

Эта книга для всех, кого хоть раз посещала мысль: управлять другими — это не мое. Я просто хочу хорошо делать свою работу!

Девора Зак

УПРАВЛЕНИЕ

для тех, кто не любит
управлять



Эта книга для всех, кого хоть раз посетила мысль: управлять другими — это не мое. Я просто хочу хорошо делать свою работу!

Девора Зак

УПРАВЛЕНИЕ

для тех, кто не любит
управлять



Devora Zack

**Managing for People
Who Hate Managing
Be a Success by Being Yourself**

Berrett-Koehler Publishers
2012

Девора Зак

Управление для тех, кто не любит управлять

Перевод с английского Анны Плюсниной

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

Информация от издательства

На русском языке публикуется впервые

Зак, Д.

Управление для тех, кто не любит управлять / Девора Зак ; пер. с англ. А. Плюсниной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

ISBN 978-5-91657-810-2

Одни менеджеры не любят свою работу, потому что не нашли свой стиль управления, другие — потому что чувствуют себя неподготовленными. Девора Зак дает в руки и тем и другим все необходимые инструменты, чтобы преодолеть препятствия, сопутствующие работе управленца. Ее остроумное, практичное и ориентированное на действие руководство учит тому, что управление может быть более веселым, простым и спокойным. Яркие примеры, полезные упражнения и незаменимые советы помогут любому менеджеру начать эффективно управлять своей командой и, что самое главное, получать удовольствие от своей работы.

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

Впервые опубликовано Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, USA

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Devora Zack, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Мы сами для себя и драконы, и герои, и мы должны спасать
себя от самих себя.

Том Роббинс, «Натюрморт с дятлом»^{[1](#)}

ВВЕДЕНИЕ

Добро пожаловать в захватывающий мир управления

Единственный способ отлично выполнять
свою работу — любить то, чем вы
занимаетесь.
Стив Джобс

Люди страстно желают успеха.

Успеха всех видов. Особенно собственного. Определения достижений очень разнообразны, и все же успех во многих профессиях неразрывно связан со следующим фактом: по мере того как вы продвигаетесь вверх, вы также, скорее всего, становитесь

менеджером!

Поздравляю.

А теперь задумайтесь. С этого момента вам предстоит оценивать результаты работы, читать нотации сотрудникам, заполнять формы, общаться с толпами людей, следовать протоколам, давать обратную связь, нанимать одних сотрудников и увольнять других, проводить совещания, спотыкаться в общении, руководить проектами, вдохновлять команды, давать нагоняи непосредственным подчиненным, соответствовать ожиданиям, приносить извинения, расставлять приоритеты, запускать программы, исправлять корреспонденцию, запоминать имена, организовывать встречи, мирить подчиненных, да еще и работать допоздна — много часов.

И при этом улыбаться — иначе люди начнут шушукаться. *И уж постарайтесь, чтобы улыбка выглядела искренней.*

Ах да, и работать при этом тоже нужно.

Я не забыла сказать, что обучать вас будут в лучшем случае минимально? И каждый ваш шаг будут тщательно проверять, оценивать и анализировать до посинения.

И начнется все это... сейчас!

И что же вы стоите? Поторопитесь. Бегите. БЕГИТЕ!

Подождите! Вернитесь. Возьмите с собой эту книгу. Она вам понадобится.

ГЛАВА 1

Почему вы это ненавидите и почему я это написала

Найдите работу, которая вам нравится, —
и вы добавите пять дней к каждой неделе
вашей жизни.

Джексон Браун-младший²

Справляться с грудой дел непросто.

Я вовсе не хотел быть боссом,

Все то, что нужно, выполняйте,

Меня, прошу, не доставайте.

Ключевые моменты главы

- Закладка фундамента
- Испытания для руководителя

Прежде чем мы углубимся в предмет, нужно ответить на несколько вопросов, которые назойливо требуют нашего внимания.

Зачем написана эта книга?

Я работаю консультантом по вопросам управления дольше, чем существует ваш бизнес. Я видела, как появлялись и исчезали многие модные тенденции и веяния. Могла бы их перечислить, чтобы пояснить свою мысль, но это жутко сложно. К тому же мои подающие надежды читатели не поймут, о чем я говорю. Смысл вот в чем: модные веяния *уходят*. Конец. Пока-пока. Они уходят, безжалостно бросая нас, оставляя задыхаться в тех же офисах, где прежде преследовали нас, обещая бросить мир к нашим ногам... И вот они уже повернулись к нам спиной и отправились на грандиозный банкет, организованный в их честь.

Книг об управлении ужасно много.

Почему я не выбрала какую-нибудь недостаточно проработанную тему? Например, влияние солнечных затмений на эмоциональные циклы менеджеров?

Я обратила внимание именно на эту тему, потому что она крайне важна. Изучение техник, способных полностью трансформировать вашу тайную ненависть к управлению, колоссально повлияет на вашу работу — больше, чем вы можете себе представить. Не за горами большой взрыв в менеджменте. Заметьте, я сказала «трансформировать тайную ненависть», а не «научить общаться с людьми, которыми вы ненавидите руководить».

Наша цель — найти метод управления, который вы не будете ненавидеть.

Вы не будете его ненавидеть, потому что он соответствует вашей внутренней сущности.

Управление — не разгуливание с целеустремленным видом по большим зданиям с множеством окон. Оно основано на общении, взаимопонимании, корпоративном духе и эффективности. Ниже приведу памятку для начинающих.

Что такое управление?

О-о-о, вопрос на миллион долларов. Буду вам должна, хорошо?

Любой, даже недавний выпускник программы МВА знает, что можно целый день спорить о самом правдивом, лучшем определении слова *управленец*. Но это меня утомляет. Поэтому давайте вместе подумаем о главном, о сущности того, что мы ожидаем от профессионального руководителя (мы пока не рассматриваем остальную вашу работу: приумножение прибыли или выпуск более совершенных виджетов). К чему сводится управление?

Управление — искусный баланс между эффективным руководством и умением не мешать.

Если бы вы могли выбрать человека на роль руководителя, разве вы не нацепили бы на него ярлык с одной из версий этого рецепта?

Эффективное руководство подразумевает, что менеджер обладает необходимыми способностями и профессионально пригоден. При этом важно вдобавок иметь чутье, подсказывающее, когда нужно отойти в сторону и позволить другим расти, совершенствоваться и совершать ошибки. В случае сомнений добавьте в ваш протеиновый коктейль управленца хорошую порцию права сотрудников на самовыражение (подробнее об этом я расскажу в главе 7).

Почему люди ненавидят управление?

Многие не любят, даже (т-с-с!) ненавидят управление. В чем же дело? Как правило, страх перед управлением объясняется двумя причинами:

1. Вы стремитесь вверх по карьерной лестнице в интересующей вас сфере. Вы более или менее успешны и получаете повышение. И внезапно оказываетесь в сложной и утомительной роли Управляющего Людьми. У вас теперь меньше времени на то, чтобы делать работу, которая вас мотивирует, и больше ответственности за мотивацию других, управление ими и принуждение к труду.
2. Не будем деликатничать. Управление другими людьми может серьезно испортить удовольствие от работы. Вам придется разбираться со всей их... ерундой. Когда в последний раз вы просыпались и внезапно превращались в психоаналитика, посредника-примирителя и директора одновременно?

Короче говоря: мы хотим делать то, что считаем своей *настоящей* работой; но на нашем пути встает управление.

Управление вас не вдохновляет; вы любите вашу настоящую работу.

И это, друзья мои, истина, которую часто упускают из виду. (Вы знали, что все к этому шло; ничего, скоро пройдет.)

Недавнее исследование издательства Berrett-Koehler, в котором приняли участие 150 лидеров из 150 промышленных отраслей, показало, что только 43% из них чувствуют себя комфортно в роли менеджеров и лишь 32% заявили, что им нравится быть руководителями.

Кто-нибудь может это перевести на человеческий язык? Эту невнятную статистику? Я разложу все по полочкам.

Шансы, что вашего руководителя развлекает процесс управления вами, меньше, чем один к двум. Реальная цифра, в зависимости от

ваших личных особенностей, может и отличаться от этой, и отнюдь не в вашу пользу. Хотя я уверена, что это не про вас.

Помощь в пути. Легионы менеджеров бесполезно страдают из-за ошибочного убеждения: чтобы стать *настоящим* руководителем, они должны как-то изобразить массу качеств, которые кажутся совершенно неестественными. Кроме того, они верят, что настоящие управленцы никогда не едят омлет. Это ложь и к тому же предубеждение по отношению к владельцам птицеферм.

Прекратите это безумие, говорю я вам!

Кстати

Песчинки

«Призрачная будка» Нортон Джастера — моя любимая книга. Прочтите ее, как только одолеете эту. В одной из глав фигурирует «Ужасный Тривиум» — демон пустяковых заданий, бесполезной работы и напрасных усилий, монстр привычки. Он дает молодому герою Майло задание сдвинуть огромную песочную насыпь с помощью маленького пинцета — по песчинке. Через несколько часов этой каторги никакого прогресса не наблюдается. Майло кажется, что его усилия тщетны, хотя он трудится без сна и отдыха. Увы, очень часто этот беспощадно правдивый образ приходит мне на ум, когда я энергично принимаюсь за свои дела. Похожие ощущения испытывают мои клиенты, занимающие руководящие посты. Руководители заявляют — и не без основания, — что их не покидает ощущение, будто они не успевают даже приблизиться к завершению своей работы. Даже если целый день они трудятся в режиме нон-стоп, объем работы едва ли сдвигается на дюйм. Где же счастье-то, в конце концов?

Все с точностью до наоборот. Единственный способ достичь успеха в роли руководителя — и получить все преимущества — управлять естественно. Омлеты всюду. Из-за того что большинство нормальных людей тратят основную часть своего рабочего времени на решение-

жизненно важных проблем, но не находят возможности изучить вопросы функционирования личности, познание себя отходит на второй план. Очень многие книги дают бесполезные рекомендации: искать советов извне, а не внутри себя. Эта книга, напротив, поможет вам понять следующее:

- Каков ваш естественный стиль управления?
- Как вы принимаете решения?
- Каковы ваши сильнейшие качества?
- Вы управляете головой или сердцем?
- Как вы выясняете, что важнее всего для членов вашей команды?
- Каков лучший способ для поощрения позитивного поведения?
- Как вы можете использовать свои сильные стороны для управления другими?

...и вопрос на засыпку:

- Как можно оставаться одновременно верным себе и гибким в управлении другими?

Ответы на эти вопросы и формируют вашу уникальную формулу блестящего управления. Естественно, я имею в виду вовсе не краску для волос.

Почему эта книга насыщена событиями?

Долой пассивность! Люди учатся, когда они вовлечены в процесс.

В моей любимой китайской поговорке четко и ясно сказано:

Скажи мне, и я забуду. Покажи мне, и я, возможно, запомню.

Вовлеки меня, и я пойму.

Действие особенно важно для любителей книг. С вами когда-нибудь бывало такое: вы читаете книгу, находите ее весьма неплохой... а потом, спустя шесть месяцев, ничегошеньки вспомнить из нее не можете? Я намерена бороться с этим. Получить пользу от прочтения

книги можно, если активно вовлечься в процесс. Иногда вы видите объявление «Спасите!..» и думаете: «Ух ты! Это же так важно. Обязательно отправлю пожертвование». Если вы не сделаете этого сразу, то вряд ли сделаете позже. И вот почему:

1. Половину того, что мы слышим и узнаем, мы забываем в течение 48 часов.
2. Непосредственно в момент вдохновения мы намного более склонны действовать.

Вот почему сухие инструкции в духе «Как лучше управлять» дают в итоге низкий коэффициент удержания сотрудников и слабые результаты. Вы не вспомните, что вы прочли... и забудете о том, что хотели сделать в ту минуту. Полезно использовать актуальные примеры, демонстрирующие применение разных техник. Но сформировать новые навыки можно только путем активного вовлечения читателей в момент изучения книги — с помощью действий, оценок, упражнений.

Различные стили основаны на уникальных сильных качествах. И эта книга начинается с простой и доступной, но в то же время разносторонней процедуры оценки в главе 2 под названием «Кто вы?». Затем вам предстоит перепрыгнуть через несколько обручей. В книге вы обнаружите врезки под заголовком «Прыжки через обручи». Они помогут применить предложенные идеи в своей работе. Просто сидеть и читать не получится. Необходимо сохранять бодрость и быть готовыми использовать миллион (с допустимой погрешностью ± 3) возможностей превратить содержание этой книги в соответствующие действия.

Чего еще вы хотите от жизни? Примеров? Пожалуйста. Они разбросаны по книге, как хлебные крошки в известной сказке, и помогут вам найти дорогу через лес. Вы также увидите блоки под названием «Кстати» с разными забавными зарисовками, относящимися к основной теме главы.

Даже если все внезапно рухнет и развалится на кусочки, у вас навсегда останутся прекрасные воспоминания о совместном утомительном путешествии по страницам этой книги.

Смогу я когда-нибудь осуществить мою благородную мечту о названии книги из одного слова?

Самый важный вопрос я оставила напоследок. Организуйте, пожалуйста, предвыборную кампанию для моих издателей. И пусть, когда она провалится, я благодаря ей получу максимальную известность.

Две повести

Татьяна была потрясающим, высоко мотивированным менеджером в международной организации, штаб-квартира которой находится в Вашингтоне. Получив продвижение и заняв руководящую должность, она получила в наследство небольшую команду сотрудников. Ее непосредственные подчиненные были весьма категоричны, циничны, прямолинейны и враждебно настроены по отношению к руководству. По правде говоря, вся команда сразу очень скептически отнеслась к новому руководителю. Термин «команда» я использую в широком-смысле: ее участники были намного больше вовлечены в создание коалиций и распространение сплетен, чем в построение команды.

Ситуацию усугубляло еще и то, что многие из них занимали одну и ту же позицию более 10 лет, не получая при этом значимой обратной связи и не ощущая своей важности.

Татьяна решила всерьез взяться за дело. Она была решительна в своем намерении обеспечить эффективность и сформировать боевой дух. Но ни то ни другое не вызывало энтузиазма у подчиненных. Кабинет Татьяны находился на несколько этажей выше того, где трудились ее сотрудники, в просторном здании, что лишний раз подчеркивало ее высокую позицию и предполагаемую удаленность от простых смертных. При такой основанной на статусном различии

организации пространства Татьяна ощущала себя некомфортно, поэтому решила собственноручно доставлять почту (которую приносили сначала в ее кабинет) на рабочие места своих сотрудников, расположенные тремя этажами ниже.

В соответствии со стандартной рабочей процедурой руководители отправляли подчиненным электронные сообщения, чтобы те сами забирали почту и другие рабочие документы. Татьяна была намерена своими пешими походами продемонстрировать уважение и дух товарищества. Это было типично для ее стиля; ее выбор и действия отражали ее естественную кротость характера.

Что подумали подчиненные? Они были в ярости. Новая начальница невыносима! Она явно не испытывает к ним ни доверия, ни уважения. И как же, спрашивается, они пришли к этому железобетонному выводу?

«Она за нами следит! — заявляли они. — Вместо того чтобы вызвать нас в свой кабинет за почтой, она приносит ее сюда, чтобы у нее был предлог подглядывать за нами». Этих данных им было достаточно для доказательства своей теории.

Занавес.

Давайте на некоторое время забудем эту историю и перенесемся в другое полушарие, на бескрайние просторы Австралии.

Когда я приехала туда для выступления на конференции, меня пригласили на экскурсию по местности рядом с Маручидором, очаровательным прибрежным городком в Квинсленде. Вскоре после того, как мы начали автобусную прогулку, водитель по имени Пол, местный житель, специально нанятый для проведения экскурсии, указал на что-то вдалеке — он увидел там «ру» (так австралийцы называют кенгуру). Одержимая желанием увидеть дикого ру, я начала напряженно всматриваться. К своему ужасу, я не смогла с непривычки разглядеть ру на фоне местного ландшафта.

Когда поездка подошла к концу, Пол спросил, довольна ли я. Я поблагодарила его за изумительную работу и за то, что он познакомил нас со своим родным краем, но призналась, что неудачная попытка

увидеть ру меня разочаровала. Будучи экспертом-аналитиком в сфере катастроф, я была уверена, что провалила свой единственный шанс увидеть собственными глазами настоящего ру. Пол меня успокоил: «Думаю, мы можем кое-что для вас придумать». Когда все высадились, он велел мне остаться в автобусе, и мы отправились в находящийся неподалеку Университет Южного Квинсленда, по кампусу которого бродили семьдесят или восемьдесят диких ру. Как только мы приехали, то сразу же заметили двух прелестных животных, гревшихся в лучах солнца. Волнение переполняло меня, и тут я задала абсурдный вопрос:

— А можно мне подползти поближе и погладить его?

— Не вопрос, дружище, — ответил он в своей вальяжной австралийской манере.

Встав на четвереньки, я незаметно (по крайней мере, мне сейчас очень хочется думать, что так и было) подползла к кустам, совершила стратегически необходимый круг вокруг ру и, оставаясь незамеченной, заняла позицию прямо за ними.

Ощущая головокружение от собственного успеха, я протянула руку к более крупному ру и коснулась его спины.

Каким-то непонятным образом я умудрилась не заметить, что ру меньших размеров был детенышем. Мама была обязана его защищать. Тучи внезапно сгустились надо мной.

Ру-мама явно не ожидала моего появления за своей спиной и была ошарашена. Она вскочила на задние лапы и начала кружить вокруг меня, как боксер, готовый к бою. Откуда-то издали раздался ровный голос моего гида: «А теперь уползайте... быстро».

Мне удалось остаться целой и невредимой. Больше я, однако, не предпринимала попыток завязывать дружбу с кенгуру.

И вот мы естественным образом приходим к вопросу о том, почему многие руководители питают такую нелюбовь к управлению. И история Татьяны, и мой рассказ о ру — иллюстрации загадочного Великого Бардака, который принято называть Управлением.

Предлагаю рассмотреть следующие сравнения:

Сценарий действий	Доставить почту	Погладить кенгуру
Намерения — Татьяны и мои	Установить позитивный контакт	Установить позитивный контакт
Поведение — Татьяны и мое	Активный жест, призванный продемонстрировать скромность и уважение к команде	Тихое, мягкое, осторожное приближение с целью продемонстрировать мирные намерения
Желание команды и кенгуру	Чтобы их оставили в покое	Чтобы их оставили в покое
Интерпретация команды и кенгуру	ОПАСНОСТЬ! Вторжение в личное пространство!	ОПАСНОСТЬ! Вторжение в личное пространство!
Внутренняя реакция команды и кенгуру	Угроза!	Угроза!
Внешняя реакция команды и кенгуру	Готовность к бою	Готовность к бою

Откуда такие несоответствия между намерениями и интерпретациями? Эти примеры единственные в своем роде или, что хуже, они типичны, лежат в основе нашего существования?

Я предпочла бы не отвечать на этот вопрос. Но придется, исключительно ради вашего профессионального успеха. Типичная взаимосвязь между намерением и интерпретацией выглядит следующим образом:

Мое намерение → Ваша реакция → Искаженный до неузнаваемости результат

Да, дорогой читатель. Эти несоответствия действительно составляют самую суть нашей жизни.

Ну вот. Я это сказала. Лучше быть откровенными друг с другом с самого начала, правда? Чтобы вы знали, во что ввязываетесь. Если кто-то решит сейчас отказаться от чтения этой книги, я его пойму. Однако помните, что вы можете убежать, но спрятаться не получится. Рада была познакомиться. Что касается тех, кто все же остался: я рада, что вы не поддаетесь панике так легко.

Начнем!

Путешествие в тысячу шагов (не так много, с учетом нынешней инфляции) начинается с понимания самого себя. К счастью, я уже сделала за вас всю самую сложную работу. Вам нужно лишь взять чашечку кофе, расслабиться в каком-нибудь шикарном кафе, держа при этом книгу так, чтобы прохожие успевали записать название.

Электронную книгу читаете? Вот незадача.

Подведу краткий итог. Люди ненавидят управление, потому что оно опустошает и мешает вовремя выполнять другие важные задачи. И кроме того, существует заблуждение: чтобы стать хорошим руководителем (и занять то самое желанное VIP-место на парковке), вы якобы должны загнать себя как личность в заранее определенный шаблон.

Кстати

Дебаты на тему (в этом месте я зеваю)

Лидерства–Управления–Инструктирования

В определенных кругах слово «менеджер» — ругательство. «Менеджеры управляют, а лидеры ведут за собой», — уверенно утверждают некоторые с пренебрежением к тем, кто наивно использует второсортный термин «менеджер». А еще существуют руководители, супервайзеры и инструкторы. Ну и путаница!

Как же работать при таком количестве слоняющихся вокруг лидеров, менеджеров и супервайзеров? Все это просто невыносимо.

Предполагается, что лидеры обладают неким видением. (Я, кстати, им не обладаю — ношу очки с семи лет.)

С другой стороны, есть супервайзеры, которые контролируют, скажем, линию сборки на фабрике. А менеджерам приходится сталкиваться с препятствиями на своем карьерном пути и постоянно, день за днем говорить другим, что им делать. Каждый термин рождает противоречия и горячие споры.

Так вот, все это полная чушь. В реальном мире, где проводятся совещания и рассылаются зарплатные чеки, терминология не важна. Важно то, как с людьми обращаются. Их не волнует, инструктируете вы их, управляете или руководите. Им важно, заинтересованы ли вы в их успехе, относитесь ли вы к ним как к активам, финансовым обязательствам или конкурентам.

А увлекательный терминологический спор я оставляю для других авторов.

Эта книга поможет вам найти идеальный для вас стиль лидерства, основанный на ваших естественных сильных качествах. Управлять в результате станет проще и приятнее. Вы научитесь быть высококлассным руководителем, при этом сохраняя верность себе и учитывая предпочтения других. Кстати, адаптивный стиль отнюдь не означает, что вы позволите людям сорваться с крючка. Это значит, что вы понимаете, как другие воспринимают реальность, и учитываете это в работе ради взаимного успеха. Первый шаг — выяснить, каков ваш стиль. Интересно?

До встречи в следующей главе.

ГЛАВА 2

Кто вы?

Но довольно обо мне, давайте поговорим
о вас... Что вы обо мне думаете?

*Си Си Блум*³

*Жил-был начальник по имени Вы,
Что ему делать — не знал он, увы,
Но в этой главе он опрос отыскал,
Контроль в свои руки немедленно взял
И сногшибательным лидером стал.*

Ключевые моменты главы

- Пройдите информативный тест для оценки своих особенностей
- Выясните, каков ваш стиль управления, и признайте его ценность

Почему бы руководителям просто не прочесть авторитетный том о менеджменте (есть несколько доступных вариантов именно с таким названием!), делать все так, как там написано, и жить спокойно?

Потому что единственного верного способа не существует. Есть множество факторов, определяющих наиболее эффективный путь, и для каждого отдельного члена вашей команды они различны.

Разве не больно это осознавать?

Люди появляются на свет в комплекте с досадной деталью под названием Индивидуальность. Она может жутко выводить из себя. В особенности если ваша индивидуальность отличается от моей. Как только мы узнаём друг друга поближе, оказывается, что вы невыносимы, даже если похожи на меня. Собственно говоря, я себя-то порой с трудом выношу.

Когда, наконец, появятся те самые люди-роботы, о которых говорили еще в 1970-е?

Как выпускник программы МВА, я умею формулировать свои мысли с помощью Полезных Табличек и Цифр:

Я (менеджер) + Вы (сотрудник) = Бабах!

Часть путаницы и хаоса, которые прячутся всего в миллиметре под поверхностью любой на первый взгляд успешно функционирующей организации, связана с катастрофическими столкновениями индивидуальностей.

Индивидуальность многопланова. Думающий/Чувствующий — одно из четырех измерений, выделенных в типологии Майерс—Бриггс⁴. Оно связано с тем, как мы принимаем решения, общаемся и руководим. Чтобы удовлетворить любопытство читающих эту книгу

ученых мужей, сообщаю, что данная типология уходит корнями в учение Карла Юнга. Так что его можно считать дедушкой теории индивидуальностей. Скорее даже прадедушкой.

Книга «Управление для тех, кто не любит управлять» (УДТКНЛУ. Какая броская аббревиатура... и запоминается легко!) поможет вам изучить континуум Думающих/Чувствующих — величественную пещеру наших внутренних миров. Вы овладеете разнообразными техниками, которые позволят вам быть великолепным руководителем, оставаясь при этом собой. Готовы?

Это еще не все хорошие новости. Представленные здесь техники могут быть спроецированы практически на все управленческие ситуации. Даже не знаю, почему я сказала «практически». Ни одного исключения вспомнить не могу. При нынешнем обилии юристов нельзя быть слишком осторожной. Найдете исключение — напишите по электронной почте моим сотрудникам. А я буду утверждать, что до меня ваше послание не дошло.

Начнем с основной предпосылки: все думают и чувствуют. Ладно, почти все, но этот вопрос рассмотрим позже. Для наших текущих целей этого достаточно.

Менеджеры обязаны ежедневно принимать массу решений. Причем быстро. Это ключевой аспект вашего стиля руководства. Заметьте, я не говорю о том, *какие* решения вы принимаете. Мы сейчас на уровень глубже... здесь определяется *способ* принятия решений.

Хотя Думающие и способны (в большинстве случаев) на настоящие чувства, а Чувствующие (несмотря на распространенные заблуждения) действительно думают,

Думающие руководят головой; Чувствующие — сердцем.

Начиная с этой страницы «Думающие» (или просто Д) будет означать «люди, которые принимают решения в первую очередь на основе размышлений». А «Чувствующие» (или просто Ч) — «люди, которые принимают решения в первую очередь на основе чувств».

Также в этой главе рассматривается континуум Думающих и Чувствующих. В нем есть градации, уровни или, если вам угодно, степени.

Королевское правило

Было бы безумием утверждать, что существуют раз и навсегда установленные правила, как стать лучшим на свете менеджером. Это нереально. Ну ладно, *одно* правило есть. И я сейчас его озвучу. Фанфары!

Единственное непреложное, неопровержимое, неоспоримое, гениальное, судьбоносное правило, доктрина, закон, **ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ К ИСПОЛНЕНИЮ**, принцип, которому нужно следовать (а то пожалеете), позволяющий стать лучшим менеджером, заключается в том, чтобы

...быть собой.

Элементарно, да? Проще пареной репы. Пусть даже приготовленной дома в несколько сложных этапов, деликатно пропаренной репы, рецепт которой вызревал годами. Может, и так.

