

Будет благоразумным обсудить и установить некоторые главные правила, которые будут служить совестью вашей группы и положительно скажутся на всей ее работе.

Эти правила должны затронуть следующие существенные вопросы:

- взаимное уважение и кооперация;
- межличностное общение и выражение идей;
- принятие решения и разрешение конфликтов;
- поддержка для тех, кто берет на себя риск;
- периодичность и формат встреч группы;

- посещаемость встреч и пунктуальность;
- участие в усилиях по развитию бизнеса группы, распределение клиентов;
- выполнение индивидуальных проектов;
- обслуживание клиентов и работа с жалобами;
- обучение и распространение знаний;
- надзор, обучение, делегирование и распределение сотрудников между заданиями;
- конструктивная обратная связь и оценка производительности.

Вот несколько примеров практичных и важных базовых правил из тех, что мы видели.

1. Встречи группы и их пунктуальное посещение являются важным приоритетом. Если нет срочной клиентской работы, на совещание должны прийти все, причем вовремя.
2. Выполнение обязательств. Если вы сказали, что сделаете что-то, — сделайте. Если вы не можете выполнить задачу — не говорите, что можете. Если вы обязались что-то сделать, но возникла проблема, — дайте знать как можно раньше.
3. Будьте восприимчивы ко всем новым идеям. Не надо рассказывать, что кто-то уже это пробовал и у него ничего не получилось или что это работать никогда не будет, — до тех пор, пока мы конструктивно не обсудим, как это *можно* сделать.
4. Не надо показывать пальцем или назначать виновных. Каждый успех — это успех группы, а каждая неудача — это возможность исправиться, научиться и улучшить работу.

5. Сохраняйте конфиденциальность. Если у нас что-то не работает — это наша проблема. Не надо наговаривать на нашу группу или ее членов перед другими людьми, не надо выносить наружу наши споры.

В лучших группах люди сами следят за соблюдением правил. Они отвечают перед другими членами группы и требуют, чтобы те отвечали перед ними. Дисциплина ведь сводится к самым простым вещам. Делай то, что обещал. Живи по правилам, о которых договорились. Придерживайся стандартов.

Дебора Коффлер из Mitchell Silberberg & Knupp говорит об этом так:

«Члены нашей группы взяли на себя письменные обязательства. Это было естественным результатом мозгового штурма по поводу управления нашей практикой и нами самими после ухода руководителя нашего департамента. Мы целый день говорили о наших клиентах, контактах и возможностях развития бизнеса.

После этой встречи осталось 60 страниц заметок, которые я переработала в сжатое изложение целей группы. В них вошли как финансовые цели, так и «светские», например проведение мероприятий с возможными клиентами или включение новых сотрудников в работу. Мы обязались также проводить тренинги и добиваться большей известности на рынке. Цели в области развития практики были довольно конкретны: возможные клиенты, новые контакты, расширение их географии.

Я попросила каждого сотрудника письменно изложить его обязательства, с учетом его сильных сторон, и расписаться под ними. Каждый изложил свой проект тех действий, которые мы должны предпринять, чтобы добиться поставленных перед группой целей. Учтите, что юристы вообще очень серьезно относятся к письменным обязательствам, так что все мы подошли к делу весьма тщательно.

Сама эта идея возникла из нашей дискуссии на тему «Чем мы обязаны друг другу?». Это было отличное упражнение. Когда мы вернулись в офис, некоторые люди даже разослали сообщения с повторным подтверждением некоторых своих обязательств и отметили, что гордятся новыми взаимоотношениями».

Базовые правила поощряют доверие и открытость и устанавливают общие ожидания в отношении поведения друг друга. Это руководство для всей будущей работы группы.

Лучшие базовые правила должны быть:

1. Определены как правила поведения.
2. Приняты всеми членами группы.
3. Записаны.
4. Последовательно соблюдаемы.
5. Предусматривать последствия за их неисполнение.

1. Определены как правила поведения

Поведение можно наблюдать со стороны. Правило типа «Проявляй уважение к коллегам» звучит хорошо, но вряд ли будет работать, поскольку неконкретно. Если вы действительно с уважением относитесь друг к другу, то, например, вы дадите коллеге высказаться, не перебивая его. Тогда базовое правило можно сформулировать так: «Говорить должен только один человек. Следовательно, мы должны позволить людям закончить их сообщение, прежде чем начнем реагировать. И мы не будем вести побочных разговоров во время наших встреч».

2. Приняты всеми членами группы

Правило большинства не создает ответственности. Работает только общий консенсус. Каждый сотрудник должен выразить свое согласие участвовать в разработке правил и активно их поддерживать. Если его поведение противоречит любому из правил, по которым достигнуто общее согласие, этого не следует терпеть.

Лучшие группы не жалеют сил на то, чтобы их новые члены знали базовые правила и чтобы согласие следовать им было условием присоединения к группе и выражением приверженности ей.

3. Записаны

Люди больше доверяют и уделяют больше внимания тому, что изложено на бумаге и находится перед глазами. Лучшие

группы добиваются того, чтобы у каждого их члена была копия базовых правил, и прямо ссылаются на них в случае возникновения конфликтных ситуаций.

4. Последовательно соблюдаемы

Среди наиболее результативных групп есть понимание того, что каждый их член может остановить игру и взять тайм-аут, если чье-то поведение не соответствует (или прямо нарушает) правила. Он всегда может сказать: «Извините, но разве мы все не согласились, что...»

5. Предусматривать последствия за их неисполнение

Эффективные лидеры групп добиваются того, чтобы их группа определила последствия нарушения базовых правил. Если нет последствий, то нет и правил.

Обычно последствия стараются делать не слишком карательными. Они должны служить вежливым напоминанием о важности стандартов работы. Можно назначить штраф в пару долларов в фонд закупок пива для групповых посиделок. Или постановить, что последний из пришедших на собрание будет вести его протокол.

Самый важный принцип состоит в том, что группа сообща устанавливает базовые правила и управляет ими, а потом уже базовые правила управляют группой.

Установление уровня вкладов

Членство в сплоченной группе, состоящей из исключительных людей, может оказать огромное влияние на человека. С этой стороны самые эффективные группы требуют от новых членов уплаты определенной «цены»: выполнения определенных требований и принятия определенных обязательств. Этот подход основан на одном из самых фундаментальных мотиваторов в человеческой истории: гордости за принадлежность к группе лучших. Соответственно, первый

вопрос, на который надо ответить, звучит так: «Какова цена членства в нашей группе?»

Заранее устанавливая уровень совместных вкладов, вы увеличиваете вероятность того, что каждый участник будет с охотой работать вместе с другими и добиваться достижения взаимных выгод.

Хороший способ начать обсуждение этого — задать вопрос о том, сколько времени каждый хочет инвестировать в достижение целей группы сверх времени, идущего на обычную работу или обслуживание клиентов. Поскольку многие фирмы одержимы навязчивыми идеями о генерировании прибыли, они очень мало внимания уделяют тому неоплаченному времени (обычно довольно значительному), которое сотрудники тратят на развитие практики. А ведь именно за счет его умного использования (то есть инвестиций в свое будущее) и добиваются своих результатов лучшие группы! Мы можем рекомендовать следующую последовательность:

1. Определите, сколько неоплаченных часов каждый сотрудник готов посвятить группе.
2. Договоритесь о том, как эти часы должны использоваться.

1. Определите, сколько неоплаченных часов каждый сотрудник готов посвятить группе

Начните с определения того, сколько часов в неделю должен посвящать средний сотрудник фирме и ее клиентам, включая все виды деятельности. Предположим, что мы говорим об обычных для Америки 55 часах в неделю. С учетом праздников, больничных и отпусков мы можем считать, что в году 45 рабочих недель, что дает в сумме 2475 часов, которые каждый сотрудник проводит в офисе в год. (Ваши цифры могут отличаться от этих.)

Теперь нам надо прикинуть, сколько времени сотрудник работает непосредственно на проектах, приносящих доход,

то есть о производственных, оплаченных часах. Предположим, что это число равно 1800 часам в год (опять же, мы говорим только предположительно: в одних профессиях это число больше, а в других меньше). И еще надо учесть то количество времени, которое сотрудник тратит лично на себя (звонит детям, ходит в туалет и т.п.). Пусть это будет 175 часов в год. Тогда у каждого члена группы останется 500 непроизводительных, неоплаченных часов, которые можно инвестировать.

Вот тут и возникает вопрос: какую часть этих драгоценных личных часов вы готовы вкладывать в дела группы? Лидер идет вокруг стола и просит каждого рассказать о тех обязательствах, которые тот готов на себя принять.

Давайте представим, что ваши люди согласны посвятить 30 процентов своих неоплаченных часов (то есть около 150) работе на пользу группы, а оставшиеся 70 процентов — на свое собственное развитие. (И опять: это наше предположение, ваши цифры могут отличаться.) Эти 150 часов в год, то есть 12,5 часа в месяц, достаточны для одного совещания в месяц и позволяют посвящать по меньшей мере один день в месяц деятельности, направленной на реализацию общих интересов группы.

Заметьте, что это скромное начало. Для тех фирм, где группы функционируют уже длительное время и нормой является честная командная игра, типичен вклад 80 процентов доступного свободного времени в общее дело и только 20 процентов — в индивидуальное развитие. Но с чего-то же надо начинать!

Если каждый член группы понимает, что остальные приняли на себя примерно одинаковые обязательства, он скорее всего будет готов сделать свою часть работы. Он захочет, чтобы окружающие считали его настоящим командным игроком.

2. Договоритесь о том, как эти часы должны использоваться

Следующая задача для вас — убедить своих сотрудников в том, что инвестируемое ими время будет потрачено на проекты и деятельность, от которых группа в целом получит реальную пользу. Оно не должно тратиться на преследование личных целей или на проекты, от которых выиграют только непосредственные исполнители. (Для этого предназначено время, выделенное на индивидуальное развитие.)

Вы должны убедиться в том, что все понимают это различие и согласны придерживаться этого понимания. Когда предлагается провести какое-то мероприятие или выполнить какую-либо работу, кто-нибудь обязательно должен спросить: «Какую пользу нашей группе принесет предложенная вами деятельность?»

Опытный наставник обязательно добьется того, чтобы работа выполнялась с минимальным количеством «приказов и назначений». Многие из нас могут вспомнить собрание группы, на котором Джордж не смог присутствовать, но его назначили на выполнение самого непривлекательного проекта. Наконец-то найден самый надежный способ мотивирования Джорджа! Опытный же лидер группы максимально полагается на добровольное выполнение людьми тех задач, которые им больше всего нравятся.

Иногда надо даже уменьшить масштаб задачи, которую кто-то добровольно хочет на себя взять. Поскольку у вас, надеюсь, уже принят принцип обязательного выполнения своих обещаний, наставник никогда не примет обязательство в форме «Я попробую это сделать». Как сказал Йода в «Звездных войнах»: «Или сделай, или не делай — никаких попыток!»

Вы можете использовать коллективное управление «инвестиционным временем» для разработки стратегии группы. Вот как это делается. Вы даете каждому члену группы четыре

листа бумаги, на каждом из которых в заголовке стоит одна из ключевых целей:

1. Повышение удовлетворенности клиентов.
2. Развитие навыков и их распространение.
3. Увеличение продуктивности и эффективности (а не просто производительности).
4. Получение хороших заказов (а не просто большего их количества).

После этих заголовков на каждом листе идут пять колонок:

1. Предлагаемые действия
2. Ответственный
3. Затраты времени
4. Дата окончания
5. Критерии оценки качества

Предложите вашим сотрудникам записать в эти листы то, что они готовы лично сделать для продвижения группы в указанных четырех направлениях в течение ближайших трех месяцев, и обсудите с каждым то, что он напишет.

Дайте им понять, что принимаются только *действия*, а не цели. То есть нельзя написать, например: «Увеличить нашу известность на рынке». Это цель. Надо написать что-то вроде: «Провести три семинара на темы А, Б и В». Также слишком неопределенной будет запись: «Лучше обучать младших сотрудников». Должно быть, например, так: «Еженедельно проводить обсуждения работы, на которых старшие сотрудники будут рассказывать своих результатах».

За каждым действием обязательно должен быть закреплен ответственный. Это вовсе не означает снижения значимости командной работы (ведь разные действия могут

быть частями большего общего плана), но требуется для того, чтобы гарантировать фокусирование внимания на ответственности. В подготовке и проведении семинара может быть задействовано множество людей, но за то, чтобы все запланированные действия были выполнены (и выполнены точно в срок), отвечать должен кто-то один.

Во время обсуждения плана действий нужно протестировать его осуществимость. Действительно ли предложенные действия позволят вам добиться отличия от конкурентов? Достаточно ли времени для правильного выполнения каждого пункта? Располагаете ли вы необходимой суммой «инвестиционных» часов для выполнения плана в целом? Не получилось ли так, что вся деятельность и ответственность возложена на нескольких человек, а другим ничего не досталось? Может быть, остались еще люди, которых можно привлечь к работе?

Вам придется иногда щекотать чье-то самолюбие («Можешь ли ты сделать немного больше за эти три месяца? Можем ли мы сделать наш план чуть более напряженным?»), а иногда — гасить избыточный энтузиазм («Давайте делать по одному шагу за один раз. Я бы порекомендовал тебе ограничиться только тем, что ты реально можешь сделать за это время. Нам все-таки нужны только твердые обещания»). Если необходимо, вы можете предложить некоторые советы (но не инструкции) о том, какие действия нужны. Попробуйте ненавязчиво направить вашу команду на выполнение таких действий, которые как можно раньше приведут хотя бы к небольшим успехам и добавят людям оптимизма и энтузиазма. Это поднимет боевой дух и желание добиться большего.

После окончания обсуждения плана действий он должен стать «контрактом» между вами и вашей группой, или, точнее, между каждым членом группы и всеми остальными. Должна быть назначена «железная» дата следующей встречи

для обсуждения хода дел — примерно три месяца спустя. На следующей встрече вы должны обсудить, что работает, что нет, что было сделано легко, а что оказалось труднее, чем предполагалось. Кроме оценки пройденного пути вы должны будете разработать план на следующие три месяца, обсудить его и достичь согласия относительно его выполнения. И так до тех пор, пока этот процесс не станет рутинной частью деятельности вашей группы.

Этот подход является не процессом бюджетирования, а скорее дополнением к финансовому бюджетированию. Бюджет обычно описывает то, чего фирма хочет добиться, используя оплаченное (производительное) время. А приведенный выше метод дает группе схему умного использования своего инвестиционного времени. То, что группа делает в свое производственное время, определяет ее годовой доход. То, что она делает в свое свободное время, определяет ее будущее.

Лидер группы играет ключевую роль в этом процессе — не за счет того, что говорит людям, что им делать, а за счет того, что поощряет каждого брать на себя ответственность за общий успех. Вы сможете заставить этот процесс работать, только если будете уделять столько же внимания рассмотрению планов инвестирования времени, сколько финансовым вопросам.

Одна часть этого процесса является критически важной: проверка выполнения. Весь процесс заработает только тогда, когда вы в качестве лидера группы будете все время возвращаться к поставленным задачам и проверять, как и что получилось. Только не через год, а через три месяца. Цикл должен быть коротким, чтобы у ваших людей возникло ощущение важности и срочности работы. Конечно, даже если планирование ведется с трехмесячным циклом, должны происходить и более частые формальные и неформальные встречи для отслеживания ситуации и хода выпол-

нения задач. Вполне разумная периодичность для отчетов об этом — ежемесячная.

Вот что думает Джек Ньюмэн из Morgan, Lewis & Bockius о планировании:

«Избыточное планирование — гораздо меньшая беда, чем отсутствие плана в надежде на то, что все произойдет само собой. Мы встречаемся каждые 4–6 недель, чтобы отслеживать выполнение наших планов и определять, какие изменения нам нужны».

Установите общие ценности

Йон Катценбах как-то отметил:

«Гордость является более эффективным мотиватором для талантливого профессионала, чем деньги. И вы можете мотивировать его не только гордостью принадлежности к группе. Это еще и гордость за особый уровень предоставляемых услуг, гордость за уровень обслуживаемых клиентов, гордость за уровень компетентности и гордость за те ценности, которых придерживается ваша фирма»*.

Энергия и гордость (и следовательно, самореализация, ведущая к финансовому успеху) могут появиться, если есть договоренность о том, что группа осуществляет свою деятельность на основании более высоких стандартов, чем у конкурентов. Группа добровольно принимает больший уровень дисциплины в поиске совершенства и компетентности.

Джон Грэхэм из Fleishman-Hillard:

«Первый ключ к культуре успеха состоит в том, что организация должна быть одновременно и вдохновляющей, и нетерпимой. Культура успеха основана на стремлении сотрудников сделать работу самым лучшим образом, быть лучшими в своей профессии, самим устанавливать стандарты качества. Каждый хочет, чтобы его ассоциировали с чем-то отличным, и мы сами хотим добиться для себя эксклюзивной репутации. Но рука об руку с воодушевлением идет и определенный уровень нетерпимости: вы не можете сказать сотруднику, что ваша компания хочет быть лучшей, без того, чтобы не подчеркнуть те вещи, которые

* См.: Катценбах, Й. Почему гордость важнее денег / Йон Катценбах. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

недопустимы. Так что перед руководством стоят две задачи: найти людей, мотивированных на достижение совершенства, и гарантировать, чтобы эта мотивация не была ослаблена».

Группа должна заранее решить, каких стандартов качества она собирается придерживаться. «Необсуждаемый минимум» чаще всего включает следующее:

- приемлема только действительно отличная работа;
- мы не будем ограничиваться простой компетентностью в вопросах удовлетворенности клиентов. Мы будем действовать как советники, которым клиент может доверять, а не просто как технические эксперты;
- каждый человек должен иметь и выполнять план личного развития;
- никто не будет работать над вопросами, которые могут быть делегированы младшим сотрудникам. Если работа может быть делегирована, она должна быть делегирована;
- каждый должен относиться ко всем остальным с уважением — всегда;
- каждый отвечающий за клиентское задание должен следить за тем, чтобы вся работа была выполнена на высшем уровне, поскольку мы имеем обязательство перед клиентами заботиться о делах, которые они нам доверили.

Любая группа, которая будет строго придерживаться таких стандартов, будет не только финансово процветать, но и сможет создать хорошую рабочую атмосферу. Лидер группы должен убедиться в том, что каждый ее член согласен с набором общих ценностей и принципов. Подумайте, пожалуйста: какие минимальные стандарты может принять ваша группа?

Чтобы создать продуктивную культуру, которой члены группы могли бы гордиться, лидер группы должен влиять

на то, как его сотрудники обращаются друг с другом. Как показывают результаты исследования, описанные в книге «Делай то, что проповедуешь», лидер группы должен быть абсолютно, на сто процентов нетерпим к таким проявлениям у любого члена группы:

- злоупотребление властью или должностью;
- любое неуважение, демонстрируемое любым сотрудником любому другому;
- удар в спину;
- разглашение секретов;
- запугивание;
- катание за чужой счет;
- назначение «козлов отпущения»;
- сплетни, высмеивание, жалобы;
- уклонение от ответственности;
- неучастие в командной работе;
- несоответствие стандартам;
- установление своих собственных правил;
- ненадежность и невыполнение обещаний;
- политиканство;
- делегирование методом «бросил работу на стол и ушел».

Мы предлагаем вам показать этот список вашим сотрудникам и посмотреть, согласятся ли они с тем, что к таким вещам надо относиться нетерпимо. Если они что-то вычеркнут или добавят — хорошо. У вас по меньшей мере появится «право на ворчание», чтобы настаивать на соблюдении той культуры, с которой они согласились.

Кроме того, есть вещи, которые (как показано в книге

«Делай то, что проповедуешь») *обязательны для финансово успешных групп:*

- отношение к делу в стиле «Не важно, как это произошло, мы должны просто это исправить»;
- непрерывное развитие навыков и карьеры для всех;
- дипломатичность, вежливость, профессионализм;
- участие всех в командной игре;
- доступность;
- самомотивация;
- обсуждение (голос каждого должен быть услышан и оценен);
- совместная работа для общего успеха группы, а не только индивидуального;
- выполнение взятых на себя обязательств;
- доверие и уважение — всегда.

Если люди согласны с такими стандартами, то вы должны стать «полицией культуры». В случае несоответствий с виновниками надо сначала обращаться мягко, но быть готовым к обострению отношений. В долгосрочной перспективе придется стать нетерпимым и настаивать на своих ценностях.

Мы подчеркиваем: вы и ваша команда должны выработать свои собственные ценности, а не просто принять перечисленные выше. Простое копирование ничего не даст. Примите те ценности, в которые вы все искренне верите, а не просто те, которые, как вам кажется, вы должны принять!

Глава 13

Выстраивайте в команде доверие

Что заставляет членов команды верить друг другу?

Наличие проблем в работе команды может проявляться по-разному. Вот некоторые типичные симптомы.

1. Наличие несвязанных коалиций при дискуссиях в группе.
2. Члены группы открыто жалуются друг на друга и ищут друг у друга ошибки.
3. Воинственное поведение, прикрытое названием «адвокат дьявола».
4. Длительные дебаты по ничтожным вопросам или при принятии незначительных решений.
5. Обсуждение или изменение уже принятых группой решений.

Эти ежедневные разочарования очень скоро приведут к потере энергии — она будет расходоваться на подозрения, нерешенные вопросы, забытые обязательства, неясные соглашения, пропущенные сроки. И наоборот — все перечисленное приведет к упрекам, сплетням, обидам и разочарованиям.

Многие из перечисленных симптомов имеют одну общую причину: отсутствие доверия между членами команды. Когда вокруг нас царит атмосфера доверия, мы чувствуем

поддержку и ценим друг друга, даже если наши идеи принимаются не все и не всегда; в итоге мы готовы с головой нырнуть в общее дело и щедрее делиться с коллегами своим творчеством и талантом. Если доверие отсутствует, люди открываются только тогда, когда чувствуют себя в безопасности, и поэтому могут сделать лишь весьма ограниченный вклад в работу группы. Лидер оказывается в положении дирижера, пытающегося исполнить симфонию при помощи оркестра, состоящего из инструментов, способных тянуть только одну ноту.

На самом деле всем хочется доверия, но его трудно определить и еще труднее измерить, и чаще всего эти вопросы не обсуждаются вслух. Однако оно настолько важно для эффективной работы группы, что требует и времени, и внимания. Как прокомментировал управляющий партнер одной фирмы: «Если у вас нет доверия, люди не будут работать сообща, не будут преданы делу и вообще не будут знать, где они находятся».

Важно понять, что **неудача в построении доверительных отношений редко является результатом плохой этики или плохих намерений. Напротив, доверие часто разрушается просто из-за необдуманного поведения: забытое обещание поговорить, отсутствие помощи в важном для человека вопросе, фокусирование на своих собственных делах.** Поскольку профессионалы живут напряженной, загруженной жизнью, под дамокловым мечом приближающихся сроков окончания проектов, они слишком часто ведут себя так, что сами уменьшают доверие между собой. Профессионалам можно доверять не меньше, чем любым другим людям, но они обычно более пренебрежительно относятся к построению доверия.

Инициативы по выстраиванию доверия

Большинство из нас доверяет людям из своего круга: семье, старым друзьям, — то есть тем, кто уже доказал нам в течение длительного времени, что мы можем на них полагаться. Наши коллеги не всегда входят в эту сферу. Мы часто не можем предсказать, как они будут действовать или реагировать в той или иной ситуации. В качестве лидера группы вы можете помочь своим людям установить между собой определенный уровень доверия, если дадите им понять, как нужно себя вести. Конечно, это нельзя сделать «со следующего понедельника», но со временем можно добиться впечатляющих результатов. Для начала вы можете попробовать следующее упражнение на одном из ближайших совещаний.

Шаг 1. Выявите элементы, из которых состоят доверительные отношения.

Шаг 2. Разработайте линию личного поведения.

Шаг 1. Выявите элементы, из которых состоят доверительные отношения

Попросите ваших сотрудников закончить следующее предложение: «Я доверяю людям, когда...» Попросите их использовать только те слова, которые описывают конкретное поведение или действия. Скорее всего, они продолжат предложение примерно так:

Я доверяю людям, когда...

- они постоянно информируют меня о тех вещах, которые могут затронуть меня лично, мою практику или отношения с моими клиентами;
- они делятся своими взглядами или опытом и признают свои недостатки и ошибки;
- они всегда выполняют то, что пообещали — мне или группе;

- они прямо говорят мне, что не могут сделать то, о чем я их прошу;
- они заранее предупреждают меня о том, что не могут сделать к сроку то, о чем мы договорились, чтобы я мог изменить свои ожидания или чтобы мы могли договориться по-другому;
- они спрашивают о моем мнении, когда принимают решение, и потом либо следуют моему мнению, либо сообщают мне, что делают это не так;
- если они не знают ответа на мой вопрос, они так и говорят, а не пытаются блефовать;
- они дают мне знать, что не согласны с чем-то, но обязательно в уважительной форме и предлагая альтернативное решение;
- они говорят мне в лицо, если я сделал или сказал что-то, что их расстроило, так, чтобы мы могли обсудить и решить это, — и мне не придется услышать все это от кого-то со стороны.

Вы можете заметить, что вопрос не был задан в форме «Я не доверяю людям, когда...», поскольку кое-кому такая формулировка может служить поводом для неконструктивного «показывания пальцем» на присутствующих. Наша же цель состоит в том, чтобы выявить поведение, направленное на построение доверия, не затрагивая негативных воспоминаний о том, как некоторые из нас вели себя в недавнем прошлом.

Помогите членам вашей группы понять, что **степень доверия друг к другу зависит полностью от них самих: от того, выполняют ли они свои обещания, учитывают ли пожелания коллег, общаются ли друг с другом прямо, быстро ли отвечают на запросы друг друга** — даже если не очень хорошо знакомы. Им также надо понять, как группа может выиграть от их готовности к взаимопомощи.

Шаг 2: Разработайте линию личного поведения

После того как вы выявили элементы, присущие доверительным отношениям, ваш следующий шаг — это мозговой штурм, на котором вы должны установить конкретные правила поведения, способствующие построению доверия, и способы предотвращения действий, разрушающих его. Помогите людям понять, что доверие зарабатывается иногда годами, а вот разрушается порой за секунды. Доверие иногда делает нас уязвимыми и заставляет принимать на себя риски, отдавая в чужие руки контроль за ситуацией.

Но работа лидера группы состоит не в том, чтобы устанавливать и силовыми методами проводить в жизнь правила построения доверия. Лидер сам должен стать образцом такого поведения. Этот второй шаг помогает всем понять, чего надо ожидать друг от друга и как себя вести, чтобы добиться доверия.

Элементы доверия

Сейчас мы рассмотрим некоторые из элементов доверия.

1. Участие.
2. Выполнение обещаний.
3. Информирование о том, что вы не можете что-то сделать.
4. Поддерживание связи с советчиком после того, как вы попросили у него совета.
5. Конструктивное несогласие.

Что вы можете сделать, чтобы они появились в вашей команде?

1. Участие

Попробуйте провести такое упражнение. Дайте каждому члену группы по листу бумаги. Попросите их перечислить на одной стороне листа:

- свое особое качество, талант или навык;
- уникальный опыт или достижение, о которых члены группы могут не знать;
- личный недостаток, который хотелось бы исправить.

(Все это не обязательно должно быть связано с профессией.)

Когда все закончат, соберите листы, перемешайте и раздайте снова участникам группы — по одному листу каждому. Попросите их по очереди зачитывать те листы, которые к ним попали, а членов группы — определять авторов.

Ценность этого упражнения состоит в том, чтобы помочь членам команды лучше изучить друг друга. Доверие часто ведет за собой риск раскрытия какой-то личной информации — как положительной, так и не очень. Но, принимая такие риски, мы передвигаемся на более глубокие уровни доверия. Доверие должно быть заработано.

Доверие — это эмоциональный «клей», который скрепляет вашу команду. Но, используя этот клей, нельзя избежать и потенциально неприятных ситуаций — например, когда нужно признаться, что вам что-то не удалось или вы ошиблись. Как же выработать линию поведения, направленную на построение доверия, которая помогла бы справиться с подобными ситуациями без того, чтобы кому-то пришлось носить клеймо позора?

Один из способов снизить степень уязвимости состоит в том, чтобы открыто признавать ценность ошибки как возможности для обучения. Лучшие группы, с которыми нам довелось работать, действуют на основании философии «успех — это общее достижение, а ошибка не является ничьей виной». Если люди не беспокоятся о том, что их ошибка будет иметь отдаленные последствия, они чувствуют себя менее уязвимыми и их доверие к коллегам растет — как и желание группы вводить инновации и изменения.

2. Выполнение обещаний

Если люди договариваются что-то сделать, они, естественно, спрашивают себя: «Могу ли я на самом деле сделать это, и сделать вовремя?» И если вам что-то обещают, вы скорее всего подумаете: «Получу ли я это на самом деле?» Это разумно. Это заставляет нас самих задуматься, прежде чем взять на себя какие-то обязательства.

Но вот что совсем неразумно — так это отвечать «да», не имея намерения или желания выполнить обещанное.

Невыполнение обещания может произойти по ряду причин:

- забывчивость («Я не уверен, что говорил именно это...»);
- неудобство («Я не думал, что это займет столько времени...»);
- препятствия («Вы не представляете, сколько проектов мне пришлось выполнить за этот месяц...»);
- изменение мнения («Я еще раз подумал об этом и теперь не уверен, что нам надо делать именно это...»).

Реакции других членов группы могут лежать в диапазоне от раздражения, что им придется заново рассматривать уже обсужденный вопрос, до страшного гнева. Кроме того, это деморализует всех членов группы и накладывает отпечаток на все будущие обещания («Если он не сделал это вовремя, почему я должен делать вовремя?»).

Невыполненные обещания отнимают энергию вашей команды. К тем, кто не выполняет обещаний, начинают относиться с меньшим доверием. Если группа смотрит на подобные вещи сквозь пальцы, люди вообще перестают верить друг другу.

Многие проблемы с обещаниями возникают уже в тот момент, когда их дают. Как с этим бороться?

Предотвращение забывчивости

Пусть кто-то из сотрудников (по очереди) документирует все обязательства и распространяет их список среди всех членов группы в течение нескольких часов.

Предотвращение неудобств, связанных с обещаниями

Установите пошаговый порядок выполнения проектов. Лучше выполнять проекты небольшими частями, проверяя каждый раз ход их выполнения, чем рисковать массой времени безо всякого результата.

Борьба с препятствиями

В жизни занятых людей всегда бывают моменты, когда что-то срочное вклинивается в самые продуманные планы. Постройте работу так, чтобы у каждого человека, взявшего на себя обязательства, был заместитель, который мог бы подстраховать его в случае непредвиденных обстоятельств.

Борьба с изменением мнения

Изменение мнения обычно происходит, когда человеку навязывают проект помимо его желания. Поэтому постарайтесь сделать так, чтобы члены группы брали на себя обязательства только добровольно. Вспомните, сколько раз мы присутствовали на совещаниях, на которых кто-нибудь говорил: «Это отличный проект для Бетти. Давайте назначим ее. Это отучит ее не ходить на наши совещания!» Этот внешне безобидный жест приведет не только к тому, что Бетти потеряет всякое доверие к группе, но и даст ей полное право этот проект не выполнять.

3. Информирование о том, что вы не можете что-то сделать

Представьте себе такой сценарий: вы сидите в своем офисе, а к вам в дверь заглядывает Джонатан. Пользуясь моментом, вы просите его: «Джонатан, если у тебя будет время сегодня, попробуй найти отчет, о котором мы говорили».

Джонатан молча исчезает. Вот теперь все и начинается. Вы начинаете волноваться: он меня вообще услышал? Он пошел за отчетом? Когда я могу рассчитывать на получение отчета? Может быть, он обиделся, что я вот так сразу попросил его? Он помнит, сколько одолжений сделал ему я?

То, что Джонатан ничего вам не ответил, оставляет вас с сильнейшим чувством сомнения. Сомнения в том, что он вас слышал, сомнения в том, не обиделся ли он на просьбу об одолжении, сомнения в том, что он вообще что-то сделает для того, чтобы вам помочь... Но сомнение отнюдь не способствует выстраиванию доверительных отношений.

Если бы Джонатан хотя бы сказал: «Я сделаю все, что смогу», это убедило бы вас в том, что он вас услышал и хочет помочь. Но и в этом случае осталось бы место для сомнения, поскольку вы не договорились точно о том, что должно быть сделано. То есть ваши коммуникации тоже еще не достигли требуемого уровня.

Джонатан мог бы сказать: «Я принесу тебе отчет». Но через какое-то время вы бы начали думать: «Когда же?» Из этого примера легко увидеть, что отсутствие подтверждения всех аспектов договоренностей порождает неопределенность, нерешительность, сомнения, растрату времени и энергии, обиды и потерю доверия.

Само подтверждение договоренностей требует, чтобы ваше общение было кристально ясным и чтобы вы добивались точных сведений о том, что должно быть сделано, кем, в какое время. Вы не должны ничего отдавать на волю случая.

Когда группа соглашается принять такой способ общения, все ее члены должны признать необходимость требовать друг от друга ясности во всех деталях. Цель — стопроцентное подтверждение всех договоренностей, больших и малых.

4. Поддерживание связи с советчиком после того, как вы попросили у него совета

Одна из ваших сотрудниц входит к вам и задает вопрос по поводу заметки для новостей группы. Поскольку тема лежит в сфере вашей компетентности, ваше мнение очень ценно. Вы обсуждаете возможные варианты и предлагаете подготовить небольшой обзор новых веяний в вашей области. Затем набрасываете проект на одной странице и передаете ей. Через неделю новости вашей группы публикуются, но в них нет никаких следов вашего обзора.

В этот же день вы сталкиваетесь со своей коллегой в коридоре и непринужденно спрашиваете, получала ли она ваш документ. Она говорит, что получала, но после обсуждения с другими сотрудниками решила отложить публикацию, так как этот вопрос сейчас обсуждается в регулирующих органах и надо дождаться их решений.

Вы остаетесь в тяжких размышлениях: с кем же она поговорила и кто может иметь большее влияние в этом вопросе? И почему вам ничего не сказали заранее, до выхода новостей?

Нет никакой возможности построить доверительные отношения с людьми, если их поведение не основано на честности, если они необъективны или несправедливы. Выясните: верят ли ваши сотрудники, что с ними обходятся справедливо, или кто-то из них чувствует себя исключенным из процесса принятия решений?

5. Конструктивное несогласие

Одна из самых распространенных реакций в ходе дискуссии или совещания на чью-нибудь идею — комментарий: «Это хороший подход, но...»

Профессионалы живут и работают среди высокоинтеллектуальных людей. Их раздражает снисходительный тон, особенно когда замечание кончается словом «но», выражающим

несогласие с предшествующим утверждением. Однако мы продолжаем говорить в таком тоне, раз за разом!

Члены группы должны выработать правила для этого случая. Допустимо ли бросать вызов коллегам на совещании группы? Принимая во внимание, что уважающие себя люди вовсе не должны соглашаться со всем подряд, как следует выражать свое несогласие, демонстрируя при этом уважение друг к другу?

Многие группы разработали довольно простые процедуры для таких ситуаций. Отметим особо, что важны не процедуры сами по себе, а обсуждения, в ходе которых они вырабатывались.

Вот несколько примеров.

1. Вы должны всеми способами избегать произнесения слова «но», реагируя на речь коллег. Использование этого слова в ходе групповых дискуссий облагается штрафом.
2. Если вы не согласны с идеей вашего коллеги, вы не имеете права предложить противоположную точку зрения до тех пор, пока не повторите начальную идею еще раз и не предложите хотя бы один аргумент в ее поддержку.
3. Если чья-либо идея признана настолько спорной, что для ее принятия нужно провести голосование, это голосование откладывается до следующего собрания, чтобы у всех было время ее обдумать.

Дэниел Фенсин из Blackman, Kallick, Bartelstein рассказал нам:

«Вы должны вести себя с людьми очень, очень открыто. Вы должны говорить им, что собираетесь делать, и потом обязательно делать это. Если вы что-то пообещали, но потом возникли какие-то препятствия, соберите своих людей и скажите им: «Знаете что? Видимо, я не смогу сделать это. Позвольте мне объяснить, что случилось». Не позволяйте проблеме тихо раствориться во времени. Мы можем активно строить доверие, но для этого нужно быть открытым. Сотрудники должны знать, что вы делаете все возможное, чтобы сдержать свое слово».

А если кто-то из членов группы продолжает вести себя в манере, не соответствующей разработанным вами правилам, и начинает отравлять жизнь других?

Очевидно, что больше доверяют тем, кто ведет себя честно. И иногда бывает трудно понять, почему лидеры групп с такой неохотой идут на увольнение плохих членов команды. Эта неохота может быть результатом личной лояльности, страхом конфликта или верой в то, что в конце концов любого можно подтянуть до необходимого уровня.

Работа лидера группы состоит в том, чтобы поддерживать своих людей в завоевывании ими доверия коллег; он должен также демонстрировать, как это доверие помогает росту преданности команде, творчества, профессиональной удовлетворенности, и в конечном итоге — эффективности и производительности.

Сплочение группы

Люди больше доверяют тем, кого они знают и с кем взаимодействуют. Чем больше вы найдете способов помочь своим сотрудникам узнать друг друга, тем скорее они начнут друг другу доверять. Йон Катценбах, признанный эксперт в вопросах работы команд, особо подчеркивает это:

«Доверие и взаимное уважение совсем не обязательно являются синонимами. Взаимное уважение к профессионализму друг друга — это дополнительный фактор, который может быть настолько же важным, как и доверие (особенно на ранних стадиях работы группы, пока доверие не успело сформироваться). С одной стороны, важна компетентность в профессиональной сфере: вы можете уважать тех специалистов, которые вам и не особенно нравятся, и это позволит вам работать с ними достаточно эффективно. С другой стороны, доверять можно и тем, кто не особенно компетентен. Один из самых лучших способов выработать доверие между людьми — это выполнить вместе реальную работу».

Есть много способов дать вашим людям возможность поработать вместе. Вот несколько тактик построения

сообщества, раскрытых в книге Дэвида «Делай то, что проповедуешь»:

1. Создавайте «боевые группы» для проведения изменений.
2. Обсуждайте сообща все финансовые вопросы (кроме зарплат).
3. Заведите доску, на которой каждый мог бы повесить объявление о том, что он хочет что-то отметить — о себе лично или о любом другом человеке.
4. Убедитесь, что все знают причины каждого решения.
5. Каждую пятницу собирайтесь вместе и обсуждайте, как прошла неделя.
6. Способствуйте тому, чтобы ваши люди обедали вместе (просто так, без какой-либо повестки дня).
7. Регулярно делайте «Обращения президента» для всей группы.
8. Организуйте программу очень активного межфункционального распределения информации — с использованием сводок, резюме, электронных писем, обедов и любых других способов.
9. Организуйте как можно больше трансграничных групп.
10. Найдите время для социального взаимодействия — хотя бы в виде разговоров в коридоре.

Это не просто набор придуманных правил хорошего управления людьми. Это практика наиболее прибыльных компаний!

Кроме того, есть твердые доказательства того, что самые большие деньги делаются именно тогда, когда люди выполняют работу, не только бросающую им вызов,

но и увлекательную. То, что работа должна бросать человеку вызов, уже стало общим местом. А вот то, что она должна быть еще и увлекательной, — пока нет. Вот как сказал об этом Джон Фейнштейн из Vanasse Hangen Brustlin, крупной инжиниринговой фирмы:

«По нашему опыту, очень важно создать атмосферу, в которой люди не только упорно работают, но и непринужденно общаются друг с другом. Я никогда не забуду день, когда перешел в VNB из старой консервативной инжиниринговой фирмы. Мы получили большой контракт, и наш секретарь объявила по громкой связи, что пришло время отпраздновать. В офисе появились коробки с пиццей и пивом, и весь персонал присоединился к «вечеринке победителей». Я просто открыл рот, увидев, какой дух единства и товарищества появился в этот момент. В моей прежней фирме подобное было просто невозможно.

Сейчас в VNB почти во всех департаментах и офисах мы организовали «комитеты увлеченности». Они позволяют многим младшим и средним менеджерам планировать свои развлечения: спортивные игры, бассейн, кино и т.д. Мы настаиваем на том, чтобы разные департаменты проводили эти мероприятия вместе: тогда люди смогут лучше узнать друг друга и завязать социальные связи. Это важный компонент нашего успеха, потому что, когда люди становятся настоящими коллегами, они достигают более высоких уровней взаимодействия, ответственности и дисциплины».

Вот несколько реальных тактик, применяемых успешными профессиональными фирмами для того, чтобы сделать работу более интересной и воспитать чувство причастности к делам группы.

1. Организовать серию общих встреч за пределами офиса.
2. Ежедневно обедать вместе.
3. Провести день благотворительности, доход от которого пойдет в местную благотворительную организацию.
4. Проводить незапланированные события вроде общефирменных вечеринок или дней открытых дверей.

5. Предложить бесплатный абонемент на массаж, в книжный клуб, в фитнес-клуб, на уроки иностранного языка. Неожиданно принести в офис мороженое для всех, установить игровой автомат, подарить подарки.
6. Организовать групповое посещение театра, кино-театра или цирка.
7. Опубликовать десять лучших ошибок года.
8. Организовать родительский день: позволить всем привести на работу детей.
9. Не скупясь финансировать совместные с клиентами развлечения.

Глава 14

Бросьте ВЫЗОВ

А ваша группа уже приняла вызов?

Здравый смысл предполагает, что предложение щедрого вознаграждения (то есть денег) заставляет людей повышать производительность. Действительно ли вопрос только в деньгах? Конечно, несколько лишних долларов на банковском счету никому еще не повредили; однако, когда человек становится преуспевающим, деньги для него перестают иметь такую же значимость, как вначале. Хотя, конечно, они остаются способом «узнать счет матча». Работая в группе, специалисты начинают искать дополнительные источники поощрения — в своей профессиональной жизни.

У людей есть другие важные потребности: обучение, самооценка, гордость, компетентность, отношения с людьми. Если они могут получать *только* финансовые вознаграждения, их вклад будет минимальным. Они будут чувствовать себя чужими и отреагируют на первое же предложение заработать чуть больше, которое им сделает конкурирующая фирма. Альфи Кон в книге “*Punished by Rewards*” («Наказанные наградами») убедительно показал, что денежные вознаграждения в действительности могут снижать желание человека выкладываться на работе.

В 1975 году группа психологов из университета Чикаго опубликовала результаты исследования, посвященного видам

деятельности, которые содержат вознаграждение в самих себе. Были изучены такие виды досуга, как скалолазание, танцы и шахматы; и такие виды работы, как исполнение музыки, хирургические операции и обучение. Исследователи хотели узнать, почему эти занятия приносят людям удовольствие. И обнаружили, что главная причина — наслаждение полученным опытом и возможность применять свои навыки.

Что же отличает виды деятельности, которые содержат в себе внутреннюю мотивацию? Чикагское исследование дало на этот вопрос удивительно четкий ответ: «Вне зависимости от конкретного вида работы наиболее важное требование — наличие набора вызовов». Оказалось, что высший приоритет имеют вызовы «придумать или открыть что-то новое», «исследовать необычное» и «решить сложную проблему». Все это позволяет предположить, что ключом ко внутренней мотивации является вовлечение в такую деятельность, которая бросает нам вызов: психологический, умственный или эмоциональный.

Касается ли это достижения высших результатов в нашей профессиональной практике или удовольствия от общения с лучшими клиентами, возможность ответить на новый вызов всегда поднимает наш дух. Воодушевление от того, что нам предлагают сделать что-то намного лучше, чем раньше, заставляет нас мобилизовать все наши ресурсы в стремлении стать чемпионом. Так что урок для лидеров групп должен быть ясен.

В первую очередь, как мы уже подчеркивали, вы должны найти время на то, чтобы выяснить, чего каждый из членов вашей группы хотел бы достичь и что для него может служить вызовом. **Вы должны узнать про их мечты, желания и стремления и найти правильный баланс между имеющимися в наличии видами деятельности и индивидуальными навыками и способностями каждого.**

Создание вызова

Хелен Келлер как-то сказала: «Жизнь — это либо дерзкое приключение, либо ничто». Прекратите мечтать, и вы сразу умрете! Очень часто, когда перед нами нет цели для стрельбы, наше внимание способен привлечь только серьезный кризис.

Мы должны задействовать весь наш потенциал для достижения наивысших результатов. Но как это сделать? Обычно мы не в состоянии «проснуться» сами. Вот здесь-то и может помочь талантливый лидер группы, понимающий, что удовлетворение всегда приводит к неудовлетворенности. Работа без вызова и трудностей приводит к застою. Ничто не влияет на нашу жизнь в такой степени, как вопросы, которые мы задаем (или отказываемся задавать) себе о направлении развития нашей карьеры.

Попробуйте вспомнить, когда в последний раз вы были действительно воодушевлены своей работой. Что было источником этого вдохновения? Новая интеллектуальная провокация шефа? Особо сложная проблема клиента? Что заставило работать ваше воображение? И вообще, вы можете вспомнить такой момент, когда вам пришлось тянуться далеко за пределы того, что вы считали для себя возможным, и вы сделали то, что и не предполагали для себя реальным?

Размышления на эту тему должны помочь вам как лидеру группы задать сотрудникам такие вопросы:

1. Кто мы и что мы можем сделать?
2. Вокруг каких целей мы готовы сплотиться?

Главный признак, отличающий лучшие группы, — это их способность внушить своим членам принцип «100 из 100»: когда группа коллективно находит большой вызов, притяжению которого сама не может сопротивляться. Преследование такой цели позволяет командам достичь выдающейся эффективности.

Лидеры групп должны не только помогать каждому члену группы становиться более успешным, но и искать способы подбадривать всю группу для достижения таких целей, на которых она в ином случае не смогла бы и сфокусироваться.

Важная часть этого процесса — помощь людям в поиске смысла в их работе. Лайза Бейли, руководитель группы потребительских продуктов подразделения инвестиционного банкинга в Credit Suisse First Boston, рассказывает об этом так:

«Для нашей группы очень важно, чтобы каждый из нас — от аналитика до руководителя проекта — шире смотрел на нужды клиента. Мне нравится предлагать сотрудникам подумать над вопросом: «Что может заставить нашего клиента вскочить посреди ночи? Что его беспокоит и тревожит?» Я хочу, чтобы мои люди поднялись над мелочами и попытались понять, что на самом деле происходит с клиентом и что для него на самом деле важно. Вся деятельность команды должна строиться на этом понимании: это помогает найти правильную бизнес-модель. Этот вопрос меняет все и с точки зрения, например, аналитика, который в одиннадцать часов вечера в пятый раз пересчитывает дисконтированный денежный поток, потому что понимает, как эта работа связана с той ценностью, которую мы должны принести клиенту. Ведь мы не просто выполняем очередной заказ, а, например, улучшаем балансовые показатели нашего клиента или помогаем ему выйти на новый рынок».

В книге “Beyond Knowing” («Не только знания») Патрик и его соавторы выразили это так:

«Какие рычаги мотивации есть у вас для того, чтобы привлечь сердца и умы ваших людей? Какова причина существования вашей группы? Какой существенный вклад она вносит в дела фирмы, в дела отрасли, которую вы обслуживаете, или в дела своего профессионального сообщества?»

Эти вопросы задает себе каждый из нас — и не только о том, что мы делаем, но и о том, почему мы это делаем и что может заставить нас выйти за пределы обычного, рутинного, общепринятого.

В чем состоит (и существует ли вообще) тот вызов, который заставляет нас добиваться чего-то необычного и замечательного?

Притягательный вызов — точный образ желательного состояния дел, который и вдохновляет вас. У группы должно быть чувство собственной необходимости или значительности. Когда конкурирующих целей

слишком много, усилия группы рассеиваются, и в конце концов индивидуальные цели начинают преобладать над коллективными.

Лучшие группы справляются с этим конфликтом, переключая своих членов с эгоистических целей на общие. *Понятный и разделенный вызов – краеугольный камень для построения коллективной работы.* Этот вызов может перевесить естественные тенденции преследования отдельными людьми своих личных целей или защиты ими своей территории. Люди вдохновляются на совместную работу тогда, когда они ощущают вызов, который имеет для них большое значение и с которым они не справятся поодиночке».

Лидер группы должен спросить:

1. Каких крупных достижений мы хотели бы добиться?
2. Какие сложные проблемы мы могли бы решить?
3. Что совершенно новое мы могли бы создать?
4. Какого конкурента мы могли бы обогнать?
5. Достаточно ли у нас энергии для достижения чего-то экстраординарного?

То, что вы услышите в ответ, скорее всего будет вариациями на такие темы:

- Значительный проект, в котором ставки для группы будут необычайно высоки, особенно с учетом необходимости выполнения его строго вовремя (задача с высокими ставками и жесткими сроками).
- Проект, в котором члены группы должны добиться позитивных изменений или предотвратить негативные.
- Осознание необходимости победить врага или обогнать конкурента (достижение превосходства над соперниками).
- Видение себя как «победивших неудачников», команды энергичных бойцов со свежими идеями

или мужественных первооткрывателей, мятежных революционеров, которым есть что сказать.

- Представление о том, что члены команды создают что-то новое, исследуют новые возможности или решают сложные проблемы, добиваясь тем самым признания (с прицелом сделать что-то, что по-новому определит саму сущность их профессиональной деятельности).

Все это касается приложения усилий и борьбы за что-то величественное, поднимающее дух и вдохновляющее. Сформулируйте вместе с коллегами стоящую перед вами цель, реалистичную или безумную, и начните ее преследовать. Будьте неистовы. Станьте группой, о которой все говорят.

Затем создайте повод для того, чтобы немедленно предпринять какие-то действия и получить добровольные обязательства от каждого члена группы. Чтобы не уменьшить «магнитуду по шкале Рихтера» вашего вызова, решая вопрос о способах выполнения задачи, найдите мощную и неотложную причину для достижения цели. Сфокусируйтесь на вопросе, *почему* ее достижение так важно для группы, исходя из реальных потребностей бизнеса. Попробуйте воспользоваться следующим процессом:

1. Попросите членов вашей группы сформулировать, что эта задача значит для них лично.
2. Дайте каждому возможность сформулировать свои собственные обязательства.
3. Подумайте, что вы можете сделать уже сейчас, с учетом имеющихся ресурсов.
4. Дайте добро на экспериментирование.
5. Используйте первые же успехи для поддержания движения.

6. Постоянно ищите для сотрудников возможности «прыгнуть выше головы».
7. Установите высокую планку ожиданий.
8. Фокусируйтесь на волнении открытий.

1. Попросите членов вашей группы сформулировать, что эта задача значит для них лично

Для начала задайте каждому человеку в группе такой вопрос: почему достижение общей цели важно для его профессионального и карьерного развития? Обсудите с каждым то, что он чувствует, что думает по поводу имеющегося вызова и тех возможностей, которые открываются лично для него. Это поможет создать ощущение важности предпринимаемых попыток. Все ваши сотрудники должны почувствовать, что их навыки и таланты будут использованы самым действенным образом. Кроме того, члены вашей группы смогут сами сформулировать причины, по которым их личные инвестиции в общий проект окупятся, и смогут сфокусироваться на своих задачах.

2. Дайте каждому возможность сформулировать свои собственные обязательства

Помните, что в конечном счете все участники вашей группы — добровольцы. Ведь любой из них имеет право выбора: продолжать работать с вами или уйти.

Чтобы люди шли к цели, у них должны быть голод, жажда, страсть. Без этого никто не станет преодолевать стрессы и выкладываться до конца. Люди мотивируются только теми, кем они сами хотят стать, и только тем, что сами считают для себя важным. Каждый человек хочет быть значительным, отличаться от других и иметь влияние.

Задумайтесь о том, что существуют разные уровни преданности делу. На первом уровне некоторые люди могут соглашаться с вами интеллектуально, но не эмоционально.

Позже они будут готовы что-то предпринять, но только в присутствии лидера или при поддержке группы. Высший же уровень преданности — это когда люди могут самостоятельно двигаться к большой цели, независимо от лидера группы или самой группы, и при отсутствии немедленных результатов. В этот момент уровень преданности сотрудников обычно связан с их самыми возвышенными устремлениями.

3. Подумайте, что вы можете сделать уже сейчас, с учетом имеющихся ресурсов

Убедитесь, что ваши люди не обескуражены сложностью или необычностью стоящего перед ними вызова. Иначе вы рискуете увязнуть в дискуссиях, планировании и анализе и никогда не добьетесь чего-либо существенного.

Вместо способного вызвать паралич заявления, что вы хотите сделать свою группу лучшей в вашей отрасли в стране, лучше выбрать одну небольшую область деятельности и предпринять все необходимое, чтобы улучшить вашу производительность в этой области в предстоящем квартале.

Идея состоит в том, что, получив некоторые осязаемые результаты в течение ближайшего времени, ваша группа сможет набрать скорость и научиться чему-то, что даст ей шансы для дальнейшего прогресса.

4. Дайте добро на экспериментирование

Можете ли вы перечислить хотя бы пять-шесть небольших экспериментов, которые ваша группа ведет для того, чтобы изобрести какую-то новую ценность для клиентов, выйти на новые рынки, открыть новые источники доходов или создать новое знание? Чем больше экспериментов, тем быстрее ваша группа сможет понять, какие стратегии будут работать, а какие нет.

5. Используйте первые же успехи для поддержания движения

Напоминайте группе о том, какие ставки сделаны: как только нам брошен вызов, появляется решительность. Не надо сомневаться в том, что у ваших сотрудников хватит сил достичь того, чего они действительно хотят. Дело в том, что самые амбициозные люди хотят присоединяться не к фирме или группе, а к движению! К чему-то, что имеет большое значение, заставляет почувствовать свое отличие от других и дает возможность выйти за рамки привычного.

6. Постоянно ищите для сотрудников возможности «прыгнуть выше головы»

Будучи лидером, вы должны искать разнообразные возможности для своих людей: возможности решать проблемы, делать открытия, добиваться целей или искать пути справиться со внешним вызовом. И стараться сделать все это увлекательным.