Умение «быть собой» требует множества шагов и навыков. Эх. Неужели в этом мире нет *ничего* простого? Похоже.

К счастью, я потратила годы жизни, которые могла бы провести беспечно и ни о чем не думая, на то, чтобы помочь вам.

Пока вы были заняты... не знаю, чем именно... я уходила с головой в изучение нюансов, связанных с индивидуальностью. Да, я выходила иногда подышать и перекусить, но этим все и ограничивалось. И сейчас, при минимальном усилии с вашей стороны, я передаю вам результаты своей работы для ежедневного использования. Можете уже сейчас начинать искать мне подходящий подарок на праздник. Никогда не бывает слишком рано.

Чтобы *быть* собой, нужно *узнать* себя. Предстоящий вам оценочный тест помогает выявить основу вашей индивидуальности и по

максимуму использовать свои сильные стороны в управлении.

Континуум Думаящие/Чувствующие (мы также будем его обозначать Д/Ч) — первичный индикатор того, как человек действует в рабочей среде. Предпочтения влияют и на поведение, и на восприятие управленческого опыта.

Вы узнаете о разных типах индивидуальности — не только собственной, но и других. Ведь вы наверняка руководите толпой психов «с другой стороны» (на какой бы ни были сами). Понимание поведения людей на работе поможет меньше раздражаться и повысить вашу эффективность, высвободив время и энергию.

Вдруг вам это интересно: личностные темпераменты — врожденные. Ваши предпочтения, естественный стиль — часть вашей сущности. Это никоим образом не ограничивает вас. Вы отвечаете за свои способности — и можете освоить навыки, которые сочтете важными. Многие достигают высот в моделировании поведения, характерного для иного темперамента, и обычный наблюдатель даже не поверит, что это неестественный стиль. Я не призываю вас быть искусственными; будьте гибкими. Позже мы об этом еще поговорим.

Теперь затяните покрепче ремни безопасности — нам предстоит раскрыть Истинного Вас, спрятанного под изысканной оболочкой. Пора.

Инструкции по самооценке

В каждом пункте предложено два варианта завершения предложения. Распределите баллы между ними, основываясь на ваших естественных предпочтениях и точке зрения. Это может быть 3 и 0 или 2 и 1, без половинок. Если вы полностью согласны с вариантом А и совершенно не согласны с В, то $A = 3$ и $B = 0$. Если вам частично близок вариант А, но В ближе, то поставьте $A = 1$ и $B = 2$. Опишите свою естественную реакцию, а не приобретенное поведение или ваше понимание того, что «правильно».

1. Топ-менеджер демонстрирует:

А. Силу и анализ

В. Сопереживание и заботу

2. Более важно:

А. Запоминать имена людей и использовать их

В. Продвигать людей по службе логично и последовательно

3. Лучше всего команды работают, когда:

А. Участники ощущают безопасность и уважение к себе

В. Роли участников четко определены

4. Прежде чем нанять кого-либо, я:

А. Проверяю рекомендации и информацию об образовании

В. Стараюсь почувствовать боевой дух и установить связь

5. Когда я даю обратную связь, то я:

А. Хочу, чтобы другой человек чувствовал, что его слышат

В. Сосредоточиваюсь на том, что нужно изменить

6. Если я увольняю сотрудника, то в первую очередь внимание уделяю:

А. Тому, чтобы убедиться, что у меня в наличии все нужные документы

В. Его эмоциональному состоянию

7. Усерднее всего сотрудники работают, когда:

А. Они вносят ощутимый вклад

В. Компания платежеспособна и хорошо структурирована

8. Чтобы мотивировать других, я:

А. Обеспечиваю поддержку

В. Обеспечиваю стратегию совершенствования результатов деятельности

9. Я оцениваю свои менеджерские способности в зависимости от того, как я:

А. Усиливаю и развиваю технические навыки

В. Усиливаю и развиваю уверенность и взаимоотношения

10. Ключ к хорошему лидерству заключается в:

А. Авторитете

В. Сопереживании

11. Если я уверен, что мои пути не пересекутся с кем-либо больше никогда:

А. Мне все равно важно расстаться на позитивной ноте

В. Мне не так уж и важно, нравлюсь я этому человеку или нет

12. Я больше доволен днем, когда:

А. Я суперэффективен

В. Я радую кого-нибудь добрым поступком

Оценочный лист

(Будьте внимательны! Ответы А и В перемешаны в колонках!)

1	А =	В =
2	В =	А =
3	В =	А =
4	А =	В =

5	В =	А =
6	А =	В =
7	В =	А =
8	В =	А =
9	А =	В =
10	А =	В =
11	В =	А =
12	А =	В =
Итого (36)	Думающий =	Чувствующий =

32–36: сильное предпочтение;
28–31: явное предпочтение;
22–27: умеренное предпочтение;
19–21: незначительное предпочтение.

Спектр

Все измерения индивидуальности существуют в некоем континууме. Не найдется и пары шаблонов личности — чистых Думающих (Д) или чистых Чувствующих (Ч). Если бы! Представьте, насколько проще было бы проводить совещания с сотрудниками — особенно если бы эти два лагеря общались на своих отдельных совещаниях.

Стилей масса. Д/Ч — один из многих аспектов нашей непростой системы. Прочие личностные параметры также влияют на наши взаимоотношения. Например, на стиль управления воздействуют интроверсия и экстраверсия (см. главу 9). Я, тем не менее, выдвигаю на первый план соотношение Д/Ч, так как оно очень сильно влияет непосредственно на стиль руководства.

Чтобы жизнь медом не казалась, Думающие и Чувствующие обладают рядом сопутствующих нюансов. Бывают Думающие и Чувствующие с сильным, четким, умеренным или незначительным предпочтением. То, что я называю исключительным Д (рейтинг предпочтения 32–36), заметно отличается от незначительного Д

(рейтинг предпочтения 19–21). Тем не менее, если сосредоточиться на отличительных чертах Д и Ч, то уже можно узнать много нового.

А если вы в середине? Предположим, вы набрали в оценочном тесте ровно 18/18 или близко к тому. Нужно срочно лечиться? Нет. Такой показатель не означает чужаковости, хлипкости или растерянности. Напротив, это показывает, что в вас присутствуют в достаточном объеме качества как Думающих, так и Чувствующих. С вами все в полном порядке.

Если ваш результат — одинаковое число баллов или незначительное предпочтение, значит вы способны понимать разнообразие индивидуальностей, взаимодействовать с ними и управлять ими легче, чем те, кто находится в крайних точках спектра. Мой хрустальный шар подсказывает, что вы обладаете естественной способностью устанавливать контакт, строить коалиции и улаживать конфликты. Другие тоже могут освоить эти навыки, но вам проще. В то же время полезно научиться понимать людей, демонстрирующих, в отличие от вас, более явное предпочтение того или иного типа.

Не забывая о различиях в группах Думающих и Чувствующих, мы уделим больше внимания крайностям, чтобы четко увидеть различия. Нужно понять, чем различаются «думающий» и «чувствующий» стили управления, прежде чем мы научимся распознавать более тонкие нюансы.

Чувствующие и Думающие

Всему есть своя причина, даже порядку слов в названии этого раздела: Чувствующие стали бы искать скрытый смысл, если бы их поставили на второе место, а Думающим все равно. Это пример того, как понимание разных типов помогает узнать об их потребностях и предпочтениях.

И если к этому не стоит изо всех сил стремиться, то даже не знаю, к чему стоит.

Часто я вынуждена оговариваться: *Думающий* и *Чувствующий* — многоплановые идентификаторы. Ни тот ни другой не существуют в формате «все или ничего».

Будьте готовы к потрясению. Параметр Д/Ч никак не связан с интеллектом. Или эмоциями. Он также не имеет отношения к решительности и даже к качеству или последствиям принятых решений. Ничего общего с креативностью. Итак, что же он означает?

Ваше место в континууме Д/Ч указывает на то, чем вы в первую очередь управляете: головой или сердцем. *Думающие* опираются на принципы и, как правило, склоняются к наиболее рациональному выбору, а *Чувствующие* — на ценности и часто выбирают решение на основе ощущений.

Ознакомьтесь внимательно с этим удобным и компактным обобщением, созданным специально для вас.

Думающих руководителей характеризуют:

- аналитический склад ума;
- непредвзятость;
- объективность.

***Думающие* принимают решения, основываясь на своих мыслях.**

Думающие ценят:

- логику;
- обоснованность;
- справедливость.

***Думающие* не смешивают эмоции с целями и последствиями.**

Чувствующих менеджеров характеризуют:

- признательность;
- вовлеченность;
- субъективность.

***Чувствующие* принимают решения, основываясь на своих чувствах.**

Чувствующие ценят:

- гармонию;
- доброту;
- сопереживание.

***Чувствующие* определяют эмоциональное состояние других людей и примеряют его на себя.**

Вы *не можете* сделать счастливыми всех. Слыша это утверждение, Думающие пожимают плечами, а Чувствующие рыдают в отчаянии (по крайней мере, глубоко в душе). Вы, тем не менее, *можете* оценить ситуацию и обратить внимание на свою естественную реакцию. Проведите оценку, обсудив и сравнив свою реакцию с реакциями других. Рассмотрите лучший итоговый результат и откорректируйте его так, чтобы он удовлетворял требованиям ситуации.

И да, Думающие чувствуют, а Чувствующие думают. Все занимаются и тем, и другим. Вопрос лишь в пропорции.

Меняются ли люди? Да. Превращаются ли они из Д в Ч и обратно? Иногда. Зависит от ситуации. Темперамент большинства из нас не меняется. Если вы демонстрируете совсем незначительное предпочтение Д или наоборот, то для вас нет ничего необычного в том, чтобы использовать оба подхода.

Коммуникация: конфликты или взаимосвязь?

Что такое управление? Если провести опрос на эту тему, Д и Ч покажут серьезную разницу восприятия. Вот прекрасная цитата от махрового Думающего:

Управление связано с конфликтом — с собой, другими, процессами и процедурами, данными и проекциями и т. д. Но больше всего вы ненавидите управление из-за того, что ваши результаты, успех и удовлетворение от работы зависят от других. Вы можете быть гениальны, и, если бы вы были инженером, в компании только о вас бы и говорили. Но если вы гений и при этом никчемный менеджер, то вы всего лишь никчемный менеджер. Вы ненавидите управление, потому что зависите от других, а другие зависят от вас. И все сложности, неизбежные в такой ситуации, сводят вас с ума.

Мне бы одной этой цитаты на неделю хватило... Она меня очень забавляет.

А как на тот же вопрос ответил Чувствующий?

Если подумать, управление подразумевает создание связей и безопасной, уважительной атмосферы открытого общения и единства. Самое сложное в руководстве заключается в том, чтобы забыть о своих чувствах и сосредоточиться на поведении сотрудников. Ненавистная для меня часть заключается в работе с негативными ситуациями, когда сотрудник не выполняет свои задачи должным образом.

Что такого «думающего» и «чувствующего» в этих двух ответах? Давайте посмотрим внимательно.

Думающий легко использует слово «конфликт», в то время как для Чувствующего оно связано с негативом и противостоянием. Думающий пишет с привычным для него ощущением собственного авторитета, оперируя практичными, объективными параметрами профессионального успеха. Кроме того, он не пытается деликатничать и приукрашивать свое мнение.

Чувствующий почти извиняется за свое мнение (авторы обоих высказываний — мужчины). Господин Ч использует соответствующие слова: *создавать, безопасный, уважительный, чувства*. Слова, которые выбирает Д, ассоциируются с объективностью: *процесс, процедура, данные, деятельность, сложности*.

Взгляните на ответы еще раз, обратите внимание на ключевые слова, разбросанные беспечно и щедро, как рис на свадьбе. Не волнуйтесь: я не буду вас заставлять возвращаться к прочитанному, теряя рейтинг успешно прочитанных страниц. Я все перепечатала заново и выделила нужное жирным шрифтом.

Расшифровка ответа Думающего

Управление целиком и полностью связано с **конфликтом** — с собой, другими, **процессами** и **процедурами**, **данными** и **проекциями** и т. д. Но больше всего вы ненавидите управление из-за того, что ваши **результаты, успех** и **удовлетворение** от работы зависят от других. Вы можете быть гениальны, и, если бы вы были

инженером, в компании только о вас бы и говорили. Но если вы гений и при этом **никчемный** менеджер, то вы всего лишь **никчемный** менеджер. Вы ненавидите управление, потому что зависите от других, а другие зависят от вас. И все **сложности**, неизбежные в такой ситуации, сводят вас с ума.

Разгадка ответа Чувствующего

Если подумать, управление подразумевает **создание связей** и **безопасной, уважительной** атмосферы **открытого** общения и **единства**. Самое сложное в руководстве заключается в том, чтобы забыть о своих **чувствах** и сосредоточиться на поведении сотрудников. **Ненавистная** для меня часть заключается в работе с **негативными** ситуациями, когда сотрудник не выполняет свои задачи должным образом.

Как только вы научитесь распознавать контрольные сигналы, это станет для вас своеобразным спортом. Который, тем не менее, не заменит старых добрых кардиотренировок.

Сравнения

Думающие	Чувствующие
Руководят головой	Руководят сердцем
Ценят и ищут во всем логику	Ценят и ищут во всем гармонию
Жаждут справедливости	Жаждут похвалы
Уделяют больше внимания идеям, чем чувствам	Уделяют больше внимания чувствам, чем идеям
Склонны к жесткости и непреклонности	Склонны к заботе и сопереживанию
Могут, сами того не заметив, причинить боль другим	Могут воспринимать события слишком близко к сердцу
Могут сделать выговор, не поддаваясь лишним эмоциям	Испытывают дискомфорт, если им приходится давать негативные отклики
Склонны не ассоциировать себя с результатом своих действий	Склонны излишне переносить на себя переживания сотрудников

Последний пункт в списке напоминает мне об одном высокопоставленном Думающем, торговце недвижимостью. Он управляет портфелем, требующим больших затрат сил и времени, и трудится очень напряженно. Он ставит коллективные цели, поддерживает сотрудников, предан своему отделу. Поэтому его подчиненные трудолюбивы и преданны. Он придумал новое слово *wantitude*: ответственность + страсть к своему делу. Именно этого он требует от себя и от всех коллег. Я спросила его, как он решает проблему отрицательной обратной связи. Он дружелюбно улыбнулся, пожал плечами и объяснил: «Мне нетрудно вести такие разговоры. Не я же не справляюсь со своей работой». Именно такой стиль в его случае наиболее естественен и эффективен.

Некоторые сферы деятельности привлекают больше Думающих или Чувствующих. Например, во многих некоммерческих организациях, с которыми я работаю, Чувствующим несть числа, в то время как в финансовой сфере часто трудится больше Думающих.

Что касается пропорций в компаниях, то, как правило, в бухгалтерии много Думающих, а в отделе кадров — в основном Чувствующие.

Но вы можете удивиться, когда обнаружите Думающего в окружении Чувствующих в небольшой компании или Чувствующего среди Думающих в какой-то строительной фирме. Тот, кто очень любит свою работу, может адаптировать свой стиль к любой сфере деятельности.

Думающие и Чувствующие могут строить карьеру в одной и той же отрасли, но руководствоваться разными мотивами. Возьмем, например, среднюю школу. Мы можем предположить, что учителя английского — Чувствующие, которые хотят мотивировать учеников, создав теплую, воспитательную атмосферу. Однако мне довелось поработать с Думающим учителем английского в средней школе. Он обучал школьников структуре и организации, готовя их к освоению стратегий, необходимых для будущих испытаний. Ученики говорили, что он был жестче, чем все их прежние учителя. Но каждый год именно ему вручали награду от имени учеников.

Полное разоблачение. Ну, частичное

Раскрою карты. Я... как бы это сказать... ярко выраженный Чувствующий. Поверьте, жить с этим непросто! В головах Чувствующих кружат бесконечные вихри. Мы постоянно подвергаем психоанализу то, что нам сказали, то, что мы на это ответили или не ответили, и наше отношение к ситуации.

Тем не менее коллеги меня часто относят к Думающим, и я считаю это лучшим комплиментом. Это отнюдь не значит, что Думающие в чем-то превосходят Чувствующих. Если бы я была Думающим и ситуация была бы обратной, то мне было бы так же приятно. Я бы считала это свидетельством своей силы.

Суть в том, что менеджеры обоих типов способны научиться эффективно управлять своим стилем так, чтобы он выглядел естественно. Гибкость в общении не меняет вашу суть. И это не притворство. Как раз наоборот. Быть гибким менеджером означает хорошо знать самого себя, быть проницательным наблюдателем и применять свои сильные качества.

Я Чувствующий, способный при необходимости надеть маску Думающего. Это пока лишь частичное разоблачение: я плюс ко всему еще и интроверт (см. главу 9). Так что полностью разоблачать себя не стану.

А дальше додумывайтесь сами.

ГЛАВА 3

Чувствующие думают, а Думающие чувствуют

Счастлив тот, чьи обстоятельства соответствуют
его темпераменту, но исключителен
тот, кто может приспособить свой темперамент
к любым обстоятельствам.

Дэвид Юм⁵

*Жил-был на свете Фредди, он Думающим был.
Он только головою всегда руководил.
Но Чувствующий Роджер признался между прочим,
Что ощущал себя он машиною рабочей.
И умный Фредди гибкость решил проявить —
И эффективно стал с тех пор руководить.*

Ключевые моменты главы

- Различие характеристик Думающих и Чувствующих
- Гендерные вопросы

Расскажу вам известную притчу о слепых и слоне⁶. Она появилась в Древней Индии. Если вы ее уже знаете, можете не стесняясь меня перебивать. Трое слепых прикоснулись к одному и тому же слону — один дотронулся до бивня, другой до ноги, третий до хвоста.

Затем каждый описал слона, делая обобщения на основе собственных впечатлений. Рассказы полностью противоречили друг другу. Человек, прикоснувшийся к бивню, утверждал, что слон похож на гладкую трубу; тот, кто пощупал ногу, заявил, что слон — точь-в-точь колонна; а тот, кто дотронулся до хвоста, говорил, что слон напоминает веревку.

Трое слепых обратились к королю с просьбой решить их спор. Мудрый король ответил, что все они правы, и объяснил, что слон обладает всеми описанными качествами. Слепые просто дали различные интерпретации, основанные на разных точках зрения.

В итоге король заключил, что люди с разными точками зрения могут жить в гармонии и правда может быть описана по-разному.

Помните об этом, когда будете о чем-то рассуждать.

Чу-увства... Ничего, лишь чу-увства!

Краткая деликатная история Чувствующих

В человеческой жизни важны три вещи. Первая — быть добрым. Вторая — быть добрым. И третья — быть добрым.

Генри Джеймс⁷

Я была вынуждена вынести в название этого раздела строку из Американского Гимна Чувствующих, но альтернативные варианты

приветствуются. Если вам хочется сегодня быть за что-то благодарным, то радуйтесь, что это не аудиокнига; меня арестовывали за пение (помимо прочего, о чем лучше не вспоминать).

Чтобы показать вам особенности Чувствующих, я составила опросник, основанный на беседах на рабочем месте. Раздел о Думающих начинается с других ответов на те же вопросы:

Вопрос: Кто вас раздражает?

Ответ: Грубые люди.

Вопрос: Что вы хотите им сказать?

Ответ: Почему вы так грубы? Вы же не умрете, если попробуете быть добрее? Вам бы понравилось, если бы с вами так обращались?

Вопрос: Серьезно? Вы бы так и спросили?

Ответ: Нет. Это может задеть их чувства. Кроме того, не хотелось бы затевать спор.

Вопрос: Что мотивирует вас как менеджера?

Ответ: Я даю коллегам возможность почувствовать удовлетворение и счастье в атмосфере небезразличия, где уважают каждого. Мне нравится устанавливать значимые взаимоотношения с моей командой.

Вопрос: Насколько гибким может быть ваш стиль управления? Что вы сделаете, чтобы повысить эффективность работы людей с разными темпераментами?

Ответ: Я могу ПОПЫТАТЬСЯ не принимать близко к сердцу то, что ко мне, скорее всего, не относится... или как минимум притвориться, что меня это не расстраивает.

Стоп, снято. Для начала данных вполне достаточно.

Чувствующие, скажу вам мудрую вещь. Но неприятную. Примите это как факт — даже если не понимаете его или он вам не нравится:

Многие люди не обращают внимания — никакого! — на чувства!

Чувство — не главный приоритет для всех и каждого. Я понимаю, это удивительно. Думающие занимаются своим делом, при этом... занимаясь своим делом. Можете им позавидовать, не страшно. Представляете, насколько они свободнее? А теперь забудьте об этом; вы — это вы.

И они тоже.

Они. Не. Бесчувственные твари.

Они практичные, прагматичные, логичные люди. Чертовски удобно, когда такие, как они, есть рядом. Чем больше, тем веселее. И между прочим, Думающие чрезвычайно полезны в момент кризиса. Учитесь ценить их и ладить с ними.

Прислушайтесь к тому, что я говорю: не всем важны чувства. Это настолько чуждо Чувствующим, что осмыслить почти невозможно. Так что даже не пытайтесь. Просто поверьте, что это правда.

Теперь, когда вы меня поняли, что вы предпримете?

Не раздумывайте над ответом; я отвечу за вас. Куда бы вы ни отправились, с вами теперь всегда будет хвост.

Что?

Да, все верно. Захватите хвост. А лучше целую партию хвостов. Один положите в портфель, другой в верхний левый ящик рабочего стола, третий в карман (только достаньте его оттуда перед стиркой), четвертый в машину. Можете вынимать их оттуда и пользоваться.

Возможно, вы никогда не были знакомы с этим тщательно хранимым (до настоящего момента) секретом... ХВОСТ — аббревиатура, созданная специально для Чувствующих.

Хватит ВОспринимать События Так близко к сердцу!

Звучит жестковато. Даже осуждающе. Забудьте об этом и будьте беспощадно честны с собой. Посмотрим правде в глаза. Вы действительно многое принимаете слишком близко к сердцу.

Вспомните, когда управляющий директор не посмотрел на вас в лифте — тот, с кем вы вроде бы сошлись мнениями на ежеквартальном совещании? Как насчет того случая, когда директор не хотел смотреть вам в глаза на праздничной вечеринке? Или когда четыре сотрудника вашего отдела вместе пошли на обед, а вас с собой не позвали? А в прошлом году, когда вся ваша команда праздновала завершение большого проекта и никто даже не подумал о вас? Это было больше года назад!

Подумайте, насколько проще могла бы быть ваша работа, если бы вы не принимали все это близко к сердцу.

Хотите услышать кое-что забавное? Когда я вручаю ХВОСТы своим Чувствующим клиентам, они почти всегда горячо благодарят меня за этот маленький подарок, еще до того, как они узнают, зачем нужен этот подарок. Благодарное отношение к мелочам уравнивает чувствительность. Когда значимость поставлена во главу ХВОСТА (который сам по себе ничто), мне удастся заставить Чувствующих всюду брать его с собой или постоянно держать на своем рабочем столе. Чувствующие любят Значимость.

Мозг Чувствующих непрерывно обрабатывает информацию об окружающем мире. Эта черта делает их чувствительными, восприимчивыми и часто очень непростыми людьми.

И при этом...

Факт есть факт

Краткая практическая история Думающих

Я мыслю, следовательно, я существую.
Рене Декарт

Думающие управляют головой.

Эй вы, Думающие! Да-да, вы. Поднимите-ка руку, если вы потратили свое время на чтение раздела про Чувствующих, а не пролистали его в спешке, чтобы добраться до своей главы. Один... два-а-а...

Мне нужно с вами побеседовать. Я, конечно, ценю вашу честность. Но сейчас я намерена убедить вас в том, что в ваших же собственных интересах узнать как можно больше о Чувствующих как о виде и об их среде обитания.

Насколько убедительно звучит вот это? Оцените мои усилия:

Важно проявлять заботу о сотрудниках, показывать им, что они вам по-человечески симпатичны. Демонстрируя теплоту по отношению к другим, вы и к себе начнете относиться лучше.

Надеюсь, оценку вы поставили мне неудовлетворительную.

Я это ради забавы написала. Мне хотелось потерпеть неудачу в своей попытке вас убедить. Писатели это порой делают, чтобы отвлечься и посмеяться в перерыве между постоянным *клацаньем* по клавиатуре (притом что половина усилий уходит на стирание уже написанного).

Мой призыв может сработать для Чувствующего, но у Думающего он вызовет отвращение. В лучшем случае оставит его равнодушным. А вот моя вторая попытка убедить вас прочесть главу о Чувствующих.

Поехали:

Изучая Чувствующих и способы их мотивации, вы повысите их продуктивность. Кроме того, сократив затрачиваемые ресурсы, вы повысите свою эффективность как руководителя.

Так лучше? Я вас убедила? Теперь, надеюсь, вы понимаете, почему Не-Чувствующим стоит прочесть предыдущий раздел. Кстати, его заголовок — преувеличение. Чувствующие *на самом деле* выше чувств. Ну вот, а теперь — прочь из этой главы. И возвращайтесь лишь после того, как наверстаете упущенное.

Теперь, когда вы хотя бы пролистали раздел о Чувствующих, вам, думаю, любопытно, почему я не пыталась их уговорить прочесть раздел о Думающих. Им-то ответ известен: потому что они его в данный момент уже читают.

Пришло время для подборки вопросов и ответов, основанной на беседах с Думающими о работе. Вопросы те же, что и для

Чувствующих, ответы совсем иные:

Вопрос: Кто вас раздражает?

Ответ: Люди, которые тащат свои чувства на работу.

Вопрос: Что бы вы хотели им сказать?

Ответ: Пора взрослеть! Мы не дети. Оставьте эмоции за дверью, мы тут делами занимаемся.

Вопрос: Правда? Вот прямо так возьмете и скажете?

Ответ: Скажу. Но они же из этого такую проблему раздуют. Я, скорее всего, только силы зря потрачу.

Вопрос: Что мотивирует вас как руководителя?

Ответ: Совершенствование. Стимулирование сотрудников к тому, чтобы превосходить себя. Справедливость и прямолинейность.

Вопрос: В чем вы могли бы проявить гибкость и изменить свой стиль работы, чтобы повысить эффективность в группе сотрудников с разными темпераментами?

Ответ: Наверное, я мог бы чаще благодарить сотрудников, если бы не забывал об этом. Я не из тех, кому свойственно комплименты раздавать. В этом есть что-то фальшивое. Нам же платят за то, что мы делаем свою работу.