7. Установите высокую планку ожиданий

Когда вы поставили выдающиеся цели, вам придется особо задуматься о своих возможностях. Каковы будут разумные ожидания относительно роста дохода в этом году? Группы очень редко превышают свои устремления, поскольку есть пределы того, что люди считают возможным. Сильное желание не может само по себе неожиданно сгенерировать набор необычных стратегий, но его отсутствие может привести только к подражательству.

8. Фокусируйтесь на волнении открытий

Лидеры рынков в каждой профессии становятся лучшими тогда, когда постоянно создают, нарушают и изменяют правила игры, развивая совершенно новые области практики

либо совершая переворот в методах обслуживания существующих рынков.

Влияние лидера на то, чего можно ожидать от его людей, можно коротко охарактеризовать как «фактор аквариума». Рыбы вырастают большими или остаются маленькими в зависимости от размеров пруда, садка или аквариума, в которых они живут. Доктора могут влиять на успех лечения, управляя ожиданиями своих пациентов; ожидания учителей оказывают огромное воздействие не только на оценки, но и на IQ их учеников. Люди в вашей группе вырастут или останутся маленькими в соответствии с той атмосферой, которую вы создадите.

Глава 15

Энергично проводите совещания

Как провести хорошее совещание?

Когда люди говорят, что они ненавидят совещания, на самом деле они имеют в виду разочарование, связанное с просиживанием штанов на затянутых и непродуктивных собраниях. Люди ненавидят мероприятия, которые длятся часами без всякой пользы.

Совещания профессионалов чаще всего проходят дезорганизованно. Выступающие говорят не по теме, обсуждаются тривиальные вопросы, и редко результатом бывает конкретный план действий. Как заметил один из наших клиентов:

«Наши совещания похожи на телевизионные мыльные оперы. Вы можете не появляться на них три месяца, но когда вернетесь — окажетесь точно в том же самом месте дискуссии».

Вот несколько признаков того, что со структурой и процедурами ваших совещаний что-то не в порядке.

- Совещания группы постоянно начинаются и (или) заканчиваются позже назначенного времени.
- Члены группы не приходят на них либо являются с каждым разом все позже и позже.
- Повестка дня, материалы и документы не распространяются заранее или же их не существует вовсе.
- В повестке дня намного больше пунктов, чем можно осмысленно обсудить.

- Лидер группы не подготовлен.
- Некоторым людям позволяется монополизировать дискуссию.
- Говорят только несколько членов группы, остальные смотрят в потолок.
- Люди перебивают друг друга или заводят параллельные разговоры.
- Ведутся длительные и разгоряченные дискуссии, но никаких решений не принимается.
- По результатам совещания не достигается ясного соглашения о том, кто, что и когда должен сделать.
- Обсужденные проекты не выполняются вовремя.
- Для тех, кто ничего не делает или ведет себя вызывающе, никаких последствий не наступает.

Цели совещания

Вы не можете позволить себе тратить время на соби­рание большого количества людей, если это никак не влияет на достижение поставленных перед ними целей. Чтобы справиться с ситуацией, бывает полезно обсудить с группой правила проведения совещаний. Мы предлагаем начать с обсуждения такого вопроса: «Какую пользу мы можем получить от проведения совещаний нашей группы?»

При этом ваш интерес не должен состоять в том, чтобы выяснить, когда или как часто должны происходить совещания, кто их должен посещать. Вы должны заставить своих людей задуматься, в чем вообще смысл их проведения. Обычно можно найти несколько причин.

1. Мы можем лучше узнать о работе, которую выполняют другие сотрудники нашей группы, с какими проблемами они сталкиваются и как их решают.

2. Члены группы могут по очереди рассказывать о своих разработках в профессиональной области, особенно если они недавно посещали внешние семинары или курсы.
3. Совещания могут служить для ориентирования младших сотрудников: обсуждения клиентских заданий, получения обратной связи, внушения гордости за свою работу — то есть для того, чтобы дать им почувствовать, что они являются частью важной и мощной профессиональной команды.
4. Мы можем пригласить на наши совещания клиентов, лидеров других групп или даже внешних экспертов, чтобы они рассказали нам о своих проблемах или о проектах, над которыми работают.
5. Мы можем осуществлять совместные проекты, особенно если это позволяет более эффективно развивать наш бизнес и помогает группе стать более профессиональной и привлекательной для клиентов.

Конечно, этот список не претендует на то, чтобы быть исчерпывающим (как и все списки в этой книге). Если вы проведете подобное обсуждение в своей группе, вы обнаружите, что существует два разных типа совещаний: одни посвящены распространению информации и знаний, а другие — совместной работе над важными проектами.

Правила совещаний

Далее группа должна договориться по поводу базовых параметров проведения своих совещаний.

1. Будем ли мы встречаться регулярно?
2. Какую пользу должен получить каждый из нас, чтобы инвестиции времени в эти совещания окупались?
3. Как мы сможем лучше обслуживать наших клиентов, делясь знаниями, концентрируя наши коллективные усилия и действуя совместно?

Группа должна выяснить и зафиксировать на бумаге, какую конкретную пользу собирается получить каждый из ее членов от проведения совещаний. После этого надо периодически проверять, получает ли каждый то, на что рассчитывал. Если нет — нужно предпринять корректирующие действия, изменяя формат или содержание совещаний, чтобы сделать их более ценными.

Группа должна определить, сколько времени она готова посвятить каждому совещанию. Большим группам может не хватить одного часа, но если люди раньше вообще не проводили совещаний, то для начала разумнее ограничиться одним часом.

Кроме того, вы должны установить наиболее предпочтительный график проведения совещаний: «Какой день недели нам удобней всего? И какое время — рано утром, во время обеда, вечером?»

Лучшие группы планируют свои совещания заранее и проводят их в удобные для всех день и время (например, в полдень второго вторника месяца), чтобы все члены группы могли зарезервировать для них время. (Как говорит Джули Макдональд О'Лири, бизнес-менеджер Дэвида: если этому учат на любых курсах секретарей, то почему же подавляющее большинство групп этого не делает?!)

Клифф Фаррах прокомментировал это так:

«Даже лучшие бизнес-школы не могут научить проведению эффективных совещаний. Единственная возможность научиться этому есть только у тех счастливиц, которые работают в фирмах, где это принято в качестве стандарта, и у которых есть хороший руководитель. Я всегда планирую и провожу совещания вместе с моим ассистентом, который очень внимателен к деталям и может гарантировать, что будут рассмотрены все важные вопросы. Я рассылаю повестку дня только после того, как он поработает над ней. На общефирменных совещаниях именно лучший административный персонал задает самые трудные и интересные вопросы».

Частью вашего обсуждения должно стать достижение договоренности о том, что каждый должен взять на себя обязательства:

- присутствовать на совещаниях;
- приходить вовремя, чтобы совещание начиналось точно в назначенный час;
- рассылать всем свои материалы за несколько дней до совещания;
- выполнять к этому моменту все задачи, порученные ранее. (Да, это может показаться очевидным. Но это обязательство должно быть взято в явном виде!)

После того как группа определила приемлемые для всех правила, лидер должен раздать или разослать их всем участникам. Более того, он должен периодически напоминать всем о взятых ими на себя обязательствах и в конце каждого совещания находить момент для того, чтобы оценить, правильно ли оно было проведено и все ли довольны им.

Если у вас не хватает времени или группа очень большая, стоит привлечь к работе ассистента, секретаря или просто одного из сотрудников, который сможет вам помогать: вести протокол совещания, а между совещаниями отслеживать деятельность членов группы и сообщать, какие из проектов идут по плану, а какие требуют вашего личного внимания.

Совещания для распространения знаний и выработки навыков

Один из лучших способов удовлетворения разнообразных интересов вашей группы — чередование совещаний, посвященных распространению знаний и выработке навыков, с совещаниями, посвященными планированию деятельности и решению важных проблем, определяющих направление движения группы и (или) ее постепенное развитие.

Хотя члены группы должны делиться с остальными информацией, относящейся к ее деятельности, это надо делать с долей осторожности. Некоторые люди считают, что истинная

цель любого совещания группы состоит в предоставлении им трибуны для неограниченной демонстрации их впечатляющих достижений.

Помните, что информация может быть распространена бесчисленным количеством способов: записки, электронные доски объявлений, интранет, электронная почта, бумажные отчеты и даже неформальные устные обсуждения, вплоть до разговоров в курилке. Время совещаний будет потрачено с пользой, только если в ход будет пущен коллективный разум всех присутствующих, и только при том условии, что это поможет продвижению группы вперед.

Высший приоритет для этого типа совещаний — это разработка такой повестки дня, которая будет способствовать обучению и развитию навыков. **Лучшее использование времени группы — это разбор уроков и ситуаций, гипотетически возможных или возникших при обслуживании клиентов и решении их проблем, которые могут оказать влияние на практику группы.**

Дэниел Фенсин использует очень простой способ:

«Мы придумали «консалтинговые капсулы». Что это такое? Мы просим каждого консультанта составить конспект того, что он сделал за прошлый месяц, и раздаем эти конспекты всем сотрудникам. Так что все наши люди, во всех департаментах, очень хорошо знают, что делают консультанты».

А Джек Ньюмэн из Morgan, Lewis & Bockius описывает это так:

«Мы хотим быть уверены в том, что все результаты работы группы известны всем ее членам. Это не так просто сделать, как может показаться на первый взгляд. Представьте, что юрист сделал набросок презентации для клиента. Для него будет совершенно естественным положить этот набросок в папку на своем столе. Но нам-то нужно, чтобы все остальные тоже извлекли пользу из его работы! Пусть это всего лишь набросок, но, увидев его, другой член группы сможет сделать что-то похожее. Информация в наброске может оказаться ценной и сама по себе: многие наши клиенты, как правило, находятся в схожих ситуациях. Другими словами, если все смогут ознакомиться с этим наброском, они почувствуют, что деятельность и результаты каждого важны для всех нас».

Одно дело — услышать, что люди говорят (в общих терминах) о задаче, над которой они сейчас работают. И совсем другое — узнать, чему они научились у других.

И все же слишком часто, когда совещание начинается, лидер группы начинает круговой опрос со слов: «Итак, Айван, расскажи нам, над чем ты работаешь в последнее время». Это не задает никакого конкретного направления для групповой дискуссии, позволяя некоторым сотрудникам читать длительные проповеди о вещах, которые мало интересны группе в целом, и часто приводит к тому, что остальные начинают потихоньку испаряться из комнаты или принимаются громким шепотом обсуждать между собой более занимательные вопросы.

На наш взгляд, лучшая форма для начального вопроса такова: **«Чему ты научился за последний месяц, что могло бы быть ценным для всех нас?»** Время будет потрачено более плодотворно, когда все по очереди расскажут о своих новых знаниях.

Группа может посвятить часть времени тому, чтобы послушать клиента напрямую, пригласив его для того, чтобы он рассказал о проблемах, волнующих его отрасль. Во многих группах также заведено по очереди готовить короткую презентацию, направленную на развитие навыков всех присутствующих. Вот примеры таких презентаций.

1. Демонстрация эффективного использования новой технологии, которая может дать группе преимущество.
2. Сообщение о разработках, которые могут оказать влияние на решение проблем клиентов группы.
3. Ролевая игра с участием самых успешных сотрудников, которые могут показать, например, как им удалось решить особенно трудную проблему общения с клиентом.

В лучших группах записывают эти встречи на видео, чтобы сохранять свое коллективное знание.

Если ваша группа готова встречаться ежемесячно, вы можете запланировать распространение знаний и построение навыков на каждое второе совещание. Тогда остальные можно посвятить обсуждению конкретной совместной деятельности.

Совещания для планирования деятельности

Это, наверное, самый сложный для эффективного планирования тип совещаний. Лидер группы должен придерживаться восьми взаимосвязанных принципов, которые помогут ему проводить совещания энергично и с пользой.

1. Установите единственный фокус.
2. Проводите мозговые штурмы.
3. Убедитесь в том, что идеи осуществимы.
4. Добивайтесь добровольных обязательств.
5. Делайте обязательства небольшими.
6. Создавайте свои «контракты».
7. Отслеживайте выполнение обязательств между встречами.
8. Отмечайте успехи.

1. Установите единственный фокус

Каждое совещание должно быть посвящено только одному важному для вашей группы вопросу. Конечно, в повестке дня могут присутствовать хозяйственные, административные или остаточные вопросы, но главный вопрос должен быть один.

Рассмотрите следующие темы, и вы сможете хорошо представить себе, какие идеи может сгенерировать ваша команда:

1. Какую стратегию наша команда должна применить, чтобы стать более прибыльной в следующем году?
2. Какими способами мы можем улучшить нашу общую эффективность и выполнять задания клиентов с меньшими затратами?
3. Какие тренинги нужно пройти каждому из нас, чтобы подняться на высший уровень эффективности?
4. Какие действия мы можем предпринять, чтобы увеличить ценность и стоимость наших услуг для клиента?
5. Какой из последних заказов наших клиентов оказался наиболее прибыльным и что нам надо сделать для того, чтобы получать больше таких заказов?
6. Что мы могли бы сделать для достижения высокого уровня боевого духа, мотивации и энтузиазма, чтобы лучше удерживать самых талантливых людей?
7. Что нам надо сделать для того, чтобы лучше понимать наших существующих клиентов и быть более ценными для них?
8. В каких услугах могут нуждаться существующие или потенциальные клиенты, какие им еще никто не предложил?
9. Что нам надо сделать для того, чтобы существующие клиенты рекомендовали другим наши услуги?

Этих вопросов должно хватить для того, чтобы стимулировать мышление вашей группы по меньшей мере на следующий год!

2. Проводите мозговые штурмы

Тот, кто отвечает за поддержание дискуссий на ваших совещаниях (чаще всего это лидер группы), должен вовлекать группу в мозговые штурмы. Их смысл состоит в генерации

рабочих идей, реализация которых может помочь группе добиться своих целей.

Если все согласны сконцентрироваться на поиске рабочих идей, избегая длительных дискуссий, вы сможете посвятить этому процессу порядка сорока минут. Конечно, у профессионалов присутствует естественная склонность наслаждаться продолжительными спорами, так что лучше договориться о некоторых базовых правилах до начала игры.

Вот общепринятые правила, которые, конечно, допускают некоторые вариации.

— *Говорите все, что приходит в голову.*

Да, мы знаем, что вас долго учили думать, прежде чем открыть рот. Сегодня этого правила придерживаться не надо.

— *Никаких дискуссий.*

Многие люди привыкли помещать все свои мысли в «дискуссионный сэндвич»: сначала они дают общую концепцию, потом — свою идею, и потом объясняют вам, почему эта идея так хороша. Сегодня мы должны попросить их быть краткими.

— *Никаких оценочных суждений — положительных или отрицательных.*

Часто бывает полезно напомнить сотрудникам о трех конструктивных вопросах, которые задает успешный предприниматель, сталкиваясь с новой идеей: «Как я это сделаю?», «Что самое плохое может случиться?», «Какой запасной выход предусмотрен на тот случай, если это самое плохое произойдет на самом деле?» Затем напомните им обычный для профессионалов деструктивный ответ на новую идею: «В течение одной секунды мы назовем тринадцать причин, по которым все это работать не будет».

— *Быстро записывайте все (и любые) предложения.*

На этом этапе вашей целью является количество, а не качество. Если Джон предложил идею и вы ее записали, а потом свою идею предложил Чак, но вы его идею не записали, Чак скорее всего подумает: «Наверно, моя идея не так уж хороша» или «Он что, настолько тупой, что не может понять меня?»

— *Поощряйте участие всех присутствующих.*

Один из самых больших мифов о мозговых штурмах: люди одобряют хорошую идею, едва услышав ее. На самом деле прорывные идеи чрезвычайно редко признаются отличными в тот момент, когда звучат впервые. Тем более что все они в момент своего рождения почти обязательно имеют какие-то изъяны. Как однажды сказал Альберт Эйнштейн, «если новая идея не выглядит полностью абсурдной, у нее нет никаких шансов».

После того как группа согласилась следовать этим правилам, вы можете начинать. Один из методов состоит в том, что вы обходите стол и предлагаете каждому высказать одну идею. Другой метод состоит в том, что каждый записывает свою идею на листе бумаги (анонимно) и передает его ведущему. Тот пишет идеи на доске, чтобы все присутствующие могли их видеть. (Для этого особенно подходят доски, к которым крепятся большие листы бумаги, с которых можно после окончания мозгового штурма все переписать.)

Роль ведущего состоит в том, чтобы получить и записать идеи каждого. Неплохо было бы пронумеровать их. Если мозговой штурм проходит активно, случается, что некоторые идеи оказываются просто не услышанными или записанными в таких выражениях, которые не отражают намерение говорившего. Так что есть смысл попросить участников помочь вам в том, чтобы идеи были записаны

все и аккуратно. Старайтесь записывать именно те слова, которые произносит говорящий, не пытаясь их перефразировать.

Назначьте помощника, чтобы он помог вам вести заметки. Не оставляйте это на членов команды. Это должен быть тот же человек, который составляет график действий (упомянутый выше) и отслеживает ход его выполнения. Ассистенты часто бывают более эффективными в отслеживании хода выполнения, чем лидер группы. Когда к вам подходит ассистент со словами «Мне поручили собрать в один документ все, что наши сотрудники пообещали сделать. Когда я могу получить вашу часть?» — это выглядит намного более деликатно, чем если бы с таким вопросом подошел лидер группы.

3. Убедитесь в том, что идеи осуществимы

Как только все идеи записаны (без каких-либо обсуждений), ведущий должен удостовериться, что они конкретны, выполнимы и могут быть реализованы. Звучит-то это просто, но как это сделать? По нашему опыту, это самая сложная часть процесса мозгового штурма. Концепции или цели предлагать склонны все, но вот превратить их в конкретные действия бывает трудно.

Например, одна общепринятая концепция формулируется так: «Мы должны обязательно посещать клиентов, чтобы увидеть, как работает их бизнес и больше узнать о них». Это хорошая концепция. Есть только одно затруднение: как? Как добиться того, чтобы все это делали? И как узнать, что это происходит на самом деле?

В роли ведущего, как только такие идеи появляются, вы должны всегда спрашивать: «Является ли предложенная идея реальной? Возможно ли измерить ее выполнение? Или она неосуществима?» Чтобы это проверить, спросите, можно ли делегировать исполнение этой идеи младшему сотруднику, составив точный план действий.

Также полезно подумать о том, какой осязаемый результат можно предъявить на следующем совещании в качестве доказательства того, что идея реализуется. Это может быть какое-то исследование (отчет), либо разработка политики, процедуры или шаблона, либо какое-то другое конкретное действие.

Если идея не соответствует описанному критерию, мягко попросите конкретизировать ее, избегая дискуссии. Например: *«Ян, без сомнения, эта идея будет очень полезной для тебя и всей нашей группы. Пожалуйста, помоги нам определить, как мы сможем убедиться в том, что все наши сотрудники реализуют ее правильно, и как мы узнаем, что получили те результаты, на которые рассчитывали?»*

Потратьте несколько минут на то, чтобы вместе с Яном и другими членами группы продумать детали. Мягко требуя большей конкретности, вы сможете получить в ответ примерно следующее:

«Можно сделать большую таблицу, в которой в вертикальных колонках будут записаны наши лучшие двадцать клиентов, а в горизонтальных строках — имена членов нашей группы. Пусть каждый из нас раз в квартал посещает одного клиента и заносит в соответствующую клетку дату визита. Кроме того, по результатам каждого визита он должен будет составлять отчет обо всем интересном, что он там увидел».

Теперь у вас есть что-то конкретное. Группа сможет самостоятельно и в любой момент оценить, насколько она продвинулась в реализации этого плана действий. Были ли определены двадцать лучших клиентов? Была ли изготовлена таблица? Был ли составлен план посещений? Были ли проведены визиты к клиентам и были ли составлены отчеты? Работа ведущего и состоит в том, чтобы помочь группе составить список очень конкретных, измеримых и реализуемых идей для продвижения вперед, в направлении поставленных целей.

Это просто? Да. Это работает? Да. Все ли группы делают это? Нет!

А ваша?

4. Добивайтесь добровольных обязательств

Простое участие в дискуссии может быть информативным и, возможно, даже увлекательным, но оно не приносит непосредственного результата — кроме раздражения для тех, кто жаждет увидеть, как группа делает что-то значительное. **Совещания, посвященные планированию деятельности, должны заканчиваться тем, чтобы каждый член группы взял на себя ответственность за выполнение каких-то задач.**

Некоторые лидеры групп деспотически делегируют разные вопросы членам группы, формулируя их как задания для следующего совещания. Это не самый эффективный способ добиться осмысленных действий. Это допустимо в случае критического положения или для самых младших членов группы, которым сначала только и можно давать четко очерченные задания, но это неэффективно в качестве стандартного метода действий.

Зарезервируйте последние пятнадцать минут совещания на то, чтобы определить, какие из появившихся идей настолько притягательны для членов группы, что они готовы вложить в их реализацию какое-то количество своего неоплачиваемого времени.

Вы можете сказать своей группе:

«Сейчас мы кратко рассмотрим все идеи, которые нам удалось сгенерировать. Затем я хотел бы выслушать каждого из вас по очереди: есть ли среди этих идей те, которые вам больше всего нравятся и на реализацию которых вы были бы готовы потратить несколько часов вашего времени в течение следующего месяца? Напоминаю, что это должно быть полностью добровольным решением: никакого принуждения, никаких обвинений.

Если вы не видите такой идеи, над которой хотели бы поработать, вы можете пропустить свой ход, когда я обращусь к вам. Никаких объяснений не потребуется. Но если какая-то из них вас мотивирует, я хотел бы услышать, какая именно».

Ваша роль в этот момент состоит в следующем:

1. Убедиться в том, что идея не противоречит полностью целям группы.
2. Обсудить с каждым, сколько неоплаченного времени он может потратить на реализацию идеи в течение следующего месяца.
3. Точно определить последовательность действий.
4. Добиться, чтобы каждый член группы точно описал, что он предъявит на следующем совещании в качестве доказательства того, что работа им велась.

Суть успеха состоит не в том, чтобы отбирать самые лучшие, самые стратегически важные идеи. Это может и подождать — до того момента, пока ваша группа не приобретет достаточного опыта в проведении эффективных совещаний. **Пока что ваша цель — стимулировать всех сотрудников выполнять какие-то конструктивные действия, которые позволят группе набрать скорость и мощь.**

5. Делайте обязательства небольшими

Каждая отдельная задача должна быть небольшой и выполнимой. Когда человек придумал хорошую идею или воодушевился чужой, он немедленно бросается «изменять мир». Он возвращается в свой офис с самыми лучшими намерениями, но очень скоро начинает отвлекаться на текущие задачи, которые надо выполнять в первую очередь.

Через месяц на следующем совещании ему не о чем отчитаться. Он и его коллеги попадают в деморализующий цикл:

они много обещают, ничего не выполняют и от них ничего не требуют (поскольку все и в самом деле очень заняты), а остальные начинают думать: «Почему я должен делать всю работу?» или «А зачем нам-то беспокоиться?»

Очень важно регулировать энтузиазм людей, напоминая им, что их обычная работа тоже должна быть сделана. Вы должны вместе с ними определить, что они на самом деле смогут сделать за отведенный срок.

Бенджамин Хаас из Towers Perrin поделился с нами таким наблюдением:

«Многие люди берут на себя излишние обязательства. Их надо слегка осаживать, говоря: «Пожалуйста, не бери на себя обязательства, которые ты не собираешься выполнить». В большинстве случаев это главная причина того, что мы не получаем запланированных результатов».

6. Создавайте свои «контракты»

Вы должны убедиться в том, что каждое задание четко определено и выполнимо. Прежде чем закрыть совещание, вы должны помочь каждому определить конкретно, что группа может ожидать от него на следующем совещании по поводу каждого отдельного задания. Получит ли ваша группа отчет (об исследовании, о сделанных первых шагах, о выполненном проекте) или готовый продукт, который можно распространить среди членов группы? Задача и ожидаемый результат должны быть обрисованы во всей специфике.

В основе всего этого заложена философия: не позволять команде снижать обороты. В одной из знакомых нам успешных фирм есть такое правило: «Ты не обязан что-то делать. Но если пообещал — то обязан!»

7. Отслеживайте выполнение обязательств между встречами

Поскольку после хорошего совещания группа расходится с большими ожиданиями, недостаток прогрессивной деятель-

ности окажет самое разрушительное влияние на ее боевой дух. Это самая большая проблема для загруженных лидеров групп. Но именно в этой сфере хороший лидер может добиться самого большого влияния и продемонстрировать свои тренерские качества, потратив какое-то время на то, чтобы встретиться с членами своей группы и предложить им помощь в реализации их проектов.

Чтобы добиться непрерывной деятельности, надо часто общаться. От эффективного лидера группы вы могли бы услышать примерно такие слова:

«Привет, Том. Я помню, что ты взялся за проект, связанный с нашими визитами к клиентам. Я могу тебе помочь? Мы могли бы пересечься на полчаса на этой неделе, чтобы составить список лучших клиентов и график визитов к ним».

Дэниел Фенсин рассказывает:

«Все начинается с того, чтобы ясно дать людям понять, чего вы от них ждете. Я могу пойти к своему партнеру и сказать: «Вот что это задание означает для нашей фирмы. Оно очень важно. Ты должен его выполнить — постоянно контактируя со мной, чтобы я знал, как идет работа».

Если вы думаете, что не сможете по той или иной причине курировать процесс, вы должны сказать мне об этом как можно раньше. Если у вас проблема, вы приходите ко мне и мы смотрим, что мы можно сделать для ее решения.

Люди обычно стараются выполнить то, что обещали. Но иногда они отпускают дела по течению и думают, что все в порядке. Тогда я должен им сказать: «Не надо так поступать!» Если так случится — позвольте мне вмешаться. Если кто-то придет и скажет, что что-то произошло, у меня не будет выбора. Я должен это сделать. Приходите ко мне. Я помогу вам решить проблему».

Мы очень расстраиваемся, когда видим, как много времени инвестируется в составление хороших планов и как мало усилий тратится на контроль их выполнения. **Наиболее ценный способ использования времени лидера группы — это отслеживание выполнения планов: один на один с каждым сотрудником, с целью помочь им добиться успеха.** Пред-

лагая свою помощь в выполнении проектов, вы получаете возможность продемонстрировать интерес к каждому человеку и сделать существенный вклад в повышение морального духа и результатов вашей группы.

8. Отмечайте успехи

Лучшие группы всегда находят время признать победы, улучшения и достижение личных или общих целей. Результат наших сегодняшних действий играет главную роль в успехе завтрашних. На личном уровне, если человек тратит много времени и труда на проект, который в конце концов остается незамеченным, он очень скоро минимизирует или совсем прекратит свои усилия. На уровне группы, если результат превысит ожидания, а у вас нет способа выразить свою гордость за эти достижения, ваша победа будет «глухой».

Снова Дэниел Фенсин:

«Я всегда стараюсь распространить хорошие новости по всей фирме. Я встречаюсь с каждым из моих партнеров раз в месяц (на это уходит масса времени). Каждый знает, когда у него назначена встреча со мной. Они мне рассказывают о том, что они делают, а я им о том, какие позитивные сдвиги происходят в нашей фирме. Я прошу их поговорить об этом же со своими сотрудниками по окончании рабочего дня или за обедом.

Когда кто-то делает что-то достойное внимания, мы пишем об этом e-mail и нажимаем кнопку «Разослать всем». Мы также всегда стараемся оповестить всех о том, что кто-то выполнил свою работу особенно хорошо. Я прошу рассказывать мне о сотрудниках, которые так работают. И я взял себе за правило — столкнувшись с ними в коридоре, говорить: «Привет! Знаешь, Ларри сказал мне, что ты отлично отработал в проекте! Я это оценил!»

Здесь очень важно отметить ценность фактора времени. Чем раньше вы сможете стимулировать энтузиазм, тем скорее превратите его в скорость и мощность. Люди любят победителей и любят быть частью команд-победителей. Ранние победы и очевидные доказательства быстрого набора скорости способствуют энтузиазму.

Глава 16

Демонстрируйте одобрение

Как вы демонстрируете признание достижений?

Вклад в групповые усилия может быть менее заметным, чем личные достижения, но он должен быть признан и подчеркнут. Люди часто отказываются тратить время и силы на общее дело, если приоритет отдается личным успехам.

Очень часто можно наблюдать практически полное отсутствие признания вклада людей в дела группы. Одна младшая сотрудница инвестиционного банка, возвращаясь утром в свой офис с кипой документов, которые она всю ночь ждала в типографии, столкнулась там с группой сотрудников, которые начали подшучивать, что она выглядит какой-то бледной и растрепанной. Через полгода по этому поводу все еще шутили, но никто так и не удосужился поблагодарить ее за то, что она потратила столько сил и своего личного времени на подготовку важных документов.

Секретарь одной из ведущих аудиторских фирм признавалась нам, что моральные отношения там настолько плохи, что обслуживающий персонал иногда начинает мстить тем людям, которые к нему плохо относятся: важнейшие факсы от ключевых клиентов не попадают на столы таких сотрудников.

У многих людей в их профессиональной жизни отсутствует любого рода признание или одобрение. Это верно как для старших сотрудников, так и для младших. Менеджеры

часто попадают в ловушку, ища способы решения проблем, вместо того чтобы искать успехи, которые можно повторять. Это приводит к тому, что все сотрудники становятся слишком осторожными и отказываются от любого риска. У них теряются любые стимулы для решения жизненно важной задачи — постоянного поиска новых способов лучшего выполнения своей работы.

Вспомните, когда в последний раз кто-то нашел время, чтобы сказать вам, как он ценит вашу компетентность, доверяет вашим решениям или восхищается вашими способами решения проблем. Как это признание подействовало на вас? Ваш ответ достаточен для понимания того, насколько важна демонстрация признания успехов.

Итак, что же останавливает нас, когда мы хотим выразить признание? Одни думают, что это выглядит непрофессионально или слишком сентиментально. Другие испытывают страх близкого контакта с человеком. Многих людей (с обеих сторон) выражение признательности приводит в смущение.

Что же делать? Вот несколько рекомендаций.

1. Решите, какие действия должны быть одобрены.
2. Делайте это в подходящий момент.
3. Найдите подходящий способ и форму выражения признательности.
4. Общайтесь с каждым человеком в подходящей именно ему манере.
5. Разработайте для своей группы программу наград.
6. Подготовьте для своей группы отчет «Наши достижения».

1. Решите, какие действия должны быть одобрены

Будьте готовы выразить признательность члену команды, который:

- оказал клиенту услугу высочайшего качества;
- поддержал усилия других членов группы;
- приобрел новый навык;
- инвестировал свое время в изучение клиентской отрасли или группы клиентов;
- ясно и вовремя делился информацией и знаниями с остальными;
- анализировал рабочие процессы для того, чтобы их упростить, снизить издержки или исключить дублирование;
- взял на себя инициативу в решении проблемы;
- сделал больше, чем обещал.

2. Делайте это в подходящий момент

Нельзя слишком часто говорить людям, что вы цените их способы решения проблем или выполнения какой-то деятельности: ваши похвалы могут потерять свою эффективность и показаться неискренними или даже манипулятивными. Так что делайте это только тогда, когда чувствуете, что обстоятельства оправдывают это.

3. Найдите подходящий способ и форму выражения признательности

Существуют ли нефинансовые способы признания эффективности и достижений — как профессиональных, так и личных? Рассмотрите вот этот список.

1. Одобрение.
2. Благодарность.
3. Предоставление автономии.
4. Большее вовлечение в дела группы.
5. Личный интерес и поддержка старших сотрудников.

6. Публичное признание заслуг.
7. Известность (внутри офиса и за его пределами).
8. Контакты.
9. Доступ к информации.
10. Доступ к дополнительным ресурсам.
11. Быстрый отклик (доступ к руководителю).
12. Поддержка при выполнении задач.
13. Титулы и звания (официальные и неофициальные).
14. Специальные роли или назначения.
15. Вызов.
16. Значительность.

Каждый из этих пунктов является нефинансовой «валютой», на курс которой лидер группы может влиять и которую он может использовать для вознаграждения. Конечно, есть опасность, что лидера могут заподозрить в политиканстве или потакании фаворитам. Однако наш список показывает, что в «кошельке» лидера может быть достаточно «банкнот» для вознаграждения и выражения признательности. Лучшие лидеры групп умеют пользоваться всем этим набором «валют», адаптируя их к личности каждого сотрудника.

Питер Фридес, бывший генеральный директор Hewitt Associates, предупреждает, что **индивидуальное признание и награды следует использовать осторожно, поскольку они разрушают командный дух, если выделяют одного человека за то, что было достигнуто всей командой.** Он подчеркивает, что существование индивидуальных наград само по себе может создать ситуацию внутренней конкуренции вместо сотрудничества.

Джереми Сильверман работал в Bain & Co. (одна из ведущих форм по стратегическому консультированию) двенадцать лет. Он вспоминает:

«Культура Bain всегда делала упор на важность командной, а не индивидуальной эффективности. Bain даже называла себя «сообществом экстраординарных команд». Я помню одно наше мероприятие, когда несколько команд соревновались в разных видах спорта. В конце дня, к изумлению участников, призами была награждена проигравшая команда. Я до сих пор бережно храню стеклянное пресс-папье с надписью «Члену наименее экстраординарной команды». Я думаю, что эти призы были самой блестящей идеей того старшего партнера, который отвечал за организацию мероприятия. Если даже вы не добились успеха в перетягивании каната или беге в мешках, боевой дух команды достоин вознаграждения».

Мы признаем справедливыми озабоченность Фридеса и пример Сильвермана, но все же считаем, что индивидуальные вознаграждения, используемые аккуратно и тонко, могут играть важную роль. Вот несколько идей и примеров, совсем или почти не требующих затрат.

1. Заходите к сотрудникам, чтобы поблагодарить их за особый вклад, или приклеивайте записку с благодарностью на дверь их комнаты.
2. Рассылайте по электронной почте всем членам группы сообщения о чем-либо вкладе в ваши собственные достижения.
3. В день рождения сотрудника организуйте обед или ужин для всей группы или пошлите ему домой открытку, подписанную всеми членами группы.
4. Дарите кролика Energizer тому члену группы, который безостановочно двигается вперед, или игрушечную машину «Формулы-1» тому, кто выполнил особо срочный клиентский заказ за рекордно короткое время.
5. Договоритесь с руководством вашей фирмы, чтобы одна из переговорных вашего офиса весь год носила имя того сотрудника, который сделал наибольший вклад в дела группы за предыдущие 12 месяцев.
6. Дарите каждому новому члену группы майку с его фамилией на спине и названием группы на груди.

7. Иницируйте издание вашей собственной ежемесячной газеты на одном листе. Заведите в ней колонку «Браво!», чтобы приветствовать личные и профессиональные успехи, и «Хорошие попытки», чтобы признавать и поддерживать тех, чьи начинания еще не достигли полного потенциала.
8. Позвольте новым сотрудникам или обслуживающему персоналу арендовать из местной художественной галереи картину по их выбору, чтобы они могли украсить свой офис.
9. Вдохновляйте и поддерживайте тех, кто сам разрабатывает программы признания заслуг.
10. Создайте «зал славы» (стенд или стену коридора), чтобы помещать там фотографии авторов выдающихся достижений, как личных, так и профессиональных.
11. Создайте ежегодный отчет или фотоальбом, где содержатся фотографии и памятные документы каждого члена группы и описание его лучших достижений за год.
12. Приобретите в ближайшем ресторане несколько сертификатов на бизнес-ланч, чтобы раздавать их тем сотрудникам, которые прикладывали большие усилия, чем от них ожидали.
13. Давайте один день отгула тем, кто рекомендовал нового сотрудника, после того как тот успешно отработал три месяца.
14. Купите недалеко от офиса щит для наружной рекламы, чтобы отметить на нем профессиональные, политические или гражданские заслуги человека.
15. Проведите неожиданный пикник для всей группы во дворе офиса.

16. Назначьте дни, когда каждый, кто сделает негативное замечание, должен будет раскошелиться на некоторую сумму, которая пойдет в фонд для проведения мероприятий группы.
17. Посылайте цветы супругу (супруге) человека, который вынужден долго отсутствовать дома по делам бизнеса, чтобы продемонстрировать благодарность за их жертвы.

Фил Готт, английский консультант, отмечает, что такие действия, как празднование дней рождения, организация зала славы или изготовление ежегодного фотоальбома, укрепляют связи в команде, даже если вашей главной целью и не является демонстрация признательности. Он рассказывает удивительную историю:

«Несколько лет назад один из моих клиентов установил весьма амбициозные цели на год и в конце этого срока решил продемонстрировать признание вкладов своих сотрудников, проведя, как он назвал это, «полпинтовую вечеринку». Люди, конечно, могли пить столько пива, сколько хотели, но каждый стакан наполнялся только наполовину. Это как бы говорило каждому: «Спасибо за все, что ты сделал, хотя что-то и не удалось». Это «послание» было очень сильным, а вечеринка вошла в фольклор компании».

4. Общайтесь с каждым человеком в манере, наиболее подходящей именно ему

Понаблюдайте за людьми, работающими рядом с вами, и подумайте о том, что может мотивировать каждого из них:

а) откликнется ли он, если выразить признание его успехов публично, перед лицом всей группы, — или это должен быть разговор один на один, электронное письмо или записка?

б) достаточно ли будет словесного признания — или требуются какие-то более осязаемые либо альтернативные (нефинансовые) формы поощрения?

в) какие нефинансовые методы и формы признания вы имеете в своем распоряжении — с учетом специфики личных

интересов сотрудников, их способов проведения досуга и карьерных целей?

Форма признания может быть самой простой и практически бесплатной (записка со словами благодарности на столе сотрудника) или же требующей умеренных затрат (сертификат на ужин в соседнем ресторане). Если вы сделаете такую «домашнюю работу», вы сможете предложить каждому именно то, что привлекает его больше всего.

5. Разработайте для своей группы программу наград

Вы можете присуждать членам своей группы награды в разных категориях и даже привлечь их всех к выдвижению номинантов, наиболее достойных награждения.

- *Награда за качество обслуживания* — для тех сотрудников, которые всегда завершают работу по клиентским заказам вовремя, с высоким качеством и стремятся к совершенству.
- *Награда за развитие практики* — для тех, кто приложил наибольшие усилия для того, чтобы ваша команда стала лучшей в вашей профессии.
- *Награда за рационализацию* — для тех, кто выдвинул лучшие предложения по улучшению эффективности работы.
- *Награда административному персоналу* — для тех, кто поддерживал вас лучше всех.
- *Награда «Золотое Правило»* — для тех, кто добросердечен и честен, осознает свою ответственность за командную работу и понимает, что, помогая кому-то добиваться успеха, он делает вклад в успех группы в целом.
- *Награда за лучшую помощь клиенту* — для тех, кто помог клиенту сэкономить деньги, устранил в работе

группы ошибки, которые могли привести к проблемам у клиента, упростил документооборот или нашел способ увеличить производительность труда сотрудников клиентской организации.

- *Награда лучшему наставнику* — для тех, кто помог членам группы максимально использовать их потенциал и работать на высшем уровне производительности, или создал атмосферу поддержки, позволившую им не бояться рисков и вызовов.

6. Подготовьте для своей группы отчет «Наши достижения»

Изложение всех улучшений за прошедший период может включать в себя статистику, истории, графики, выученные уроки, особые достижения, благодарности клиентов и т.п. Такой документ почти наверняка станет источником энергии и гордости — а может быть, и сюрпризом для всех членов группы.

Производительность определяется по тому, что мы сделали, а не по тому, что мы хотели сделать. Отказ от рассмотрения и оценки достигнутого прогресса — одна из главнейших причин того, что многие усилия по улучшению работы уходят в песок. Когда отсутствует самый существенный компонент празднования достижений, наши обучаемость и энергия истощаются.

Глава 17

Урегулируйте межличностные конфликты

Что вы делаете, когда ссорятся члены вашей группы?

Обычно все происходит в такой последовательности: один ваш сотрудник делает или говорит что-то, что вызывает у другого сильные отрицательные эмоции: злость, разочарование, раздражение, замешательство, унижение, которые не проходят целый день, а то и больше. Обиженный человек прокручивает в голове ситуацию снова и снова, обсуждает ее с другими сотрудниками. В конце концов он начинает остывать, и интенсивность его эмоций снижается. Однако он не разговаривает со своим обидчиком о том, что произошло. Острота его ощущений хотя и уменьшается, но никогда не исчезает полностью.

Конфликты между членами группы могут выражаться в различных формах:

- хронические перебранки между двумя членами команды;
- словесные оскорбления или уничижительные замечания по поводу других людей, их мнений и идей;
- публичный поиск ошибок в работе, производительности, отношениях и вообще во всем, что делает коллега;

— ледяная холодность между двумя сотрудниками, исключение любых отношений между ними, кроме самых формальных, игнорирование друг друга во время выступлений.

Когда двое (или больше) человек вовлечены в конфликт, изначальное раздражение может очень скоро перерасти в более сильные эмоции, если проблемы, лежащие в основе конфликта, не будут разрешены. Если лидер группы не вмешивается в ситуацию, дело может дойти и до настоящей ненависти, что приведет к разрушению отношений не только между вовлеченными в конфликт людьми, но и между другими членами группы; в результате боевой дух команды снизится.

Конфликтов невозможно избежать, если группа состоит из людей с разными типами личности и разными взглядами. Некоторые конфликты могут дать толчок творчеству и интенсивной работе, что благоприятно для духа команды. *Здоровый* конфликт может дать отличные идеи и самые инновационные решения.

Однако *нездоровое*, дисфункциональное поведение очень часто приводит к тому, что проблемы разрастаются. Мы все склонны избегать противостояний. И хотя всем известно, что нездоровый личный конфликт следует разрешать еще на стадии возникновения, многие не делают этого, предпочитая избежать конфронтации, даже если завтра дела пойдут хуже. В конце концов, думаем мы, у нас не хватает времени справиться с проблемами сегодняшнего дня, чтобы волноваться еще и о завтрашних.

Перспективы конфронтации с коллегой по поводу большого вопроса не доставляют нам удовольствия. Нас тревожит, что конфронтация может вызвать новые, более серьезные проблемы. Мы боимся возможной реакции другого человека («Если я с ним поссорюсь, то он испортит мне жизнь»). Мы можем чувствовать, что шансы на конструктивное

взаимодействие близки к нулю. Так что мы говорим себе: «Не стоит спорить».

Наиболее эффективный ход в этом случае — переговоры. Лидер группы выслушивает обе стороны, выявляет сферу общих интересов и пытается добиться взаимопонимания между сотрудниками. Стоит также воспользоваться советом Роджера Фишера и Вильяма Ури, авторов книги “Getting to Yes” («Как добратся до слова «да»): чтобы помочь разрешить конфликт, помогите людям сконцентрироваться на их долгосрочных интересах. Самый ценный совет, который может дать посредник, — напомнить сторонам, что их долгосрочный интерес состоит в поддержании отношений, а не в фокусировании на спорных вопросах.

Вот несколько шагов для разрешения конфликта.

1. Опишите словесно конфликт и наблюдаемое вами непродуктивное поведение.
2. Попросите каждого участника прокомментировать причины несогласия друг с другом.
3. Попросите каждого по очереди подытожить все, что он слышал от другого.
4. Попросите каждого по очереди идентифицировать точки согласия и несогласия.
5. Попросите ваших коллег предложить способы решения проблемы.

1. Опишите словесно конфликт и наблюдаемое вами непродуктивное поведение

«Мне кажется, что никто из вас не слушает друг друга, и для меня очевидно, что каждый из вас имеет твердую точку зрения на то, как выполнять этот проект».

Различия в нуждах, целях, ценностях, конкуренция за ограниченные ресурсы — все это потенциальные «спусковые крючки» для конфликтов. Лидер группы, надеющийся на

разрешение межличностного конфликта, должен «выводить на белый свет» несогласие, едва оно становится заметным, и помогать вовлеченным в конфликт сотрудникам анализировать их отличающиеся точки зрения. Выводя ситуацию на всеобщее обозрение, формулируя ее суть в профессиональных терминах, а не в оценочных суждениях, и предлагая обсудить ее вместе, вы признаете, что конфликт является проблемой группы, а не отдельных людей. Если этого не сделать, никакой кооперации для его решения достичь не удастся.

Первый шаг состоит в том, чтобы заставить ваших коллег взглянуть объективно на то, как они взаимодействуют друг с другом. Ваш главный фокус должен быть на межличностных взаимоотношениях, а не на предмете спора. Вы должны рассмотреть их поведение, которое препятствует эффективному общению.

2. Попросите каждого участника прокомментировать причины несогласия друг с другом

«Давайте потратим пару минут на то, чтобы вы по очереди рассказали о своей точке зрения на происходящее. В чем проблема и как вы ее воспринимаете? Что каждый из вас сделал такого, что стало причиной возникновения проблемы?»

Для разрешения межличностных конфликтов лидер группы должен слушать активно и должен быть способен услышать эмоциональные аспекты в том, что говорится.

Спокойно предложите каждому из них описать то, что они считают причиной конфликта. Не пытайтесь сейчас решить проблему — просто пригласите ваших коллег выяснить причины разногласий между ними. Многие конфликты имеют несколько причин, часто неоднозначных.

Джин Лебедум в книге “Managing Workplace Conflict” («Управление рабочими конфликтами») говорит, что существует четыре основные категории конфликтов.

1. По поводу фактов и данных. Базовое непонимание или неверная информированность — самый легкий для разрешения тип конфликтов.
2. По поводу процессов и методов. Ваши люди могут иметь одинаковые цели, но расходиться во взглядах на способы их достижения. Компромисс в этой ситуации также часто достижим.
3. По поводу предназначения. Ваши люди могут иметь разные цели и планы, в которых, однако, иногда можно найти совпадения.
4. По поводу ценностей. Ваши люди могут по-разному понимать самые базовые убеждения и принципы. Это наиболее трудный тип конфликтов, и иногда достижение согласия невозможно.

Иногда один человек пытается во всем обвинить другого, вместо того чтобы высказать свою точку зрения. Конечно, нужно позволить ему выпустить пар. Но затем спокойно попросите этого человека сформулировать вопрос без слова «кто», а только со словом «что» — это удержит его от дальнейшего развития конфликта. Вы должны помочь обеим сторонам увидеть, что каждая из них должна взять свою долю ответственности за ситуацию.

3. Попросите каждого по очереди подытожить все, что он слышал от другого

«Джо, просто для полной уверенности в том, что мы все понимаем друг друга, коротко расскажи нам, что ты слышал из того, что Мэри говорила по вопросу, который так расстроил вас обоих».

Теперь попросите каждого повторить то, что сказал другой участник конфликта. Заставив их перефразировать главные мысли друг друга, вы помогаете им услышать и осознать точку зрения другой стороны.

Затем пусть каждый подтвердит, прояснит или поправит сказанное другим. Если вы не очень уверены, что поняли кого-то из них, попросите выразиться точнее.

Удерживайтесь на нейтральной позиции. Если вы начнете критиковать кого-то, это будет выглядеть признаком того, что вы уже приняли чью-то сторону. И еще раз: не пытайтесь немедленно разрешить конфликт. Сейчас ваша роль состоит только в том, чтобы просто собрать информацию.

4. Попросите каждого по очереди идентифицировать точки согласия и несогласия

«Можем ли мы определить, по каким пунктам у вас нет разногласий? Насколько я понял, вы оба хотите работать над проектом X. Теперь, не теряя этого из виду, давайте найдем точки разногласия — в чем вы видите различия между вашими подходами в работе над проектом?»

Спокойно и ясно изложив свои точки зрения, ваши коллеги в итоге могут быть удивлены, по скольким вопросам они на самом деле соглашаются.

Сначала попросите каждого идентифицировать точки согласия в их позициях. Затем точки несогласия.

Если каждый из них говорит только о том, в чем они не согласны, задайте им вопросы, чтобы помочь им увидеть то, в чем они согласны. Но не пытайтесь убедить их, что никакой разницы между их мнениями нет. Ваша роль наставника состоит в том, чтобы, прояснив различные точки зрения, заложить основу для будущей кооперации. Чтобы направить конфликт в конструктивное русло, лидер группы должен удерживаться от собственных суждений.

Межличностный конфликт скорее всего будет разрешен, если обе стороны смогут увидеть, что они обе получают что-то в результате. Ваша задача — подчеркнуть то, что находится в зоне их взаимных интересов, или то, для достижения чего они нуждаются в помощи друг друга.

5. Попросите ваших коллег предложить способы решения проблемы

«Что вы можете предложить для того, чтобы продвинуться вперед? Может ли кто-то из вас пойти на компромисс — чтобы добиться того, чего вы оба хотите добиться, и чтобы ослабить напряжение?»

Разрешение конфликта дает наибольший результат за наименьшую цену, когда его стороны готовы действовать сообща, а не упорствовать в отстаивании своих подходов. Чтобы это произошло, оба сотрудника должны признать проблему и понять, что они должны сделать ставку на ее разрешение.

Попросите их предложить действия, направленные на точки согласия и несогласия, которые они обсуждали. Ваша задача — помочь им достичь согласия относительно конкретных шагов (тут наилучшим будет подход «услуга за услугу»).

Эти предложения должны быть практичными. Поэтому задайте наводящие вопросы, чтобы помочь участникам спора прояснить, как их идеи могут быть реализованы. Ищите работоспособные варианты, требующие небольших начальных шагов. Иногда единственным жизнеспособным вариантом оказывается предложение дать пыли улечься и установить дату следующей встречи между участниками конфликта.

Любые договоренности и планы действий, возникшие в результате дискуссий, должны быть зафиксированы письменно, чтобы предотвратить новые проблемы и снизить вероятность любого непонимания в будущем.

Главное — выявить деструктивные различия как можно раньше. Чем дольше тянется нездоровый конфликт, тем труднее его разрешить. И если он превратится в открытую войну, последствия для вашей группы будут самыми серьезными, поскольку все ее члены будут вынуждены занять ту или иную позицию.

Глава 18

Боритесь с кризисами

Как вы реагируете на драматические события?

Готовы ли вы встретиться со случаями паники? («Спасайся кто может!», «Что делать, шеф, что делать?»). Вряд ли. В конце концов, это и не будет кризисом, если вы к этому готовы. Но что-нибудь обязательно произойдет — это неизбежно.

Кризисы могут быть спровоцированы, например, такими событиями:

- важный сотрудник решает уйти из фирмы;
- член вашей группы ведет себя неподобающим образом или неэтично;
- группа теряет важнейшего клиента;
- экономические условия вынуждают уволить нескольких членов группы;
- умирает ценный сотрудник.

Несколько ключевых принципов

Управление кризисом — это тонкая смесь искусства и науки. Мы рекомендуем следующие шаги.

1. Спокойно попытайтесь собрать все факты.
2. Выявите реальную проблему.
3. Решите, кто будет управлять кризисом.

4. Привлеките всех, кого только возможно.
5. Помните, что во время кризиса масштаб всего происходящего (эмоции, результаты и т.п.) увеличивается.

1. Спокойно попытайтесь собрать все факты

Неизбежный вопрос при любом кризисе: как избежать ухудшения ситуации. Ваша самая большая проблема может состоять в том, чтобы определить, обладаете ли вы всей необходимой информацией. Часто вы не знаете, что чего-то не знаете. В потоке догадок и слухов информации может быть очень мало; либо, наоборот, информации слишком много, и нет возможности отсеять нужную.

Очень легко впасть в избыточное реагирование, глядя, как переживают ваши коллеги. Взвешенный, обдуманый подход к получению всех фактов является лучшей стратегией.

2. Выявите реальную проблему

Это самая главная задача. Когда ваша группа теряет важнейшего клиента, вы можете подумать, что проблема проста до банальности — это потеря большей части вашей выручки и, возможно, утрата вашей командой боевого духа. Однако в действительности все может быть гораздо хуже. Настоящая катастрофа может заключаться в последствиях инцидента.

1. Есть вероятность того, что некоторые ведущие профессионалы уйдут из вашей группы к конкуренту, к которому ушел клиент.
2. Другие клиенты могут узнать об уходе данного клиента, и не исключено, что это повлияет на уровень их доверия к вам.
3. Потеря этого клиента может быть признаком более глубоких проблем в области качества ваших услуг, до этого скрытых.

4. Некоторые из младших членов группы, зависевших от наличия заказов этого клиента, могут быть вынуждены уволиться.

Если вы не найдете времени для поиска реальных проблем, вы рискуете потратить все свои силы и ресурсы на борьбу с воображаемым кризисом.

3. Решите, кто будет управлять кризисом

Иногда лучшей кандидатурой для борьбы с кризисом является не вы. Представьте, что важнейший клиент решил передать все или главную часть заказов вашему конкуренту. Лучший маркетолог вашей группы может быть более подходящим человеком для того, чтобы посетить клиента, узнать, что произошло, и, возможно, успокоить его. Для решения других вопросов может потребоваться помощь внешнего профессионала (юриста, психолога и т.п.).

Так что очень важно решить, кто лучше всего подготовлен для того, чтобы справиться с данным конкретным кризисом. Это не значит, конечно, что вы должны сложить с себя полномочия лидера группы. Вы должны оставаться на переднем крае.

4. Привлеките всех, кого только возможно

Иногда для быстрого разрешения кризиса достаточно привлечь только нескольких ключевых профессионалов. В других случаях требуются слаженные действия большого числа людей. Могут быть моменты, когда вы должны попросить всю команду остаться на работе до позднего вечера или в выходные. Кризис дает возможность выявить скрытые таланты членов вашей группы. Найдите способы дать каждому почувствовать, что он сыграл важную роль в спасении ситуации.

5. Помните, что во время кризиса масштаб всего происходящего увеличивается

Вне зависимости от того, с какого рода потерей или кризисом вы столкнулись, вам надо знать, как остальные люди в вашей группе воспринимают ситуацию. Часто кризис вызывает не событие, а реакция на него членов группы и их последующие действия.