Примите как факт — даже если вы этого не понимаете или это вам не нравится:

Многие люди неспособны отключить эмоции по собственному желанию!

Понимаю, звучит очень тревожно. Нет смысла спорить или раздражаться по этому поводу. Ситуация не изменится! Вы же умный человек. Вы не будете колотить кулаком по столу — по крайней мере, дольше пары минут.

Вам остается единственный рациональный (надеюсь, я вас зацепила!) вариант. Работайте с тем, что есть.

Никто не изменится для того, чтобы приспособиться к вашим желаниям. И вы это знаете. Вы хотите управлять настолько эффективно, насколько возможно, получая максимальную позитивную отдачу от потраченных времени, энергии и ресурсов.

Вот мой совет: научитесь давать подчиненным своевременную, конкретную, искреннюю, позитивную обратную связь. Пусть это станет пунктом вашего списка обязательных задач, пока не начнет получаться само собой, естественно. Благодарность — быстрый и бесплатный способ улучшить корпоративный дух и повысить производительность. И плюс ко всему на это не требуется практически никакого дополнительного времени.

Потом сами мне спасибо скажете. Хотя лучше оставьте благодарности для своих сотрудников.

Легко поверить в байку о том, что Чувствующие не думают. Уверяю вас, нет ничего более далекого от истины. Они думают все время. Постоянно. Практически каждую минуту. (Чаще всего, правда, о своих чувствах, но это неважно.)

Другая соблазнительная ловушка — опрометчивое предположение о неспособности Чувствующих принимать сложные решения или хотя бы просто хорошие.

Это весьма популярный лозунг на транспаранте, которым так любят размахивать Думающие. Ах, как же хочется к ним присоединиться. Не спешите!

Нет никаких доказательств того, что Думающие лучше принимают решения, чем Чувствующие. Просто они *действительно* по-разному подходят к этому процессу. Думающие опираются главным образом на факты. Чувствующие же ориентируются... точно, на свои чувства.

Вас это наверняка раздражает. И все же рассмотрим подбор персонала. Коэффициент удержания сотрудников в разных сферах промышленности показывает, что нет никакой явной разницы в успехе тех управленцев, которые принимают новичков, основываясь главным

образом на своем «ощущении», и тех, кто отбирает кандидатов, руководствуясь объективными критериями.

Теперь, когда вы поняли основные различия между Думающими и Чувствующими, посмотрим, что случится, если добавить гендерный вопрос.

Мужчины, женщины и стереотипы

Сейчас вы, наверное, думаете: «Хм... А не пол ли всему виной?»

Разве описание Чувствующих не напоминает шаблонное представление о женщинах, а Думающих — стереотипный образ мужчин?

Да. И нет.

Система Майерс—Бриггс (МВТИ) предлагает вот такую разбивку:

- все население → 40% Думающих, 60% Чувствующих;
- все женское население → 24,5% Думающих, 75,5% Чувствующих;
- все мужское население → 56,5% Думающих, 43,5% Чувствующих⁸.

Я сертифицированный практикующий специалист по этой системе уже почти 20 лет и в некотором роде одержима ею.

За отливами и приливами в демографических трендах я слежу с таким же энтузиазмом, с каким мой сын изучает статистику отборов в баскетбольную лигу его мечты.

Весьма волнующе, что тут скажешь!

Когда я готовилась получить свой первый сертификат МВТИ, соотношение составляло примерно 50/50: 65% мужчин по результатам тестов оказались Думающими, а 35% — Чувствующими; женщины — наоборот: 35% из них были Думающими, 65% — Чувствующими. В какой-то момент специалисты по статистике заявили (и эта точка зрения сохранялась в течение нескольких лет), что гендер никак не влияет на соотношение Думающих и Чувствующих, а мужчины и женщины с одинаковой вероятностью могут оказаться и теми, и другими. Меня это тогда несколько удивило, но, будучи человеком

отзывчивым, я поддержала эту идею. Сегодня же статистика совершенно иная. Внимание! Сенсация! Можете подпрыгнуть или хотя бы руками помахать?

Каковы значения на текущий момент? Вот данные на сегодня: три четверти женщин в основном Чувствующие (не забывайте о серьезных различиях между незначительным, умеренным и сильным предпочтением определенного типа). Чуть больше половины мужчин — Думающие, а значит, чуть менее половины — Чувствующие.

Чувствующие захватывают мир!

Я удивлена не меньше вашего. Если это не сенсация, то что же можно считать сенсационным? Ясно, что Думающих во всем мире эта новость всерьез взбудоражит.

Понимаю, как вам тяжело. Думаю, вы сумеете это пережить. Я знаю, сможете. Только на Чувствующих не срывайтесь, ладно? Они в этом не виноваты, как бы ни было соблазнительно всю ответственность переложить на них. Тем более что большинство Чувствующих и так попросят у вас прощения.

Невзирая на общую статистику, в каждой должности существуют свои особенности, влияющие на выбор кандидата, а следовательно, есть и отклонения от стандартов.

Например, в Министерстве юстиции с большой вероятностью будет высокий процент Думающих и мужского, и женского пола, а в приюте для животных — подавляющее большинство Чувствующих.

Какое соотношение Думающих и Чувствующих создает проблемы для менеджеров? Как вы уже поняли, стереотипы утверждают, что Чувствующим свойственны по большей части женские качества, в то время как Думающие подозрительно близки к типичному представлению о мужчинах.

В какой-то степени это подтверждает статистика: большинство женщин — Чувствующие, а мужчин — Думающие. Но это не отменяет того факта, что в основном Думающие женщины и в основном Чувствующие мужчины существуют повсеместно и в огромном количестве.

А поскольку сама идея существования мужчины-Чувствующего или женщины-Думающей идет вразрез с ожиданиями, им приходится на руководящих позициях особенно непросто.

Что же делать вам, белые вороны: женщины- Думающие и мужчины-Чувствующие? Полезно осознавать, что ваш стиль работы нетипичен для вашего пола. Это может вызвать критику или несправедливое осуждение некоторых людей. Лучше не огорчаться из-за этого. Просто знайте, что такая ситуация возможна, и не заикливайтесь. Женщинам-Думающим стоит попытаться «ослабить хватку» в определенных ситуациях, а мужчинам-Чувствующим — при решении важных проблем быть строже и подходить к делу основательно.

Найдите комфортный баланс, не обманывая при этом самих себя.

Прыжки через обруч

Она и он

Типичное ожидание таково: женщины — Чувствующие, мужчины — Думающие. Статистическое большинство обоих полов это подтверждает. Результат — неявное, часто неосознанное и непреднамеренное предубеждение против мужчин-Чувствующих и женщин- Думающих.

А. Когда люди чаще встречают руководителя-мужчину с сильно выраженными качествами Думающего, какие слова, по вашему предположению, они используют для описания его стиля управления?

- 1.
- 2.
- 3.

В. Когда люди встречают руководителя-женщину с сильно выраженными качествами Чувствующего, как они описывают ее?

- 1.
- 2.

3.

С. Теперь давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны. Как можно было бы описать стиль управления мужчины — ярко выраженного Чувствующего?

1.

2.

3.

Д. А как насчет руководителя-женщины, которая демонстрирует ярко выраженные качества Думающего? И как мы про нее забыли?

1.

2.

3.

Я проводила этот небольшой опрос со многими руководителями. Типичные характеристики А — сила и решительность, В — доброта и участие, С — слабость и некомпетентность, Д — холодность и нечуткость.

Характеристики, которые восхваляются в мужчинах-Думающих, например суровость и жесткость, как правило, осуждаются у женщин. И напротив, если Чувствующие руководители-мужчины демонстрируют качества, которые приветствуются в женщинах, то их часто критикуют за излишнюю «мягкость».

Как руководители мы можем стараться замечать и разоблачать стереотипы, которые формируются применительно к нам самим и к другим людям.

ГЛАВА 4

Но мне нравилась моя работа!

Объект управления в бизнесе — люди.

Гарольд Дженин⁹

*Становиться начальником я не хотел!
Пункта не было этого в перечне дел.
И совсем не хотел отвечать я за вас!
А теперь вот, похоже, в работе погряз...*

Ключевые моменты главы

- «Ваша» версия руководителя
- Сосредоточимся на главном

От требований, которые предъявляет к вам управление людьми, голова идет кругом, если только вы не безразличны ко всему. Масса заданий преследует повсюду, словно туча весной, и даже титанические усилия кажутся тщетными. Можно вообще ничего не успеть, потонув в бумагах, людях, процессах. Думающие, я понимаю ваши мысли. Чувствующие, я чувствую ваше беспокойство. Даже если в начале карьеры вы не намеревались стать руководителем, вам вполне по силам заняться работой под названием «управление людьми» и даже получать от нее удовольствие.

&*%\$@#...

Я понимаю ваше потрясение... и ценю вашу прямооту. Давайте поболтаем об этом. Энн Ламотт написала бестселлер «Птица за птицей: инструкции по письму и жизни». Заголовок отсылает к универсальному уроку, суть которого Энн объясняет в своей книге. Вот как она рассказывает об этом:

Тридцать лет назад мой старший брат, которому тогда было десять, пытался написать доклад о птицах. Ему давалось три месяца, но он об этом забыл. А на следующий день уже нужно было сдавать доклад. Мы были на отдыхе, в домике на Болинас. Он был готов расплакаться за кухонным столом, на котором громоздились переплетная бумага, карандаши и ни разу до этого момента не открытые книги о птицах. Брата пугал огромный объем предстоящей работы. Отец сел рядом с ним, обнял его за плечи и

сказал: «Птица за птицей, дружок. Просто описывай птицу за птицей»¹⁰.

С тех пор как я много лет назад прочла книгу «Птица за птицей» в первый раз, этот совет не раз помогал мне в трудные времена. Когда вы перегружены задачами, вспоминайте совет отца Энн. Птица за птицей. Спасибо, Энн... и я снимаю шляпу перед вашими медлительным братом и мудрым отцом.

Пере-пере-пере-мены

Есть еще одно объяснение тому факту, что переход на должность руководителя — или повышение — становится таким сложным. Трудны любые перемены. Считается, что мы должны быть довольны «хорошими» изменениями. Поэтому, помимо всего прочего, мы еще и чувствуем себя виноватыми за свою негативную реакцию.

Изменение, по определению, означает уход от прежнего статус-кво. Позитивное изменение — продвижение, партнерство, более крупный участок продаж, новый дом — все равно потеря, отказ от того, что нам хорошо знакомо. Того, что комфортно для нас, больше нет. Один мой знакомый мудрый предприниматель говорит об успешном переходе как о временах «позитивных испытаний».

Так что дайте себе время. Частично причина ностальгии по «настоящей» (читайте: прежней) работе заключается в том, что она была вам хорошо знакома. Сейчас вы играете по новым правилам, с новыми ожиданиями и требованиями. На бумаге это проще, чем в жизни. И все же ничего страшного. Хотите верьте, хотите нет, но вы с этим справитесь.

Я должен быть собой!

Вот спасательный круг, за который вы можете ухватиться, когда окажетесь в круговороте менеджмента. Единственный человек, быть

которым у вас получается хорошо, — вы сами. Помните Королевское правило из главы 2: будьте собой.

Многие из нас забывают об этой незначительной детали.

Знание, что вы — это, во-первых (и в-главных), вы сами, помогает стать успешным (Д!), счастливым (Ч!) руководителем.

**Единственный способ достичь высот в управлении —
направлять себя.**

Как однажды посоветовал один топ-менеджер технологической компании: «Не пытайтесь быть кем-то другим. Руководители бывают всех размеров и форм, и чем больше вы будете самим собой, тем усерднее ваши сотрудники будут работать».

Вот хороший совет. Готовы к шокирующей правде?

Вы — не кто-то еще.

Потратьте минуту на то, чтобы усвоить эту кардинально меняющую вашу жизнь страшную истину. Выводы умопомрачительны. Вам больше не нужно решать за других, что они думают или чувствуют, искать мотивацию их поведения, определять правоту или ошибочность их решений, размышлять об актуальности их действий или оценивать их бездействие.

Какое облегчение! Это избавляет ваше перегруженное менеджерское сознание от необходимости анализировать массу вещей. Что вы будете делать в свободное время?

Могу предложить, чем его заполнить. Как выясняется, есть три достаточно непростых момента, которые вы целиком и полностью контролируете... и за которые несете ответственность. Собственно говоря, вы контролируете только их. Возможно, вы захотите это записать:

**Ваши единственные участки прямой ответственности — ваши
мысли, слова и действия.**

Зона ответственности существенно сократилась, не так ли? Задумайтесь. Может, вспомните еще что-то, что можете напрямую контролировать. Ничего? То-то же.

По сути, вам необходимо сосредоточиться на человеке за занавесом. Том единственном, кто управляет всеми приводами и шестеренками. Это вы. Соблазнительно (и легко) сосредоточиться на окружающих. Так вы снимаете с себя ответственность и не имеете в итоге ничего. Как язвительно заметил хозяин одной финансовой компании: «Просто забудьте о том, что вы можете контролировать других».

Но разве руководители не должны управлять другими людьми? Разве не в этом заключается их работа? Вспомним наше шуточное определение руководства из главы 1:

**Управление — искусный баланс между эффективным
руководством и умением не мешать.**

Не мешать легко, стоит лишь приноровиться. Это значит отойти в сторону и позволить другим делать свое дело, а не душить их постоянным участием и потрясающими планами. Эффективное управление означает следующее: обеспечивать структуру, делиться ожиданиями и помогать другим добиваться успеха.

Все это не предполагает попыток контролировать чье-либо отношение, подход к работе или личностные качества. Мы слишком заняты мониторингом и сознательным отбором собственных мыслей, слов и действий, чтобы понапрасну тратить время на невозможное — ответственность за внутренний мир других людей. Однако, правильно управляя своими словами и действиями, мы можем влиять на реакции и поведение других. Как сказал один вице-президент компании, занимающейся связями с общественностью: «Единственный способ заставить людей что-то сделать — заставить их захотеть этого. Дайте им то, чего они хотят, например признание, благодарность, значимость».

Проверка и пересмотр убеждений

Этот навык может полностью изменить ваше мировоззрение и, как следствие, взаимоотношения. Подумайте об убеждениях, которые вы считаете верными в отношении других. Затем перепишите предложение, меняя объект и субъект местами, как в нижеприведенной таблице. Произнесите получившееся предложение несколько раз и спросите себя, может ли оно быть так же верно или более верно, чем изначальное. Вот несколько примеров.

Мое нынешнее убеждение	Пересмотр объекта и изменение убеждения
Он не принимает во внимание мои чувства	Я не принимаю во внимание его чувства
Вы не демонстрируете заинтересованности в моих проектах	Я не демонстрирую заинтересованности в ваших проектах или я не демонстрирую заинтересованности в своих проектах
Она не заметила мои невербальные сигналы	Я не заметил ее невербальные сигналы
Он не берет в расчет мои проблемы	Я не беру в расчет его интересы
Она спорит со мной	Я спорю с ней
Другие люди не уделяют внимания моим потребностям	Я не уделяю внимания потребностям других людей или я не уделяю внимания своим потребностям

Вера в то, что мы можем знать мысли других, предполагает наличие сверхъестественных способностей. Предположим, вы знаете, что думают другие! Значит, вы способны читать их сознание. Тогда вам место в разведывательном управлении вашей страны.

Но большинство людей толком не знают, что творится в чужой голове:

Почти всегда убеждение или мнение, которые мы приписываем кому-то другому, на деле принадлежат нам самим.

Заберите мою работу, пожалуйста!

Что если вы действительно жаждете вернуться на прежнюю, неуправленческую работу?

Фредерико был 35-летним адвокатом, работавшим в крупном агентстве в США. Через год после перехода на управленческую позицию он понизил себя в должности.

Вы не обознались; очки можете отложить в сторону.

Зачем молодому профессионалу на пике карьерного и личностного роста отказываться от повышения? Попробуйте догадаться с одной попытки. Мыслите исходя из контекста.

В своей новой роли Фредерико должен был управлять толпой других адвокатов и к тому же выполнять собственную работу. Не поддавайтесь соблазну отпустить порцию шуточек про юристов (хотя, если вы знаете хороший анекдот, поделитесь со мной).

Решение Фредерико было связано не с адвокатами, а с управлением. Он предпочел притормозить — возможно, даже заморозить — свое карьерное развитие, лишь бы освободить себя от управленческих обязанностей.

Он решил, что будет счастливее и получит больше удовлетворения и меньше стресса, если будет отвечать только за себя.

Спустя несколько лет Фредерико был по-прежнему доволен своим выбором. Он наслаждался тем, что у него было больше гибкости, автономии в работе. При этом он тратил на нее меньше времени, чем его товарищи, которые получили повышение.

Самопонижение в должности — не такая уж редкость. Суть в том, чтобы четко представлять свои устремления и цели. Выбор Фредерико был нетривиальным, но в итоге мудрым для него. Принимая повышение, вы тем самым берете на себя значительные дополнительные обязанности и испытания.

Вполне можно строить не связанную с управлением карьеру. Как сказал один директор, занятый в сфере продаж и управления бизнесом: «Если вы не верите в то, что способны взять на себя ответственность за управление людьми — или просто этого не хотите, — не соглашайтесь на такую работу. Я видел отличных продавцов, которых переводили на руководящие должности, где они терпели фиаско. Обратную ситуацию я тоже наблюдал. Но чаще бывает так: если вы отлично справляетесь с обязанностями продавца, вам лучше оставаться продавцом». В случае с Фредерико решение об отказе от повышения потребовало уверенности и смелости быть собой.

Предположим, вы не хотите понижения в должности, но при этом на каком-то не совсем рациональном уровне надеетесь, что сможете занимать управленческую позицию без необходимости собственно управлять. Может быть, достаточно быть надежным командным игроком? Вы будете управлять только инициативными людьми или в духе «лучше меньше, да лучше».

У меня есть новость для вас: управление людьми — не досадная помеха в работе. Запишите это на листе бумаги, скомкайте его и выбросьте в мусорную (или, хм, мусороперерабатывающую) корзину рядом с вашим рабочим столом. Теперь проявите ответственность: встаньте, поднимите ее с пола, куда она в итоге упала, и бросьте, наконец, в ведро.

Привет, логотерапия. Все становится вкуснее, если добавить смысл.

Логотерапия

Психотерапевт Виктор Франкл разработал логотерапию, и это стало кульминацией его личностного и профессионального опыта. Дисциплина основана на предпосылке о том, что смысл делает жизнь содержательной. Франкл пришел к заключению, что ответственность и значимость связаны. В своей книге «Человек в поисках смысла»^{[11](#)} он объясняет, что поиск смысла в жизни для людей — основная мотивация.

Смысл может исходить из любого количества источников. Он одновременно особый и уникальный. Он чертовски важен, как бы вы его ни определяли. Франкл приводит цитату из исследования Университета Джонса Хопкинса по данной теме. В исследовании приняли участие восемь тысяч студентов из сорока восьми колледжей, осваивающих двухлетнюю программу при спонсорской поддержке Национального института психического здоровья. В ответ на вопрос о том, что они считали «очень важным», только 16% дали высший балл пункту «Заработать много денег», в то время как 78% в качестве своей основной цели указали «Найти цель и смысл в жизни».

Очевидно, смысл за деньги не купишь — как и счастье.

Как утверждает Франкл, человек, вне зависимости от обстоятельств, может выбрать жизнь, наполненную отчаянием, злостью, безнадежностью и враждебностью, либо жизнь, богатую смыслом и целью, которые основаны на более широком понимании цели. Собственный опыт нахождения в концлагерях позволил Франклу убедиться в самых страшных обстоятельствах, что выбор может быть непосредственно связан с выживанием. Он объяснил, что в концлагерях все обстоятельства подталкивают человека к тому, чтобы утратить смысл жизни. Все знакомые цели отобрали. То, что осталось, Франкл назвал «последней из человеческих свобод»: способность выбирать отношение к имеющимся обстоятельствам.

Франкл наблюдал за обычными людьми, которые, оказавшись в нечеловеческих ситуациях, продемонстрировали способность справиться с жуткими обстоятельствами и найти для себя истину-ориентир. Поднимаясь над очевидным адом, некоторые заключенные смогли пересилить отчаяние. Их цель была в помощи другим.

На более простом уровне определение уникальной цели и вклад в работу дают вам и окружающим необходимый подъем. Чем выше ваша ответственность (как только вы оказываетесь в роли управленца), тем больше шансов обрести смысл.

Кстати

Феномен самозванца

Многие менеджеры втайне чувствуют себя мошенниками. Если бы только другие знали, как они на самом деле некомпетентны и глупы!

В середине 1980-х появилась шедевральная книга под названием «Феномен самозванца»^[1], у которой сразу появилось множество последователей. Суть в следующем: внешние проявления кардинально отличаются от реальных чувств.

Книга начинается с зарисовки о бизнесмене, добившемся успеха в своем деле. Загляните в сознание этого человека — и вы

обнаружите совершенно иную картину реальности.

Основная мысль такова: многие руководители, кажущиеся успешными, втайне считают себя самозванцами и полагают, что, если бы остальные узнали, какие они на самом деле некомпетентные притворщики, весь красивый фасад тут же рассыпался бы.

Этот феномен существует и в XXI веке. Многим удивительно профессиональным людям кажется, что они беспомощны в мире бизнеса. Чем выше они поднимаются, тем сильнее затаившееся в их душе подозрение, что в роли руководителя они оказались случайно и все это просто огромная ошибка.

Это убеждение усугубляет тот факт, что чем выше человек поднимается по карьерной лестнице, тем меньше шансов, что в роли топ-менеджера он будет развиваться профессионально.

Я наблюдаю влияние этого явления на своих семинарах по развитию лидерства. Когда я запускаю программы для успешных специалистов, они, как правило, купаются в знаниях, подобно светящимся губчатым, населяющим Большой Барьерный риф в Австралии.

А что происходит с признанными матерыми профи? За редким исключением, они посещают тренинги только по принуждению, поскольку убеждены, что уже все знают.

Итак, вы стали главой руководящего совета, партнером, первым лицом компании или добились «успеха» в какой-то иной форме. Это означает, что вы достигли успеха в своей сфере. При этом вы не обязательно талантливый, знающий или вдохновляющий руководитель. Если вы будете учиться на протяжении всей жизни, то сможете побороть ощущение, что вы самозванец. Не говоря уж о том, что это улучшит ваши управленческие навыки. Ну вот, я это сказала.

Есть взаимосвязь между тем, чтобы быть лучше других в своем деле, и смыслом в работе. Те, кто превосходит себя, также показывают высочайший уровень удовлетворения от работы. Чем больше энергии вложено, тем сильнее радость от максимального использования навыков.

Докажите

Как гарантировать, что вас не сочтут мошенником? Поверят в ваши истинные намерения? Несколько лет назад я обнаружила на двери одного моего клиента следующее изречение Льюиса Касса¹²:

Люди могут усомниться в том, что вы говорите, но они поверят в то, что вы делаете.

Бесконечная болтовня о вашей преданности команде никого не убедит в вашем неравнодушии. Что если включиться в работу и поучаствовать в проекте, потому что вы хотите помочь своей команде добиться успеха? И вам не придется говорить ни слова, и ваше отношение будет очевидно.

Расширяем горизонты

Люди, знающие свои слабые и сильные стороны, становятся лучшими руководителями. Не верите? Разве не достаточно сочетания крепкой структуры и умной команды сотрудников? Нет. Все равно не верите? Давайте посмотрим на это с другой стороны. Вспомните какого-нибудь ужасного руководителя, с которым вам пришлось столкнуться за все время ваших тяжких трудов и испытаний. Рискну предположить, что он знал свои сильные и слабые стороны не хуже бывалого морского волка.

Менеджмент в мусорке

Моника готовила презентацию несколько недель. За два дня до мероприятия она наносила завершающие штрихи на раскадровку размером с огромный постер.

А потом... Вечером накануне крупной конференции Моника нигде не могла найти свою раскадровку. Она, казалось, провалилась в черную дыру. И тут она догадалась, что команда техподдержки, должно быть, выбросила аккуратно подготовленную презентацию, по ошибке приняв ее за мусор. Почти в панике она изложила свои

подозрения своему начальнику Дрю. Он, извинившись, тут же вышел из комнаты.

Моника не знала, куда он исчез, пока не выглянула в окно и случайно не посмотрела на задний двор. Дрю рылся в мусорном баке, закатав рукава, и искал презентационный постер Моника. Она позвала к окну коллег, которые в тот день тоже работали допоздна, чтобы подготовиться к предстоящему событию.

Дрю нашел презентацию. Он считал, что ничего особенного не произошло. Он ожидал стопроцентной отдачи от своего отдела и сам всегда давал как минимум столько же. Он обожал свою работу и проявлял это во всех своих действиях. Он руководил незаметно, без очевидного вмешательства.

Дрю вернулся на этаж к своим сотрудникам, готовым ради него пробежать сотню миль под дождем.

Итак, первый шаг — взглянуть в зеркало, понять, кто вы. Однако этого недостаточно. Готовы ко второй части?

Чтобы сделать второй шаг, отложите зеркало в сторону. Не волнуйтесь, ваша прическа в полном порядке.

Вооружившись хорошим знанием самого себя, вы будете готовы усовершенствовать свои сильные качества и найти точку соприкосновения с другими людьми. Такими, какие они есть. Я называю это *гибкостью*, и это исключительно ценный и многофункциональный управленческий навык. Не ждите, что другие будут говорить на вашем языке, понимать ваши мотивы или меняться, чтобы соответствовать вашим причудам. Большинству просто не хватает для этого квалификации и опыта. Это ваша задача.

Гибкость в мотивации и в отношении к людям — не компромисс с объективностью и справедливостью. В условиях, единых для всех стандартов работы и поведения, вы тем не менее можете использовать собственные язык, техники обратной связи и модели поощрения.

Каждая глава, начиная со следующей, будет завершаться обобщениями «Гибкость» и «P. S.». Почти как закуска (правда, она подается в начале обеда и часто помещается в ложку).

ГЛАВА 5

Гибкость ради успеха

Секрета успешного бизнеса не существует...
уделяйте внимание исключительно тому человеку,
который говорит с вами.