Как прокомментировал Дэниел Фенсин:

«Я не хочу сказать, что вы не можете даже позволить себе проявить какие-то признаки беспокойства. Но если я действительно о чем-то беспокоюсь, в коридорах начинается хаос. («Господи, если даже он беспокоится об этом, значит, дело очень плохо!») Вы должны поддерживать определенный уровень спокойствия, чтобы ваши люди сделали все наилучшим образом».

Несколько правил общения во время кризиса

Любой кризис, если вести себя неправильно, может разрушить отношения в вашей группе. Но при верном поведении он, наоборот, может вызвать взрыв энтузиазма.

Вот несколько базовых правил эффективного общения с группой в период кризиса.

1. Полностью информируйте каждого члена группы.
2. Вовлекайте их в принятие ключевых решений.
3. Будьте доступны.
4. Не теряйте чувства юмора.

1. Полностью информируйте каждого члена группы

Никто не любит говорить публично, что дела плохи. Но во время кризиса бесполезно скрывать от коллег важную информацию. Если это настоящий кризис, влияющий на карьеру ваших сотрудников или на отношения с важными клиентами, история в конце концов выплывет, что бы вы ни делали; при этом она

будет переполнена неверной информацией и может оказаться даже более разрушительной, чем кризис сам по себе.

2. Вовлекайте членов группы в принятие ключевых решений

Если вы отвечаете за большую группу профессионалов в географически распределенных офисах, вы не можете организовать совещание группы, чтобы прийти к консенсусу по поводу наилучших возможных решений. Но вы должны сделать как можно больше, чтобы вовлечь в этот процесс вашу группу. Люди будут чувствовать себя ответственными за выход из кризиса ровно в той мере, в которой они были вовлечены в выработку решений.

3. Будьте доступны

Поскольку любой кризис связан с эмоциональными перегрузками, можно уверенно утверждать, что ваши люди будут разочарованы, встревожены, раздражены или даже взбешены. Если они почувствуют, что вы слишком заняты, чтобы общаться с ними, они почувствуют себя чужими и деморализованными.

Найдите время на то, чтобы дать им возможность выразить озабоченность, поделиться своими чувствами, попросить у вас совета или предложить вам свою точку зрения. Убедитесь, что ваши коллеги чувствуют, что вы заботитесь об их интересах.

Большинство реальных кризисов бросает вызов нашим внутренним и внешним коммуникациям. Но кризис состоит не только из проблем с коммуникациями. Очень часто с кризисами справляются именно профессионалы в области общения, потому что никто другой не решается взяться за это. Фактически коммуникации являются только одним из аспектов правильного управления кризисом.

4. Не теряйте чувства юмора

Банально, но смех и в самом деле является лучшим лекарством, особенно если надо снять напряжение или снизить уровень стресса. Клифф Фаррах рассказал нам, что он купил пожарные шлемы для ключевых членов своей группы и доставал их во время кризисных совещаний.

Советы по отдельным типам кризисов

Давайте посмотрим на список обычных кризисов и подумаем, что можно предпринять в каждом случае.

1. Ключевой игрок собирается уволиться

Вы только что получили известие, что один из ваших ключевых сотрудников собирается уволиться или, хуже того, перейти к конкуренту. Ваша естественная реакция — разочарование, злость и даже чувство, что вас предали. Но вы должны еще подумать об остальных. Как этот факт повлияет на моральное состояние всей группы? Собирается ли уволиться еще кто-нибудь? Как изменятся возможности группы по обслуживанию клиентов?

У вас, вероятно, возникнет искушение поразмышлять о причинах такого поступка, о мотивах и планах на будущее этого человека и о том, будет ли этот уход обставлен в дружелюбной манере. Не исключено, что вы обозлитесь и сделаете вид, что знали о приближающемся увольнении и вообще счастливы, что этот человек уходит.

Вне зависимости от того, обоснованны ли эти ваши чувства, подобные сигналы несут опасность того, что другие члены группы начнут задаваться вопросом об их собственной ценности для группы и о том, что будет сказано в случае их увольнения.

Вашим первым шагом должен быть разговор с человеком. Возможно, его решение не является окончательным. Может

быть, на самом деле он не собирается увольняться, а просто ищет признаки того, что его работу ценят. Или он огорчен чем-то, что было основано на непонимании или неверной интерпретации, и это можно прояснить и поправить. Или же он хочет уволиться только потому, что получил более выгодное предложение. В первую очередь вы должны найти мотивацию его шага.

Следует быть осторожным в попытках успокоить человека, который ощущает, что его здесь не ценят. Он может понять, что ваше желание удержать его позволит ему манипулировать вами в будущем. Так что важно не реагировать слишком сильно и не давать избыточных обещаний, которые через какое-то время вернутся к вам бумерангом. Но в любом случае вы мало потеряете и можете приобрести довольно много, если просто поговорите с этим человеком один на один — и сделаете это раньше, чем информация о его уходе распространится слишком широко, и до того, как вам придется обсуждать этот вопрос с другими членами вашей команды.

Спросите, каковы его намерения. Обсудите, что каждый из вас должен сделать для того, чтобы его уход прошел спокойно. Обсудите, как будут поддерживаться внешние и внутренние коммуникации, чтобы группа столкнулась с минимумом проблем. Вместе составьте записку для всех членов группы с объяснением того, что происходит, и с наилучшими пожеланиями ему в его новом начинании. Разработайте совместное сообщение для клиентов.

Сообщение подобных новостей вашей группе — не очень приятная задача, так что вы должны быть как можно более позитивны. Объясните причины принятого решения. Сопроводите плохие новости указанием на возникший вызов, на принятие которого нужно направить свою энергию — особенно в тех областях, в которых ваши сотрудники могут проявить себя лучше всего. Отводите подозрения и

выстраивайте доверие. Устраняйте неопределенность, ясно и позитивно описывая будущее развитие группы.

2. Кто-то допустил ошибку

Вы обнаружили, что ваши женатые сотрудники завели роман. Или против одного из членов вашей группы подан иск за халатность. Или в группе обнаружился признаки «дедовщины». Как реагировать?

В некоторых случаях лучшей реакцией будет ничего не делать! Вы должны понимать различие между аморальными действиями и кризисом. Кризисом надо считать то, что оказывает воздействие на других членов вашей группы или влияет на их работу для клиентов.

Если вас поймали на ошибке, продемонстрируйте свое раскаяние. Не пытайтесь ее скрыть. Многие готовы забыть и простить ошибку, если видят искреннее раскаяние. Во время и после кризиса о лидерах судят не по исходным ошибочным действиям, а по тому, как они справлялись с их последствиями. Преступление Никсона состояло не в установке микрофонов в отеле Уотергейт (это делал не он), а в попытках скрыть это. Публика может простить политику некрасивый поступок, но не факт лжи по этому поводу.

Люди могут простить того, кто сделал ошибку, даже самую грубую, если он честно ее признает, показывает, что научился на ее примере, не повторит ее и искренне озабочен тем, как она отразится на его группе и фирме.

Если речь идет о нарушении законов или этического кодекса вашей профессии, то ситуация сложнее. Ваши действия будут более заметны, так как их диктуют государственные или общественные организации. В таких случаях вы должны проявить чрезвычайную решительность и действовать как можно быстрее. Ваша проблема не «рассосется» сама по себе с течением времени. Скорость — это ключ к решению. Кризис не будет ждать.

3. Мы теряем клиента

Всегда лучше быть той стороной, которая обнаруживает ошибку. Но чаще всего вам придется общаться со своими людьми, не имея полной информации о том, почему именно клиент был потерян (тем более что в большинстве случаев истинные причины так и останутся неизвестными). В таких случаях лучше ясно сказать, что всех фактов вы не знаете, и сразу поделиться тем, что вам известно.

Расскажите правду, и как можно скорее. На кону находится достигнутый вами уровень доверия в вашей группе. **Поверят ли вам ваши люди, когда вы будете нуждаться в помощи, зависит от уровня доверия, который был достигнут ранее.** Если после кризиса вы попытаетесь обмануть их или скрыть факты, доверие будет необратимо разрушено.

- Признайте факт потери клиента, вместо того чтобы отрицать это.
- Делайте то, что в ваших силах. Не будьте фаталистом.
- Проведите с группой совещание, чтобы проанализировать ошибки и слабости. Всеми силами сопротивляйтесь синдрому «навешивания собак». Вместо этого анализируйте проблему и ищите ответы.
- Подсчитайте ваши оставшиеся активы (то есть ваших оставшихся клиентов) и примите решение обслуживать их как можно лучше.
- Вспомните старый армейский афоризм: «Нет плохих солдат, есть плохие офицеры». Ваша группа должна знать, что вы с ними и что вы не перекладываете вину на них, когда обсуждаете вопрос за пределами группы.

4. Мы вынуждены расстаться с несколькими сотрудниками

Мы все знаем, что иногда экономические условия вынуждают фирму уменьшиться в размерах. Возможно, некоторые из старших сотрудников не работали с полной отдачей. Возможно, штат был раздут.

Когда приходит время для такого кризиса, старайтесь информировать об этом всех членов группы на самых ранних стадиях. Люди всегда получают первую информацию об этом из перешептываний в коридоре, и воображение рисует им самые страшные картины.

Вот как можно действовать в период сокращений персонала.

- Не делитесь с группой предположениями и размышлениями. Сообщайте только факты.
- Не молчите — это никого не защитит.
- После сокращения поговорите со всей группой. Скажите, что вы сожалеете о случившемся, и помогите всем понять объективную экономическую реальность.
- Многие сотрудники чувствуют для себя угрозу, ожидая следующих увольнений, которые могут затронуть уже их. Убедите их в том, что они представляют ценность для группы и фирмы и что для вас важен вклад каждого из них в борьбу с экономическими штормами.
- Вставайте и двигайтесь вперед. Боритесь с унынием.
- Попросите о помощи профессионалов. Вы не должны оставаться с проблемами один на один.
- По завершении кризиса не забудьте поблагодарить всех членов группы за их помощь в сложной ситуации.

5. Ушел из жизни ценный сотрудник

Только что случилось самое худшее. Член вашей группы, вашей «семьи», ушел навсегда. Некоторые сотрудники прирут эту потерю близко к сердцу — более глубоко и более лично, чем вы могли себе представить.

Человек, способный утешить, может оказать огромную помощь тем, кто убит горем. Поддержка лидера группы должна помочь им прийти в себя. Однако существует несколько «надо» и «нельзя», о которых стоит помнить.

Надо

- Услышав о смерти, соберите всю группу и расскажите всем вместе, сразу.
- Будьте готовы к тому, что некоторые коллеги будут очень сильно горевать. Если можете, попросите присутствовать профессионального психолога.
- Отмените все назначенные встречи или презентации. Не позволяйте никому думать, что вы ставите работу выше людей.
- Дайте возможность членам команды посетить похороны.
- Пошлите цветы от имени группы, вне зависимости от того, сделают ли это члены группы от своего имени.
- Дайте тем, по кому смерть друга ударила сильнее всего, достаточно времени, чтобы вернуться в нормальное состояние.
- Дайте людям понять, что они могут говорить о потере. Не позволяйте этому стать табу.
- Звоните супругу или семье ушедшего, не забывайте о них, особенно в годовщину: именно в годовщину им труднее всего.
- Скажите супругу или членам семьи, что они могут посещать вас в любое время.

Нельзя

- Не считайте, что вы знаете все обо всем или имеете ответы на все вопросы — особенно опасны формальные ответы из учебников.
- Не заставляйте опечаленного человека говорить о потере. Дайте ему возможность высказаться тогда, когда он захочет.
- Не используйте чьи-либо соболезнования для выражения собственных. Избегайте искушения поговорить о самих себе.
- Не используйте клише типа «Я знаю, что вы все сейчас чувствуете...»
- Не пытайтесь сравнивать чувства разных людей и их проявления — это слишком индивидуально.
- Не навязывайтесь.
- Не вмешивайтесь ни в чью жизнь. Дайте человеку возможность быть самим собой.
- Не нарушайте конфиденциальность.
- Не ждите слишком многого и слишком быстро от членов вашей группы. Будьте готовы к колебаниям настроения.

Заключение

Кризисы не нравятся никому. Для их разрешения надо тратить деньги, время, силы. Это отвлекает от работы для клиентов и разрушает моральное состояние группы.

Но кризисы могут приносить и пользу. Они требуют сверхусилий и концентрации внимания. Они укрепляют отношения между членами группы. Эмоции могут захлестывать, но, если кризисом управлять правильно, он может привести к большей сплоченности членов вашей группы и

их большей сосредоточенности на общем деле. Хелен Островски из Porter Novelli рассказала нам такую историю:

«Как и все в нашей отрасли, мы периодически сталкиваемся с необходимостью увольнений. Мы планируем этот процесс до последней детали, прописывая, кто с кем должен поговорить, включая тех, кто должен уйти, и тех, кто должен остаться. Мы наняли специальную фирму, которая учила наших топ-менеджеров тому, как донести такое сообщение. Самые важные сообщения пишу я сама, оттачивая каждое слово. Такие дни бывают очень напряженными, но они проходят строго по плану, и мы знаем, что даже уволенные говорят, что мы ведем себя сочувственно и уважительно.

В конце дня вся руководящая команда собирается, чтобы обсудить ход дел. Однажды я просто сорвалась и выплеснула все свои эмоции, полностью забыв правила сохранения равновесия. К моему удивлению, на следующий день я получила электронные письма почти ото всех присутствовавших. Они благодарили меня за помощь и спрашивали, чем могут помочь мне. Это сильно привязало нас друг к другу. Оглядываясь назад, я вижу, что было очень важно оставаться спокойной и собранной во время кризиса, но, к моему удивлению, положительным моментом оказалось и то, что я позволила себе (и всем остальным) эмоциональный взрыв после его окончания».

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

Строительство будущего

ГЛАВА 19. Воспитывайте младших
Как вы обращаетесь с младшим персоналом?

ГЛАВА 20. Интегрируйте новых людей
Как вы помогаете новичкам добиваться успеха?

ГЛАВА 21. Контролируйте размер вашей группы
Как вы реагируете на проблемы с размером группы?

ГЛАВА 22. Измеряйте результаты группы
Как вы измеряете успех вашей группы?

ГЛАВА 23. А зачем вообще волноваться?
Для чего вам все это?

Глава 19

Воспитывайте младших

Как вы обращаетесь с младшим персоналом?

В небольших группах лидер имеет возможность общаться со всеми сотрудниками — и на работе, и за пределами рабочего времени, и со старшими, и с младшими. Однако по мере того, как группа растет, у лидера остается время на общение только со старшими коллегами, и уже им придется мотивировать, подпитывать энергией, следить за работой и развивать младший персонал.

Младший персонал по определению находится в самом начале своей карьеры и нуждается в одном: получать навыки и развивать их. Без этого их карьера (и средства к существованию) подвергается риску. Насколько хорошо развиваются навыки, зависит от двух ключевых процессов. Первый — система назначения заданий персоналу: в каких проектах они смогут участвовать и какую могут получить ответственность. Второй — контроль за их работой в проектах, к которым их допустили.

Хотя лидер обязан гарантировать, что оба эти процесса работают правильно, между фирмами существуют большие различия в степени формализации этих процессов и в степени участия лидера в них.

Рассмотрим эти процессы подробнее.

Система назначения на работу

В некоторых фирмах каждый старший сотрудник имеет полную свободу подбирать для выполнения своих проектов сотрудников из общего пула младшего персонала. В других младшие сотрудники закреплены за старшими, с которыми они работают на всех проектах.

Лучшая модель, с нашей точки зрения, состоит в том, чтобы все старшие сотрудники регулярно собирались и совместно распределяли младших сотрудников между проектами, тем самым делегируя друг с другом ответственность за деятельность группы. Они могут рассмотреть возможность компромисса между необходимостью равномерной загрузки персонала, предоставлением ключевым клиентам лучших ресурсов, разработкой новых способов работы и поддержанием на высоком уровне мотивации и боевого духа.

Даже если лидер формально не участвует в распределении работы, он может наблюдать за тем, какую работу получают младшие сотрудники, и влиять на процесс, время от времени говоря старшим коллегам примерно следующее:

«Я заметил, что ты уже шестой раз подряд привлекаешь Джонни к выполнению этой процедуры. Конечно, это оправданно с экономической точки зрения, потому что он ее хорошо освоил и быстро выполняет, но я слышал, он жаловался, что хочет научиться чему-то новому. Я думаю, в следующий раз тебе стоит привлечь к этому Мэри. Я знаю, что она очень хочет поработать именно с тобой и будет работать очень ответственно, потому что для нее это возможность узнать что-то новое, а твоя похвала будет очень много для нее значить. Если ты согласишься, это будет очень важно и для всей группы, поскольку снижается риск того, что Джонни и Мэри уйдут от нас одновременно в поисках тех возможностей, которые мы им пока не предоставляли. Поможешь мне в этом?»

Сделав это достаточно деликатно, лидер группы может добиться значительного воздействия на общую схему распределения работы, и тем самым — на мотивацию, моральный дух и удержание сотрудников.

Система надзора за выполнением работы

Достижение совершенства в области контроля выполнения работы может быть более сложной задачей для лидера, поскольку многие группы не имеют предварительных договоренностей о стандартах контроля. Во многих фирмах эта область остается в полном распоряжении старших сотрудников, и руководители проектов управляют ими в том стиле, который считают наиболее подходящим.

Мы полагаем, что качество надзора за выполнением работы настолько важно, что требует к себе особого внимания. В книге «Делай то, что проповедуешь» на примере глобального статистического исследования было показано, что это один из главных факторов финансового успеха.

Мы считаем, что, как и в других случаях, правильное будет привлечь ваших старших коллег к установлению стандартов, вместо того чтобы навязывать их. Спросите их, по каким стандартам, на их взгляд, они должны отвечать за качество контроля. Обратите внимание: мы не предлагаем «попробовать» установить стандарты, потому что такой подход оставляет слишком много лазеек. («Я соглашался не установить стандарты, а только попробовать это сделать. Но я был слишком занят. Извините!»)

Предлагаем вам на рассмотрение несколько вполне разумных стандартов управления младшими сотрудниками.

1. Когда их назначают на выполнение проектов или задач, они хорошо понимают, что должны делать.
2. Они понимают, как порученные им задачи связаны с главными целями проекта.

3. Им всегда предоставляют помощь, когда у них возникают вопросы.
4. Они обязательно получают обратную связь, положительную или отрицательную.
5. Коррекция их действий происходит в конструктивной манере.
6. Они получают хорошее наставничество, которое помогает им повысить производительность.
7. Их всегда информируют о том, что им нужно знать для того, чтобы правильно выполнить порученную работу.
8. У них достаточно свободы для принятия решений, которые требуются для выполнения работы.
9. Их активно подбадривают к поиску новых идей и способов улучшения работы.
10. Совещания группы проводятся в манере, направленной на создание доверия и взаимного уважения.
11. При исполнении каждого задания устанавливаются и поддерживаются самые высокие стандарты производительности.
12. Они чувствуют себя членами слаженной команды.
13. Работа требует от них использования их знаний и способностей.
14. Проекты, в которых они участвуют, помогают им учиться и расти.
15. Их работа интересна и бросает им вызов.

Если вам трудно убедить своих старших коллег принять на себя такую ответственность, попросите их вспомнить те времена, когда они сами были младшими сотрудниками. Спросите, как, по их тогдашним представлениям, с ними должны были обращаться. (Не как на самом деле обращались, а как им хотелось бы, чтобы с ними обращались!)

Возможно, вы закончите дискуссию с другим списком, отличным от нашего — более коротким, например. Ничего страшного. Вы сделали главное — повысили чувствительность сотрудников к тому факту, что у вашей группы теперь есть хоть какие-то стандарты отслеживания выполнения работ, и этих стандартов надо придерживаться.

После этой дискуссии лидер группы должен начать отслеживать — формально или неформально, — как стандарты выполняются.

Формальный подход может опираться на анкету, заполняемую всеми участниками каждого проекта, в которой они оценивают свой опыт и возвращают лидеру.

Как говорит Карл Кристофф из Hodgson Russ:

«У наших молодых профессионалов есть сильное желание иметь такую структуру лидерства, которая создает программы обратной связи. Иногда даже самые скептические мои партнеры бывают приятно удивлены во время совещаний, которые предваряются анонимным анкетированием, позволяющим в неагрессивной манере выявить точки зрения наших молодых сотрудников. Ассоциаты (младшие профессионалы) хотят быть частью организации, которая заинтересована в их развитии».

Однако подобная формализация не обязательна для тех лидеров, которые готовы постоянно встречаться с сотрудниками — в коридорах или за чашкой кофе. **Обычно активному лидеру группы нетрудно узнать, кто из старших коллег все делает правильно, а кто нет.** Главное здесь — желание лидера действовать на основании полученной информации. Например, он может заскочить в комнату старшего коллеги, закрыть дверь и сказать примерно так:

«Ричард, только между нами. Я хотел бы обсудить одну вещь, о которой недавно услышал. Я пообщался с нашими младшими сотрудниками, и, если говорить начистоту, они не горят желанием работать с тобой вместе. Они говорят, что ты не даешь им достаточно руководства в том, чего требуешь от них, и они не получают от тебя никакой обратной связи.»

Я не знаю, насколько это соответствует действительности, но уже сейчас лучшие из младших сотрудников стараются избегать твоих проектов. Это очень печально, потому что ты можешь предложить многое и твоих клиентов мы должны обслуживать на максимальном уровне. Скажи, как ты смотришь на все это? Что я могу сделать, чтобы помочь?»

Естественно, этот подход сработает не в 100% случаев. Но если лидер группы старается провести такой разговор каждый раз, когда в нем появляется необходимость, люди в конце концов получают это сообщение: стандарты действительно существуют. Лидеру не надо быть хулиганом или полицейским, но он может быть совестью группы, постоянно напоминая людям о стандартах, которые они сами (все вместе!) установили для себя.

Как сказал Ник Джарретт-Керр, Bevan Ashford:

«Прививайте правильные ценности в области командной работы. Каждый из наших старших партнеров выполняет надзор за работой. Это и есть часть того, что в нашей фирме называется партнерством».

Наставники

Хорошая идея — чтобы у каждого в группе был наставник. Вы будете играть роль наставника для старших сотрудников, а каждый из них, в свою очередь, будет наставником для кого-то (или нескольких) из младших. Роль наставника состоит не в том, чтобы быть адвокатом своего подопечного, а в том, чтобы быть резонатором, помогать в развитии карьеры и предоставлять помощь в случае трудностей.

Одним из самых уважаемых и любимых руководителей в Credit Suisse First Boston является Байо Огунлези, который руководит группой энергетики в подразделении инвестиционного банкинга. Эйлин Урбан, исполнительный директор этой группы, рассказывает:

«Огунлези внедрил у нас систему назначения наставников, которая связывает старших (управляющих директоров) с более младшими (вице-президентами), которые не находятся в прямом подчинении этих управляющих директоров. От наставников ожидается, что они смогут выработать доверительные отношения. И есть один нюанс: наставника штрафуют, если его подопечный увольняется, не предупредив его. Вопрос здесь не в увольнении самом по себе, а в отсутствии общения: если уровень коммуникаций недостаточен для того, чтобы наставник смог понимать своего подопечного и помогать ему, значит, наставник не делает того, что от него требуется.

Эта система стала очень успешной. Наставничество стало тем, что отличает нашу группу от других, и даже те, кто сначала в нее не поверил, потом стали ее звездами. Мы считаем, что любой человек может быть наставником для кого-то. Главное — подобрать правильную пару».

Плюсов у хороших систем наставничества (которые базируются на двух правилах: «каждый должен быть наставником» и «у каждого должен быть наставник») достаточно много. Во-первых, от такой системы выиграет младший персонал, потому что у него будет к кому обратиться с вопросами и проблемами. Во-вторых, у вас высвободится немного времени: вам не придется выполнять всю эту работу самому. В-третьих, выполнение обязанностей наставника поможет вашим коллегам развить межличностные, социальные и эмоциональные навыки, которые будут большим подспорьем в их профессиональном развитии. И последнее по счету, но не по значению: программа наставничества поможет выявить тех, кто обладает такими навыками в наибольшей степени, и вырастить из них либо своего преемника, либо лидеров подгрупп, если ваша группа станет слишком большой, чтобы управлять ею из одного центра.

Франсина Эдельман, президент компании I2i Communications, рассказала нам:

«Мой бывший наставник был замечательным, заботливым человеком, с высокими профессиональными качествами и безупречной честностью. Но он не был способен внушать лояльность, поскольку почти не общался с подопечными и соответственно не мог установить с ними эмоциональной связи. Когда работник получал лучшее предложение,

он покидал нашу компанию без особых сомнений. Я же тратила не меньше двадцати минут в день на разговоры со своими сотрудниками — не только о бизнесе, но и о них самих, об их детях, об их планах на выходные. Они, в свою очередь, многое знали про меня, про мою семью, даже про мою собаку. Но более важно, что мне были известны их интересы, надежды, стремления и ожидания.

Результаты весьма поучительны. У нас по-прежнему самый низкий в отрасли уровень текучести персонала. На мой взгляд, это создает более стабильную, сплоченную рабочую атмосферу».

В этом рассказе есть еще один урок: наставничество — это не просто работа лидера группы. Используя правильное ролевое моделирование, лидер группы может повысить уровень наставничества во всей группе — и преимущества этого очевидны.

Наем персонала

Поскольку фирмам, оказывающим профессиональные услуги, нечего продавать, кроме умений своих людей, будет правильно, если лидер будет вовлечен в процесс найма персонала для своей группы. Это означает не то, что он должен делать это полностью самостоятельно, а только то, что он должен играть в этом значительную роль.

Самое главное: вы должны нанимать людей с правильным отношением к делу и потом обучать их. Отношение и характер изменить очень трудно. Вы должны чувствовать, кто принадлежит, а кто не принадлежит к тому типу людей, который нужен вашей фирме, и нанимать тех, кто подходит ей. Вы должны искать людей, обладающих энтузиазмом, волнением, искрой, энергией, духом, индивидуальностью, и при этом совместимых с вашей командой. Старайтесь нанимать тех, у которых все эти характеристики являются врожденными.

Кроме того, разумно будет вовлечь в процесс найма всю свою команду, включая и старших, и младших сотрудников. Именно им придется работать плечом к плечу с новичком, и их мнение является самым важным. Никогда не нанимайте только для того, чтобы заполнить вакансию: помните, что

вы вступаете с новым человеком в отношения, состоящие из многих слоев. Спросите себя: «Хочу ли я на самом деле жить рядом с этим человеком изо дня в день?»

Проблема найма людей состоит в том, что в подавляющем большинстве случаев внимание обращают только на их квалификацию, дипломы и технические достижения. Но, как мы уже неоднократно повторяли, профессиональная жизнь не ограничивается только техническими вопросами: она включает в себя еще и общение с клиентами, коллегами, начальниками и подчиненными, и успех в профессиональной жизни основан если не полностью, то в очень большой мере на способности общения с людьми.

Как выявить отношение к делу и черты личности человека при найме? Конечно, может помочь интервью, особенно если вы уделите внимание вещам, не связанным с работой. Известен принцип, по которому у вас больше шансов быть принятым в Гарвардскую школу бизнеса, если в детстве вы организовали отряд скаутов, чтобы помогать старушкам переходить через дорогу, чем если у вас будет несколько дополнительных баллов в школьном дипломе. Может быть, это не стоит понимать буквально, но в этом есть доля истины: если кто-то уже показал инициативу, драйв и организационные способности в своей личной жизни, он с большей вероятностью продемонстрирует их в жизни профессиональной.

По тем же причинам стоит обратить внимание и на предыдущую работу человека. Имел ли он прямые контакты с клиентами или потребителями? Приходилось ли ему выступать публично? Тут важна не конкретная специфика, но те опыт и практика, которые человек мог получить для развития своих навыков общения. Опыт розничных продаж (не важно, насколько продолжительный), как мы заметили, чрезвычайно полезен.

Можно выйти и за пределы формального интервью, чтобы выявить отношение к делу и черты личности. Мы наблюдали

за двумя фирмами, которые наиболее творчески подошли к этому процессу. В первой фирме (юридической) на финальном интервью кандидатов просили рассказать, какой из предметов им нравился больше всего в процессе обучения. Дав полчаса на то, чтобы обдумать ответ, они просили изложить содержание этого курса секретарю. И именно секретарь выносила вердикт — принять ли этого человека на работу. В этой фирме считали, что недостаточно просто хорошо знать свой предмет. Вы должны продемонстрировать еще и способность объяснить его обычному человеку.

Вторая фирма, аудиторская, собирала всех прошедших предварительный тур кандидатов в одной комнате, в стене которой было установлено полупрозрачное зеркало. Кандидатам говорили, что за ними будут наблюдать, и просили выполнить совместное упражнение (например, построить картонный домик). Наблюдать за происходящим было очень любопытно. Многие кандидаты, думая, что от них ожидается проявление недюжинных лидерских качеств, начинали борьбу за то, чтобы стать главным в группе. На самом же деле аудиторская фирма искала тех, кто чувствовал себя комфортно в качестве члена группы, и делала предложения только тем, кто не пытался доминировать.

Имейте в виду, что кандидаты тоже хотят узнать, с кем им придется работать. С вашей стороны будет очень рискованно дать им неверное представление о том, что ваша группа может предложить в вопросах рабочей атмосферы, клиентов, степени сотрудничества и командной работы. Если кто-то присоединится к вам, купившись на ложные посулы, обман будет обнаружен в первую же неделю. Интервью при найме должно быть направлено на поиск истинной совместимости, так что обе стороны должны работать вместе. Говорите правду всем!

Глава 20

Интегрируйте новых людей

Как вы помогаете новичкам добиваться успеха?

«Настоящая разруха наступает тогда, когда фирма оказывается неспособной интегрировать новых людей в свою культуру», — утверждает Роберт Делл, руководитель юридической фирмы Latham & Watkins. Внедрение новых возможностей и людей в устоявшуюся и хорошо функционирующую группу может оказаться разрушительным. С каждым таким изменением требования к системе коммуникаций растут экспоненциально. Добавление каждого нового сотрудника требует от команды перегруппировки, поиска новых способов работы, пересмотра рабочего стиля и динамики.

Интеграция нового члена команды требует времени и усилий. Без этого он может (и это происходит очень часто) завязнуть, оказаться в изоляции или создать конфликт. Хотя даже в наше время некоторые компании придерживаются известного принципа «утонет или выплывет», все же большинство фирм не могут позволить себе подвергаться риску, связанному с бесконтрольным приходом и уходом новых людей (не говоря уже об издержках).

Конечно, каждая группа уникальна, в каждой своя собственная культура, системы, стратегии и способы выполнения работы. Люди гордятся тем, что их группа отличается от других, и с пеной у рта убеждают в ее необыкновенности новичков. Поскольку таланты найти все труднее и труднее

(и еще сложнее их удержать), внутренние процессы ориентирования и интеграции новых сотрудников становятся крайне важными.

Ведь, в конце концов, вы не просто нанимаете «физическое лицо». В большинстве случаев вы принимаете в свою «семью» нового коллегу — или человека, который через какое-то время может стать вашим коллегой. Потратьте немного времени и внимания, чтобы новый сотрудник не смотрел по сторонам в поисках более выгодных предложений.

Консалтинговая компания по поиску персонала Major, Hagen & Africa провела опрос 1200 вновь набранных сотрудников в 253 юридических фирмах. Были выявлены факторы, которые определяют их удовлетворенность новым местом работы и то, насколько эффективно фирмы работали над интеграцией их в свою корпоративную культуру. Картина получилась тревожная: из шести фирм, приведенных в качестве примеров «наилучшей интеграции», только две получили оценку 4 по пятибалльной шкале, а остальные — 3. Остается только удивляться, что делают (или, точнее, не делают) остальные 247 фирм.

Конечно, существуют и места, где такая интеграция проводится безупречно. Послушайте Эрика Вато, управляющего директора вашингтонского офиса Russell Reynolds Associates, компании, занимающейся подбором высшего персонала:

«Я считаю, что очень важен системный подход к интеграции нового персонала. Три-четыре раза в год я приглашаю пару новичков и пару старших сотрудников вместе с их супругами провести выходные в моем доме в Вермонте. Я особо забочусь о том, чтобы приглашенные были разных возрастов, специальностей, опыта и т.д. Мы проводим вместе выходные, узнавая друг друга.

У такого подхода несколько преимуществ. Новые люди слушают рассказы о прошлых битвах, об успехах и неудачах и очень быстро начинают ощущать себя частью фирмы. Наши культура и ценности передаются неформально, но твердо. Повышается степень сотрудничества, формируются связи, позволяющие новичкам после возвращения в офис спокойно подойти к старшим и задать вопрос или попросить о помощи. Новые сотрудники быстрее становятся полноценными членами команды. Я уже не представляю, как без этого можно обходиться».

Инициативы по интеграции нового персонала

Вот несколько шагов для интеграции новых сотрудников.

1. Управляйте первыми впечатлениями.
2. Оказывайте поддержку — раньше, чем о ней попросят.
3. Дайте им почувствовать, что их ценят.
4. Дайте им возможность испытать погружение.
5. Общайтесь, общайтесь, общайтесь.

1. Управляйте первыми впечатлениями

Первые впечатления — самые важные.

Вы должны разработать программу ориентации, которая могла бы дать новичкам всю нужную информацию сразу после приема их на работу. Не забудьте и просто представить вашу группу новому человеку, а его — группе.

Мы знаем группу, где новых сотрудников приветствуют при помощи листа ватмана, к которому приклеены фотографии всех членов группы, а также ответы каждого на два вопроса: мое самое замечательное личное достижение и мое самое важное дело. Этот лист ватмана вывешивается на стене переговорной во время запланированных совещаний группы.

Одна PR-фирма настаивает на том, чтобы новички из любого офиса в течение первого месяца работы посетили другие ее офисы, чтобы встретиться, познакомиться и выработать отношения сотрудничества с коллегами.

Паразитальный эффект может оказать простая записка лидера для остальных членов группы, распространенная в первый день выхода новичка на работу и содержащая приветствие новому сотруднику, а также несколько уместных сведений о нем (где работал раньше, профессиональный опыт, что будет делать, его рекомендации, выделенное в офисе место и т.п.). Сразу же каждый член группы получает достаточно информации, чтобы сказать новичку «привет» и «добро пожаловать».

2. Оказывайте поддержку — раньше, чем о ней попросят

Новые люди должны ясно представлять себе, чего группа от них ждет. Их также надо представить отдельным сотрудникам, которые помогут им освоиться с оборудованием, системами и методиками. Кто-то должен потратить время на то, чтобы новички почувствовали, что они здесь нужны. И организовать все это должен именно лидер группы.

Исполнительный директор одной консалтинговой фирмы специально нанял координатора, в задачу которой входило индивидуальное общение с новичками в течение их первых нескольких дней в офисе. Она обучала их работать с телефонной и компьютерной системами, объясняла, какие ресурсы им доступны, представляла другим сотрудникам, с которыми им предстояло взаимодействовать, объясняла, как вести себя на кухне и в столовой, и отвечала на мириады кажущихся такими тривиальными вопросов, без знания ответов на которые так трудно обустроиться в большом офисе.

3. Дайте им почувствовать, что их ценят

Высококачественная программа внутреннего обучения не только дает людям навыки, необходимые для выполнения работы, но и посылает им сигнал о том, что вы заботитесь о развитии их карьеры и личностном росте. Как отметил один лидер группы, «именно качество работы над клиентскими заданиями и состав команды сдвигают баланс при принятии сотрудниками решения — уйти или остаться».

Этот лидер рассказывает, что у них проводятся специальные совещания в первый же понедельник после найма нового сотрудника. Это дает шанс всей группе обдумать вместе с новичком, в работе с какими клиентами он может участвовать и какой из клиентов больше всего выиграет от его работы. Любые дискуссии о расширении этого круга клиентов откладываются до тех пор, пока команда не

выстроит с ним доверительных отношений, посмотрев на его работу.

Другая лидер группы проводит с каждым новым сотрудником двухчасовое интервью после того, как тот отработал первый месяц. Она расспрашивает его о том, что он увидел и испытал, и о том, что, по его мнению, можно улучшить.

Поскольку новички часто имеют и какой-то опыт предыдущей работы, они могут поделиться своими знаниями и опытом. Иногда этот опыт можно использовать немедленно. Не надо ждать. Включайте их в проекты по развитию маркетинга вашей группы, в программы внутреннего обучения. Их опыт работы в разных компаниях и с разными клиентами может дать вашей команде заряд новой энергии.

Раннее достижение успеха помогает новичкам чувствовать себя увереннее и быстрее найти свое место в фирме, а их коллегам — почувствовать уверенность в них.

4. Дайте им возможность испытать погружение

Система ориентации, погружающая новичков в круг общения и культуру новой группы, позволяет выстроить прочные взаимоотношения, которые могут поддержать их на пути к успеху.

Одна профессиональная команда даже разработала специальную программу для супругов новых сотрудников. Вот что рассказал нам один из них.

«Лояльность — забавная штука. Она никогда не приходит в том же конверте, что и чек с зарплатой. Но она может быть «выращена» до таких пределов, что вы станете активно интересоваться семьями своих коллег. Так что, если вы серьезно заинтересованы в моей лояльности, действуйте мою «лучшую половину».

Вы уже привлекли ее к выполнению каких-либо функций группы или фирмы? Помогли ей интегрироваться в наши социальные связи? Нашли способ удовлетворить ее личные деловые или карьерные интересы? Помните, что мнение моей жены о нашей фирме имеет значительное влияние на меня, и это влияние длится дольше, чем мое рабочее время».

Кто же должен взять на себя ответственность за организацию обедов, ужинов и других мероприятий с участием новых сотрудников? Не пускайте это на самотек. Кто-то (желательно лидер группы) должен регулярно создавать ситуации, позволяющие новичку укреплять личные и профессиональные связи с остальными членами команды.

5. Общайтесь, общайтесь, общайтесь

Те группы, которые серьезно относятся ко внутренним коммуникациям, имеют и лучшие результаты по удержанию персонала. К примеру, в одной из них проводят ежегодное анкетирование своих людей (включая младших сотрудников и обслуживающий персонал), чтобы дать всем право голоса и возможность поделиться своими чувствами, предложить конструктивные идеи или развеять сомнения. Результаты этого анкетирования полностью открыты для всех членов группы.

Лидер этой группы в течение двух недель после проведения анкетирования оценивает его результаты, отмечает успехи и составляет план исправления того, что идет не очень хорошо. Он рассказал нам, что истинная ценность такого анкетирования состоит именно в его регулярности, что позволяет группе отслеживать свой прогресс.

А заражает ли вас лидер группы энтузиазмом? Один наш знакомый начинает каждую неделю с сообщения «С добрым утром!», направляемого всей группе. В этом сообщении представляются новые люди, анонсируются особые достижения и обсуждаются новости клиентов. В нем есть и несколько советов для новичков, заодно «освежающие» память всех остальных сотрудников.

Это ваши инвестиции в руководство

Поскольку ваша группа зарабатывает своими талантами и навыками, хорошей бизнес-стратегией будет делать так, чтобы люди хотели остаться у вас. Имеет смысл искать хороших людей, помогать им добиваться успеха и вкладывать время и силы в то, чтобы они становились частью «ткани» группы. Слишком часто человек «не срастается» с группой из-за того, что группа не может «срастись» с человеком.

Новички заслуживают вашей поддержки. Это будет работать только в вашу пользу, если они как можно скорее расцветут на удобренной вами почве. Помогите им понять, как они лучше всего могут сделать свой вклад в успех группы, и убедитесь, что вся группа делает вклад в их личный успех. Толк будет, только если вы, не ограничиваясь начальными инвестициями, будете много работать для долгосрочного успеха этого самого важного для вас актива.

Глава 21

Контролируйте размер вашей группы

Как вы реагируете на проблемы с размером группы?

Больше — не всегда значит лучше, и это становится особенно очевидным, когда дело доходит до измерения эффективности группы. Один из верных путей к провалу — позволить ей вырасти за пределы небольшой, сплоченной, работоспособной команды; между тем группы зачастую разрастаются до немыслимых размеров, поскольку лидеры ошибочно считают, что их личная важность и значимость прямо пропорциональны размеру группы и величине бюджета.

Больше того: некоторые группы пытаются демонстрировать серьезность своего подхода к организации групповой работы, приписывая каждого сотрудника ко множеству разных групп в рамках фирмы. Результат: группы растут в размере, но теряют в эффективности. Сотрудники не видят смысла в таком участии и не демонстрируют приверженности делам такого количества групп, тем более когда обнаруживают, что все их участие ограничивается тратой огромного количества времени на множество непродуктивных совещаний.

Хотя многим может показаться, что большая группа может предоставить больше умов для развития практики, очень скоро оказывается, что далеко не все эти умы могут сделать значительный вклад. По мере разрастания группы возможность эффективного участия каждого отдельного человека резко снижается.

Кроме того, по мере увеличения числа участников снижается уровень доверия и ответственности. Чем больше людей в группе, тем меньше ответственности за выполнение проектов чувствует каждый из них и тем меньше он готов вкладываться в борьбу за успех группы. Им начинает казаться, что вокруг достаточно тех, кто может их «прикрыть». Когда же они знают, что их личная эффективность важна для совокупных усилий группы и что их личный прогресс хорошо виден коллегам, они с большей вероятностью озаботятся тем, как они выглядят со стороны.

Чем больше группа, тем больше вероятность того, что в ней будет доминировать небольшой кружок людей или люди с сильным характером. Это дает остальным лишний повод оставаться пассивными, не делиться своими идеями из боязни критики, опасаться выражать несогласие или честно высказывать свое мнение. Это убивает в них уверенность в том, что они могут положиться друг на друга. Так что уровень взаимного доверия, и без того являющийся проблемой во многих фирмах, может разрушаться уже из-за простого количественного роста групп.

Общепризнан тот факт, что небольшие группы работают лучше. Вот как смотрит на это Питер Маккелви из L.E.K., фирмы, занимающейся стратегическим консультированием:

«Мое «правило буравчика» в этой области выглядит так: если я не могу вспомнить имени супруга кого-то из членов группы или его хобби, значит, группа стала слишком большой. Это правило помогает понять, почему у некоторых людей лучше получается руководить большими группами, чем у других».

Так что же делать? Вот несколько вариантов.

1. Уменьшить размер групп.
2. Использовать «скамейку запасных».
3. Разделить группы.

1. Уменьшить размер групп

Когда формируются новые группы, настаивайте на том, чтобы количество членов в них не превышало дюжины.

Ник Джарретт-Керр из Bevan Ashford отмечает:

«В наших группах никогда не бывает больше двенадцати постоянных сотрудников. В некоторых — и это просто счастье — их и вовсе три-четыре. Компактные, сплоченные команды — отнюдь не революционная идея, и руководить ими несложно. Но почему-то реализация этого подхода, выработка приверженности сотрудников и поиск правильного размера группы для многих трудны.

Реорганизуйте существующие группы, уменьшив их численность. Конечно, будет непросто удалить некоторых людей, но долгосрочное влияние этого на производительность все окупит.

2. Использовать «скамейку запасных»

Ядро группы может состоять только из тех, кто тратит все свое время на решение стоящих перед группой задач. Эти люди встречаются регулярно и принимают решения о путях развития практики и бизнеса. При этом у лидера группы остается возможность пригласить и других людей для помощи в качестве экспертов на отдельных клиентских проектах или в качестве «рабочих рук», если возникнет такая необходимость.

Каждый должен выбрать только одно ядро группы, к которому он будет принадлежать. После этого он может выбрать те группы, для которых он будет «запасным игроком»: которые готовы его принять и у которых есть фронт работ в интересующей его области.

«Запасные игроки» приглашаются на все совещания группы и получают все протоколы совещаний. На таких совещаниях от них ждут предложений и участия в мозговых штурмах. Не предполагается их добровольное участие в проектах группы, если в них нет специфических задач, выполнять которые должны именно «запасные игроки».

3. Разделить группы

Одна из очевидных тактик — разбить ваши слишком большие команды на меньшие (обычно по профессиональному признаку или по кругу обслуживаемых клиентов). Например, группу, обслуживающую высокотехнологичные отрасли, можно разбить на подгруппы для обслуживания компьютерной отрасли, электронной коммерции и биотехнологий.

Видимо, группам трудно устоять перед искушением набрать побольше новых сотрудников в попытках добиться большей эффективности. Мы наблюдали это даже тогда, когда было очевидно, что чем меньше, тем лучше. Но, к сожалению, здравый смысл не всегда определяет здоровую практику.

Стоит ли вообще продолжать?

Джереми Сильверман из Frontenas, частного инвестиционного фонда, заметил:

«Помочь группе понять, что она вышла за пределы своего предназначения, — это тоже часть работы лидера. Наша фирма состоит из команд, сфокусированных на отдельных отраслях и ищущих различные возможности для инвестирования. Из-за приливов и отливов на разных рынках мы постоянно перегруппировываем наши команды, с примерно трехлетним циклом. Бывает порой весьма болезненно признать, что та или иная отрасль потеряла свою инвестиционную привлекательность, но честное признание этого факта (и быстрое перемещение профессионалов на более важные направления) является ключом к нашей долговременной эффективности».

Глава 22

Измеряйте результаты группы

Как вы измеряете успех вашей группы?

О том, какие индикаторы использовать для измерения производительности, нужно договориться с руководством фирмы либо в момент формирования группы, либо в момент, когда новый руководитель принимает на себя ответственность. Эти индикаторы должны быть согласованы с системой компенсаций, а также с заявленной стратегией фирмы или с целями на определенный период времени. Они должны быть доведены до каждого члена группы ясно, в терминах, описывающих как их влияние на дела фирмы, так и воздействие на каждого человека. Не начинайте руководить группой до тех пор, пока не будете точно знать, по каким критериям будут измеряться ваша деятельность и результаты группы!

Для оценки и обсуждения продуктивности группы мы рекомендуем применять сбалансированную систему количественных и качественных показателей, позволяющих вам судить о финансовом здоровье, качестве услуг, успехе на рынке и развитии персонала. Вот как прокомментировал это Джон Харрис, региональный директор VKD, крупной аудиторской фирмы:

«Совсем необязательно, чтобы все показатели точно измерялись в долларах, но лидеров групп мы оцениваем по четырем критериям. Первый — это расширение практики, измеряющееся в денежном эквиваленте, сравниваемое с результатами прошлых периодов и с результатами других групп.

Второй — это развитие персонала: наем, текучесть, обучение. Нас интересует не только его численность. Мы проводим оценки «на 360 градусов» всех наших сотрудников и получаем хорошую картину их работы — от руководителей до секретарей, считая, что они руководят «человеческой инфраструктурой».

Третий — это экономические индикаторы, как, например, продажи. Совершенно очевидно, что это измеримый показатель.

Четвертый — это обслуживание клиентов. Мы часто проводим анкетирование клиентов и получаем конкретные данные о деятельности всех групп. Конечно, потеря крупного клиента будет напрямую влиять на результаты лидера группы.

У нас есть «программа ключевых клиентов», в соответствии с которой руководители фирмы, директора региональных подразделений и директора отраслевых групп встречаются с клиентами. Это не просто «туры доброй воли». Каждый раз, когда я возвращаюсь с такой встречи, я переполнен идеями о новых продуктах и услугах».

Как и все живые существа, ваша группа постоянно изменяется и эволюционирует. Периодическая самооценка поможет ей расти в верном направлении.

Отслеживание хода развития поможет выявить ваши сильные стороны и препятствия для роста продуктивности. Оно также поможет вам как лидеру определить, на что должны быть направлены ваши ресурсы и усилия по обучению и наставничеству. Такая самооценка особенно полезна, когда у группы есть проблемы с выполнением работы в срок или на нее оказывается какое-либо давление.

Проведение самооценки группы

Отдельное совещание, посвященное самооценке хода развития группы, особенно полезно для того, чтобы отметить достижения и разработать план улучшений. Перед таким совещанием будет полезно распространить среди членов группы несколько вопросов, чтобы заставить их подумать о том, насколько хорошо группа работает, и направить ваших коллег в сторону объективной дискуссии о любых, самых чувствительных вопросах, волнующих группу.

Вам надо пройти несколько шагов.

1. Объяснить, что наступило время для улучшения командной работы, а не для поиска виновных.
2. Найти области, которые волнуют членов группы больше всего, и отметить достижения в них.
3. Спросить, что следует улучшить и почему.
4. Предложить поделиться идеями улучшения работы.
5. Разработать план действий для разрешения самых приоритетных проблем.

1. Объяснить, что наступило время для улучшения командной работы, а не для поиска виновных

Последние исследования мотивации подтвердили по меньшей мере два важных факта: во-первых, производительность имеет тенденцию подниматься до ожидаемого уровня; во-вторых, похвала дает наилучшие результаты.

2. Найти области, которые волнуют членов группы больше всего, и отметить достижения в них

В ежедневной гонке группа может просто потерять ощущение того, развивается она или нет. Чтобы с этим бороться, нужно найти средство для выявления признаков прогресса.

Вот один из способов: попросить каждого члена группы описать то, что группа или он сам стали делать лучше за прошедшие несколько месяцев. Это особенно полезно, когда энергия группы идет на спад, когда группа достигла определенного этапа развития или когда вы просто хотите обратить ее внимание на достигнутый рост.

Если добровольцев не найдется, начните сами. Попросите каждого быть конкретным. Отдавая должное усилиям команды, обязательно упомяните о вкладах отдельных сотрудников — как об очевидных, так и о скрытых, — так, чтобы никто не почувствовал пренебрежения к себе. Когда каждый воспользуется возможностью высказаться, побла-

годарите группу и двигайтесь дальше. Поначалу может возникнуть неловкость, но после нескольких повторов многие группы очень хорошо осваивают этот способ.

3. Спросить, что следует улучшить и почему

Спросите свою группу, какие вопросы являются для нее сейчас самыми насущными. Вы можете обнаружить, что такая дискуссия выводит на поверхность важные различия в восприятии проблем и помогает прояснить приоритеты.

4. Предложить поделиться идеями улучшения работы

Спросив, что можно сделать для устранения недостатков, вы вернете группу в режим деятельности. Не торопитесь с суждениями. Лучше поискать альтернативы и добиться консенсуса по лучшим вариантам.

5. Разработать план действий для разрешения самых приоритетных проблем

Вместе с группой разбейте идеи по трем категориям:

- задачи, которые необходимо выполнить сейчас;
- задачи, к которым нужно будет вернуться позже;
- задачи, которыми должен заняться лидер группы.

Анкеты

Оценивая производительность вашей группы, проверьте, как воспринимают ее функционирование сотрудники. Мы предлагаем вам распространить две анкеты и потом публично огласить результаты. Одна из этих анкет предназначена для того, чтобы «измерить температуру» группы. Другая — чтобы оценить вашу эффективность как лидера.

Анкета для членов группы

Попросите ваших сотрудников согласиться или не согласиться со следующими утверждениями.

1. Члены нашей группы активно борются за достижение общих целей.
2. Новым идеям обеспечивается поддержка.
3. Члены группы без опасения высказывают свою точку зрения.
4. Каждый член группы ясно представляет ее цели.
5. В принятие решений вовлечены все сотрудники.
6. Мы делимся друг с другом нашими переживаниями.
7. Все члены группы уважительно относятся друг к другу.
8. Наши взаимные чувства притягивают нас друг к другу.
9. Мнение каждого обязательно будет выслушано.
10. Между членами группы почти не бывает перебранок.
11. У членов группы достаточно навыков и мотивации.
12. В нашей группе работа много требует, но остается интересной.
13. Всем понятно, что надо делать.
14. Я доволен прогрессом, который наша группа показывает на пути к нашим целям.

Попросите ваших сотрудников перечислить три главных достижения группы за три последних месяца.

Попросите ваших сотрудников перечислить три дела, которые должны были быть выполнены, но до сих пор не сделаны.

Оценка вас как лидера группы

Есть старая военная поговорка: «Лидерство — это не слова «Делай, как я говорю», это слова «Делай как я». Соответственно, если вы хотите дать всем понять, что ваша группа должна отслеживать свою производительность и быть за нее ответственной, вы должны сделать это первым.

Мы рекомендуем, чтобы вы раз в год предлагали своим сотрудникам оценить вашу продуктивность в качестве лидера группы. Для этого можно использовать форму с вопросами, приведенную ниже. Результаты этого анкетирования должны быть собраны и обчислены третьей стороной и затем доведены до всех членов вашей группы. После этого вы можете вызвать их на честный разговор о том, что они считают вашими сильными и слабыми сторонами.

Это непростой, но действенный метод. По окончании процесса у вас будет полное моральное право сказать: «Хорошо, я хотел обсудить мою эффективность, а теперь ваш ход!»

Вот некоторые вопросы, которые вы можете использовать.

Лидер группы:

1. Заставляет меня стремиться к высоким уровням производительности.
2. Больше озабочен долгосрочными вопросами, а не краткосрочными прибылями.
3. Предоставляет мне конструктивную обратную связь, помогающую повысить мою производительность.
4. Является источником творческих идей для нашего бизнеса.
5. Помогает мне расти и развиваться.
6. Проводит совещания группы так, что в них вовлечены все.

7. Заставляет меня почувствовать, что я являюсь членом хорошо функционирующей группы.
8. Делает больший упор на кооперацию, а не на конкуренцию между рабочими группами.
9. Немедленно реагирует на плохую работу.
10. Помогает мне понять, как мои задачи укладываются в общую стратегию фирмы.
11. Постоянно информирует меня о том, что я должен знать для выполнения своей роли.
12. Воодушевляет меня на поиск идей по улучшению нашей практики.
13. Поддерживает меня, когда я иницирую важные, по моему мнению, задачи и проекты.
14. Хорошо умеет снижать уровень «подковерной борьбы».
15. Хвалит чаще, чем критикует.
16. Всегда доступен, когда мне надо с ним поговорить.
17. Честен.
18. Консультируется с нами при принятии решений.
19. Действует скорее как тренер, а не как босс.
20. Щедр на публичное выражение благодарности.
21. Умеет эффективно общаться с людьми.