Чарльз Элиот [13](#)

*Чтобы точки отыскать
Соприкосновения,
Важно гибкость проявить,
Свое эго позабыть,
И тогда вам легче жить
Будет, без сомнения.*

Ключевые моменты главы

- Находите точки пересечения с другими
- Визуальные и вербальные сигналы

Жизнь не назовешь опрятной и аккуратной. Следовательно, и управление тоже. Иногда мы бьемся головой о стену; иногда нам необходим хороший пинок. В остальное время мы можем воспринимать факты спокойно. Мы все несем с собой определенный багаж, у нас есть свои особенности поведения, и наши реакции на мир в целом на удивление разнообразны. Вряд ли эти факты когда-либо утратят истинность. Поэтому стоит учиться понимать и ценить людей, которыми мы руководим: напрямую и опосредованно, формально и неформально. Благодаря этому работа станет намного проще и даже (ах!) приятнее.

Как проделать такой сногшибательный трюк? Может быть, нужны стальные нервы, сверхчеловеческое терпение и способность перепрыгивать через здания? И разве вашему и без того загруженному мозгу недостаточно головокружительных вихрей? На самом деле все проще простого. Секрет вашего успеха — и реализации — в роли руководителя можно сформулировать в одной крошечной формуле:

Будьте собой, гибко адаптируйте свой стиль для управления другими.

Звучит загадочно. Обсудим?

Будьте собой...

Да ладно. Кем же еще вы можете быть? Отличный вопрос.

Книга учит вас тому, как на основе ваших природных сильных качеств создать особенный управленческий бренд. Нет такого слова, которое описало бы весь объем того, что заключено в этой книге.

...гибко адаптируйте свой стиль для управления другими.

Что значит эта милая непритязательная фраза? Почему мы должны следовать этому призыву? И как? Возьмите свой жетончик и садитесь.

Гибко адаптировать свой стиль — значит быть подвижным в манере управления, общения и мотивации. Одного сотрудника стимулирует жесткий подход; другого — мягкое поощрение. Гибкость требует мастерского владения разными техниками, чтобы воспользоваться той, которая нужна в данный момент.

Но не обязательно забывать о собственном темпераменте:

**Это означает максимизировать взаимопонимание и
одновременно сохранять ваш внутренний стержень.**

Гибкая адаптация стиля не предполагает применения разных стандартов к разным людям. Требования одинаковы для всех. Меняется лишь способ управления и мотивации.

Кстати

Поспешные выводы

Если вы читаете эту книгу от начала до конца (какой вы организованный человек!) и обладаете хорошей памятью, то сможете вспомнить аналогию с «Призрачной будкой». Вот еще один пример оттуда.

Майло, юный герой, его лучший друг Ток (сторожевая собака) и Хамбаг (большой жук) в один прекрасный день вместе едут в машине.

— Ничто не может испортить этот день, — радостно воскликнул Хамбаг. И как только он это сказал, то внезапно исчез из машины, будто бы его подхватили булавкой, и понесся на маленький остров.

— И у нас уйма времени, — ответил Ток, не заметивший исчезновения жука. И тоже внезапно оказался в воздухе и тут же исчез.

— Этот день просто не может быть лучше, — согласился Майло, который был слишком занят дорогой, чтобы заметить исчезновение остальных. И через мгновение он тоже пропал.

Как выясняется позже, они оказались на Острове Выводов. Когда они спрашивают местного жителя о том, как они туда попали, тот отвечает: «Вы поспешили, конечно же... Так сюда в основном и попадают. Это просто: каждый раз, когда вы приходите к какому-то решению, не имея для этого достаточных оснований, вы делаете Поспешные Выводы и попадаете сюда, нравится вам это или нет....

Вернуться обратно непросто. Вот почему нас здесь так много.

Друзья в итоге возвращаются вплавь через Море Знаний, и Майло заявляет: «С этого момента мне будет нужна очень веская причина, прежде чем я приму какое-либо решение. Поспешные Выводы могут стоить слишком больших потерь времени»[\[2\]](#).

Слишком больших.

Внедрение этой высокоуровневой концепции требует двух непростых навыков: способности оценивать темперамент других людей и умения на ходу менять собственный стиль общения.

Многие из нас постоянно делают поспешные выводы. Если бы этот опыт можно было конвертировать в километраж постоянного клиента авиакомпании, мы бы накопили себе на отличное путешествие. В качестве примеров можно привести поспешные выводы о том, что у других людей такое же видение будущего, как у нас, или что только наше мнение разумно.

Помните, что люди часто общаются, образно говоря, на разных языках, даже если звучание слов удивительно похоже.

Что же делать с этим современному менеджеру?

Лучший ответ — Быть Внимательным. Ежедневно на нас обрушивается настоящее цунами новостей о том, как люди воспринимают мир и что их мотивирует. Что делать со всей этой ценной информацией среднестатистическому менеджеру? Спокойно проходите мимо, не оборачиваясь. Как если бы вам вручили подарок, а вы бы его тут же вернули. Ведь вы слишком заняты и слишком значимы, чтобы подстраивать свой стиль управления под

индивидуальные особенности участников команды. И каков результат? Они неэффективны и жутко расстроены.

Прохладный прием

Больше двенадцати лет я была постоянным посетителем местного спортзала. Меня там очень хорошо знали, и, хотя у всех на входе проверяли удостоверения личности, для меня давным-давно было сделано исключение.

Однажды на ресепшен появился новый парень. Поток людей был большим, особенно с 5 до 10 утра, так что это было обычным делом. Но через пару недель жизнь должна была вернуться в нормальное русло, а клубную карточку, как я предполагала, можно было бы снова спрятать и радоваться легкости и скорости появления в клубе без тягостной формальной необходимости показывать и сканировать карту.

Тем не менее новый парень требовал каждый день показывать ему удостоверение — что еще хуже, монотонным голосом. Логическое объяснение было только одно: он просто страдает синдромом вахтера. Я решила его возненавидеть. Каждое утро я скрипела зубами, замедляя обычный ход жизни ради этого отвратительного типа, который совершенно точно знал, что я была членом клуба.

Это же спортзал, а не аэропорт! Честное слово, неужели нужно быть таким серьезным?

Каждое мое утро стало теперь более загруженным, и все из-за него!

А потом, в один прекрасный день, меня осенило. Он просто-напросто выполнял свою работу. Возможно, он был не вредным, а просто очень ответственным человеком. Может быть, он слишком серьезно относился к своей незамысловатой работе. Не исключено, что он был лучшим сотрудником из всех, кто когда-либо работал в этом спортзале.

На следующий день я пришла в клуб в обычное время, узнала, как его зовут (Джеймс), и представилась. Я сказала Джеймсу, что он отлично справляется со своей работой, клубу повезло найти такого сотрудника, как он. Я говорила это искренне, так как уже пересмотрела свое отношение. Только представьте, какие нужны дополнительная энергия, ответственность и самоотдача, чтобы проверять удостоверения всех, кто заходит в зал, вместо того

чтобы просто торчать за стойкой и наблюдать за потоком посетителей.

Мы начали общаться по-приятельски; он стал приветствовать меня по имени. Я постепенно поняла, что Джеймс застенчив, поэтому сам не пытался устанавливать дружеских отношений с посетителями, которые каждое утро появлялись в спортзале. Тем не менее он был очень рад дружелюбным людям, в том числе мне. Однажды я рассказала эту историю своему клиенту во время коучинг-сессии, и он задал ключевой вопрос: когда Джеймс прекратил проверять мое удостоверение?

Никогда. Разница была в том, что теперь я была готова к этому ритуалу, предъявляла свою карточку каждое утро, когда мы здоровались, обсуждали прошедшие выходные, погоду или недавние события. Сдвиг в собственном восприятии и изменение собственных действий не основываются на ожиданиях, что другие люди изменятся. Единственное необходимое изменение — в нашем сознании. Контроль принадлежит нам.

Пересмотр сценария и понимание того, что причиной разногласий была я, а не Джеймс, дали мне свободу и позволили изменить сценарий, не меняя ни одного внешнего фактора — кроме его реакции на мое поведение и новые ожидания. Джеймс прекратил грубить и стал дружелюбным. Или это произошло со мной?

Глядя на эту ситуацию сейчас, я могу сделать вывод, что он был Думающим, выполнявшим свою работу. Я же была Чувствующим, искавшим дружеского отношения. Ни один из нас не перестал быть собой — мы просто нашли точку соприкосновения в комфортной для обеих рабочей среде.

Это совсем не про вас.

Вам такое не грозит. Вы сосредоточены на своей команде, замечаете нюансы речи сотрудников, обращаете внимание на то, как они украшают свои кабинеты, какие проектные задания предпочитают. Вы четко выверяете свой подход, чтобы он соответствовал вашим наблюдениям об их стиле. Вы знаете: чтобы эффективно адаптировать свой стиль, нужно понимать, что работает в каждом конкретном случае, и вносить корректировки в процессе.

Драгоценные мои, у меня для вас новость. То, о чем я здесь говорю, — обязательство на всю жизнь. Как контракт на оказание услуг мобильной связи, только хуже. Или как фитнес: невозможно отзаниматься одну неделю, а затем вычеркнуть заботу о здоровье из списка обязательных дел.

Гибкая адаптация стиля — отдельный момент, над которым необходимо работать в течение всей вашей управленческой карьеры. Ничего страшного — спустя некоторое время вам это понравится. Гибкая адаптация требует, чтобы вы отрегулировали свои привычки в общении и научились мотивировать разных членов команды. Если вы ярко выраженный Чувствующий, вам иногда нужно уподобляться Думаящему, чтобы достичь цели. Вы можете настолько поднатореть в изображении Думаящего, что случайный знакомый примет вас за Думаящего. При этом вы останетесь по сути Чувствующим, блестяще адаптируя при необходимости свой стиль.

Вы не обязательно тот, кем кажетесь. Это не значит, что вы искусственны. Ничего общего с фруктовыми рулетами, не содержащими ни грамма фруктов.

Вам не нужно менять вашу индивидуальность для того, чтобы быть одаренным и ответственным менеджером. Вы только овладеваете набором навыков, необходимых для того, чтобы по-разному мотивировать разных людей. Как ни крути, вы в выигрыше.

Итак, не тратьте понапрасну время, ожидая, когда другие решат пойти вам навстречу. Сделайте это сами — и сэкономите нервы.

Что говорите, то и получаете

Есть множество подсказок, которые помогают определить характер сотрудника.

Вот пример. Вы присоединяетесь к двум своим подчиненным на «обеденном совещании» и наблюдаете, как по-разному они реагируют на предмет беседы.

По пути обратно в офис они заводят оживленную дискуссию по поводу своих взглядов.

Кажется ли вам их несогласие:

- источником небольших неприятностей (если они будут вообще);
- причиной тревоги или стресса?

Истинный Думающий воспримет расхождение мнений как источник незначительных последствий; ярко выраженный Чувствующий в той же ситуации будет испытывать стресс. Человек, в котором слабо выражены качества Думающего или Чувствующего, продемонстрирует более мягкую реакцию.

Задумайтесь, почему это так. Или, наверное, лучше спросить, как вы ощущаете, почему это так? Время для урока!

Бесплатный урок перевода, только сегодня!

Добро пожаловать, вам сегодня повезло. Вы оказались на этой странице именно в тот день, когда я предлагаю бесплатные уроки перевода! Вы как раз вовремя. Садитесь; налейте себе кружечку крепкого кофе со сливками. Мы вот-вот начнем.

Вы уже понимаете, что Чувствующие и Думающие по-разному воспринимают действительность и тактика принятия решений у них тоже разная. Неудивительно, что они еще и говорят на разных языках.

Не уходите! Профессор Зак к вашим услугам. Программа Rosetta Stone¹⁴, конечно, более понятна, хотя и стоит дороже.

В таблице есть примеры того, как переводить слова одного племени на язык другого.

Думающие	Чувствующие
Итак, что вы думаете?	Что вы чувствуете по этому поводу?
Я думаю, это совещание будет стоящим	У меня хорошие ощущения по поводу этого совещания
Что вы думаете о программе?	Какие у вас ощущения по поводу программы?
Мне не нравится иметь дело со	Мне не нравится иметь дело с грубыми людьми

слабовольными людьми

Конфликт — здоровое явление в любой команде

Нам необходимо взаимодействовать друг с другом, чтобы избегать конфликтов

Как только вы освоитесь, то почувствуете, как это круто. С другой стороны, вы, наверное, все же живете в реальном мире.

Первый шаг — заметить, когда люди используют слова *чувствовать* и *думать*. Обычно они взаимозаменяемы, как в этом примере:

Я **думаю**, что это хорошая идея → Я **чувствую**, что это хорошая идея.

Оба варианта можно переформулировать, используя нейтральные слова, не характерные ни для *Думающих*, ни для *Чувствующих*:

Я **знаю**, что это хорошая идея → Я **верю**, что это хорошая идея → Я **полагаю**, что это хорошая идея → **Кажется**, это хорошая идея.

Такие слова — хороший вариант, когда вы хотите сделать нейтральное заявление для обеих групп.

Вот вам хороший список:

Ценить	Переживать	Воспринимать	Помнить
Верить	Определять	Размышлять	Казаться
Усваивать	Знать	Обдумывать	Полагать
Решать	Узнавать	Осознавать	Поддерживать
Показывать	Мотивировать	Соотносить	Понимать

Первый этап для начинающих — слушать, с какой частотой сотрудники используют слова *думать* и *чувствовать* и их вариации. В разговоре они почти всегда взаимозаменяемы.

Предположим, вы участвуете в обучающей программе по работе и выходите пообедать с коллегой Ароном. Вы начинаете обычный разговор, и, хотя разговор идет по накатанной, вы ощущаете какую-то непонятную разобщенность.

Это может произойти, когда диалог развивается следующим образом:

Вы: Привет, Арон. Ну, что ты думаешь об утреннем занятии?

Арон: О, привет! У меня хорошее ощущение от него.

Вы: Правда? Думаешь, узнал что-то новое?

Арон: Конечно! Я чувствую, что приобрел кое-что полезное.

Вы: Да, ты, пожалуй, прав. Думаю, у меня так же. Правда, начало было немного затянутым.

Арон: Кроме того, я почувствовал, что представление каждого участника в начале было отличной идеей.

Вы: Ты так думаешь?

Арон: Совершенно точно. Отлично себя чувствуешь, когда, наконец, узнаешь имена новых сотрудников.

Видите, что происходит? Как только вы настраиваетесь на волну распознавания этих основных слов (*думаю, думал / чувствую, чувствовал*), вы изумляетесь постоянству, с которым многие люди отдают им предпочтение. Это отличный ориентир для тех, кто находится на любом конце континуума Думающих/Чувствующих.

Следующий этап — овладеть обоими языками, чтобы вы были одинаково способны говорить на каждом из них по желанию. После тренировки вы сможете адаптировать свою речь в важном разговоре. Например, в ежегодном обзоре результатов работы Думающего стоит переключиться на соответствующий язык, чтобы удостовериться в том, что вашу мысль услышат.

Вот слова, которые любят употреблять Думающие:

- Принципы.
- Справедливость.
- Анализ.
- Постоянство.
- Обоснованность.
- Целесообразность.

Слова, которые предпочитают Чувствующие:

- Сочувствие.
- Сопереживание.
- Внимательность.
- Чувствительность.
- Интенсивность.
- Гармония.

То, что происходит естественно и легко для тех, кто находится на одном конце континуума темпераментов, может требовать значительных сознательных усилий для тех, кто на другом его конце. Ситуация, которая оставит Думающего равнодушным, может смутить или расстроить Чувствующего, и наоборот. Вот потенциальные зоны опасности на рабочем месте.

Думающие могут:

- не до конца осознавать влияние своего тона;
- принимать решения, основанные исключительно на логике;
- не осознавать или не придавать значения межличностным разногласиям;
- ценить то, что «правильно», выше того, что субъективно лучше для команды.

Чувствующие могут:

- быть особенно чувствительными к конфликтам;
- принимать решения, основанные на взаимоотношениях;
- очень эмоционально реагировать на трудности, связанные с межличностными отношениями;
- ценить то, что «хорошо», больше, чем то, что объективно оптимально для команды.

Если вы лучше воспринимаете информацию на слух, вам будет особенно полезно оценивать частоту использования языков Чувствующих и Думающих, чтобы определять предпочтительные стили. Другой способ — следить за визуальными сигналами.

Естественная среда обитания

Хорошие условия для сбора визуальных сигналов о личностных стилях — рабочая среда. Для начала осмотрите несколько рабочих мест во время прогулки по офисному коридору.

В естественной среде Чувствующего обычно как минимум пара фотографий, а скорее всего, больше. Неважно, старые они или сделаны недавно; на них могут быть запечатлены друзья или члены семьи. Чувствующие также часто держат на рабочем месте сертификаты, полученные после однодневных тренингов или на каких-то давно прошедших мероприятиях. Зачастую они размещают известную цитату — в рамке или просто в виде наклейки на мониторе.

Организация — или ее отсутствие — не связана напрямую с континуумом Думающих/Чувствующих. Однако офис Чувствующего скорее будет захламленным, в основном из-за того, что у него больше предметов с эмоциональной нагрузкой, которые заполняют пространство. А наделять важностью Чувствующий может практически что угодно.

Рабочая среда Думающего несколько иная. Я была в офисах, которые выглядят так, будто туда только-только заехали. А точнее, еще не въехали. Все, что планируется повесить, стоит у стены, никаких личных вещей.

Чувствующие

Бесплатный совет для Думающего менеджера

Думающие. Послушайте-ка меня. Потратьте несколько минут — пятнадцать, максимум двадцать. Ваша производительность от этого не пострадает. Это полезная трата времени. Повесьте на стену несколько дипломов, наград, грамот — это повышает уровень доверия. Принесите в офис какие-нибудь любимые и при этом актуальные для работы книги и поставьте их на полку, чтобы там были не одни технические инструкции. Это создает настроение, при этом не слишком эмоциональное.

И поставьте на стол хотя бы одну фотографию. Сойдет и портрет вашей собаки. Это даст посетителям возможность смотреть на что-нибудь в тот момент, когда вы будете приглашать их на совещание.

Добро пожаловать в среду обитания Думающих. Недостаток убранства может быть настолько ощутимым, что становится даже любопытно: на этом месте постоянно работают разные люди, а может быть, Думающий здесь лишь на время, пока в его основном офисе идет ремонт. Спросите об этом. Не волнуйтесь, вопрос его не обидит. Я попадалась на удочку этого заблуждения несколько раз. Чаще всего ответ похож на то, что я услышала от одного вице-президента компании, которая занимается глобальным развитием: «Нет, это мой офис. [Смеется.] Я сюда переехал около полутора лет назад. Все собираюсь повесить разные штуки на стену, просто времени нет. Я все равно не так много времени здесь провожу».

Не обманывайте себя. Этих штук не будет на стене и во время вашего следующего визита.

Зачем это все нужно? Дело в том, что, помимо осознания различий и чувствительности к ним, формирование целостности и единства — лучшее, что вы можете сделать для команды. Недавнее исследование показало, что там, где сотрудников объединяют крепкие дружеские отношения, уровень стресса значительно ниже¹⁵.

Прыжки через обруч

Не паникуйте!

Вот упражнение, которое доказывает, что у людей много общего — даже у Думающих и Чувствующих.

Оно подходит как для опытной, так и для только что сформированной команды составом от пяти до пятнадцати человек. Начните со следующих слов: «Без паники! У меня для вас тревожные новости! Вы группа людей, у которых нет ничего общего!» Затем напишите на доске следующие слова (можно

сделать это заранее), чтобы всем было их видно:

Полностью,
Асолютно
Ничего общего —
Катастрофа!

Обратите внимание (свое и группы тоже), что из первых букв этой фразы складывается слово «паника».

Затем вы начнете изумлять толпу зрителей, доказывая свою высоконучную, тщательно исследованную точку зрения.

Дайте всем задание написать какой-нибудь факт о себе, который, по их мнению, относится исключительно к ним и больше ни к кому из присутствующих. Например, «родился в Анкоридже» (если только ваша штаб-квартира не на Аляске). «Младший из семи детей в семье». «Умею ездить на одноколесном велосипеде и жонглировать огнем». И все в таком духе.

Пусть участники по очереди озвучат свои уникальные факты. Если окажется, что кто-то из присутствующих может сказать о себе то же самое, то придется вспомнить что-то другое. Все просто.

По завершении упражнения вы узнаете уникальные факты о каждом участнике команды. В этот момент вы можете еще раз вслух обратить внимание на то, что вы правы! У них нет абсолютно ничего общего друг с другом.

И вот наступает подходящий момент для крутого поворота. Скажите: «Погодите-ка! Вероятно, можно посмотреть на все это под другим углом. Мы должны изучить недостающее звено». При желании можно даже сослаться на Дарвина.

Дальше вам понадобится доброволец; назовем ее Марси. Попросите Марси выйти вперед. Ей предстоит без остановки рассказывать о своей жизни, начиная с любого момента. Все остальные внимательно слушают.

Как только Марси говорит что-то, что верно еще для кого-нибудь из присутствующих («училась в университете Висконсина!», «Люблю музыку 80-х!», «Без ума от суши!»), этот кто-нибудь должен воскликнуть «Пауза!», выйти вперед и встать перед остальными, рядом с Марси. В этот момент Марси прерывает свой поток сознания, и вставший рядом с ней участник начинает говорить о себе. Это продолжается до тех пор, пока кто-то не скажет «Пауза!» и не продолжит рассказ.

Результат — выстроившиеся в ряд коллеги, связанные тем, что у них общего друг с другом.

Meraviglioso!

(Это мое любимое итальянское слово. Означает «великолепно»! И действительно великолепно, не правда ли?)

Упражнения, направленные на усиление командного духа, — не просто развлечение на корпоративном мероприятии. Поощрение командной работы и сближение сотрудников напрямую связаны со снижением уровня стресса на работе, усилением командного духа и улучшением производительности.

Адаптируйтесь гибко!

Адаптируйте ваш стиль, чтобы найти общий язык с Д и Ч. Не ждите, что другие догадаются пойти вам навстречу.

P. S. Уважайте разные модели мира.

ГЛАВА 6

На вершине в одиночестве

Комплименты нравятся всем.
Авраам Линкольн

*Ты сделала меня таким одиноким, любимая,
Я стал таким одиноким, таким одиноким,
Что был готов умереть.*
(На этот раз авторство не мое. Элвис,
«Отель разбитых сердец»^{[16](#)})

Ключевые моменты главы

- Почему управление связано с одиночеством
- Замените одиночество миром, любовью и пониманием (спасибо другому Элвису¹⁷)

Кому захочется провести весь день, раздавая указания людям... кроме скучающей старшей сестры? Бесконечные списки заданий и постоянное давление (не говоря о непрекращающихся совещаниях) выведут из себя даже матерого руководителя. И все же можно научиться балансировать давление и одновременно мотивировать других к самосовершенствованию.

Оказывается, что просто дружить с непосредственными подчиненными не так уж и просто. Из одной банды вы переходите в другую. Вы, конечно же, понимаете, что теперь, когда вы Главный, все иначе. При этом вы все тот же человек — дружелюбный и готовый помочь. Почему вы становитесь аутсайдером?

Как это происходит?

Вернемся к началу

Появилась возможность повышения, о которой вы мечтали и грезили три долгих года. Вы тайне надеетесь, что нанять будут человека «изнутри», а не какого-нибудь неизвестного и ни на что не годного выскочку, который ничего не знает о сфере вашей работы. Вы вместе с несколькими коллегами предлагаете свои кандидатуры. Джекпот! Мудрое руководство выбирает вас. Целый воскресный день вы тратите на то, чтобы перетащить папки и всякие безделушки из своего уголка в кабинет с настоящей дверью.

Вас посещает гениальная идея: открыть новую эру, устроив для коллег приветственный завтрак с булочками в понедельник утром.

Вы приезжаете на час раньше, мурлыча что-то себе под нос, и тщательно готовите кухню, не упуская ни одной детали. Вы ставите

табличку с надписью «Угощайтесь» для своих новых подчиненных. Смакуя удовольствие, вы возвращаетесь в свой кабинет, чтобы не мешать никому, и ждете потока благодарностей.

Вежливые манеры явно устарели, тихонько говорите вы себе ближе к 11 утра. Вы колотите по клавишам сильнее, чем необходимо, рассылая письма с объяснениями новой системы, которую вы упорно пытаетесь внедрить. Никто не поблагодарил вас за завтрак, и тем более не поздравил с новой должностью и переездом в новый офис.

В чем же дело?

Теперь все иначе. Ваши закадычные друзья — теперь ваши подчиненные, и «смешивать два эти ремесла» не стоит. Вспомните, как мама говорила вам: «Я тебе не друг! Я мама!» Как будто тут можно перепутать.

У меня для вас отвратительная новость. Сядьте, пожалуйста. Сделайте ручкой прежним рабочим отношениям. Теперь вы их начальник, а не приятель.

Позвольте объяснить: другие сотрудники, претендовавшие на эту должность, считают, что заслуживают ее больше, чем вы. Они рассержены. Кроме того, они будут искать подтверждения своего мнения о вас и ждать, когда вы совершите ошибку. Долго ждать не придется (не имею ничего против того, что именно мне приходится сообщить вам об этом). Они знали, что вы недостаточно профессиональны.

Возникает когнитивный диссонанс.

Мы же просто обязаны быть правы, не так ли? Должны. Есть мощный стимул для того, чтобы быть правыми. Когда мы во что-то очень верим и что-то разрушает наше убеждение, наш мозг просто закипает, чтобы оспорить эти данные. Иногда мы даже не обдумываем поступившую информацию. Когнитивный диссонанс может заставить людей отрицать информацию, которая противоречит уже существующей системе верований.

Давайте соберем головоломку. Те, кто боролся с вами за получение этой работы, верили, что заслуживают ее. Легко прийти к выводу, что

вы встали между ними и их заслуженным повышением. Поэтому как минимум поначалу им будет сложно признать, что вы достаточно квалифицированы для данной должности. Вам придется расположить их к себе. Не то чтобы это невозможно, нет. Просто это потребует вагон времени, терпения и создания множества контактов.

Кроме того, рано или поздно придется всем, кто работает с вами, давать обратную связь по поводу результатов их работы. Это, как правило, не самое приятное занятие. В особенности если система выстроена так, что ваши ребята привыкли плыть по течению. Лучше всего устанавливать позитивные взаимоотношения на самом раннем этапе карьеры в новой должности... при этом, конечно, не теряя свой авторитет руководителя.

Представьте, что у вас на работе есть очень хороший друг — вы его даже считаете своим лучшим другом — и вы уверены, что ваши отношения как минимум не пострадают от шторма, связанного с вашим повышением.