Хорошие отметки по этим вопросам будут означать, что вы и ваша группа работаете в гармонии и можете достичь наивысших результатов.

Удовлетворенность клиентов

Мы оба уже давно являемся сторонниками введения каких-либо форм обратной связи с клиентами, хорошо видимой всей

группе, чтобы успехи в обслуживании клиентов имели такой же приоритет, как и все другие способы измерения успеха группы. Тим Мортон, президент группы электронных решений в EDS, так описывает принятый в его фирме подход:

«В Интернете у нас есть «журнал качества обслуживания», который, среди прочего, позволяет клиентам в режиме реального времени оставлять комментарии — положительные или отрицательные — о нашем сервисе. Председатель нашей компании, Дик Браун, просматривает этот журнал каждый день и может проверить статус каждого клиентского проекта, находящегося в работе. Многие наши клиенты уже привыкли делать регулярные записи в этом журнале.

Все это сделало нас более отзывчивыми по отношению к клиентам и заставило почувствовать большую ответственность. Этот журнал — не просто обратная связь с клиентом. Он позволяет отслеживать статус любого проекта и делает эту информацию доступной широкому кругу профессионалов. Он научил нас лучше предвидеть некоторые события и приходить друг другу на помощь, когда мы видим, что другая наша команда имеет проблемы».

Пока некоторые группы продолжают дебаты о том, надо ли проводить ежегодное анкетирование и кому должны быть доступны его результаты, ставки растут. Добро пожаловать в мир неизбежного высочайшего качества и строгой отчетности перед клиентами!

Нефинансовые измерители: оценка «калибра» практики

Большое количество заказов — это всегда хорошо, но ключ к успеху — это получение хороших заказов: более прибыльных, требующих большей квалификации и позволяющих вам расти профессионально. Мы хотим предложить, чтобы раз в квартал вы собирали всю свою группу, рассматривали всю новую работу, которую смогли получить, и обсуждали все детали новых заказов примерно в таком круге вопросов.

Позволило ли нам это задание:

- получить новые навыки?
- углубить (а не просто удержать) отношения с важным существующим клиентом?
- представить нас новому крупному клиенту?
- работать с более важными сотрудниками клиентской организации?
- попасть в новую для нас и перспективную отрасль (или сегмент) рынка?
- запросить более высокую оплату своих услуг?
- использовать больший рычаг (соотношение младшего и старшего персонала), чем в прошлом?

Другой способ проверки маркетингового успеха — это исследование следующих коэффициентов.

1. Коэффициент лояльности клиентов: какой процент выручки в следующем году вы получите автоматически, не прикладывая к этому никаких усилий?
2. Коэффициент побед-поражений: какую долю заказов из всех потенциальных вы получили?
3. Коэффициент размера заказа: каков размер (выручка) вашего среднего заказа?
4. Коэффициент проникновения: какая доля от всех расходов клиента в данной области достается вам?
5. Коэффициент уникальности: какой процент ваших заказов вы получаете без конкуренции, когда к вам обращаются как к единственному источнику услуги?
6. Коэффициент обновления клиентов: какой процент выручки вы получили от новых клиентов?
7. Коэффициент удержания клиентов: сколько из десяти ваших лучших клиентов входили в эту десятку три или пять лет назад?

8. Коэффициент обновления услуг: какую долю выручки вы сегодня получаете от услуг, которые не оказывали три или пять лет назад?
9. Коэффициент «шаманства»: какой процент ваших старших сотрудников продемонстрировал способность приносить хотя бы в три раза больше заказов, чем в среднем?

Человеческий фактор

Карл Кристофф поделился таким наблюдением:

«Я думаю, успех надо измерять на нескольких уровнях. Конечно, бизнес есть бизнес, и прибыльность остается важным показателем; однако я также измеряю удовлетворенность людей, работающих в моей группе. Опыт научил меня, что люди, довольные тем, что они делают, работают намного лучше и в итоге приносят фирме больше прибыли».

Вы должны также оценить здоровье вашей группы с точки зрения работы с персоналом. Вы можете посмотреть на:

- текучесть персонала (процент увольняющихся за год; в некоторых отраслях можно конкретизировать: процент людей, ушедших к конкурентам, ушедших к клиентам, сменивших профессию);
- ваш успех в продвижении людей;
- ваш успех в экспорте талантов в другие группы;
- ваш успех в импорте талантов из других групп.

Хотя трудно придумать количественные измерения для эффективности развития персонала, хорошей идеей является проведение регулярного анкетирования для измерения энтузиазма ваших сотрудников (старших и младших) и их восприятия собственного развития. Некоторые вопросы приведены ниже.

Образцы вопросов для анкетирования членов группы об их удовлетворенности

Попросите их согласиться или не согласиться со следующими утверждениями.

Работа

Моя работа хорошо использует мои знания и способности.

Я чувствую, что продолжаю учиться и расти.

Я удовлетворен своими личными достижениями.

Я доволен тем, что имею возможность выполнять интересную работу.

Я доволен тем, что работа бросает мне вызов.

Сотрудничество

Когда у меня трудное задание, я всегда могу рассчитывать на помощь коллег.

Я доволен уровнем командной работы в группе.

Я доволен уровнем коммуникаций в группе.

Я чувствую, что являюсь членом хорошо функционирующей группы.

Оценка производительности

Я удовлетворен тем, что есть возможность обсудить мою производительность.

Я понимаю критерии, используемые для измерения моей производительности.

Я считаю, что моя производительность оценивается справедливо.

Отчеты о производительности оказались полезными для улучшения моей работы.

Я получал обратную связь по поводу своей производительности в течение всего года.

Развитие

В целом наши программы обучения и развития соответствуют моим потребностям.

Группа постаралась предоставить мне то обучение, в котором я нуждался больше всего для хорошего выполнения своей работы.

Группа помогала мне приобретать новые навыки.

В группе у меня есть возможность научиться новому.

Наставничество

У меня есть наставник, который помогает мне повышать мою производительность.

Я получаю быструю обратную связь по поводу своей работы — как похвалу, так и замечания.

Когда я выполняю свою работу хорошо, это не остается незамеченным.

Когда возникает необходимость поправить меня в том, что я сделал (или не смог сделать), это происходит в конструктивной манере.

Я могу рассчитывать на помощь в те моменты, когда поджимают сроки.

Когда мне нужна помощь или есть вопрос, мои коллеги всегда доступны для разговора.

Люди в моей группе щедры на публичное выражение благодарности.

Все общаются друг с другом уважительно и доверительно.

Культура группы

Группа отзывчива на индивидуальные профессиональные потребности.

Большинство людей в нашей группе делают все возможное для того, чтобы выполнить работу для клиентов на высшем уровне.

В нашей группе установлены очень высокие стандарты производительности.

Профессиональные качества наших сотрудников высоки настолько, насколько это вообще можно ожидать.

Я могу свободно высказывать свое мнение.

В нашей группе нетерпимое отношение к плохой производительности.

Я очень доволен дружелюбием коллег.

Уровень «подковерной борьбы» здесь низок.

Уровень энтузиазма и боевого духа у моих коллег высок.

Оценка финансовой эффективности

У разных видов бизнеса разные способы измерения финансового успеха. Например, для партнерства имеет смысл вычислять прибыль каждого партнера, а в корпорации (в общем случае) — нет. Профессиональные группы, являющиеся подразделениями корпораций, могут вообще не использовать показатель прибыли, не выставлять никаких счетов и не получать гонораров за свои услуги.

Однако можно считать, что в целом приемлемы следующие финансовые показатели.

— *Доля прибыли (в процентах от выручки).*

Наиболее широко используемая общая мера прибыльности.

— *Примерная средняя часовая ставка.*

Даже если вы не оцениваете свои услуги на почасовой основе, полезно узнать примерную стоимость рабочего часа, поделив общую выручку на общее количество рабочих часов. Это хороший показатель для позиционирования на рынке.

— *Среднее количество подлежащих оплате часов в расчете на одного сотрудника.*

И опять, даже если у вас не почасовая оплата, вам будет полезно узнать среднюю рабочую загрузку на человека.

— *Рычаг.*

Это отношение работы, выполненной младшим персоналом, к работе, выполненной старшим персоналом. В общем, увеличение рычага (конечно, при сохранении уровня качества работы) является показателем роста эффективности.

— *Текущая работа, по которой счета еще не выставлены.*

— *Дебиторская задолженность.*

Эти два показателя являются мерой вашей финансовой «гигиены». Правильно ли выставляете счета за уже выполненную работу и насколько быстро ваши клиенты оплачивают эти счета?

— *Гонорары, полученные для других групп фирмы.*

— *Доходы, полученные для нашей группы другими группами фирмы.*

Эти два показателя («экспорт» и «импорт» работы внутри фирмы) показывают связи вашей группы с остальной частью фирмы.

— *Рост гонораров.*

Если вы становитесь больше — значит, рынок признает вашу группу. Но не забывайте, что целью является высокая производительность, а не простой рост. Вы должны волноваться о том, чтобы сделать работу лучше, быть более прибыльными и давать вашим сотрудникам возможность справляться с интересными вызовами. Рост без этого имеет весьма сомнительную ценность.

Получив такой набор финансовых индикаторов, как можно решить, на чем сфокусироваться? Вот один из методов.

Начните с простой формулы:

Прибыль = прибыль на старшего сотрудника × число старших сотрудников

(В партнерстве старшие сотрудники — это партнеры, а в корпорации — вице-президенты.)

Смысл этой простой формулы заключается в том, чтобы отметить наличие двух широких подходов к улучшению прибыли.

Во-первых, вы можете при неизменной прибыли на старшего сотрудника увеличивать их число. Это, по сути, стратегия простого роста, которая может быть по достоинству оценена владельцами фирм, поскольку общая прибыль будет расти.

Однако этот подход не дает возможности никому зарабатывать больше. Поэтому намного более привлекательной стратегией является рост прибыли в расчете на старшего сотрудника. Это дает и большие прибыли для владельцев фирмы, и возможность заплатить больше каждому участнику работы.

Ниже показан способ рассмотрения прибыли в расчете на сотрудника.

$$\frac{\text{Прибыли}}{\text{Ст. сотрудники}} = \frac{\text{Прибыли}}{\text{Гонорары}} \times \frac{\text{Гонорары}}{\text{Часы}} \times \frac{\text{Часы}}{\text{Персонал}} \times \frac{\text{Персонал}}{\text{Ст. сотрудники}} =$$

= доля прибыли × часовая ставка × загрузка × рычаг

Мы можем увидеть, что прибыль на старшего сотрудника является результатом умножения четырех ключевых показателей: *доля прибыли, часовая ставка, загрузка и рычаг*.

Из этих факторов два (доля прибыли и загрузка) относятся к тому, что мы назвали «вопросами гигиены», а другие два (часовая ставка и рычаг) — к «вопросам здоровья». Чтобы понять разницу между этими категориями, давайте рассмотрим в качестве иллюстрации два из четырех возможных способов увеличения прибыли на человека: увеличение загрузки и увеличение часовых ставок. Одна группа может улучшить свою прибыльность, если каждый ее сотрудник отработает большее количество часов. Другая достигнет того же результата,

не увеличивая количества рабочих часов сотрудников, но поднимая ставки оплаты своей работы за счет улучшения обслуживания клиентов, специализации, инноваций или ускорения работы.

Эти две группы достигнут одинаковых результатов в увеличении прибыли на старшего сотрудника, но их успехи будут совершенно несоизмеримы. **Увеличение загрузки (то есть количества отработанных часов) означает, что вы заработали деньги за счет более тяжелой работы. Это достижение может быть значительным, но оно, как правило, весьма краткосрочное. (Мы даже назвали его «стратегией ломовой лошади»: заработать больше, нагрузив телегу доверху.)**

А вот та группа, которая заработала больше не за счет более тяжелой работы, а предложив рынку большую ценность в течение каждого отработанного часа, сделала что-то более солидное и долговременное, создав себе хороший имидж на рынке.

Аналогично с долей прибыли и рычагом. Увеличение доли прибыли по большей части касается контроля накладных расходов. Это важно, но это только «гигиена». А вот группа, нашедшая способ предоставлять свои услуги, тратя на них меньше времени старших сотрудников и больше времени младших сотрудников, по сути дела выстроила новый актив: нашла способ сделать ту же работу руками менее дорогих людей. Для этого ей пришлось найти новые способы оказания своих услуг, обучить людей и управлять ими так, чтобы они делали то, чего не делали раньше, а также выработать новые методологии. Все это открывает перед ней самые широкие перспективы.

Чтобы увидеть, как можно использовать эти категории, рассмотрите табл. 4, в которой отражены финансовые результаты фирмы, состоящей из шести функциональных групп.

Табл. 4. Базовые данные для шести групп

Прошлый год					Текущий год					
Доля прибы- ли	Часовая ставка	За- груз- ка	Ры- чаг	ПСС*	Группа	Доля прибы- ли	Часовая ставка	За- груз- ка	Рычаг	ПСС*
0,318	\$190,8	1425	4,3	\$371,8 К	Группа 1	0,299	\$186,6	1503	4,6	\$385,7 К
0,390	\$115,2	1710	4,6	\$353,4 К	Группа 2	0,387	\$117,1	1720	4,9	\$381,9 К
0,413	\$127,2	1500	4,5	\$354,6 К	Группа 3	0,414	\$128,1	1612	4,2	\$359,1 К
0,398	\$91,2	1725	4,7	\$294,3 К	Группа 4	0,425	\$103,7	1472	4,8	\$311,4 К
0,356	\$121,2	1335	4,8	\$276,5 К	Группа 5	0,368	\$117,1	1612	4,4	\$305,6 К
0,375	\$112,8	1740	3,2	\$235,5 К	Группа 6	0,341	\$115,3	1658	3,9	\$254,2 К
0,377	\$122,7	1560	4,5	\$314,3 К	В сред- нем по фирме	0,379	\$124,3	1599	4,5	\$334,5 К

* ПСС — прибыль на старшего сотрудника

Можно увидеть, что все группы увеличили прибыльность своих старших сотрудников, но очень разными способами. Будет проще увидеть, что произошло, если представить эти данные в процентах от средних общефирменных величин (см. табл. 5).

Табл. 5. Результаты, выраженные в процентах от средних значений по фирме

Прошлый год					Текущий год					
Доля прибы- ли	Часо- вая ставка	За- груз- ка	Рычаг	ПСС	Группа	Доля прибы- ли	Часо- вая ставка	За- груз- ка	Рычаг	ПСС*
84	155	91	96	118	Группа 1	79	150	94	102	115
104	94	110	103	112	Группа 2	102	94	108	108	114
110	104	96	101	113	Группа 3	109	103	101	93	107
106	74	111	105	94	Группа 4	112	83	92	106	93
95	99	86	107	88	Группа 5	97	94	101	97	91
100	92	112	71	75	Группа 6	90	93	104	86	76
100	100	100	100	100	В среднем по фирме	100	100	100	100	100

Ясно, что группа 1, имеющая наивысшую прибыль на старшего сотрудника, достигла своего результата почти целиком за счет работы на рынке с высоким уровнем ставок,

хотя другие ее показатели не особенно высоки. Должна ли эта группа быть вознаграждена за хорошую продуктивность или ее результат отражает только удачу или хорошее географическое расположение?

Группа 2 показала хорошие результаты в целом, но достигла их главным образом за счет «гигиенических» факторов загрузки и контроля накладных расходов. Ни один из ее факторов «здоровья» нельзя считать высоким, хотя рычаг и увеличился немного за год.

Чтобы еще лучше понять эти цифры, мы можем вычислить «индекс гигиены» (умножив индекс доли прибыли на индекс загрузки) и «индекс здоровья» (умножив индекс часовых ставок на индекс рычага). Это сделано в табл. 6.

Табл. 6. «Здоровье» и «гигиена»

Прошлый год				Текущий год		
«Индекс гигиены»	«Индекс здоровья»	Индекс ПСС		«Индекс гигиены»	«Индекс здоровья»	Индекс ПСС
77	149	118	Группа 1	74	153	115
113	96	112	Группа 2	110	102	117
105	104	113	Группа 3	110	96	107
117	78	94	Группа 4	103	92	91
81	106	88	Группа 5	98	92	91
111	66	75	Группа 6	93	80	76

Теперь очевидно, что произошло с каждой группой. Группа 1 увеличила свою прибыльность, работая над основами своего «здоровья», но ее «гигиена» продолжает ухудшаться по сравнению с остальной фирмой. Эта группа может быть самой прибыльной в фирме, но и для нее видны пути работы над собой. Группа 2 проделала большую работу по улучшению «здоровья», и ее можно похвалить. Группа 3, хотя и увеличила прибыль в расчете на старшего сотрудника, ухудшила свои результаты по сравнению с остальными, что особенно заметно на примере показателя ее финансового «здоровья».

Группа 4 хорошо поработала над своим финансовым «здоровьем», но потеряла преимущество в области «гигиены» — над этим ей придется поработать в следующем году. Группа 5 имеет противоположную (и худшую) проблему: она разобралась с «гигиеной», но... за счет «здоровья». Хотя она и увеличила прибыль на старшего сотрудника, у нее по-прежнему есть проблемы. Группа 6 добилась небольшого прогресса.

Заключение

Еще раз подчеркнем, что ни одна часть проведенного анализа не основана на том, к какому типу относится ваша группа. Мы верим в то, что идея измерения показателей, связанных с клиентами, сотрудниками и финансовыми результатами, применима для всех и что для любых групп следует проводить различие между финансовым «здоровьем» и «гигиеной». Наши предложения, как мы смеем надеяться, подтолкнут вас к размышлениям о наиболее подходящем для вашей группы наборе индикаторов успеха.

Глава 23

А зачем вообще волноваться?

Для чего вам все это?

Итак, в этой книге мы описали роль, которая бросает вам массу вызовов. Лидеры групп, как играющие тренеры, должны отказаться от некоторой части своей обычной работы, к которой они отлично подготовлены, для которой имеют все необходимые навыки и способности и от которой, без сомнения, получают удовольствие. Во имя чего? Чтобы справляться с эмоциями коллег? Ради ответственности за их профессиональный рост? Ради обязанностей по разрешению конфликтов и кризисов? Ведь для всего этого нужны такие навыки, которым никто из вас не обучался!

Самая распространенная реакция, которую мы слышим при обсуждении с профессионалами вопросов лидерства, такова: «Но нас же этому никто не учил! Никогда за все время учебы или работы у нас не было подобной практики! Как можно стать хорошим менеджером в такой ситуации?»

Одна из трагедий профессиональной жизни состоит в том, что на протяжении всего нашего обучения нас заставляли концентрироваться только на логическом, рациональном и аналитическом. Эта ориентация продолжается и в начале практики, когда мы являемся младшими членами проектных команд, отвечающих за аналитическую работу. Все это время нам говорят одно и то же: «Наклони голову над столом, сделай все правильно, быстро и ничего не перепутай».

На всем этом пути нам никто ничего не говорит о роли «человеческого фактора» в достижении нами успехов в профессиональной жизни. И наконец приходит день ужасного открытия: оказывается, весь мир наполнен людьми! Клиентами, коллегами, подчиненными и начальниками. И общение с ними основано на отношениях и навыках, которым нас никто не учил. То, что многие из нас лишь к концу карьеры начинают понимать важность этих навыков, — повод к тому, чтобы приложить больше усилий для их освоения, а не оправдание для отказа от любых попыток.

Другая распространенная реакция: «А почему я должен хотеть принять на себя эту роль? Если это означает отказ от части моей работы для клиентов, не поставлю ли я свою карьеру под удар, потратив часть своего времени на управление, а не на совершенствование в своей профессии?»

Мы бы хотели вас немного успокоить. Вы ведь будете не просто тренером, а играющим тренером. Вам не придется отказываться от своей профессии, чтобы стать лидером группы. Сохраните вы свои профессиональные навыки или нет — зависит больше от «калибра» вашей работы, а не от ее количества.

У нас есть новости и еще лучше. Вспомните еще раз о диапазоне навыков, которые мы обсуждали: выслушивание, сопереживание, понимание людей и влияние на них, способность выполнить работу при помощи других людей. Все эти навыки чрезвычайно важны для советника, которому доверяют. Мы начали эту книгу с вопроса, похожи ли характеристики советника, которому доверяют клиенты, на характеристики советника, которому доверяют коллеги. Теперь мы просим вас ответить на обратный вопрос: помогут ли вам стать более ценным для ваших клиентов и для вашего рынка навыки завоевания доверия ваших коллег и навыки завоевания права быть руководителем? Полагаем, что ответ тут один: да.

Здесь есть и финансовая выгода. В книге «Делай то, что проповедуешь» Дэвид сумел представить надежные доказательства того, что существует строгая последовательность приближения к наивысшей прибыльности. Для начала вы должны взволновать ваших людей, зарядить их энергией. Если вы сделаете это, ваши люди будут обслуживать ваш рынок на высшем уровне качества. И именно это даст вам возможность получить максимальную прибыль. Как же запустить эту последовательность? Это ясно: вам нужны лидеры групп, посвятившие себя тому, чтобы максимально использовать потенциал окружающих.

Но причины для того, чтобы захотеть исполнить эту роль, заключаются не только в эгоизме, даже если существует и прямая выгода для вас. Есть еще комфорт и удовлетворенность, возникающие при осознании того, что вы смогли помочь людям добиться чего-то необычного, о чем они до этого не смели и мечтать. Осознании того, что вы помогли им понять самих себя более глубоко и точно, найти свой путь в профессиональной жизни, основанный на их самых сильных сторонах. **У вас появляется шанс, кладя вечером голову на подушку, сказать: «Сегодня я добился, чтобы чья-то жизнь изменилась». Это происходит далеко не каждый день, но всегда приносит удовлетворение.**

Роб Дубофф выразил это так:

«Я понял, насколько я был счастлив в начале своей карьеры. С первым боссом мы спорили с утра до вечера. Он заботился обо мне (тогда еще юнце), споря со мной, обучая и стараясь обязательно убедить меня в том, что я понял урок. Он не пытался мне что-то диктовать. Он встречался с моей семьей. Именно это отношение и я теперь всегда пытаюсь передать: я забочусь о человеке, который выполняет работу. И именно таких людей я ставлю на лидерские позиции, когда у меня есть такая возможность».

Вспомните свою карьеру. Довелось ли вам быть под началом отличного наставника, лидера или руководителя, который сделал что-то необычное для вашей карьеры (и жизни)? Большинству

успешных людей в этом повезло. У них был человек, который дал им шанс, дал большую ответственность, которая заставляла их напрягаться, и находился все время рядом, подстраховывая на случай неудачи. Возможно, у них была возможность сказать этому человеку «спасибо», а может, и нет, но ваша роль как лидера группы даст вам шанс услышать это.

В этой книге мы дали вам очень много советов. Естественно, вы не можете работать над ними всеми сразу. Чтобы помочь вам планировать их внедрение, мы приводим здесь краткое изложение списков из этой книги, сгруппированных по следующим категориям:

- диагностические тесты;
- границы группы и ее правила;
- вопросы о вас;
- влияние на людей;
- процессы управления группой;
- что делать еженедельно.

Диагностические тесты

Если вы уже руководите группой, то самым разумным первым шагом будет «измерение температуры» текущего состояния дел. Мы включили в текст несколько списков, которые помогут вам оценить, насколько хорошо ваша группа функционирует сейчас, и подумать о том, какими проблемами надо заняться в первую очередь. Вот они.

1. Диагностический тест для проверки качества функционирования группы (Введение).
2. Признаки отсутствия доверия в группе (глава 13).
3. Признаки межличностного конфликта (глава 17).
4. Признаки низкого качества совещаний (глава 15).
5. Анкета для членов группы (глава 22).
6. Оценка «калибра» проектов группы (глава 22).

7. Способ проверки вашего успеха на рынке (глава 22).
8. Анкета для диагностики удовлетворенности членов группы (глава 22).
9. Проверка финансовых показателей (глава 22).

Границы группы и ее правила

Как мы отметили в начале книги, кое-что надо сделать в первую очередь, чтобы установить или прояснить правила работы вашей группы и уточнить, какой командой вы хотите быть. Для этой задачи подходят такие списки:

1. Добейтесь согласия о том, на что вы будете тратить время (глава 1).
2. Договоритесь с руководством фирмы об условиях вашего лидерства (глава 2).
3. Установите правила поведения в группе (глава 11).
4. Установите общие необсуждаемые минимальные стандарты (глава 11).
5. Решите, к чему ваша группа будет нетерпима (глава 11).
6. Решите, чего члены вашей группы могут требовать друг от друга (глава 11).
7. Определите предназначение вашей группы (глава 11).
8. Выясните, в чем состоят желаемые преимущества групповой работы (глава 12).
9. Протестируйте готовность вашей группы к командной работе (глава 12).
10. Проведите опрос всех членов группы (глава 12).
11. Создайте вызов (глава 14).
12. Стройте доверительные отношения (глава 13).
13. Установите поводы для проведения совещаний (глава 15).
14. Установите правила проведения совещаний (глава 15).

Вопросы о вас

Как мы уже отмечали, самый важный признак будущего успеха группы — это ваша собственная эффективность в роли лидера. Вот несколько списков, которые касаются вас.

1. Решите, как вы будете добиваться отличий (глава 1).
2. Оцените свое нынешнее поведение (глава 3).
3. Сравните свои характеристики с характеристиками советника, которому можно доверять (глава 3).
4. Применяйте правила выстраивания личных отношений к деловой сфере (глава 3).
5. Узнайте, хороший ли вы слушатель (глава 6).
6. Изучите поведение лидеров в культуре успеха (глава 3).
7. Проведите анкетирование для оценки вас вашими людьми (глава 22).

Влияние на людей

Дальше — списки, касающиеся взаимодействия с людьми.

1. Расспросите каждого о его устремлениях и интересах (глава 3).
2. Выявляйте ситуации, когда требуется наставничество (глава 5).
3. Добейтесь разрешения быть наставником (глава 5).
4. Давайте корректирующую обратную связь (глава 5).
5. Установите цели обсуждения (глава 5).
6. Формализуйте стадии процесса обсуждения (глава 5).
7. Установите формальные критерии продуктивности (глава 5).
8. Оцените вклад каждого в дела группы (глава 5).
9. Составьте список навыков, которые надо формировать и оценивать (глава 5).

10. Используйте специальную методику для общения с плохими слушателями (глава 6).
11. Рассмотрите разные формы преданности делу (глава 7).
12. Применяйте таблицу стилей поведения (глава 7).
13. Используйте отличительные особенности стилей, чтобы выбрать правильную линию поведения (глава 7).
14. Рассмотрите общие причины недостаточной производительности (глава 8).
15. Придерживайтесь верной последовательности шагов, необходимых для того, чтобы помочь человеку (глава 8).
16. Применяйте нефинансовые способы выражения признательности (глава 16).
17. Правильно обращайтесь с «примадоннами» (глава 9).
18. Добейтесь от каждого личной поддержки изменений (глава 10).