Возможно, вы правы. Из каждого правила есть исключения. Не хочу показаться депрессивной занудой, но такая ситуация создает массу проблем. Вас — представьте себе! — начнут обвинять в фаворитизме. И вы, и ваш друг окажетесь в крайне неловком положении. В глаза вам этого никто не скажет. Но сотрудники будут подтверждать предположения друг друга, усиливая разброд и шатания.

Каждый ваш шаг

Чем выше вы поднимаетесь, тем чаще вас анализируют и обсуждают. За вами постоянно наблюдают.

Немногим избранным это приятно и волнительно. Для большинства это горькая пилюля. За каждым вашим движением на публике наблюдают, каждый шаг объясняют. Отдавали ли вы себе когда-нибудь отчет в том, сколько внимания вы привлекаете?! Не заикливайтесь на этом. Один Думающий вице-президент по маркетингу с отличной творческой жилкой признал: «Я сталкивался с негативной реакцией —

к сожалению, не раз, — когда недостаточно понимал влияние того, что я говорю или как говорю. И после этого мне приходится возмещать причиненный ущерб, что удается не всегда».

Я не завидую знаменитостям. Мне кажется, их жизнь отличается от тюремного заключения лишь внешними декорациями. Представьте: у вас нет возможности пойти в парк, на игровую площадку, в продуктовый магазин, в местное бистро так, чтобы вас не разглядывали, не фотографировали и не писали заметок в газеты. Личное пространство исчезает так же быстро, как хиты-однодневки.

Жизнь руководителей в большинстве профессий, конечно, не сравнится по уровню преследования с жизнью суперзвезд спорта, музыки, кино и королевских семей, но за ними тоже наблюдают. Тот факт, что вы решите заказать большую порцию тройного горячего ванильного латте без пены и на обезжиренном молоке в Starbucks на первом этаже вашего офиса, вряд ли станет причиной появления вашей фотографии на обложках таблоидов. Это лишь потенциальная причина того, что некоторые сотрудники за вашей спиной, спешащие заказать кофе в утренней очереди, оторвут взгляд от телефонов и раздраженно на вас посмотрят.

С другой стороны, когда вы занимаете влиятельную позицию, резонанс усиливается в том случае, если вы хорошо обращаетесь с сотрудниками, проводите волонтерские кампании и обучаете новичков. Всеобщее внимание дает возможность стать положительной ролевой моделью.

Нет худа без добра, ненаглядные мои.

Давайте поговорим о влиянии стилей коучинга. Наше общество, привыкшее к модели «каждый получает свой трофей», легковёрно относится к тому, что я называю «позитивным настроем». Работа менеджера заключается в том, чтобы сотрудники были настроены позитивно, так ведь? По отношению к себе, к своим задачам и в итоге к самому менеджеру тоже.

Дисбаланс в таком управлении влечет печальные последствия. Тренер, ориентированный на позитивный настрой, использует все

возможности для поощрения усилий, поскольку верит, что это стимулирует сотрудников. Недостающий элемент в уравнении — здоровое сочетание мотивации и вдохновения. Позитивно настроенный менеджер часто хвалит сотрудников даже за посредственные результаты.

Позитивный результат или позитивный настрой?

Мои программы по развитию лидерства часто включают упражнения, которые на первый взгляд кажутся участникам невыполнимыми. Командам дается групповое задание, после чего они должны сообщить мне, что достигли, по их мнению, максимально возможного положительного результата при имеющихся ресурсах.

Как правило, участники вскоре подзывают меня к себе и заявляют, что задание выполнено. Но уровень работы гораздо ниже среднего. Я отказываюсь принять результат и говорю: я уверена в том, что они могут справиться лучше. Я напоминаю им, что очень занята, и прошу больше не беспокоить меня до тех пор, пока результат не будет улучшен на 200%. После чего удаляюсь (это моя любимая часть).

Все несколько сотен команд, с которыми мне довелось работать, умудрялись превзойти собственные ожидания. Энтузиазм участников выглядит очень забавно. Весь процесс завершается групповыми фото, братанием и иногда не совсем приличными смешными танцами.

Что же произошло, что заставило так улучшить результат... и попутно укрепить командный дух?

На самом деле вдохновение на позитивный результат важнее позитивного настроения.

Вот убедительный довод: лидерство, ориентированное на результат, дает командам больше позитива, чем лидерство, ориентированное на настрой.

Природные особенности многих Чувствующих способствуют тому, чтобы они стали тренерами, ориентированными на позитивный настрой. Тем не менее именно поощрение к самосовершенствованию, достижению выдающихся результатов, а не сосредоточенность на предыдущих успехах помогает и тренеру, и команде чувствовать себя хорошо. Превосходный результат —

природный наркотик. И тренер тоже набирает очки, заслужив уважение и восхищение.

Как заявил руководитель одной маркетинговой компании: «Моя руководитель сверхтребовательна, и, хотя наши стили очень различаются, под ее влиянием я научился ожидать — и получать — больше от своих сотрудников».

Когда люди выполняют унылую рутинную работу, они ощущают себя посредственностями. В таком случае похвалы не вызывают удовлетворения. Зато снижается их ценность. Сотрудники осознают, что их руководитель занижает планку, и берут с него пример. Точно так же они относятся и к результату своей работы — как к чему-то среднему, не более того.

Когда мы сталкиваемся с испытаниями и давлением, то поднимаемся на новый уровень ожиданий. Это упражнение доказывает мою мысль. Если вы его пропустили, вернитесь сейчас же. Оно займет пару минут, при этом вы всё поймете. Упорно двигайтесь в нужном направлении.

Прыжки через обруч

Тренерский мандат

Возьмите ручку и потратьте минуту на это упражнение. Закройте глаза... но не засыпайте. Вспомните любимого тренера из любого периода своей жизни. Это может быть спортивный тренер, наставник в учебе, член семьи, учитель, друг — суть понятна. Первый человек, который приходит вам на ум, как правило, и есть ваш «мандат».

Мой любимый тренер: _____

Теперь составьте перечень прилагательных, характеризующих этого человека: _____

Обдумайте список. Этот человек был тренером, настраивающим на позитив, заводилой? Или он подталкивал вас к тому, чтобы преодолевать себя, — и был, соответственно, нацелен на позитивный результат? В большинстве случаев лучшие тренеры — образцы жесткости из милосердия. Мы понимаем, что они вкладываются в нас, верят в наш потенциал и жаждут нашего успеха. Их вера в нас не выражается в потоке приторно-

восторженных эпитетов. Напротив, они подшучивают над нами, давят на нас, издеваются, чтобы мы преодолевали, преодолевали и еще раз преодолевали существующие барьеры. Мы изо всех сил стараемся достичь того уровня, который они считают успешным для нас.

Чтобы быть вдохновляющим менеджером, демонстрируйте качества, которые вы цените, заслуживайте уважение своей команды. Создавайте для них трамплин, благодаря которому они смогут прыгнуть выше своей головы.

До чего же устарел консенсус!

Вовлечение команды в принятие решений может показаться пресловутым ящиком Пандоры. Поэтому многие руководители действуют в одиночку. И все же, если этот процесс грамотно организовать, у сотрудников возникнет чувство ответственности и сопричастности. К тому же вы избавитесь от тяжелого бремени принятия решения в одиночку.

Ключевой момент — структурированность и ощущаемая справедливость.

Инструмент, о котором я сейчас расскажу, обеспечит вам и то, и другое. Торопитесь!

Я против консенсуса. Притом что обычно в корпоративной культуре он считается священной коровой. Нам необходимо достичь консенсуса! Консенсус обязателен! Все должны стремиться к консенсусу.

В типичной рабочей культуре поиск консенсуса может быть причиной мощной утечки энергии, времени и ресурсов. Да как его, черт возьми, достичь? В любой группе, где участников больше двух, достижение консенсуса — очень смелое стремление. У людей разные точки зрения, взгляды, интересы и личностные особенности. Заявлять, что мы не будем ничего делать, пока не придем к согласию, — безумие, правда? Что же делать, когда люди не могут договориться?

Запереть их в зале заседаний на несколько недель и надеяться на лучшее?

На самом деле люди хотят справедливости. Им нужно верить в то, что их принимают всерьез и учитывают их мнение. Это не то же самое, что постоянная «победа».

Попробуйте мультиголосование. В нем есть все: простота, справедливость, легкость использования, гибкость. Выглядит оно тоже хорошо.

Ну, может, не всегда так. Это, думаю, зависит от того, какие стикеры вы будете использовать. Но я забегаю вперед.

Предположим, вы участник группы (в количестве от шести до ста человек), которой нужно либо расставить приоритеты в перечне вариантов, либо выбрать направление.

Разместите по всей комнате варианты, крупным шрифтом распечатанные (или написанные) на листах. Дайте каждому участнику три маленьких стикера. Подойдет все: кружки, звездочки; можете дать свободу своей безумной фантазии и придумать что-нибудь необычное. У меня это обычно не очень получается.

Участники голосуют, размещая стикеры рядом с выбранным вариантом (вариантами). Если кто-то отдает явное предпочтение одному, оптимальному для него варианту, он отдаст ему все три голоса. Если у него есть первый (предпочтительный) и второй (чуть менее предпочтительный) варианты, то он разместит два стикера напротив первого и один напротив второго. Если ему одинаково интересны три варианта, то он может распределить все три стикера — по одному для каждого.

При обычном голосовании участники поднимают руку, поддерживая оптимальный для них вариант. Мультиголосование же позволяет им показать, насколько они поддерживают этот вариант... и обозначить другие возможные варианты.

Каждый раз, когда я использую мультиголосование, выявляется пара явных победителей. Голоса концентрируются в группе, насчитывающей от одного до трех вариантов.

Этот метод эффективен, потому что никто не чувствует себя в стороне. Это справедливая и открытая система.

Если в группе из нескольких человек только я голосую за какой-то вариант, я, возможно, буду слегка разочарована, но не смогу оспорить справедливость принятого решения.

В итоге участники приходят к решению значительно быстрее, чем если бы им пришлось достигать консенсуса.

Существуют варианты мультиголосования, которые подойдут практически в любой ситуации. Вы можете сделать процесс анонимным, если попросите участников поместить стикеры (или другие маркеры) в конверты, а не собственноручно размещать их на листах. Можно использовать виртуальную форму. Наконец, можно провести мультиголосование на улице, не используя стикеров, а попросив участников поднять вверх палец (или два, или три). Решение будет непредвзятым. В общем, идея понятна.

Стрелы

Это упражнение только на первый взгляд кажется простым. Я даю командам, состоящим из трех—восьми человек, набор из семи пластиковых геометрических фигурок, одна из них — в форме наконечника стрелы. Инструкций минимум: используя все детали, создать одновременно пять стрелок одинакового размера и формы.

Что может быть проще?

Некоторые группы справляются с заданием быстро, у кого-то на него уходит полчаса или больше, некоторые не могут решить задачу вообще. Чаще всего группы понимают, что легко собрать четыре стрелы, а для пятой не хватает деталей. Я внимательно подсчитываю семь деталей на столе и заверяю их, что ресурсов достаточно.

Работали ли вы когда-нибудь с командой, которая утверждала бы то же самое? «У нас недостаточно ресурсов, чтобы выполнить задание»? А потом другая команда достигает невозможного при таком же или даже меньшем количестве ресурсов?

Иногда кто-то из участников выбирает кратчайший путь. Он цепляется за утверждение, что задание невыполнимо. Даже после

того, как другие команды радостно объявляют о достигнутом успехе, он продолжает считать задание обреченным на провал. И повторяет это снова и снова.

По опыту я знаю, что его команда потерпит поражение. Так всегда и происходит. Стоит высказаться одному Фоме неверующему — и надежда на победу разбита вдребезги.

Самая распространенная ошибка, которую я наблюдаю в таких случаях, такова: негативное мнение звучит слишком громко или слишком долго, еще до того, как команда получает возможность изучить ситуацию, а руководитель этому не препятствует. Негативная энергия может поставить под угрозу результат работы всей команды.

Когда вы не учитываете или принижаете важность негативного мнения одного человека, результат распространяется далеко за пределы его отдельно взятого сознания. Поговорите с ним, поищите причину, обсудите альтернативы, попросите о поддержке. Не позволяйте маленькому пламени превратиться в дикий костер, который погубит все на корню.

К слову, эта головоломка со стрелками требует нестандартного мышления. Необходимо выйти за пределы стереотипов, в данном случае — мыслить стрелками. Четыре из них делаются из деталей, а пятая — путем размещения их в пространстве. Это на случай, если вам интересно.

Взаимоотношения: как они влияют на результат

Некоторые руководители считают, что важнее всего результаты, а не отношения. Однако они тесно и даже неразрывно связаны друг с другом. Прежде всего, существует несоответствие в том, как оценивают общение руководителя с подчиненными он сам и окружающие люди. Исследования показали, что 92% менеджеров поставили себе отличную или хорошую оценку за управление сотрудниками, а согласились с этим лишь 67% их подчиненных. Неудивительно, что менеджеры посвящают в среднем семь или более часов в неделю решению межличностных конфликтов¹⁸.

Трата времени на конфликты и неудачное общение ведут к снижению коэффициента удержания сотрудников и сокращению прибыли. Вложение времени в налаживание четких коммуникаций позволяет значительно сократить список рабочих проблем.

Будьте гибкими!

Вы в центре внимания, так что прилагайте сознательные усилия к тому, чтобы всегда проявлять дружелюбие, открытость и позитивный настрой. В то же время помощь сотрудникам в преодолении ими же самими установленных границ — менеджерский вариант жестокости из милосердия, позволяющий создать более сильную и мотивированную команду.

P. S. У вас есть ресурсы, необходимые для достижения ваших целей.

ГЛАВА 7

Когда мы «включаем» начальника

Хороший вождь дает, а не берет.
Пословица индейского племени моговков

*Начальник. Так начальственно звучит.
Так делай, так не делай... с этим справлюсь сам.
Когда мой отпуск?*

(Хайку — если вдруг вы не прочувствовали высокохудожественности
этих строк.)

Ключевые моменты главы

- Помните о своей и чужой ответственности
- Баланс между управлением и автономией

В книге Карла Юнга «Воспоминания, сновидения, размышления»¹⁹ (1961) приводится выдержка из беседы Юнга и Охвии Биано, вождя племени пуэбло из Нью-Мексико:

«...Мы не понимаем их [белых]. Нам кажется, что они сумасшедшие». Я спросил его, почему он считает всех белых сумасшедшими. «Они говорят, что думают головой», — ответил вождь. «Ну, разумеется! А чем же ты думаешь?» — удивился я. «Наши мысли рождаются здесь», — сказал Охвия, указывая на сердце.

Вождь Биано описывает отношения между Чувствующими и Думающими. В частности, одни считают других сумасшедшими. Чтобы эффективно управлять, нужно отказаться от предубеждений, ценить различия и извлекать из них выгоду.

Другое противоречие часто возникает между реальными сложностями управления и тем, как его воспринимают рядовые сотрудники. Послушайте, что мне на днях сказал один специалист, работающий в международном холдинге:

«Когда-нибудь я хотел бы получить легкую работу, не связанную со стрессом. Стать руководителем, например».

Да-да, знаю: у вас от этих слов кровь закипает. Не бойтесь. Я вас не дам в обиду.

Между восприятием и реальностью — бездна. Те, кто никогда не был руководителем, склонны считать эту работу несерьезной. И верно, чем таким особенным занят начальник? Просто слоняется по офису весь

день и бороздит просторы интернета. Настоящую работу выполняют все остальные. Верно? Эй, есть кто-нибудь?..

Если управлять так просто, то почему многие так это ненавидят? Потому что есть разница между тем, что считает «менеджментом» сторонний обыватель, и фактическими требованиями, которые предъявляет к вам эта роль.

С чего начать?

Почему бы не с себя? С ответственности за непрерывное совершенствование и обучение в течение всей жизни. Чтобы быть ролевой моделью, необходимо осознавать, как далеко вы хотите зайти. Регулярно ставьте перед собой цели, стройте тщательный план их достижения и все время оценивайте свой прогресс.

Как узнать, что вы что-то сделали не так? Очень просто! Кто-нибудь — как правило, какой-нибудь начальник — скажет, что вы не справились. А как узнать, что вы действовали правильно?

Я жду.

Если вы мало чем отличаетесь от остальных, ответ таков: вы об этом не узнаете. Или у вас останется ощущение, что никто этого не замечает. Никто не обращает внимание на тех, кто все делает правильно.

Выводы из примера «Хоп! Обратная связь» таковы:

1. Недостаточная коммуникация создает благодатную почву для слухов.
2. Когда даются только негативные отклики, производительность снижается.

Недостаток коммуникации часто связан только с тем, что многие менеджеры перегружены обязанностями. Основную трудность в управлении другими хорошо сформулировал один заместитель директора некоммерческой организации:

До продвижения на менеджерскую позицию моя эффективность измерялась результатами моей профессиональной деятельности. Теперь, хотя я все так же работаю со своим портфолио, я отвечаю еще за восемь человек. И эффективность моя измеряется еще и результатами профессиональной деятельности других. Вне зависимости от моего портфолио и дедлайнов я должен быть доступен для своей команды и отвечать за нее.

Чтобы жонглировать управлением и дополнительными обязанностями, необходима эффективность. Это значит, что нужно давать четкие инструкции и поддерживать независимость. И тут появляется...

Прыжки через обруч

Четкость выбора

Подумайте, какое поведение мешает успеху. Воспользуйтесь моделью трех П: Перемены, Последствия и Прочная договоренность.

Мы следуем схеме ограничивающего поведения, когда:

- начинаем какие-то проекты и не отслеживаем их развитие;
- кричим на других, если находимся в стрессовой ситуации;
- принижаем себя, когда нам делают комплимент;
- перебиваем других в середине фразы.

Ограничивающее поведение, свойственное мне:

Перемены в моем поведении принесли бы мне пользу по следующим причинам:

- 1.
- 2.
- 3.

Последствия этих изменений включают:

- 1.
- 2.
- 3.

Наконец, заключите прочный контракт. Контракт — четко сформулированное (в письменном виде!) изложение намерений

относительно дальнейших шагов и целей.

Прочная договоренность — контракт, который я заключаю с собой на 30 дней, чтобы поработать над этим поведением, заключается в следующем: _____

Схема трех П обеспечивает структуру для выявления и устранения ограничивающего поведения. Это также полезный инструмент предоставления обратной связи.

ОООО!

Эта прекрасная аббревиатура означает:

- ожидания;
- освобождение;
- опора;
- ответственность.

Ожидания

Озвучивайте ожидания сразу же, как только нанимаете нового сотрудника, начинаете новое задание или проект. Очень тревожно осознавать, как часто цели неясны, время тратится понапрасну, работу приходится переделывать, а сотрудников обвиняют в том, что ожидания не оправдались.

«Хоп! Обратная связь»

Мало что доставляет мне такое удовольствие, как создание бардака. Так что это упражнение для меня — сплошное удовольствие. Это не шутка.

Участники работают в группах, их задача — дать «подходящие» шарики начальнику. «Начальникам» — случайным образом выбранным участникам — не разрешается разговаривать в течение всего упражнения. Кроме того, каждому из них выдается булавка — инструмент для единственно возможной формы обратной связи. Ею они прокалывают шарики, которые не соответствуют жесткому коэффициенту приемлемости.

Приемлемые шарики:

- должны быть переданы начальнику из рук в руки — а не брошены;
- должны отличаться по цвету от тех, что ранее уже были вручены начальнику;
- должны быть вручены кем-то, помимо участника, который вручал предыдущий шарик;
- должны быть надуты и завязаны (размер подойдет любой).

Командам не известен ни один из этих пунктов. Единственное указание, которое она получает, — «добиться того, чтобы руководитель принял как можно больше шариков. Команда, начальник которой принял наибольшее число шариков, получает приз».

Команды понятия не имеют, что происходит. Наблюдать за этим забавно. У команд появляются разные безумные теории. Например, один из участников как-то случайно почесал затылок, перед тем как отдал шарик, который был принят. Команда пришла к поспешному выводу: нужно непременно чесать затылок. Тут же появилось правило: каждый должен это сделать, прежде чем передать шарик начальнику.

Спустя примерно десять минут всеобщего хаоса я задаю командам вопрос о том, что, на их взгляд, было критерием приема шариков.

Предлагаемые списки просто невероятны, и в них всегда намного больше подробностей, чем в изначальных ограничениях.

Это упражнение — метафора того, что происходит, когда команды получают негативные отклики, выстроенные неграмотно.

Отсутствие позитивного поощрения и четких инструкций команды компенсируют по-разному: придумывают правила, не имеющие никаких реальных оснований, распускают слухи о том, чего на самом деле хочет руководство, работают хуже, чем положено, или просто сдаются.

Освобождение

Не мешайте. Развивайте в сотрудниках самостоятельность, чрезмерно не вовлекаясь в работу вашей команды. Поверьте, они это оценят, а вы сэкономите ценные время и энергию.

Опора

Дайте другим людям понять, что вы будете рядом в роли советника и поддержите их во всем. Чтобы быть опорой для своей команды, нужно прилюдно благодарить ее участников за вклад в общее дело, защищать от критики извне и спешить к ним на помощь в трудную минуту.

Ответственность

В основе ожиданий лежит возложение на сотрудников ответственности за конечный продукт. Как ее получить — зависит от них, и, возможно, у вас другой подход. Ничего страшного. Вы четко озвучили свои цели и обеспечили поддержку. Возложение на сотрудников ответственности за результаты их работы — критичный момент. Если этого не сделаете вы, то кто?

Обратная связь для руководителей, которые ее ненавидят

Ваш непосредственный подчиненный выводит вас из себя. Вы вымотаны из-за постоянной непосильной нагрузки. Вам приходится одновременно жонглировать таким количеством задач, что, похоже, вы могли бы выступать с сольным номером в Cirque du Soleil. У вас не остается и доли секунды для себя. Если вы Думающий, то испытываете раздражение. Если вы Чувствующий, то вас мучит чувство вины за всех и вся.

А ваш подчиненный этого просто не понимает. И вообще, ему все равно.

Мощь позитивного подкрепления

Во многих увлекательных исследованиях на эту тему рассматривается удивительный эффект. В частности, сравнения между нотациями за плохие результаты и поощрением выдающегося поведения показывают, что второе дает отличные

результаты. Я увлеченно и внимательно прочла статьи, где эта теория доказывалась на разных примерах — от животных до мужей. Почему бы вам не провести небольшое исследование и не посмотреть, к чему вы придете?

Допустим, вы заявляете: «У меня плохо получается хвалить людей. Это не для меня. Это будет выглядеть фальшиво». Вот небольшая история, которая произошла со мной в одной командировке.

Вообще командировки — уникальная возможность увидеть места, которые я бы иначе никогда не посетила. Но на деле я провожу практически все время в гостиницах и конференц-центрах. Поэтому стараюсь совершать хотя бы одну пробежку по окрестностям, чтобы прочувствовать атмосферу места, где я нахожусь.

Однажды я бежала по тропинке вдоль городской реки и увидела лучшее граффити в своей жизни.

Сперва я заметила надпись краской прямо на тропинке: «Беги быстрее!» Я последовала инструкции.

Спустя несколько минут я увидела на земле прямо перед собой другую надпись: «Держи темп!» Так я и поступила.

Дальше было «Отлично держишься!»

Я ждала новых поощрительных надписей. Бежала я все быстрее и при этом еще и улыбалась. Так продолжалось несколько миль.

В какой-то момент я начала в голос смеяться над собой. Я осознала, что некий аноним, совершивший вообще-то преступление (пусть и незначительное), который меня ни разу в жизни не видел, поддержал меня словами, которые мне даже не предназначались.

И при этом я увеличивала скорость, чувствуя себя все энергичнее и бодрее.

Любое позитивное поощрение, которое вы как менеджер можете обеспечить, будет сильнее этого анонимного граффити. Кроме шуток. Это ничто по сравнению с тем, что вы можете сделать.

Итак, нужно дать обратную связь. Вот пример того, как можно гибко адаптировать свой стиль. Предположим, вы ярко выраженный Чувствующий. А ваш подчиненный — однозначно Думающий. И вы не адаптируете свой стиль поведения. В пятницу вы назначаете встречу с

сотрудником, чтобы обсудить «вопросы продуктивности». Он уже в курсе: что-то произошло. Все выходные вы обдумывали ситуацию, и вот наступило утро понедельника. Сеанс обратной связи происходит примерно так:

В = Вы, С = Сотрудник

(Дубль 1)

В: Добрый день! Как прошли выходные?

С: Хм, хорошо.

В: Занимались чем-нибудь интересным?

С: Нет, ничего особенного. [Перевод: Почему вы меня об этом спрашиваете?]

В: [Неестественный смех.] Я тоже. Но погода отличная!

С: Ага. [Он уже в панике.]

В: Итак. Меня очень радует, что вы в моей команде. С вами очень весело, и всем нравится с вами общаться.

С: ...

В: У вас отличная улыбка и вы всех заставляете смеяться.

С: ...

В: Ладно. Итак. Есть несколько вопросов, которые нам нужно рассмотреть.

СТОП, СНЯТО!

Продолжать в таком же духе нет смысла. Это слишком болезненно.

В своей попытке установить позитивный контакт с подчиненным-Думающим вы добились *прямо противоположного результата*. Он растерян и раздосадован из-за такого потока информации. Он думает: «Почему она не перейдет прямо к делу? Это же напрасная трата моего времени!»

Теперь предположим, что вы предприняли серьезную попытку адаптировать свой стиль.

Будучи опытным и гибким Чувствующим менеджером, вы знаете, как в нужный момент вернуть пару удачных заготовок.

(Дубль 2)

В: Привет, Дейв. Как дела?

С: Отлично.

В: Спасибо, что встретились со мной утром в понедельник. Как я говорил в пятницу, мне бы хотелось обсудить с вами некоторые вопросы, связанные с результатами работы.

С: Да.

В: Я ценю ваше усердие. И в то же время я знаю, что есть три пункта, по которым вы можете значительно улучшить свою производительность...

СТОП, СНЯТО!

Вот, друзья мои, что такое гибкая адаптация стиля.

С Чувствующим сотрудником это не пройдет. Он бы к этому моменту диалога решил, что на него нападают. А ярко выраженному Думаящему такой стиль очень удобен. Он рад, что вы говорите с ним непосредственно о деле. Платиновое правило — версия знаменитой фразы «Обращайтесь с другими людьми так, как хотите чтобы обращались с вами», которая звучит так: «Обращайтесь с другими людьми так, как они хотят, чтобы с ними обращались»²⁰. Многих из тех, кем вы руководите, не устроит отношение, и отдаленно похожее на то, которое так важно для вас. Сосредоточивайтесь в общении с людьми на их стиле, а не на своем.

Представленное ниже руководство по обратной связи подходит как для Думаящих, так и для Чувствующих.

Нужно!

Нельзя!

Сосредоточиться на том, что правильно	Сосредоточиться на том, что неправильно
Формулировать реплики утвердительно	Акцентировать внимание на том, чего делать НЕ нужно
Давать обратную связь регулярно	Дождаться ежегодной оценки результатов
Говорить конкретно	Говорить в общем
Предъявлять высокие требования	Приукрашивать и излишне деликатничать

Итак, например, после встречи управленческого совета, где ваша сотрудница Стефани презентовала новую маркетинговую кампанию, попробуйте заменить это:

[Из другого конца переговорной, когда участники совещания выходят из зала.] Эй, Стеф, слушай! Что это было? В следующий раз, пожалуйста, хотя бы проверь, работает ли проектор, до того как придет руководство... Ничто так не портит впечатление, как незнание техники работы со слайдами на новом проекторе. Ну ладно, в середине презентации ты разобралась, что к чему. Только в следующий раз, может быть, чуть поживее, хорошо? Детали рассмотрим через месяц, когда будем обсуждать результаты твоей работы. Нам нужно сейчас о чем-нибудь поговорить? Мне пора бежать на следующую встречу: ты закончила презентацию на несколько минут позже.

...ВОТ ЭТИМ:

[в кабинете Стефани, через десять минут после ее презентации на совете.] Стефани, привет. Поздравляю с первой презентацией новой кампании. Меня впечатлило то, как ты справилась с непростыми вопросами в последние несколько минут, особенно когда клиент спросил об источнике маркетингового исследования, которое ты цитировала, и ты без запинки ему ответила! Я понял, что нам надо провести для тебя небольшой тренинг по нашему новому проектному оборудованию. Давай сделаем это на следующей неделе. С каждым разом твои презентации будут все лучше. Ты

можешь несколько минут подумать, над чем тебе нужно поработать? Встретимся сегодня после обеда и обсудим эти моменты.

Изменить обратную связь так, чтобы она соответствовала темпераменту, еще сложнее. Но дело того стоит. Чем лучше вы это делаете, тем проще вам управлять.

Чувствующие обычно предпочитают...	Думающие обычно предпочитают...
Постепенно переходить к обсуждению результатов работы	Сразу же переходить к обсуждению результатов работы
Обсуждать	Получать прямой совет
Получать осмысленную обратную связь	Получать прагматичную обратную связь
Чтобы их мотивировали целями	Чтобы их мотивировали результатами

На всякий случай развею заблуждение о том, что Думающих якобы не интересует похвала за их работу. Этот слух связан с утверждением самих Думающих о том, что им ничего такого не нужно. Не верьте. Они считают ниже своего достоинства вычурные, часто неумеренные (и, по их мнению, неискренние) дифирамбы. Тем не менее даже Думающий с самым непростым характером втайне ценит осмысленное, конкретизированное, позитивное поощрение. Только не переусердствуйте. С Думающими работает правило: лучше меньше, да лучше.

Ваша роль в сделке

Какой пример вы подаете другим? Какую рабочую среду развиваете? Остерегайтесь двух страшных кровожадных монстров, угрожающих работе: критики и жалоб.

Для начинающих: удержитесь от соблазна осуждать людей. Когда вы это делаете, вы всегда, всегда неправы. Всегда.

Я уже говорила, что вы неправы и тогда, когда кого-либо осуждаете? Вы, конечно, и сами знаете, что правильно, а что нет — именно так вы

достигли сегодняшнего положения! Проблема не в этом. Противоречие возникает, когда вы не присутствуете в жизни и сознании другого человека круглосуточно и ежедневно. Вы можете упустить несколько важных моментов: например, что действительно произошло или почему кто-то принял решение, которое вы никогда не поймете. Я могу продолжать бесконечно. Давайте просто признаем, что осуждение не выход.

Кроме того, это неизбежно приводит к болтовне и сплетням. Вы знаете, как это бывает. Так же, как с фастфудом, вкус которого в итоге похож на картон. Овчинка явно не стоит выделки. Вы жуете эту гадость и одновременно осознаете свою ошибку, но пути назад уже нет.

Прыжки через обруч

ПРОК: структура обратной связи для всех

От обратной связи сотрудникам очень много ПРОКа.

1. П! Покажите **проблему**: _____
2. Р! Разъясните, какой нужен **результат**:

3. О! Опишите свои **объективные наблюдения**:

4. К! Скажите, какие **корректировки**, на ваш взгляд, стимулируют прогресс? _____

Критика, между прочим, далеко не то же самое, что и полезная конструктивная обратная связь. Значимая обратная связь — ценный инструмент успешных руководителей. Критика равносильна осуждению. Цель ее — унизить человека. Цель обратной связи — улучшить его. Второй страшный монстр на работе — жалобы. Что может быть хуже, чем человек, постоянно ноющий, что что-нибудь опять не так? Разве что громкое жевание жвачки. Почему бы не сделать фразу «Никаких жалоб!» ведущим принципом вашей

управленческой практики? Дерзайте! Не жалуйтесь. Или, как сказала бы старшее поколение, не нойте. Разве не отличное словечко?

Социопаты и вы

Почти все, кем вы управляете, хотят сделать все как лучше и имеют добрые намерения. Разберемся именно с этим досадным «почти». Один из двадцати пяти человек — социопат, действующий неосознанно. Обычные методы коммуникации с такими людьми не работают.

Социопатия — социальное расстройство, официально зафиксированное в Руководстве по диагностике и статистике психических расстройств²¹. Оно не ограничивается легко распознаваемыми стереотипами.

Хорошая новость в том, что из сотни людей, которые придут устраиваться к вам на работу, девяносто шесть в целом хорошие ребята, пытающиеся довести дело до конца, как и вы сами. Оставшуюся часть уравнения вы можете решить без моей помощи.

Если вы считаете, что попались на удочку кого-то, кто изначально произвел хорошее впечатление, но затем встал на путь разрушения, можете почитать отличные книги (некоторые из них включены в список рекомендованной литературы). Руководителю важно сохранять бдительность.

Доверяйте сотрудникам; статистика утверждает, что сложные отношения на работе — решаемая проблема. Только не сдавайтесь. Советую вспоминать вот такую историю об одном хозяине небольшой сети ресторанов:

Мы готовы были уволить сотрудницу, потому что она плохо работала. Но мы с ней поговорили, и я объяснил, чего конкретно от нее ожидал. Она улучшила качество своей работы. Если бы мы ее уволили, это была бы ужасная несправедливость и мой полный провал.

Работайте усердно, не спешите осуждать и не опережайте события. В то же время ключевой навык руководителя — умение понимать, когда нужно прекратить тратить энергию и усилия на человека, которым управлять невозможно. Если ничто не помогает, проведите небольшое исследование. Помимо прочего, социопаты напрочь лишены способности сопереживать (хотя они могут ее изобразить). Обычные человеческие чувства им неведомы, что, кстати, придает им дополнительный шарм. Отстраниться, обособиться и по возможности полностью дистанцироваться — единственно возможный вариант. Велики шансы, что однажды вы встретитесь с социопатом, к которому будут применимы какие-то другие правила.

Проявляйте гибкость!

Гибкая адаптация обратной связи к личностным особенностям ее адресата — лучший способ достичь надежных результатов.

P. S. Если ваши действия неэффективны, попробуйте что-нибудь другое.

ГЛАВА 8

Не плачьте в моем офисе... У меня мало времени

Все мои знания об управлении людьми
я приобрел «на практике», играя в рок-н-рольных
группах. По сравнению с необходимостью
спорить с обкуреными озлобленными
барабанщиками практически все, что мне
приходится делать на работе, проще простого.

Лоуренс Бейли

Кап-кап-кап — стекают слезы

По щеке моей на стол,

И вот на документе клякса.

(Еще одно хайку...

Видимо, период у меня сейчас такой.)

Ключевые моменты главы

- Менеджер-психолог: опасный поворот
- Люди, эмоции и работа

Предположим, вы обнаружили, что неожиданно оказались в роли неофициального штатного психолога. Вы не одиноки. Это происходит с лучшими из нас. Работа с человеческими эмоциями означает уникальные испытания как для Чувствующих, так и для Думающих менеджеров.

Пример испытания для Думающего

Вы считаете, что сотрудники должны оставлять свои эмоции за порогом.

В бизнесе нет места личному, люди обязаны вести себя как профессионалы. Тем не менее между вашими сотрудниками постоянно возникают эмоциональные конфликты.

Пример испытания для Чувствующего

Сотрудники идут к вам толпами со своими проблемами, отнимая вашу энергию. Вы стараетесь им помочь, но при этом слишком близко к сердцу принимаете их ситуацию, погружаетесь в нее и теряете продуктивное рабочее время.

И Думающим, и Чувствующим руководителям приходится регулярно сталкиваться лицом к лицу с эмоциями сотрудников.

Я не психолог, просто изображаю психолога на работе

Вот несколько советов, которые помогут вам справиться с дополнительной работой в качестве штатного психолога. Когда кто-то

спросит, есть ли у вас время поговорить (но это не вопрос жизни и смерти), скажите, что у вас десять минут. В течение этого времени уделите человеку все свое внимание. По истечении десяти минут завершите разговор. Намного лучше быть внимательным в течение заранее оговоренного короткого промежутка времени, чем обеспечивать лишь частичное внимание в течение часа в надежде, что человек сам поймет: пора закругляться.

Если сотрудник обеспокоен и возбужден, отзеркальте его ощущения, добавив оценочные комментарии, например: «Похоже, это очень вас расстроило». Фразы в духе «Не зацикливайтесь» или «В этом нет ничего страшного» лишь заставят его чувствовать себя недооцененным и непонятым.

Спросите, что, на его взгляд, может улучшить положение. Позвольте ему высказать собственные предложения. В конце вашего (краткого!) разговора подведите итог высказанных идей об исправлении ситуации.

Если сотрудник явно перевозбужден, предложите ему присесть. Психологи установили, что люди чувствуют себя спокойнее, когда сидят. Если сотрудник обижен на вас, повторите его реплику о том, что именно его расстроило. Это покажет, что вы слушаете, вовлечены в ситуацию, и таким образом снизит напряжение.

Если ситуация серьезна или неоднократно повторяется, предложите сотруднику обратиться в отдел кадров.

Используйте нейтральный, но участливый тон, подстраивайтесь под собеседника. Если он говорит тихо, говорите тихо. Если он воодушевлен, вам тоже стоит продемонстрировать активность. Правильно подобранный тон помогает установить контакт, особенно когда собеседник расстроен.

Сопереживайте, но не погружайтесь глубоко в его эмоции. Излишнее отождествление себя с его страхом или разочарованием только усилит напряжение и снизит вашу эффективность.

Прислушивайтесь к окружающим. Вот, например, совет об управлении от СЕО²² одной компании, занимающейся продажей

автомобилей и широко известной благодаря превосходному уровню клиентского обслуживания:

Управляйте диалогом с помощью вопросов. И слушайте ответы собеседника. Если вы считаете, что знаете их заранее, вы уже проиграли.

Вопросы спасают вас от поспешных попыток решить чужие проблемы. Хорошо сформулированные вопросы также помогают отвлечься от переживаний из-за проблемы и начать поиск решения.

Спасите меня от меня самого

Когда мне было чуть за двадцать, я работала волонтером на телефоне доверия в двух крупных городах США. Это был союз, заключенный на небесах. Чувствующих, при наличии времени, эта работа притягивает так же, как пикник на траве — муравьев. Восхи-ти-тель-но. Соберите группу Чувствующих идеалистов в каком-нибудь тайном месте — например, в подвале без окон и со старенькими диванами, — снабдите их устаревшими телефонами и позвольте им спасти мир — по одному подавленному анониму за раз. Но загвоздка вот в чем. Работа на телефоне доверия — дело серьезное, на карту поставлены человеческие жизни. Необходимо пройти обучение. В результате группа спасающих мир Чувствующих учится вести себя так, как если бы они были Думающими. Какой отличный прием. Однажды я взяла трубку и произнесла стандартную фразу: «Телефон доверия. Я могу вам помочь?» Ответ: «Очень надеюсь, что можете, потому что я собираюсь покончить с собой». Когда я рассказываю об этом в презентации, то беру паузу и спрашиваю группу, как, на их взгляд, Чувствующий отреагировал бы на такое заявление. Стандартные предположения звучат примерно так:

- «О нет! Не делайте этого!»
- [разрыдаться]
- «Но жизнь стоит того, чтобы жить!»
- [покрыться холодным потом]
- «Пожалуйста, не убивайте себя».
- [в панике] Нет!

Будучи тренированным сотрудником, я ответила спокойным деловым тоном: «Ладно. Как именно вы планируете покончить с собой?»

Когда я рассказываю эту историю, по комнате распространяются ударные волны, а Чувствующие шумно и тяжело дышат в унисон. Как я могла быть такой жестокой, бессердечной, бесчувственной?

И мои Чувствующие читатели сейчас, несмотря на свою высочайшую моральную устойчивость, задумались: не слишком ли помят корешок книги и не поздно ли ее вернуть в магазин?

Вот что я скажу о Думающих: они великолепны в своей практичности. Работа на телефоне доверия обучает волонтеров реагировать на фразы о самоубийстве так, как ответили бы Думающие. Ведь если позвонивший скажет: «Я приставил пистолет к голове и готов выстрелить», то действовать нужно совсем иначе, чем если бы его реплика звучала так: «Не знаю. Может, выпью таблетки». Только используя технику истинного Думающего, я смогла спасти этому парню жизнь. Иногда необходимо освоить поведение противоположного типажа, чтобы добиться нужного результата.

Позитивные результаты

Я ненавижу ощущение давления из-за того, что я якобы должен иметь ответы для решения проблем всех и каждого.

Линейный менеджер в компании, производящей одежду

Можно назвать «проблемы» «вызовами», если хочется быть прогрессивными в их решении. Я слышала, что мать Тереза запрещала использовать слово «проблема» и требовала заменять его словом «подарок». Как гласит легенда, разговор развивался таким образом: «Мать Тереза, у меня есть большой подарок, о котором я вам должен рассказать».

Мне явно далеко до неземных высот матери Терезы. Потому что, например, если клиент отменяет важный проект за день до запуска, я это называю проблемой. Более того, когда другие обращаются к нам с проблемами, мы чаще всего пытаемся выяснить детали.

Вот примеры вопросов, ориентированных на проблему:

- Что не так?
- Почему у тебя возникла эта проблема?
- Кто или что стали причиной проблемы?
- Каково влияние этой проблемы?
- Как эта проблема ограничила ваш успех?

В этих вопросах нет ничего дурного. Они полезны по двум причинам: дают нам возможность получить информацию о проблеме и позволяют собеседнику выпустить пар.

Но не более того. Рассмотрим эти вопросы подробнее. Они сосредоточены на прошлом: что случилось, почему и какой ущерб был причинен. Когда мы сосредоточены на том, что уже произошло, то ослабляем ответственность и теряем контроль.

Если вы уже выяснили, в чем суть проблемы, нет смысла заикливаться на этом. Угадайте, что дальше? Есть совершенно иной способ задавать вопросы: подход, ориентированный на результат.

Подобные вопросы ведут от проблемы к возможностям.

Вот как они звучат:

- Чего вы хотите?
- Что вам это даст? (Чего вы действительно хотите?)
- Какого прогресса вы уже добились?
- Каковы возможные пути решения?
- Что вы сделаете, чтобы достичь желаемого результата?

Ориентированные на результат вопросы сосредоточены на будущих возможностях. Благодаря им мы начинаем рассматривать варианты решения, выбирать и отвечать за свои действия.

Такие вопросы позволяют найти достижимые решения.

Вы совершенствуете свои навыки и отношение к работе, а у сотрудников появляются полномочия для самостоятельного решения проблем. Они освобождают вас от этой ответственности.

Вопросы, ориентированные на проблему	Вопросы, ориентированные на результат
--------------------------------------	---------------------------------------

Вопросы, ориентированные на проблему	Вопросы, ориентированные на результат
Выявляют ограничения	Выявляют возможности
Погружают в проблему	Определяют решения
Сосредоточены на том, что уже случилось	Сосредоточены на том, что может случиться
Акцент на событиях в прошлом	Акцент на будущих возможностях
Подчеркивают недостаток контроля	Подчеркивают возможность выбора
Акцент на том, что неправильно	Акцент на том, чего вы действительно хотите

Мой любимый вопрос (ну, второй в списке любимых, сразу после «На гарнир жареную картошку?»):

«Чего вы хотите?»

Назовем его Вопросом по Существованию. Потому что он больше, чем какой-либо другой из мне известных, обращает внимание людей на сущность проблемы.

Пусть Вопрос по Существованию станет дежурным инструментом в работе с трудностями. Он универсален. Но будьте осторожны. Вопрос «Чего вы *хотите?*» может быть очень далек от другого: «Чего *вы* *хотите?*»

Тон играет огромную роль. Он всегда важен в общении; тем не менее в этом вопросе он создает особое различие. Попробуйте повалить дурака. Произнесите Вопрос по Существованию так, как если бы вы были раздражены, встревожены, озабочены. Понимаете, о чем я? Искренность зависит от тона. Теперь извинитесь перед теми, кого вы сейчас разбудили своими криками.

Я хочу...

Я когда-то была социальным работником в программе по защите прав потребителей на ABC TV. Иногда возникал вопрос жизни и смерти, а другие неприятности были хоть и досадными, но не такими страшными.

Одна дама-потребитель позвонила мне, чтобы сказать, что наняла компанию для размещения нового ковра в ее квартире, пока была

на работе. Вернувшись, она обнаружила, что работники положили другой ковровый материал. Она была вне себя от ярости.

Что было бы для меня очевидным следующим шагом в решении этой ситуации? Связаться с поставщиком ковров и потребовать переделать работу, так? Нет. Вместо этого я задала позвонившей вопрос, который мог показаться ненужным и ответ на который казался очевидным. Вы, наверное, догадались. «Чего вы хотите?» Вопрос застал даму врасплох. Ей понадобилось некоторое время, чтобы обдумать его и подготовить ответ. «Я хочу... я хочу... извинений!» Именно так. И затем она добавила: «Ковер не так уж плох. Я его оставлю как есть».

И я подумала: насколько проще все стало благодаря Вопросу по Существо.

Я знаю, что менеджеры слишком много обещают и слишком много пытаются сделать, предлагая, вместо того чтобы спрашивать. Когда кто-то говорит, что загружен неким заданием, менеджер (из лучших побуждений) предлагает свою помощь, вместо того чтобы спросить: «Чего вы хотите?» Иногда оказывается, что сотрудник хотел просто выпустить пар и тут же вернуться к работе.

Когда потенциальный клиент запрашивает предложение, в ответ он чаще всего слышит что-то вроде: «Я направлю его вам по завершении сделки», но не «Когда вы хотели бы получить предложение?» (вариация «Чего вы хотите?»).

Если вы вдруг почувствуете, что перенапряглись, сделайте себе большое одолжение — начните спрашивать людей о том, чего они хотят. Не стоит думать, что вы уже и так это знаете.

Вы уволены!

Иногда я делю клиентов на группы Думающих и Чувствующих и даю им одинаковое задание: «Вам нужно уволить кого-то из своей команды. Что вы будете делать?»

Я проводила это упражнение с сотнями людей и получала на удивление схожие ответы. Чувствующие тяжело вздыхают и скорбно говорят: «Мы думали, будет весело». А Думающие шутят о том, как важно не удариться о дверь на выходе. Затем команды приступают к

работе, обсуждают задание, обобщают на доске свои идеи, которые затем объясняют всем остальным участникам.

Однажды я дала это задание одной из своих групп.

Вот список, предложенный Чувствующими:

- Буду чувствовать себя подавленным.
- Буду чувствовать себя виноватым.
- Заверю его в том, что он мне очень приятен как человек.
- Скажу ему, как мне неприятно это делать.
- Напомню ему обо всех его великих достижениях.
- Скажу, что причина не в его ошибках.
- Вспомню хорошие времена, которые мы пережили вместе, и скажу, что я всегда буду рядом.
- Предложу себя в качестве рекомендателя.

Обратите внимание, как много здесь «чувствующих» слов — практически в каждом комментарии. Один Думающий съязвил: «Я бы предположил, что меня не увольняют, а повышают в должности!»

А Думающие предложили следующий список:

- Приглашу на разговор свидетеля.
- Увольнение организую в пятницу.
- Подготовлю документы, которые мы подпишем.
- Скажу сотруднику, в связи с чем конкретно я его увольняю.
- Предоставлю информацию о выходном пособии.
- Буду объективен и неэмоционален.

Слушая этот список, одна участница-Чувствующая (которая оказалась к тому же и интровертом) просто взорвалась. Она подскочила и возмущенно воскликнула: «Вам бы самим понравилось, если бы вас так увольняли?!»

Важный момент. Участница-Думающая спокойно произнесла: «Я бы хотела, чтобы меня уволили именно так».

Думающие — не бессердечные злыдни. Они увольняют людей прагматично и логично... именно так, как им хотелось бы, чтобы поступали с ними. Поэтому если Думающие управляют Думающими, то все будет отлично. То же самое, если Чувствующие управляют Чувствующими. Но довольно часто, как вы сами догадываетесь, происходит иначе. Сплошь и рядом Думающие руководят Чувствующими, и наоборот. Можете себе представить, сколько возможностей возникновения разных неприятных ситуаций.

Так и происходит, если только руководители не внедряют в постоянную практику Платиновое правило, о котором я говорила ранее. Оно велит обращаться с другими не так, как мы хотим, чтобы обращались с нами, но так, как они хотят, чтобы с ними обращались. Я рекомендую старую добрую систему: спрашивать людей о том, что их мотивирует. Не забывайте об этом.

Загвоздка в следующем: чтобы добиться успеха в гибкой адаптации своего стиля, вы должны отточить ваши навыки, позволяющие, с одной стороны, получать данные о том, какого отношения к себе хотят другие (если вы не можете спросить об этом напрямую), с другой — адаптировать свое поведение к потребностям других людей. Это требует практики, но определенно выполнимо и с лихвой оправдывает затраченные усилия!

Прыжки через обруч

Фильтруем, фильтруем

Я обожаю это маленькое упражнение. Чтобы добиться желаемого эффекта, вы должны быть дисциплинированы. Следуйте моим правилам. Не поддавайтесь инстинкту, заставляющему вас хитрить, лгать и жульничать.

1. Прочтите предложение (на это уйдет не больше десяти секунд).

Фантастические кинофильмы — финальный результат длительных многофункциональных фундаментальных исследований, а также многолетних формальных экспериментов.

2. Теперь закройте фразу рукой, листом бумаги или еще чем-нибудь. Делайте все как вам говорят — и никто не пострадает.

3. Вспомните фразу. Напишите, сколько в ней букв «Ф».

4. Последний этап: еще раз посмотрите на фразу в течение десяти секунд, закройте ее и проверьте свой ответ.

Многие не замечают все шесть букв «Ф» при первом прочтении. Тому есть причина, помимо банального легкомысленного отношения к заданию. Наш мозг создан, чтобы сортировать и фильтровать данные по принципу воспринимаемой ценности, и у нас есть определенные критерии, многие подсознательные, для определения того, что «важно». Например, первые буквы существительных и прилагательных. Поэтому, скорее всего, вы вспомнили буквы «Ф» в словах «фантастические», «финальный», «фундаментальные» и «формальных». Буквы в середине слова упускаются из внимания — глаз на них не задерживается. Вот почему большинство читающих эту фразу в первый раз не замечают остальные «Ф».

У некоторых людей есть опыт или талант, которые позволяют им успешно выполнять это задание, например редакторы или редкие счастливчики с фотографической памятью.

Как ведущая, я могла бы значительно повысить ваши шансы на успех, если бы заранее предупредила о том, зачем вы читаете предложение, о критериях оценки и способе измерения успеха. Если бы я стремилась помочь, то сказала бы: «Сегодняшнее задание — прочесть одно предложение. Вам дается только десять секунд. Содержание неважно. Я хочу, чтобы вы обратили свое внимание только на подсчет букв «Ф». Не забывайте обращать внимание на все слова, не только существительные, и помните, что буква может появиться и в середине слова».

Помогая сотрудникам понять, что и как фильтровать, вы снижаете уровень непонимания и повышаете шансы на успех.

Нет никаких свидетельств в пользу того, что Думающие или Чувствующие более эффективно увольняют (или нанимают) сотрудников. У них просто разные подходы. Лучшие лидеры — Думающие и Чувствующие, которые умеют гибко адаптировать свой стиль. Уволив сотрудника, вы, возможно, больше никогда его не увидите. Но с теми, кто остался, вы будете взаимодействовать

регулярно, например при ежегодном обсуждении результатов работы. Поэтому умение адаптировать свой стиль критично.

Кое-что еще

Когда вы мотивируете других, помните о том, что формулировать утверждения нужно позитивно. Невозможно не делать чего-то; можно только делать что-то. Например, исследователи — как их не любить! — выяснили, что, когда детям говорят: «Не рисуй на стенах!» — они на самом деле слышат: «Рисуй на стенах!» Так что помните о важности позитивной формулировки.

Будьте гибкими!

Отрабатывайте способ постановки вопросов. Ориентируйтесь на результат. Вы поможете другим решить их задачи: развить психологическую устойчивость, уверенность и самостоятельность.

P. S. Всегда существует еще какой-нибудь вариант.

ГЛАВА 9

Внутри, снаружи, вверх тормашками

Если вы улыбаетесь, когда вас никто не видит,
то вы улыбаетесь искренне.

Энди Руни^{[23](#)}

*Интроверты — одиночки,
Экстраверт тусит полночи,
Интроверт подумать склонен,
Прежде чем сказать хоть слово;
Экстраверт, напротив, будет
Говорить, а после — думать.
Интроверты мыслят вглубь.
Экстраверты мыслят вширь.
Управлять непросто ими,
Ведь у каждого свой стиль.*

Ключевые моменты главы

- Как различать менеджеров — интровертов и экстравертов
- Как использовать сильные стороны каждого для общего успеха

Читатели сообщили мне, что вы хотите поболтать о том, как наша любимая личностная характеристика — интроверсия/экстраверсия — влияет на стиль управления. Вуаля! Глава 9 именно об этом. Пожалуйста, изложите ваши второе и третье желания в письменном виде, в трех экземплярах.