Процессы управления группой

Теперь — процессы, которые вы используете для управления группой.

1. Выстраивайте преданность групповым целям (глава 14).
2. Сообща управляйте инвестированием времени (глава 12).
3. Сплачивайте вашу группу (глава 13).
4. Привнесите в работу увлеченность, чувство принадлежности и доверия (глава 13).
5. Используйте правила проведения совещаний по планированию действий (глава 15).

6. Подготовьте темы для обсуждения на совещании (глава 15).
7. Используйте правила проведения мозговых штурмов (глава 15).
8. Ищите возможности высказать признательность (глава 16).
9. Используйте правила выражения признательности (глава 16).
10. Рассмотрите способы выражения признательности (глава 16).
11. Внедрите программу ежегодных наград (глава 16).
12. Различайте четыре базовых типа конфликтов (глава 17).
13. Применяйте выверенные шаги для разрешения конфликтов (глава 17).
14. Используйте принципы управления кризисами (глава 18).
15. Используйте советы для действий в случае потери клиента (глава 18).
16. Используйте советы для ситуации увольнения людей (глава 18).
17. Используйте советы для ситуации, когда умирает ценный сотрудник (глава 18).
18. Установите стандарты контроля за работой (глава 19).
19. Интегрирование новых сотрудников в культуру компании (глава 20).

Что делать еженедельно

Один наш друг посоветовал нам составить список вопросов, которые лидер группы должен задавать себе каждую неделю. Вот он.

1. Есть ли у нас кто-либо, не соответствующий стандартам нашей группы?
2. Кому приходится бороться с трудностями?
3. Кому нужна помощь, даже если на первый взгляд у него нет особых проблем?
4. Кого надо зарядить энергией?
5. Кто нуждается в понимании и оценке?
6. Есть ли кто-то, с кем я забыл выпить кофе, пообедать или еще как-то продемонстрировать внимание?
7. Не делает ли кто-нибудь того, что может разрушить группу?
8. С кем у меня наименее прочные отношения?
10. Все ли молодые сотрудники находятся в поле зрения?
11. Нет ли между членами группы каких-либо конфликтов?

Вы можете использовать этот список двумя способами. Вспоминая прошедшую неделю, спросите себя, сколько пунктов вы выполнили. А потом используйте эти вопросы для планирования следующей недели. Может быть, вы найдете удобным поместить этот список на карточку и положить под стекло на стол!

Принимая на себя ответственность за эффективность людей вокруг вас, вы получаете шанс отличаться от других и оставить после себя наследие и добрую память. Удачи!

**Максимально полезные
деловые книги от издательства
«Манн, Иванов и Фербер»**

Издательство «Манн, Иванов и Фербер» Мы другие

Как все начиналось и зачем нам это

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с монстрами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

- Мы издаем только одну книгу в месяц (всего выходит 12 книг в год).
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и очень активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).
- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Все наши книги, начиная с первой, пронумерованы.

- Мы не торопимся — и почти не делаем ошибок. У нас нет обязательств перед внешними акционерами, мы не должны «гнать план по валу» или «бороться за долю рынка».
- Мы заказываем дизайн книг у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Нам нравится.
- Мы стараемся выдерживать баланс 50 на 50 между публикациями русскоязычных и зарубежных авторов. Почему русскоязычных, а не российских? Потому что к нам поступают рукописи не только из России, но и из Латвии, Украины, Казахстана, Белоруссии и других стран ближнего зарубежья.

Результат? Вы всегда получите лучшую книгу в своей категории

- Книгу, полную полезных идей, отобранную из сотен других книг.
- Книгу с хорошим текстом, независимо от того, переводная она или нет.
- Книгу, которую приятно и удобно читать: с хорошей версткой и дизайном обложки, а также широкими полями, листами для записей и закладкой.

Приятного и полезного чтения — и успехов в бизнесе!

С уважением,
Игорь Манн,
Михаил Иванов,
Михаил Фербер

Игорь Манн — автор бестселлеров «Маркетинг на 100%: ремикс» и «PR на 100%», соавтор «Маркетинговой машины».

Михаил Иванов и Михаил Фербер — соавторы книги «Руководство по маркетингу консалтинговых услуг».

Подпишитесь на наши книги!

Подписка на книги подобна подписке на журнал: вы платите **4500 руб.*** и затем в течение года получаете 12 изданий.

Всего мы выпускаем 12 книг в год. Мы ценим ваше время и выбираем для вас только лучшее. Уже сейчас мы отобрали семь книг, которые выйдут в 2007 году (смотрите список на соседней странице). Остальные пять мы определим позже.

Зачем подписываться?

Во-первых, это удобно. Теперь вы не пропустите ни одной нашей книги. И вам не потребуется ехать в книжный магазин — мы бесплатно доставим их вам.

Во-вторых, это выгодно. Вы получите книги по фиксированной цене: 375 рублей за каждую, вне зависимости от того, сколько они будут стоить в нашем интернет-магазине в 2007 году — 380, 400, 600 рублей или более.

В-третьих, подписку можно подарить. Специально для этого мы делаем именные подарочные сертификаты (подробности — на нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru). Представьте, какой получится оригинальный и полезный подарок вашему шефу или коллеге.

Как подписаться?

Вам нужно сделать всего два простых шага: отправить заявку с нашего сайта mann-ivanov-ferber.ru и произвести оплату.

После получения оплаты мы будем отправлять вам книги в течение недели после их выхода из типографии. Если вы оформили подписку в середине года, когда какие-то книги уже вышли, то мы доставим их сразу после оформления всех документов.

Доставка по Москве осуществляется нашей курьерской службой. В другие города книги доставляет Почта России. В обоих случаях доставка осуществляется бесплатно.

* Для подписчиков 2006 года действует специальная цена: **4200 руб.**

За дополнительной информацией обращайтесь к Валерии Николаевне по адресу: Subscribe2007@mann-ivanov-ferber.ru или звоните: 8 (905) 713-65-31.

Книги, которые ждут вас в 2007 году

Название книги	О чем эта книга?
Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе* <i>Джек и Сюзи Уэлч</i>	Лучший менеджер XX века и бывший главный редактор Harvard Business Review откровенно и доступно отвечают на 74 самых «горячих» вопроса о современном бизнесе.
Пятичный менеджер. О менеджерах в шутку и всерьез*	Легкое и приятное чтение для отпусков, выходных и поднятия настроения! Сборник лучших развлекательных статей о бизнесе, опубликованных Сообществом менеджеров Executive.ru
100 шагов по сбору долгов* <i>Александр Шумович</i>	О том, как эффективно и в рамках закона собирать долги, которые, к сожалению, есть у каждого человека и любой компании.
Связи решают все. Бизнес-сказка о Царевне-лягушке* <i>Дарси Резак</i>	Секреты позитивного networking — умения открыто и искренне общаться с людьми и одновременно выстраивать сети контактов, которые будут работать на вас в дальнейшем.
Золотые правила Гарварда и McKinsey* <i>Барбара Минто</i>	О том, как правильно, логично и убедительно составлять письменные документы и устные выступления. Автор много лет с успехом учила этому консультантов McKinsey. Сегодня ее лекции слушают студенты бизнес-школ Гарварда, Стэнфорда, Чикаго, Нью-Йорка и Лондона.
Говори на языке диаграмм* <i>Джин Желязны</i>	О том, как правильно иллюстрировать свои речи и документы диаграммами.
Как продавать не продавая. Руководство по маркетингу профессиональных услуг <i>Михаил Иванов и Михаил Фербер</i>	Новая книга о том, как продавать сложные услуги. Помимо обобщения опыта авторов в ней будут собраны интервью маркетеров и партнеров ведущих компаний этого рынка.
Построение эффективного холдинга. От идеи до реализации <i>Александр Ованесов</i>	Первая книга, раскрывающая методологию создания успешных холдингов и управления ими, основанная на реальных примерах из российской практики.

* Уже вышедшие книги

Где купить наши книги

Из первых рук, то есть в издательстве

На нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru вы всегда можете заказать все книги издательства по лучшим ценам.

Виды оплаты:

- наличными курьеру (доставка по Москве — бесплатно);
- наложенный платеж (доставка по России);
- банковский безналичный перевод (доставка по России).

Для оптовых покупателей:

- если вы хотите купить сразу более 20 книг, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к Денису Степанову:
телефон: 8 (903) 163-42-57
e-mail: denis.stepanov@mann-ivanov-ferber.ru

В лучших магазинах Москвы

- «Москва», ул. Тверская, д. 8, moscowbooks.ru
- «Библио-Глобус», ул. Мясницкая, д. 6/3, стр. 1, biblio-globus.ru
- Московский Дом книги, ул. Новый Арбат, д. 8, mdk-arbat.ru
- «Молодая гвардия», ул. Большая Полянка, д. 28, bookmg.ru
- «Библиосфера», ул. Марксистская, д. 9, bibliosfera-ddk.ru
- «Республика», ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 10
- Дом книги «Медведково», Заревый проезд, д. 12, bearbooks.ru

У нашего партнера (оптовые закупки)

- «Омега-Л», omega-l.ru. Телефоны: (495) 258-08-38, 777-17-99

За рубежом

- Украина: интернет-магазин «Бамбук», bambook.com
- Белоруссия: интернет-магазин **OZ.by**, oz.by
- Казахстан: компания «Экономик'с», economix.kz
- Доставку в другие страны осуществляет интернет-магазин **Ozon.ru**

Предложите нам книгу!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас — я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100%», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой — и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

Мы вам твердо обещаем три вещи

- Во-первых, если книга стоящая — деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).
- Во-вторых, мы обязательно укажем — **КРУПНЫМИ БУКВАМИ**, — кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.
- В-третьих, мы подарим вам 10 экземпляров этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru

Мы ждем!

Игорь Манн

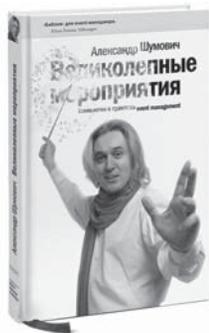
[012] Великолепные мероприятия: технологии и практика event management

Александр Шумович

320 страниц.

О чем эта книга?

Это первая в России книга о технологиях организации деловых мероприятий, написанная практиком. В ней есть все, чтобы вы могли провести мероприятие от А до Я — великолепно! Включая примеры документов, расчеты, памятки и прочие «мелочи», которые могут понадобиться организаторам.



Кто автор?

Александр Шумович — основатель и директор компании Eventum, много лет занимается организацией деловых мероприятий (семинаров и конференций).

Для кого эта книга?

Это книга для маркетеров, которым приходится планировать и организовывать самые разные мероприятия, для сотрудников компаний и агентств, которые делают мероприятия сами или руководят подрядчиками.

Ключевые слова

Деловые мероприятия, event management.

«Фишка» книжки

Каждый покупатель книги найдет в ней купон на 10%-ную скидку на участие в любом из открытых семинаров Александра Шумовича, проводимых компанией Eventum в Москве.

Что говорят читатели?

«Прекрасная книга для тех, кто хочет стать профи не путем обучения на собственных ошибках, но путем увлекательного чтения. Уверена, что она будет полезна и тем, кто уже имеет опыт проведения мероприятий».

Ольга Исса, вице-президент, PR-директор Pioglobal Asset Management

«Отличная книга! Здесь очень много практических знаний, полезных каждому, кто сталкивается с организацией мероприятий самого разного масштаба».

Екатерина Иванова, специалист по организации мероприятий Alcatel

«...Эта книга нужна, актуальна и должна быть понята — а не только прочитана — каждым, кто выбрал маркетинг в качестве своей профессии».

Борис Вольпе, директор по маркетингу SAP AG

Цена — 380 руб. при заказе на mann-ivanov-ferber.ru

[014] Маркетинговые игры. Развлекай и властвуй

Антон Попов

320 страниц.

О чем эта книга?

Это первая в России книга про современные интерактивные коммуникации с потребителями, которая обладает выверенным балансом теории и практики.

Кто автор?

В 2000 году стал руководителем группы интернет-маркетинга международного дистрибьютора компьютерных комплектующих ASBIS, курируя интернет-деятельность компании в 25 странах. Тогда же начал интересоваться онлайн-играми. Первые в России маркетинговые игры были сделаны для производителя жестких дисков Seagate.

С тех пор Антон успел поработать со множеством торговых марок, среди которых Intel, Prestigio, УралСиб, «Экспедиция». Примеры игровых коммуникаций для этих и других компаний вошли в книгу.

Сейчас Антон Попов руководит агентством интерактивного маркетинга «Редкая марка», которое специализируется на разработке нестандартных маркетинговых решений, в частности концепций кампаний игрового и вирусного маркетинга.

Для кого эта книга?

Для тех, чьи профессиональные интересы и деятельность связаны с маркетингом и развитием бизнеса — как на стороне клиента, так и на стороне агентств: для генеральных директоров, директоров по развитию бизнеса, директоров по маркетингу, руководителей подразделений маркетинга и рекламы, продаж, бренд-менеджеров, представителей рекламных, PR-, BTL-агентств и консультационных компаний.

Ключевые слова

Маркетинг, игры, привлечение потребителей.

«Фишка» книжки

Более 200 ярких и полезных примеров решения различных маркетинговых задач, которые дают простор для воображения и массу новых идей для развития бизнеса.

Бонус

Каждый читатель сможет получить не только новые идеи, но и материальные призы, если расшифрует послание, ключ к которому находится в книге.



Цена — 380 руб. при заказе на mann-ivanov-ferber.ru

[015] Джек Мои годы в GE

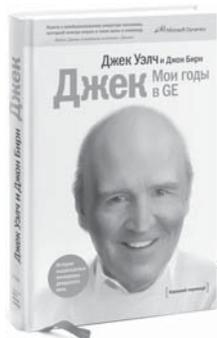
Джек Уэлч и Джон Бирн

Перевод с английского:
Jack. Straight From The Gut
by Jack Welch with John A. Byrne

528 страниц.

О чем эта книга?

О том, как создать корпорацию мирового уровня. Автобиография выдающегося менеджера, ставшего легендой еще при жизни. Уэлча называли самым жестким боссом в мире. А потом журнал Fortune присвоил ему титул «Менеджер столетия». Методы управления, которые использовал Джек Уэлч, оказали большое влияние на всеобщую практику менеджмента. О нем было написано множество статей и книг. Теперь у вас есть возможность выслушать его историю от первого лица.



Кто автор?

Джек Уэлч — легендарный CEO General Electric. За двадцать лет у штурвала GE (1981–2001 гг.) Уэлч опроверг традиционные представления о методах управления и превратил стареющего колосса в конкурентоспособную, растущую и новаторскую компанию. Рыночная стоимость GE выросла с 13 до 500 миллиардов долларов — более чем в 30 раз. General Electric стала первой по капитализации компанией в мире.

Для кого эта книга?

Для руководителей компаний, стремящихся к лидерству в своей отрасли.

Ключевые слова

Лидерство, дифференциация, Сессия Си, GE.

Что говорят читатели?

«Книга о необыкновенном упорстве человека, который всегда верил в свои силы и команду».

Вадим Дымов, основатель компании «Дымов»

«Захватывающий рассказ о лидерстве от первого лица. Прочитав эту книгу, вы, конечно, не станете Джеком Уэлчем, но у вас будет много поводов задуматься и поискать собственный рецепт эффективного руководства».

Станислав Шекшня, профессор предпринимательства INSEAD, партнер Zest Leadership

«Отличная книга, в которой великий менеджер, умеющий добиваться великих целей, щедро делится своими секретами».

Александр Идрисов, управляющий партнер ООО «Стратегика»

Книга издана при поддержке Microsoft Dynamics.

Цена — 450 руб. при заказе на mann-ivanov-ferber.ru

[016] Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007

Глеб Архангельский

224 страницы.

О чем эта книга?

Первая в России книга об управлении временем с помощью самой распространенной программы-планировщика.

Кто автор?

Глеб Архангельский — основоположник российской школы тайм-менеджмента, автор деловых бестселлеров «Организация времени» и «Тайм-драйв». Руководитель корпоративных ТМ-проектов в компаниях РАО «ЕЭС России», «Русал», «Северсталь», PricewaterhouseCoopers, «Русский стандарт» и др.

Для кого эта книга?

Для всех динамичных успешных менеджеров, использующих для планирования своего времени современные технические средства и компьютерные технологии.

Ключевые слова

Тайм-менеджмент, успевать все, Outlook 2007, Outlook 2003, контроль задач и поручений.

«Фишка» книжки

Первая в России книга по управлению временем на базе Outlook. Первая российская книга о новейшей версии программы — Outlook 2007.

Что говорят читатели?

«В книге показана преемственность культуры управления и планирования, которая в любую эпоху была неотъемлемым признаком цивилизованных людей и народов. Книга является серьезным вкладом в развитие культуры управленческого мышления в нашей стране».

Абел Аганбегян, академик РАН, д.э.н., профессор

«Книги Глеба Архангельского, основоположника русской школы тайм-менеджмента, позволяют не только лучше организовать свое время. С их помощью можно настроить систему координат своей жизни, понять, что является настоящим приоритетом, а что нет».

Алексей Германович, Rep-TV, председатель совета директоров

«Глеб Архангельский, ведущий российский эксперт по управлению временем, перевернул привычный подход к описанию программы, поставив в основе своего повествования технологию эффективной самоорганизации. «Формула времени» показывает нам преемственность культуры мысли, культуры планирования, культуры целенаправленного действия сквозь все времена и эпохи».

Ольга Дергунова, президент Microsoft в России и странах СНГ



Книга издана при поддержке Microsoft.

Цена — 400 руб. при заказе на mann-ivanov-ferber.ru

[018] Путь собственника: от предпринимателя до председателя совета директоров

Кэтрин Кэтлин и Джейна Мэтьюз

Перевод с английского: *Leading at the Speed of Growth. Journey from Entrepreneur to CEO*
by *Katherine Catlin and Jana Matthews*

176 страниц.

О чем эта книга?

О том, какие шаги следует предпринимать основателю компании, чтобы оставаться лидером на всех этапах ее роста.

Почему мы решили издать эту книгу

Это самое короткое и самое концентрированное пособие, помогающее лидерам быстрорастущих фирм безболезненно и с наименьшим количеством ошибок пройти путь от предпринимателя до руководителя крупной компании.

Кто авторы?

Кэтрин Кэтлин — основатель консалтинговой компании The Catlin Group. Джейна Мэтьюз — президент Boulder Quantum Ventures, эксперт по быстрому росту Центра Кауффмана для лидеров-предпринимателей.

Для кого эта книга?

Для основателей быстрорастущих фирм и для тех, кто еще только готовится стать предпринимателем.

Ключевые слова

Лидерство, стиль управления, развитие компании.

Что говорят читатели?

«Написав эту книгу, Мэтьюз и Кэтлин очень помогли процессу предпринимательства. Самая главная их идея: проходя предсказуемые этапы, предприниматель может и должен развиваться как лидер, чтобы стать великолепным менеджером в созданной им компании».

Джим Коллинз, соавтор книг «Построенные навечно» и «От хорошего к великому».

«Мы с командой обсудили приведенную в книге схему «Эволюция CEO», и дискуссия принесла такую пользу, что я повесил эту схему на стену в своем кабинете».

Джефф Тейлор, основатель и CEO Monster.com

Книга издана при поддержке Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.



Цена — 400 руб. при заказе на mann-ivanov-ferber.ru

[019] Почему гордость важнее денег

Йон Катценбах

Перевод с английского: Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force by *Jon R. Katzenbach*

224 страницы.

О чем эта книга?

Это исследование, которое доказывает недостаточность (и даже вредность) одного только материального стимулирования персонала при построении организации, нацеленной на завоевание высших позиций на рынке. Автор доказывает, что люди лучше всего работают в тех организациях, которыми гордятся, и делится разработанной им технологией внушения гордости и использования ее в качестве стимула для сотрудников.

Почему мы решили издать эту книгу?

Потому что она рассказывает о том, о чем остальные книги по мотивации умалчивают.

Кто автор?

Йон Катценбах — старший партнер Katzenbach Partners, консалтинговой фирмы в Нью-Йорке, которая специализируется на повышении эффективности руководителей, команд и персонала. Автор ряда статей и книг. Прежде чем основать Katzenbach Partners, был партнером в McKinsey & Company, Inc., где проработал более 30 лет.

Для кого эта книга?

Для собственников, генеральных директоров и директоров по персоналу, стремящихся вывести свои компании в лидеры.

Ключевые слова

Мотивация персонала, стимулирование, построение лидирующих организаций.



Книга издана при поддержке Финансовой корпорации «Уралсиб»

Цена — 495 руб. при заказе на mann-ivanov-ferber.ru

[020] Письма о главном: Ваши клиенты. Ваши сотрудники. Ваша карьера

Джон ТИМПСОН

Перевод с английского: Dear James: Secrets of Success from a Management Maverick by *John Timpson*

320 страниц.

О чем эта книга?

«Письма о главном» — осмысление уникального опыта автора, проработавшего в одной компании более четырех десятилетий, анализ принятых за этот период решений и работа над допущенными ошибками.

Кто автор?

Джон Тимпсон — владелец одной из крупнейших в Великобритании частных компаний, известной своим первоклассным сервисом.

«Фишка» книжки

Умение писать о серьезных вещах простым, доступным, увлекательным языком — редкость. А деловая книга, написанная в форме писем собственному сыну — действительно нечто уникальное. Настолько личной не была ни одна книга по бизнесу!



Для кого эта книга?

Читать обязательно!	Рекомендуем прочитать	Можно прочитать
собственнику бизнеса	учредителю	менеджеру по маркетингу
наследнику семейного бизнеса	акционеру	консультанту по управлению
владельцу сети розничных магазинов	финансисту	
владельцу сети салонов услуг	менеджеру по персоналу	
работнику розничной торговли		
работнику салона услуг		
менеджеру по продажам		

Ключевые слова

Управление бизнесом, семейный бизнес, менеджмент, продажи, распродажи, сфера услуг.

Книга издана при поддержке торгово-производственной компании «Паяна».

Цена — 395 руб. при заказе на mann-ivanov-ferber.ru

[021] Пятничный менеджер: о менеджерах в шутку и всерьез

224страницы.

О чем эта книга?

В пятницу, после тяжелой трудовой недели, серьезные неулыбчивые менеджеры снимают галстуки, выключают компьютер, запирают в кабинете кипы важных бумаг и меняются до неузнаваемости, обретая несерьезный взгляд на свою очень серьезную работу. Ироничные рассказы о деятельности руководителей, консультантов и обычных менеджеров, сказки о бизнесе с новой моралью, «один день из жизни...» и забавные истории от сообщества E-executive. Проживите эту пятницу по-новому!



Кто авторы?

Члены сообщества E-executive: менеджеры, руководители, обычные сотрудники. То есть те, с кем вы, возможно, сталкиваетесь каждый день, но даже не представляете, что они способны написать такое.

«Фишка» книжки

Несерьезно о серьезном.

Для кого эта книга?

Для всех, кто ценит чувство юмора и нестандартный взгляд, способен увидеть привычную работу с новой стороны.

Если вы устали от важных решений, устройтесь в кресле, расслабьтесь и погрузитесь в мир «Пятничного менеджера».

Цена — 380 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[022] Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе

Джек Уэлч и Сюзи Уэлч

Перевод с английского: *Winning: The Answers: Confronting 74 of the Toughest Questions in Business Today* by *Jack Welch, Suzy Welch*

192 страницы.

О чем эта книга?

Джек Уэлч и его супруга Сюзи Уэлч откровенно и доступно отвечают на 74 самых «горячих» вопроса о современном бизнесе. Эти вопросы были отобраны из тысяч приходивших в течение двух лет в *Business Week*, где Джек и Сюзи вели еженедельную колонку.

Кто авторы?

Джек Уэлч — легендарный CEO General Electric. За двадцать лет у штурвала GE (1981–2001 гг.) Уэлч опроверг традиционные представления о методах управления и превратил стареющего колосса в конкурентоспособную, растущую и новаторскую компанию. Рыночная стоимость GE выросла с 13 до 500 миллиардов долларов — более чем в 30 раз. General Electric стала первой по капитализации компанией в мире.

Сюзи Уэлч — бывший главный редактор *Harvard Business Review*. Выпускница программы MBA Гарвардской школы бизнеса.

Для кого эта книга?

Для собственников бизнеса и менеджеров, у которых нет времени для чтения толстых учебников по менеджменту, но которые хотят узнать мнение выдающихся менеджеров о событиях современности.



Книга издана при поддержке Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.

Цена — 400 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[023] Сто шагов по сбору долгов

Александр Шумович

240 страниц.

О чем эта книга?

Факт продажи становится фактом продажи только тогда, когда деньги Клиента оказались на вашем счету. Желательно — вовремя. Наступило время издать книгу о том, как совершить настоящие продажи — как получить деньги с тех, кто вам должен!

Это простая, технологичная и основанная на большом опыте книга о том, как вернуть свои деньги, и при этом не потерять Клиентов и долю рынка из-за чрезмерно агрессивного процесса взыскания долгов.

Кто автор?

Александр Шумович, руководитель компании Eventum, выступал организатором и ведущим множества конференций и семинаров в области кредитного менеджмента, управления кредитными рисками. Обладает огромным опытом ведения переговоров и разрешения конфликтов. Среди участников мероприятий Eventum — крупнейшие банки, производственные, телекоммуникационные и сервисные компании. Количество должников компании — менее 0,5%.

Для кого эта книга?

Эти 100 советов и время, проведенное за чтением книги, будут полезны всем финансовым специалистам, кредитным менеджерам, кредитным контролерам, колл-центрам, бухгалтерам и другим работникам, вовлеченным в процедуру контроля неоплаченных счетов. Книга также необходима работникам службы продаж, заинтересованным в качестве своей клиентской базы.

Но эта книга не только для компаний! Она будет интересна и студентам, домохозяйкам, налоговым инспекторам, владельцам дач и личного транспорта. Прочитайте ее, если вам лично кто-то должен, и не делайте больше ошибок!



Книга издана при поддержке долгового агентства «Пристав».

Цена — 400 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

Мы благодарим вас за покупку этой книги

Теперь при заказе любых других
книг на сайте издательства
www.mann-ivanov-ferber.ru
вы получаете скидку **30 рублей**,
использовав следующий код:

01307925

Скидка действует до 1 октября 2007 года

ООО "Стратегика"
группа "про-инвест"

*Первая российская фирма, специализирующаяся на
стратегическом консультировании с 1994 года*

www.strategy.ru

Дэвид Майстер
Патрик Маккенна

Первый среди равных Как руководить группой профессионалов

Ответственный редактор *Михаил Фербер*
Редактор *Юлия Потемкина*
Дизайн *Станислав Акинфин*
Макет *Сергей Федоров*
Верстка *Андрей Комаровский*
Корректор *Юлиана Староверова*

Подписано в печать 10.05.07.
Формат 60×90 ¹/₁₆. Гарнитура Миньон.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 21,0.
Тираж 2000. Заказ №1198.

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru,
ivanov@mann-ivanov-ferber.ru

Издательство благодарит ООО «Стратегика» (группа «Про-Инвест») за поддержку издания книги

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»
105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46