Для начала предположим, что между Думающими/Чувствующими и экстраверсией/интроверсией нет никакой корреляции. Тем не менее разные комбинации (всего их четыре) этих двух измерений определенно влияют на способ управления людьми. Чувствующий интроверт, например, будет самым чутким и замкнутым. Думающий экстраверт будет скорее склонен неумышленно оскорблять чувства других своей прямолинейностью. Чувствующий экстраверт, скорее всего, будет организовывать обеды с пиццей на день рождения. Думающего интроверта вы наверняка встретите в отделе информационных технологий. (Теперь поняли? Вот вам и расшифровка аббревиатуры: IT — introverted thinker, Думающий-интроверт!) Следующая таблица, взятая из «Нетворкинга для интровертов», поможет вам разобраться в отличительных характеристиках интровертов и экстравертов²⁴.

Шпаргалка!

Интроверты	Экстраверты
Думают, чтобы говорить	Говорят, чтобы думать
Стремятся к глубине	Стремятся к разнообразию
Восстанавливаются в одиночестве	Восстанавливаются в группе
Погружены в себя	Многословны

Интроверты	Экстраверты
Сдержанны	Экспансивны
Самодостаточны	Общительны
Предпочтения в нетворкинге	
Слушание	Говорение
Сдержанность	Активность
Один на один	Группа
Стратегии нетворкинга	
Интроверты	Экстраверты
1. Пауза (изучать)	1. Многословность (обсуждать)
2. Обработка информации (концентрироваться)	2. Самореклама (продавать)
3. Размеренность (восстанавливаться)	3. Участие (общаться)

Момент истины! Менеджеры-экстраверты против менеджеров-интровертов

Конфликтующие истины обоих лагерей таковы:

Экстраверты	Интроверты
Чем больше, тем веселее	Чем меньше, тем больше
Целое больше, чем сумма слагаемых	Групповая работа замедляет процесс

Когда я спрашивала экстравертов и интровертов о сложностях и преимуществах работы управленца, то получала следующие ответы (привожу их дословно):

Любимая часть управления для экстравертов

- «Взаимодействие с большим количеством людей» (Чувствующий экстраверт).
- «Постоянное открытое общение. Лучше общаться слишком много, чем недостаточно» (Чувствующий экстраверт).

- «Развитие людей и совместное творчество» (Думающий экстраверт).
- «Отсутствие страха показать команде свои слабые стороны» (Думающий экстраверт).

Любимая часть управления для интровертов

- «Регулярные размышления по поводу собственной работы» (Чувствующий интроверт).
- «Обучение людей тому, как достигать успеха» (Чувствующий интроверт).
- «Развитие самостоятельности и эффективности в непосредственных подчиненных» (Думающий интроверт).
- «Возможность всегда слушать людей. После того как вы объяснили ваши цели, задайте открытые вопросы» (Думающий интроверт).

Интроверты более склонны допускать промахи, связанные с тем, что они слишком поглощены своими ощущениями, не соотносят их с реальностью и волнуются из-за конфликтов дольше, чем необходимо. Экстраверты чаще вслух заявляют о своем несогласии или критикуют других, прежде чем полностью осмыслят свои идеи.

Когда вы пытаетесь решить конфликт или просто провести обзор задач на неделю, отведите немного времени на встречу с экстравертами. Они это оценят, а вы компенсируете потраченное время на встречах с интровертами.

Интроверт в центре внимания

Я проводила презентацию на конференции, где присутствовали профессионалы в области статистического анализа. Они прошли тест, и каково было мое изумление, когда я обнаружила, что окружена семьюдесятью интровертами. Ни одного экстраверта! Чтобы окончательно разрушить ваши стереотипы, скажу, что это была далеко не тихая и спокойная группа. Сплошные непоседы. На ум приходит слово «буйные».

Как же нам было весело.

Ближе к концу беседы я призналась, что они были первой в моей практике группой (более четырех-пяти человек), состоявшей только из самоопределившихся интровертов. Они были не в восторге. Как сказал один из них: «Неужели кто-либо когда-либо решился бы прилюдно признать, что он экстраверт?» Остальные молча кивнули, выразив согласие с присущим интровертам энтузиазмом.

Конечно, коммуникация — важный компонент управления. Было бы опрометчиво предположить, что экстраверты по определению лучше справляются с этим, чем интроверты. Это полная чушь.

Менеджеры — интроверты и экстраверты — общаются по-разному: у каждого лагеря свои сильные стороны, свои рабочие стили и свои испытания. Подобно Думающим и Чувствующим, ни интроверты, ни экстраверты не захватили рынок лучших методов управления.

Лучше всего вам подойдет собственный отработанный оптимальный подход.

А какие стратегии используют экстраверты и интроверты, когда встанут во главе новой команды? Вот что мне сказали представители обоих лагерей:

Экстраверт: «Я знакомлюсь с людьми, которые подчиняются мне, и помогаю им познакомиться со мной».

Интроверт: «Я показываю, что уважаю их рабочее и личное пространство, и в то же время даю им понять, как они могут связаться со мной».

А сейчас! Искренние признания от реальных руководителей-экстравертов! Если это не круче, чем «Невероятная коллекция мистера Рипли», то я даже не знаю, что может быть круче. Сложности, которые лидеры-экстраверты сами для себя определили:

- «Я легко погружаюсь в хаос и не обдумываю происходящее должным образом. Это чревато проблемами».
- «Сложно принимать важные решения в одиночку».
- «Я все еще хочу быть членом банды. Я чувствую себя лишним».

Структурируем все вышесказанное:

Тип руководителя	Природные сильные стороны	Характерный стиль	Сложности, которые они сами для себя определяют
Интроверт	• Умение слушать • Понимание тонких намеков • Понимание более глубоких, изначально скрытых проблем	• Совещания один на один • Индивидуальный вклад в групповые проекты • «Сообщите мне, если я вам нужен»	• Участие в групповом обсуждении • Посещение совещаний • Увольнение сотрудников • Перебивание других
Экстраверт	• Терпимость • Словесная формулировка идей • Организация групповых мероприятий	• Умение получить вклад от каждого • Работа в команде • Большое количество совещаний	• Работа над проектами в одиночестве • Сосредоточенность на одном предмете или человеке • Избыточное планирование • Неспособность или нежелание устанавливать дружеские отношения с подчиненными

Будет справедливо привести теперь и признания интровертов. Как правило, их сложно заставить рассказать о своих чувствах, если только вы не хорошие знакомые. Но мне это как-то удалось:

- «Признаюсь, я иногда просто пишу сотрудникам, работающим в соседнем кабинете, по электронной почте, чтобы избежать личной встречи».
- «Необходимость здороваться со всеми, кого встречаю в коридоре, утомляет и опустошает».
- «Я просто неспособен придерживаться политики открытых дверей. Когда меня целый день кто-то прерывает, то я даже и не знаю, за что взяться».

Когда вы услышите, как кто-то продвигает «систему управления посредством прогулок по офису», можете поспорить на что угодно, что идея принадлежит экстраверту (если только он не имеет в виду прогулки на улице и в одиночестве). Если вы интроверт, такая система не для вас! Это не значит, что вы ворчун или отшельник. Вы будете тепло и уверенно улыбаться тем, кого встретите в офисном коридоре, но проводить треть рабочего дня в болтовне не сможете. Вы сдуетесь быстрее, чем дырявый воздушный шарик. Хоп! Где вы?

Если вы экстраверт, продолжайте гулять и общаться с подчиненными. Не забывайте замечать и уделять внимание потребностям интровертов, которым, возможно, будет достаточно, если вы им улыбнетесь и помашете рукой. Экстраверт не сможет просидеть весь день за закрытой дверью. Тем не менее можно иногда ее закрывать, чтобы сосредоточиться на своей работе.

Вперед, вперед, вперед. Такова жизнь руководителя. Что делать? Зависит от того, кто вы. Помните: интроверты заряжаются энергией в одиночестве, экстраверты — в окружении других людей. Чтобы взбодриться за обедом, экстраверты будут общаться с друзьями; интроверты предпочтут прочесть несколько страниц хорошей книги. Сложности бывают разные. Проводить время с подчиненными не запрещено, но руководитель не сможет воспринимать эти отношения так же, как и дружбу за пределами офиса.

Прыжки через обруч

Интроверты и экстраверты в работе

Если вы руководите командой (или входите в нее), велики шансы, что вокруг вас немало интровертов и экстравертов. Конверты — метод решения проблем, который стимулирует сотрудничество интровертов и экстравертов в решении разных рабочих вопросов. За пару дней до встречи спросите ваших сотрудников, какие, на их взгляд, основные проблемы (горячие вопросы) актуальны в данный момент для всей группы. Дайте им несколько дней на то,

чтобы обдумать, записать и представить на рассмотрение все свои идеи. Их можно подавать анонимно.

Направьте внимание участников на те проблемы, которые они во многом могут контролировать, а не на такие, как:

- изменчивая политика зарубежных партнеров;
- непредсказуемые погодные условия;
- некомпетентность сотрудников соседнего отдела;
- сокращение ресурсов в связи с финансовыми потерями.

Будет полезно рассмотреть следующие темы:

- непоследовательность и несогласованность коммуникационных каналов в коллективе;
- недостаточное сотрудничество внутри отдела;
- путаница в распределении заданий;
- различные мнения по поводу того, куда движется команда;
- неспособность оценить вклад команды в результат компании.

Обратите внимание, что первый список содержит вопросы, направленные «вовне», а второй — «внутри». Во втором случае внимание сосредоточено на поведении и обязанностях самой команды.

Созовите всех на часовое совещание. Разделите участников на четыре группы, посадите их за отдельные столы и строго придерживайтесь графика — от этого выиграют все, даже экстраверты. Заранее попросите кого-нибудь из экстравертов (возможно, Чувствующего?) организовать всех для участия в командном упражнении длительностью от пяти до десяти минут. Раздайте им перечень предлагаемых горячих тем и используйте технику мультиголосования (см. главу 6), чтобы выбрать четыре наиболее востребованные.

Далее нужно определить, кому какая тема достанется. Каждый стол получает конверт с одной из горячих тем, написанной снаружи конверта, и тремя индекс-карточками внутри.

Конверты передаются по часовой стрелке, так что через некоторое время перед каждой командой появляется конверт с горячей темой другой команды. Команды достают из конвертов одну из карточек и проводят в течение минуты мозговой штурм, предлагая идеи по данному вопросу. Когда минута заканчивается, карточки кладутся обратно в конверты, конверты снова передаются по часовой стрелке, и команды делают то же самое со следующей темой. Так происходит трижды, пока темы не вернутся обратно к своим группам, но теперь уже с тремя карточками, содержащими идеи по проблеме. Весь цикл занимает менее пяти минут.

Теперь командам предстоит серьезная работа в течение двадцати-тридцати минут. Они могут изучить, использовать и/или отклонить предложения других команд; основная задача — стимулировать обсуждение. Теперь команды могут поговорить о самых важных проблемах более подробно и предложить несколько вариантов решения.

Каждая команда проводит трехминутную презентацию, где обобщаются рекомендуемые действия. Группа совместно обсуждает результаты, задает вопросы, высказывает предложения и принимает решения о дальнейших шагах.

Конверты — эффективный, активный метод работы с общими проблемами. Он позволяет совместить сильные стороны экстравертов и интровертов и добиться таким образом эффективного сотрудничества.

Это серьезное испытание для экстраверта. Для интровертов испытанием будет боязнь выглядеть слишком недружелюбно — ведь он предпочтет не общаться с командой во время обеда. А может быть, стоит это делать время от времени. Это не смертельно.

К слову, организация мероприятий, позволяющих членам команды провести время вместе, помогает укрепить боевой дух. Неважно, выезд ли это на природу или просто совместный ужин. Я очень рекомендую начинать такие мероприятия с каких-нибудь простых структурированных упражнений. Можно просто попросить сотрудников по очереди поделиться не связанными с работой достижениями за последний год, любимым рецептом, неизвестным талантом или чем-нибудь еще, что поможет начать беседу. Вопреки популярному — и ошибочному! — убеждению, интроверты лучше справляются со структурированными, чем неструктурированными мероприятиями.

Профессиональные хитрости

Рассмотрим две полезные и быстрые в использовании техники управления интровертами и экстравертами. Правда, сначала нужно

развенчать кое-какие мифы.

Миф 1: интроверты — вечно несогласные

Утверждение ошибочно, но объяснимо. Откуда оно взялось? Интровертам, когда им объясняют какую-то новую идею, нужно подумать, прежде чем что-либо сказать, и зачастую их первая реакция — отрицание. В связи с этим они заработали ярлыки упрямцев и вечно несогласных. На самом деле они лишь отстаивают свое желание подумать, прежде чем согласиться. Интровертам необходимо время на переработку новых идей.

Решение

К счастью, у этой проблемы есть простое решение. Запишите вашу идею. Оставьте ее на рабочем столе интроверта. Попросите его взглянуть на записку, а затем быстро удалитесь. Неспешно вернитесь через пару часов, и вы наверняка с удивлением обнаружите вашего интроверта спокойным, улыбающимся и подготовившим для вас пару вопросов о предложенной вами превосходной процедуре отчетности о затратах.

Миф 2: экстраверты ненадежны

Это утверждение тоже ошибочно, но объяснимо! Откуда же оно взялось? Экстраверты говорят, чтобы подумать, понять, во что они на самом деле верят. Что происходит? Экстраверт в вашей команде громко и четко заявляет о своем намерении взяться за новый проект и довести его до конца. Но не делает этого. До чего ненадежный человек! На него явно нельзя рассчитывать.

Не торопитесь. На самом деле в ходе совещания он вслух размышлял о новом проекте и был охвачен настроением момента. Его речь была потоком сознания, мыслями вслух. Вы поверили ему, не соотнеся слова с делом.

Решение

Вместо того чтобы цеплять на экстраверта ярлык необязательного и безответственного, постарайтесь создать условия для четкой коммуникации с ним. Примите тот факт, что он обдумывает свои идеи в процессе говорения. Обязательно обсудите с ним эти идеи и приходите к окончательным договоренностям уже на следующем этапе.

Если кто-то испытывает искреннее глубокое отвращение к управлению другими, то альтернативы следующие: стать подрядчиком, предпринимателем или другим профессионалом-одиночкой (в главе 4 я уже рассказывала о самопонижении в должности). Правда, эти варианты намного более привлекательны для интровертов, потому что те стремятся работать самостоятельно.

Экстраверты часто говорят, что одиночество — это, на их взгляд, основной недостаток работы в одиночку. Им ближе работа в рамках крупных структур, позволяющая сохранять чувство принадлежности к большому сообществу.

Проявляйте гибкость!

Выстраивайте связи между интровертами и экстравертами, используя сильные стороны тех и других.

P. S. Если кто-то способен это сделать, то вы можете этому научиться.

ГЛАВА 10

Харизма внутри вас

Одно теплое слово может согревать
три зимних месяца.
Японская пословица

*Не сказать, что я «крутой»:
Старомоден я порой,
Не ношу крутых причесок
И прикид совсем простой.
Надо срочно мне меняться...
Или просто стать собой?*

Ключевые моменты главы

- Поймите, что харизма на самом деле внутри вас
- Будьте харизматичны по-своему

Вы, возможно, слышали термин «административное присутствие». Возможно, даже знаете, что он означает. Я понятия не имею. Полагаю, он как-то связан с ситуацией, когда высокий человек выразительной внешности находится в комнате и полностью контролирует происходящее, управляя разговором, словно капитан — огромным кораблем. Этих людей, притом что никакими явно выраженными особенными характеристиками они не обладают, принято называть притягательными. Во время путешествий они наверняка сталкиваются с трудностями при прохождении рамки в аэропорту. Я, к счастью, от таких проблем избавлена.

Вы когда-нибудь чувствуете себя «обратным магнитом», который без усилий отталкивает людей толпами? Отталкивает, словно соли Красного моря! Настоящее волшебство.

У меня для вас хорошая новость. Это можно исправить, причем так, что вы будете притягивать стальные стержни из основания здания. Настоящая харизма не имеет ничего общего с фигурой (уфф!), полом, возрастом, социально-экономическим положением и так далее. Она связана с...

Рассмотрим эту тему на примере историй о трех людях — представителях разных профессий, с каждым из которых я имела честь познакомиться лично.

1

Я жила в районе, где мусор нужно было доставлять для переработки к центральному прессу. Мужчина по имени Марк управлял работой пресса и всеми процессами переработки мусора. Он руководил

командой из четырех человек, без какой-либо явной текучки кадров. Марк контролировал работу пресса всегда, когда тот был открыт. Представьте себе ответственность человека, занимающегося таким делом: стоять на улице, часто в мороз, перерабатывая чужой мусор. Было бы еще понятно, если бы он был раздражен и реагировал на людей с недовольством, хмуро приветствуя клиентов и провожая их мрачным взглядом.

Но у Марка была искра внутри. Он не встречал своих клиентов как врагов. Напротив, каждого приветствовал так оживленно и энергично, что все смеялись и уходили еще более радостными, чем пришли... а ведь уходили мы не из четырехзвездочного ресторана, а из пункта по переработке мусора! Марк шутил с людьми, которые подъезжали к прессу в своих теплых автомобилях, и при прощании говорил, что с нетерпением ждет новой встречи.

И ему явно есть на что пожаловаться: неблагодарная работа на улице с низкой зарплатой. При этом он так хорошо умел общаться с людьми, что со многими выстроил позитивные взаимоотношения. Его сотрудники оставались с ним много лет. Они тоже прониклись его настроением. Марк сумел наладить особый контакт с клиентами; в течение всего года получал от них подарки и теплые пожелания. О своих сотрудниках он отзывался как о чутких и дружелюбных людях — его отражениях.

Одним осенним утром Марк меня поприветствовал в свойственной ему манере: «Какой прекрасный день! Разве можно не чувствовать себя счастливым в такой день!» И поставил очередной пакет с мусором на конвейерную ленту.

2

В совершенно иной отрасли работает Антонио. Он руководитель и единоличный собственник небольшой компании, занимающейся дизайном кухонь. Антонио работает круглосуточно и гордится тем, что может превосходить ожидания клиентов. Он не жалуется, когда его

просят переделать чертежи, привести их в соответствие с изменчивыми фантазиями. И он никогда не придирается к своим сотрудникам. Он руководит командой, состоящей из двух десятков людей: от дизайнеров до строителей. Как и Марк, Антонио обязан своим успехом убеждению, что работа — это не работа.

Антонио часто восклицает: «Это здорово! Вы можете себе представить, как можно такое делать ради денег?»

Антонио не CEO компании из списка Fortune 500, и он не безумно богат. Он сидит за своим обшарпанным рабочим столом рядом с шоурумом. Его рабочее место не отличить от рабочих мест его сотрудников отдела продаж, поэтому покупателей можно простить, если они его принимают за одного из продавцов. Антонио не может поверить в свою удачу. Он превращает неопределенные запросы в полноценную реальность, ежедневно посещает рабочие участки и помогает организовывать отгрузку. Он верит, что помогает своим клиентам воплощать мечты в жизнь. Антонио говорит, что он зарабатывает на жизнь тем, что «играет» весь день.

3

Эзекиель — чистильщик сапог, который работает на себя. Так что мы по праву можем назвать его предпринимателем. Работа Эзекиеля заключается в том, чтобы сидеть на корточках перед клиентами и чистить их сапоги, пока они не засияют благодаря лаку, протирке старенькой тряпочкой и его волшебным прикосновениям. Его владения — маленький киоск, предлагающий услуги по чистке обуви, напротив престижных магазинов в Вашингтоне. Эзекиель открыл свою точку больше двадцати лет назад и успел обзавестись многочисленными верными клиентами.

Одним жарким летним днем Эзекиель радостно болтал с очередным клиентом, получавшим свою порцию фирменного блеска, когда дожидаящийся своей очереди бизнесмен в шутку попросил его поторопиться.

«Эй, Зики! Хватит болтать, возвращайся к работе!»

Все так же широко ухмыляясь, Эзекиель насмешливо ответил: «К работе?! Как только я почувствую, что это стало работой, я тут же брошу это дело!»

Прыжки через обруч

Жизнь в этом мире

Подумайте о ком-нибудь, кто, на ваш взгляд, «светится изнутри». О каком-нибудь жизнерадостном и бодром человеке, у которого есть талант замечать светлую и яркую сторону любых испытаний.

Я выбрал _____

Потому что _____

Поведение, которое я наблюдаю: _____

Качества, которыми я восхищаюсь: _____

Теперь вспомните человека, который, как вам кажется, излучает только негатив. Он всегда в подавленном настроении и сосредоточен на самом плохом.

Я выбрал _____

Потому что _____

Поведение, которое я наблюдаю: _____

Качества, которые я замечаю: _____

Вероятно, вы заметили, что первый человек находит в окружающих лучшие качества. Он доброжелателен и дружелюбен, и другие реагируют на это соответственно. Второй предвкушает конфликт и тем самым создает его.

Сделайте осознанный выбор и используйте как пример для подражания качества людей, которыми вы восхищаетесь.

На самом деле Эзекиель очень эффективен. Он сосредоточен на сапогах, которые видит перед собой, как будто в мире нет ничего важнее. Он получает удовольствие от того, что превосходно выполняет свою работу, и поэтому притягивает клиентов.

Зависть по поводу магнетизма или предполагаемой удачи других — тупик.

Быстрый путь к обретению собственного обаяния заключается в том, чтобы найти радость в своей работе (и жизни). Тогда вы сможете сами стать «магнитом для других», причем естественным путем и на долгое время.

А теперь плавно и логично перейдем к обсуждению... лотерей. Знаю-знаю, вы как раз думали о том же.

Лотереи

Можно ли купить счастье за деньги? Ответ зрелого человека: нет. Хотя умопомрачительное количество продаваемых лотерейных билетов намекает на оглушительное *Да!*

При этом исследования показывают, что спустя год после того, как на выигравших в лотерею обрушивается богатство, они возвращаются к прежнему балансу счастья и примерно так же удовлетворены жизнью, как и до выигрыша.

В 1978 году Филипп Брикман, социальный психолог Северо-Западного университета, посвятил целое исследование победителям лотерей, которые в то время как раз набирали популярность. Он обнаружил, что победители на самом деле демонстрировали пониженный уровень удовольствия от ежедневных занятий по сравнению с теми, кто не выигрывал.

Счастье — понятие относительное, измеряемое только изменениями по сравнению с недавним прошлым. В более подробных исследованиях Брикман установил, что человек адаптируется к жизненным обстоятельствам — как хорошим, так и плохим. После того как деньги сваливаются на счастливчика словно снег на голову, удовлетворение иссякает, а затем сменяется безразличием и жаждой нового. Постоянная адаптация к более приятному и легкому стилю жизни ведет к тому, что он прозвал беговой дорожкой гедониста: человек продолжает искать более крупного поощрения, чтобы поддерживать субъективное удовольствие на том же уровне, что и прежде²⁵.

Нам, обычным труженикам, сложно это признать, хотя звезды шоу-бизнеса и твердят об этом постоянно в своих бесконечных интервью: деньги и прочие поощрения извне не помогают стать счастливыми.

То же касается ситуации, когда вас переводят на управленческую позицию. Я понимаю, что ваша зарплата при этом выросла не на те 350 миллионов долларов, которые можно выиграть в лотерею; но общая идея верна.

Со стороны получение управленческой должности (или повышение) кажется счастливым билетом, обеспечивающим успех. А успех ведет к самореализации. А за самореализацией мгновенно следует загадочный мир счастья. Правильно?

Не торопитесь.

Все на свете ищут счастья — и существует один верный способ найти его. Для этого вы должны научиться управлять своими мыслями. Счастье не зависит от внешних условий. Оно зависит от условий внутреннего порядка.

*Дейл Карнеги, «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»*²⁶

Прислушайтесь к господину Карнеги. Все его слушают. В конце концов, он эксперт по построению дружеских отношений.

Другое исследование показало, что в культурах, где огромное значение придается деньгам и материальным ценностям, общий уровень благополучия снижен. Та же ситуация и с конкретными людьми: повышенная важность материальных ценностей соотносится с пониженным уровнем счастья в целом²⁷.

Внешние факторы, такие как получение денег или продвижение, в итоге не придают «внутреннего свечения». Наше восприятие самих себя и уверенность в своих силах — корень харизмы.

В чем суть харизмы? Каков желаемый результат? Получить уважение и восхищение? Если так, то путей множество. Но в любом случае окружающие должны почувствовать вашу подлинную страсть.

Джон Фрейзер — основатель и CEO New Horizon Security Services, самой быстрорастущей компании, предоставляющей услуги в сфере безопасности, за 2011 год в США. Его девиз — покорность и незаметность, и он отражен в его бизнес-модели. Каждый из его более пяти тысяч сотрудников должен ежедневно совершать одно доброе

дело. Это их обязанность. Он стремится нанимать только добрых, покорных людей.

Фрейзер — творческий, страстный и принципиальный человек. Это привлекательная харизма, и похоже, что его преданные сотрудники, число которых постоянно растет, тоже согласны с этим.

Проявляйте гибкость!

Чтобы по-настоящему сиять, сосредоточьтесь на хорошем, а не на плохом.

P. S. Мы ответственны за свое сознание, а следовательно, и за свои результаты.

ГЛАВА 11

Бонус-трек: дойдите до 11!28

Обращайтесь с людьми так, как если бы
они были такими, какими они должны быть,
и вы поможете им стать такими, какими они
могут стать.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Ключевые моменты главы

- Достигайте больших результатов с помощью маленьких действий
- Преодолевайте барьеры с помощью сознания

Управление сознанием

К данному моменту нашего путешествия мы уже рассмотрели управление со многих разных ракурсов. Но в этой бонусной главе взглянем на предмет под другим углом — возможно, самым сложным. Постараемся понять, как мы управляем своим мозгом.

Приобретение новых навыков и техник, вроде представленных в этой книге, требует определенных изменений в поведении. Нелегко разрушать прежние привычки и выстраивать новые, прекрасные. К тому же самые привычные модели поведения незаметны невооруженному глазу... и это привычки нашего сознания.

Наши убеждения определяют нашу личность и влияют на наше поведение. Помните наше открытие из главы 4:

Ваши единственные участки прямой ответственности — ваши мысли, слова и действия.

Если я убеждена в том, что не очень хороша как руководитель (мысли), то мое поведение (слова и действия) будут подкреплять мою веру. Общение — конкретизация наших мыслей.

Стиль руководства отражает наши мысли.

Изменение мыслей об управлении меняет вас как управленца.

А если вы допустите (или даже поверите), что ваши сотрудники — ваши учителя (особенно те, которые создают для вас проблемы)? Что если вы захотите усвоить каждый урок, который они вам преподносят? Что если вы пересмотрите ваши убеждения в поддержку идеи о том, что люди не изменятся, чтобы соответствовать вашим причудам? Задумайтесь:

- Никто не изменится, пока не изменитесь вы.
- Поведение других — зеркальное отражение ваших собственных мыслей.

Все это относится только к вам и никак не связано с освобождением других от ответственности.

Прыжки через обруч

Управление сознанием

Изменение мыслей меняет и поведение. Если вы склонны винить окружающих и внешние обстоятельства в собственном настроении, отношении к событиям и поведении, попробуйте сделать вот такое упражнение.

Не уверены? Спросите себя, звучат ли какие-нибудь из этих утверждений знакомо:

- Это он виноват в том, что я...
- Я бросила это, потому что она...
- Если бы команда у меня была лучше, я бы могла...
- Если бы все так не изменилось, то я бы...
- Как только придет новое руководство, я смогу...
- Если бы у меня было достаточно времени, я бы смог...

Теперь оцените ваши мыслительные привычки.

Выберите трехчасовой период в течение дня, когда вы планируете заниматься своими обычными рабочими делами. Это может обед, перерывы, совещания или любой другой фрагмент вашего рабочего графика. В течение этого времени записывайте свои мысли в нижеприведенную табличку, раз в полчаса. Вы не сможете фиксировать каждую мысль, возникающую в вашей голове, но используйте эту возможность осознать свои мыслительные сценарии, которые определяют основную часть вашего сознания.

Первые две колонки нужно заполнить в течение этих трех часов. Третья будет заполнена позже.

Время	Каковы мои мысли?	Мои мысли в основном направлены вовнутрь (на меня) или вовне (на других)?	Эти мысли в основном позитивные или в основном негативные?
1:00–:30			
1:30–:00			
2:00–:30			
2:30–:00			
3:00–:30			
3:30–:00			

В конце трехчасового периода заполните третью колонку, оценивая ваши мысли в каждой строке как в основном позитивные или в основном

негативные. Затем ответьте на следующие вопросы:

Мои основные мысли фокусировались на: _____

Моя энергия чаще всего была направлена () вовнутрь или () вовне.

Больше всего я был(а) удивлен(а) тем, что: _____

Я бы хотел(а) перенаправить свои мыслительные привычки, чтобы быть более: _____

Я бы хотел(а) перенаправить свои мыслительные привычки, чтобы быть менее: _____

Мне _____ следует _____ поработать над: _____

Обобщение, исключение и искажение

Нейролингвистическое программирование (НЛП) — когнитивная наука, которая сосредоточена на улучшении контакта и коммуникаций посредством осознанного использования двух основных каналов общения: неврологического (кинестезия) и лингвистического (язык). Звучит заумно. Не волнуйтесь. Я могу разбить это определение на несколько перевариваемых кусочков.

Я и в этой книге не раз применила приемы НЛП, как автор кулинарных рецептов подсовывает вегетарианские блюда ничего не подозревающим мясоедам. Это полезно для вас, даже если вы не осознаете, что происходит за кулисами.

Раз уж мы зашли так далеко, то я раскрою карты. Этот раздел — отличный пример НЛП.

Обобщения

Обобщения возникают, когда единичный опыт олицетворяет целую категорию ситуаций.

Иногда они полезны. Примеры таких обобщений следующие:

- Всегда проверяйте меморандум перед рассылкой.
- Следуйте правилам безопасности при переходе улицы.
- Хорошенько подумайте, прежде чем нажать кнопку «Отправить».

Непроверенные обобщения могут ограничить эффективность:

- Никогда не отступайте в переговорах; это явный признак слабости.

- Никогда никому не доверяйте.
- Только Думающие способны принимать сложные бизнес-решения.
- Чувствующим известны лучшие способы сохранить команду.

Обобщения опасны, поскольку прошлые события могут оказать чрезмерное влияние на сегодняшний опыт и будущие ожидания. Модели полезны, если они проверяются и оцениваются на этот предмет. Тем не менее, когда обобщения слишком утрированы, они приводят к примитивной интерпретации мира, например: «Меня здесь никто не ценит» или «Никто не обращает внимания на мои идеи».

Помните: обобщения всегда ошибочны... за исключением этого. Обобщения начинаются со следующих слов и фраз, которые можно считать показателями риска:

Все	Невозможно	Не может	Всегда	Никогда
Никто	Должен	Следует	Не могу / не может	Не
Ничто	Никто	Каждый раз	Если... то	Приводит к...
Что бы то ни было	Ни один из	Все	Когда бы то ни было	(добавьте свое)

Обращайте внимание на эти слова, когда они возникают у вас в голове и в разговоре. Лучше всего они проявляют свою сущность в спорах:

- Ты *никогда* меня не слушаешь!
- *Каждый раз*, когда я говорю, ты меня перебиваешь!
- Тебе *всегда* нужно быть правым.
- *Что бы* я ни сказал, ты не принимаешь это во внимание.
- *Каждый раз*, когда мы идем куда-нибудь, ты выходишь из себя.
- Ты *всегда* так делаешь.
- Она *никогда* не уделяет мне внимание.
- Его *всегда* хвалят за работу, которую выполняю я.
- Людям *следует* приветствовать друг друга, когда они встречаются на работе.

Обожаю эти фразы.

Частота, с которой многие используют обобщения, просто поразительна. Их также называют универсальными квантификаторами. Если вам и правда

интересно, вы, возможно, найдете себе новое хобби... или займетесь НЛП.

Исключения

Избирательное обращение к определенным аспектам опыта и при этом игнорирование других называется исключением. Подобно обобщениям, исключения полезны в нужном контексте. Вспомните, когда в последний раз вы были в комнате, где одновременно происходило несколько бесед. Может быть, это был зал заседаний совета перед совещанием, мероприятие, связанное с нетворкингом, или обед сотрудников отдела. В такой ситуации способность отфильтровать посторонние звуки и сосредоточиться непосредственно на вашем разговоре оказалась очень полезной. Исключение позволяет нам превратить все то, что мы воспринимаем, в управляемые и актуальные блоки информации.

Оборотная сторона медали в том, что слишком строгая фильтрация не позволяет распознать важную информацию, например творческие решения сложных задач, нетрадиционные ресурсы или показательное поведение сложного сотрудника.

Думающие могут упустить тонкие невербальные сигналы, например во время оценки результатов деятельности или переговоров. Чувствующие могут не заметить важные вербальные сигналы на пике сильных эмоций, например растерянности или злости на собеседника.

Если вы в курсе вашей предрасположенности к исключениям в напряженных ситуациях, то сможете снизить их негативное влияние.

Искажения

Пример искажения — визуализация события до того, как оно фактически произошло. Спортсмены часто утверждают, что визуализация перед соревнованием помогла им победить. Врачи говорят об ощутимых улучшениях состояния здоровья в случаях, когда традиционные методы используются в сочетании с управляемыми психическими образами.

Искажение создает сдвиг в ощущении информации. Художники, ученые и писатели используют его для создания новых концепций и оригинальных теорий. Многие научные достижения и прекрасные творения никогда не возникли бы без искажения воспринимаемой реальности.

Тем не менее, так же как обобщение и исключение, искажение имеет обратную сторону. Оно может привести к инновации или ограничить полноту переживаний. Искажение способно блокировать восприятие нового опыта.

В корне многих недоразумений лежит искажение реальности. Мой начальник может пройти мимо моего кабинета и небрежно мне кивнуть. Я в результате искажения восприму это как знак того, что он раздражен и недоволен отчетом, который я ему отправила накануне, а сейчас раздумывает, как бы поменять структуру отдела таким образом, чтобы для меня там не было места. При этом на самом деле он, возможно, очень устал во время недавнего совещания, где ему пришлось убеждать нового клиента приобрести несколько тысяч единиц продукта. Возможно, мой отчет крайне важен для его успеха и, пробегая мимо моего кабинета, он как раз держал его под мышкой.

Искажения могут помешать нам воспринять события как положительные, потому что на нас давят неверные убеждения.

Небольшие действия, большой эффект

В одной из недавних командировок мне довелось побеседовать со стюардессой Southwest Airlines²⁹ по имени Тара. Она была новичком и собиралась, по ее словам, остаться в компании «навсегда». Она была очень эмоциональна в своих высказываниях о работодателе. Редко встретишь такую мгновенно возникающую преданность среди сотрудников крупных корпораций.

Тара продолжала захлеб рассказывать мне о том, как высшее руководство заботится о сотрудниках. Она привела в пример такую ситуацию. По завершении каждого рейса экипаж должен прибрать самолет и подготовить его к появлению новых пассажиров. Предполагается, что все находящиеся на борту сотрудники — не считая пилотов, которым нужно заняться собственными приготовлениями, — примут в этом участие.

Недавно рейсом, на котором работала Тара, по делам летел вице-президент компании. Он остался на борту после того, как все остальные пассажиры покинули салон, встал и помог экипажу с уборкой. Его действия

— которые заняли около десяти минут — запомнились не только работавшим на том рейсе сотрудникам, но и всем, кто слышал эту историю.

Как вы считаете, этот вице-президент был Думающим или Чувствующим?

Велика вероятность, что если вы Думающий, то предположили, что и он Думающий; Чувствующие наверняка решили, что он Чувствующий. Дело в том, что темперамент объясняет мотивы поступков, как и само поведение. У одного и того же поведения могут быть разные мотивы.

И Думающие, и Чувствующие высоко оценивают поведение этого вице-президента, а потому определяют его как представителя своей категории... по разным причинам. Его действия были практичными и эффективными — если он сам Думающий, то помог, потому что это было быстро, просто, объединяло с сотрудниками и казалось правильным. Если этот вице-президент был Чувствующим, то он поступил так во имя дружбы, испытал положительные эмоции, установил контакт с членами экипажа и показал, что «включать босса» не в его правилах.

Эта маленькая история воплощает в себе многое из того, что мы уже обсуждали. Чтобы стать на самом деле влиятельным, не нужно изображать большого начальника. За руководителями всегда наблюдают. Чтобы произвести и закрепить позитивное впечатление, одной харизмы недостаточно.

Несущественные действия руководства позитивно влияют на бизнес в целом. В 2010 году 140 тысяч человек предложили себя в качестве кандидатов на 140 позиций в Southwest Airlines. Для тех, у кого с математикой туго, поясню: это означает, что примерно 0,1% заявленных кандидатов получили предложение о работе. Коэффициент удержания сотрудников — высочайший в отрасли. Уровень удовлетворенности клиентов — тоже.

А как рекрутеры в этой компании принимают решение о выборе сотрудника? Им велено руководствоваться свидетельством «клиентоориентированного мышления». Руководители Southwest Airlines в своих интервью ставят навыки взаимоотношений с людьми выше технических навыков. Они полагают, что сотрудники смогут освоить все тонкости своей работы, когда уже станут членами команды.

За исключением пилотов, я надеюсь. Надо их как-нибудь спросить об этом.

Компания Southwest Airlines верит, что счастливые сотрудники щедры и доброжелательны, готовы многое сделать друг для друга и своих клиентов. В этом убеждении совмещены подходы Думающих и Чувствующих. На практическом уровне руководство осознает, что если компания показывает, как она ценит сотрудников (например, выплачивая им зарплату выше средней в отрасли), то и те будут трудиться с большей отдачей. Кроме того, компания экономит миллионы благодаря высокому коэффициенту удержания. А как насчет Чувствующих? Поощряется практика отправки сотрудниками «писем благодарности» для коллег, чтобы выразить признательность за хорошую работу. Что-нибудь для каждого. И сотрудники чувствуют, что их ценят и они важны.

Как вы можете использовать способы поощрения, близкие Чувствующим и Думающим, в работе с вашей командой?

Внимательность приносит плоды

С 1927 по 1932 год в компании Hawthorne Works³⁰ в городе Сисеро началась серия экспериментов. Известное Хоторнское исследование проводилось для оценки эффекта таких факторов, как освещенность и влажность, на производительность сотрудника.

Наблюдатели были удивлены неожиданным выводом: продуктивность повышалась вне зависимости от экспериментальных изменений внешних факторов. Она росла в основном благодаря психологическому стимулу — ощущению того, что за человеком наблюдают. Значение этих выводов огромно! Похоже, я слишком эмоционально реагирую.

Основной вывод исследования — которое изначально было задумано лишь для изучения физических характеристик рабочего пространства — заключался в том, что социальная группа влияет на человека и межличностные факторы необходимо принимать во внимание даже при оценке эффективности. Спустя десятки лет эффект Хоторна обеспечил научную базу для многих теоретических и практических разработок в области человеческих взаимоотношений.

Выводы из исследования следующие:

- Качество взаимоотношений между менеджерами и сотрудниками влияет на эффективность выполнения заданий.

- Талант и особые способности человека — не обязательно залог отличных результатов.
- Даже при наличии сильного физического и умственного потенциала на продуктивность мощно влияют социальные факторы.
- На производительность влияют также неформальные объединения и нормы, такие как общий показатель дневной выработки.
- Рабочее место — социальная система, которая состоит из взаимозависимых элементов.
- Людей меняет осознание того, что за ними наблюдают.

Невозможно наблюдать и при этом не влиять на объект. Поэтому объективность любых измерений сомнительна. Здесь мне слышится мелодия из «Сумеречной зоны»³¹. Как же мне это нравится.

Это еще не все. Открытие ребят из хоторнской команды дополняет физическое исследование, доказывающее взаимосвязанность квантов.

В соответствии с квантовой теорией, мысли и опыт взаимосвязаны.

Объективной внешней реальности не существует; физическая Вселенная не существует независимо от мыслей наблюдателя.

Как выяснили физики, ни у одного объекта — а следовательно, ни у одного человека — нет четко определенных границ. У атомов не только нет четких границ, они даже не существуют как частицы до тех пор, пока мы их не наблюдаем. Физики доказали — точнее, обнаружили, — что атомы принимают волнообразную форму до того момента, пока их не удастся увидеть. Так что же такое атом — частица или волна? Эксперименты привели к неожиданному выводу: неизвестно.

Этот ошеломляющий вывод открыл неисследованную территорию для науки. Ненаблюдаемые атомы ведут себя как волны; наблюдаемые атомы — наборы частиц.

Волна определяет некоторую возможность; ее нельзя измерить в конкретной точке пространства и времени. Частица превращает эту бесконечную возможность в одну измеримую и доступную для наблюдения реальность. Наблюдатель трансформирует волну в единую частицу.

Этот принцип, который мы только что определили, возвращает нас к эффекту Хоторна. Исследование показало — применительно к

многочисленным сферам, — что внимание, уделяемое людям (или атомам), влияет на их поведение.

Задание на дом... точнее, на работу

Как все эти крутые штуки относятся к вам как к менеджеру? Не обязательно быть непогрешимым или гениальным, чтобы стать хорошим руководителем. И не нужно обладать сверхъестественными способностями, чтобы четко различать Думающих и Чувствующих.

Если вы просто сделаете небольшое усилие, это уже даст вам позитивный результат. Если вы уделите больше внимания непосредственным подчиненным, то сможете не только повысить их производительность, но и показать, что вы заинтересованы в их успехе. Применение парочки методов из этой книги — приятный бонус. А ошибки подстерегают на каждом шагу.

Проявляйте гибкость!

Управляйте вашим образом мыслей, уделяйте внимание окружающим, старайтесь совершать небольшие действия, которые оказывают серьезный эффект... и начните открывать для себя приятные стороны работы руководителя.

P. S. Наиболее гибкая система оказывает самое сильное влияние.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вы ВСЕ ЕЩЕ здесь?

...Тот хороший лидер, кто мало говорит,
а когда его работа сделана, цель достигнута, то все
говорят: мы сами это сделали.

Лао-цзы

Ну вот, друзья, мы и добрались до финала.

В общем-то это конец. У меня сейчас такое сентиментальное настроение, как у детей, которые плачут в летнем лагере в последний день смены. Что доказывает: присутствие черт Думającego в личности Чувствующего не меняет основной темперамент.

Я без сил. С этого момента вы можете принять у меня эстафету. Я поддержу практически любую гипотезу, касающуюся менеджмента, которую вы предложите в этот поздний час.

Давайте поговорим о том, что происходит, когда вы ослабляете контроль. По опыту могу сказать, что, несмотря на жалобы о большой загрузке, самая страшная проблема для менеджера — необходимость снижать степень контроля.

В одном из моих любимых командных упражнений по решению проблем используется резиновый мяч-пушистик, величайшее изобретение всех времен, если вам интересно мое мнение (никто еще моим мнением не интересовался, поэтому я рада возможности высказаться). Не вдаваясь в детали, скажу, что задача команды — определить, как заставить мяч пройти через руки всех участников максимально быстро.

Большинство команд, с которыми я работаю, в итоге достигают цели. Я считаю, что скорость, возможная для команд численностью от восьми до двадцати человек, составляет меньше одной секунды. Согласны?

Я не собираюсь посвящать вас во всю кухню, потому что в этом случае, если вы вдруг окажетесь на одной из моих программ, вам захочется произвести на окружающих впечатление.

Смысл упражнения (не единственный, на самом деле) в том, что команды могут выполнить задание так быстро, как возможно, только если перестанут пытаться контролировать мяч. Вместо того чтобы передавать его из рук в руки, команде нужно придумать, как сделать так, чтобы он катился сам, под действием силы тяжести. Умение не мешать (об этом я говорила в главе 1) — синоним для способности

ослабить контроль. Это в целом очень эффективно, особенно когда сотрудники знают, что при необходимости вы их поддержите.

В определенный момент вам просто необходимо отойти и не мешать.

Инстинкты! Или... а если я все испорчу?

Давайте поговорим о том, что тревожит ваше сердце. Не против выполнить несколько кардиоупражнений? Шучу-шучу. Вы и так прекрасны. Меня интересует то, что тревожит ваше сердце в переносном смысле. (Забудьте про «внутреннего ребенка»; он только наводит бардак.) Если вы будете следовать его зову, то сможете сотворить чудо со своим стилем управления, способностью принимать решения и уверенностью.

В современном мире недооценивают важность этих ощущений.

Наша жизнь пронизана технологиями. С их помощью мы взвешиваем варианты, получаем массу данных для «логичного» выбора. Без них не обойтись. И тем не менее...

Ощущения низкотехнологичны. Они полезны при взлете и посадке. Внутренний инстинкт — тонкая система информирования, которая требует, чтобы мы на время покинули хаос нашей суматошной жизни и прислушались к своей интуиции. Многие люди слишком нетерпеливы, заняты или вымотаны, чтобы обращать на это внимание.

Это ошибка.

Ваши ощущения — назовем это интуицией, шестым чувством или инстинктом — неистощимый источник мудрых решений.

Почему же многие менеджеры их подавляют или пренебрегают ими?

Вы меня спрашиваете? Понятия не имею. Пренебрегать бесплатным, точным и к тому же мобильным ресурсом нет смысла. Поспрашивайте окружающих и сообщите мне, что вам удалось выяснить. Будет забавно изучить нестыковки в доказательствах нецелесообразности интуиции в менеджменте.

В моей книге (в этой) обсуждение инстинктов связано с понятием успеха. Мы должны быть настолько сильными, насколько можем,

чтобы сквозь дебри пробраться на желанную вершину менеджмента. И маршрут уже проложен в нашем сознании. Мне безумно нравится эта цитата одного совершенно не сентиментального, явно Думающего капитана американской морской пехоты в отставке:

«Чем больше вы будете доверять себе и своим инстинктам, тем лучшим руководителем вы станете».

Я считала это непогрешимой истиной. Но теперь спешу вас предостеречь. Сопоставляйте инстинкты с фактами и учитывайте мнение других. У меня был неудачный опыт работы с менеджером, который ставил свою интуицию выше всего остального. Данные не проверялись; он делал то, что, по его ощущениям, было правильно, даже когда его подчиненные подробно объясняли, почему предпочтительнее другой путь, и все объективные данные указывали на ошибку. Его карьера пошла под откос с головокружительной скоростью.

А теперь — неприятная история из реальной жизни. Даже не верится, что я об этом пишу. Видимо, слишком много работаю допоздна. Чтобы иметь право ее прочесть, вы должны быть по-настоящему преданны мне. Сейчас же изучите все остальные написанные мной книги, если еще этого не сделали. И поскорее, времени у меня не так много. А если вы небрежно пропускаете главы в этой книге и случайно наткнулись на эту историю, то это не считается. Вам необходимо внимательно прочесть все написанное выше, чтобы я смогла открыться вам.

Ну вот! Теперь, когда вы продемонстрировали свою абсолютную преданность и поддержку, можете читать дальше.

Это произошло в Американском ракетно- космическом центре в Хантсвилле. Это первый туристический центр NASA. Он открылся в 1970 году, 12 миллионов посетителей побывали на его обширных площадках с настоящими ракетами, впечатляющим музеем и многофункциональным образовательным центром. Я была там в

качестве практиканта-руководителя тимбилдинговой программы; это было просто здорово. В следующий раз я была обычным участником.

Ставки были безумно высоки. Представьте себе: если мы не обнаружим нашего товарища, заблудившегося в космосе астронавта, он потеряется насовсем. Тем не менее нам не давали никакой информации о том, где он может находиться. У ведущих был настоящий дар создавать видимость того, что все происходящее реально и требует срочных действий. Мы с напарником обменялись безумными взглядами и одновременно, плечо к плечу, побежали так быстро, как только могли. Через какое-то время нас догнали запыхавшиеся ведущие.

«Подождите! Подождите! Куда вы?» — спросили они. Мы с напарником в ужасе посмотрели друг на друга. Мы понятия не имели, куда направлялись.

До того волшебного момента я еще могла отрицать, что мой импульс к действию мог быть настолько сильнее моего прочно сформированного бизнес-школой навыка построения стратегии. Внезапно я осознала, как легко, оказывается, «просто действовать», не задумываясь даже на секунду.

Участие в этом поучительном мероприятии помогло мне осознать ценность обсуждения, предшествующего действию. И при этом... Если бы я пришла на какую-нибудь лекцию о ценности стратегического планирования в сравнении с реакционным лидерством, я бы не смогла оставаться серьезной. Как банально! Как очевидно! Но собственный опыт мгновенной и совершенно неэффективной естественной реакции на поставленную задачу отрицать уже было невозможно. Пришлось признать, что мне есть над чем поработать. То, что я заметила свои реактивные тенденции, позволило мне изменить их так, чтобы действовать сообразно обстоятельствам. Иногда быстрота эффективна; порой ее нужно регулировать.

То же можно сказать о реакциях, типичных для Думающих и Чувствующих. Иногда мы лучше всего справляемся с проблемой, если

действуем прагматично, спокойно, отстраненно. Иногда эффективнее руководствоваться эмоциями. В остальных случаях лучше всего работает сочетание обоих подходов.

Главный здесь вы, поэтому берите бразды правления в свои руки и организуйте свой парадный выход так, как считаете необходимым. Это единственный возможный путь.

Вот анекдот, который я услышала несколько лет назад; он запал мне в память. Два строителя сидят на высоко расположенной балке на строительном участке и готовятся к обеденному перерыву. Один открывает свою упаковку с обедом и говорит: «Опять тунец! Терпеть его не могу!» Его приятель отвечает: «Почему же ты не попросишь жену приготовить что-нибудь другое?» На что первый ворчливо отвечает: «Я готовлю себе обеды сам».

Узнаете в нем себя? Приготовьте себе менеджерский бутерброд, который подойдет вам. К чему лишние страдания?

Вам от меня: прощальный подарок

Хотя воспроизводство разделов этой книги должно быть согласовано с моим издателем (см. оборот титульного листа), я разрешаю адаптировать и использовать любые упражнения, описанные здесь. Здесь есть много интересного; выберите то, что вам особенно нравится.

Как писатель я ставлю цель помогать в улучшении ситуации на работе, взаимоотношений, производительности и повышении вашей удовлетворенности как руководителя. Наслаждайтесь!

И делитесь своими историями.

Последнее задание, прежде чем мы распрощаемся:

Будьте великолепны.

Погодите. Вы ведь уже великолепны. Обознатушки-перепрятушки!
До скорых встреч... Пора расходиться.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Классика — это литература, которую
все хвалят, но никто не читает.

Марк Твен

Adams M. *Change Your Questions, Change Your Life: 10 Powerful Tools for Life and Work*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

Bandler R., Grinder J. *Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning*. Salt Lake City: Real People Press, 1982.

Biech E., ed. *Trainer's Warehouse Book of Games: Fun and Energizing Ways to Enhance Learning*. San Francisco: Pfeiffer, 2008.

Cameron J. *The Artist's Way Every Day: A Year of Creative Living*. New York: Penguin, 2009.

Covey S., Merrill A. R., Merrill R. R. *First Things First: Coping with the Ever-Increasing Demands of the Workplace*. New York: Simon & Schuster, 1994.

Csikszentmihalyi M. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial, 2008.

Doty E. *The Compromise Trap: How to Thrive at Work without Selling Your Soul*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

Drucker P. *Managing the Nonprofit Organization*. New York: Harper, 1990.

Fisher R., Shapiro D. *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. New York: Penguin, 2005.

Fisher R., Ury W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. New York: Penguin, 1983.

Gladwell M. *Blink: The Power of Thinking without Thinking*. New York: Little, Brown, 2005.

Goleman D. *Destructive Emotions*. New York: Bantam Dell, 2003.

Hare R. *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths among Us*. New York: The Guilford Press, 1999.

Howard P. *The Owner's Manual for the Brain: Everyday Applications from Mind-Brain Research*. Austin, TX: Bard Press, 1994.

Kador J. *Effective Apology: Mending Fences, Building Bridges, and Restoring Trust*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

Kahnweiler J. *The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

- Katie B. Loving What Is: Four Questions that Can Change Your Life. New York: Three Rivers Press, 2002.
- Kaye B., Jordan-Evans S. Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay. 4th ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2008.
- Knight S. NLP at Work: The Essence of Excellence. London: Nicholas Brealey Publishing, 1995.
- Kroeger O., Thuesen J. Type Talk at Work: How the 16 Personality Types Determine Your Success on the Job. New York: Dell, 1993.
- LeDoux J. The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life. New York: Touchstone, 1996.
- O'Connor J., Seymour J. Introducing NLP: Psychological Skills for Understanding and Influencing People. London: HarperCollins, 1995.
- Perkins D. N. T. Leading at the Edge: Leadership Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition. New York: 2000.
- Pink D. A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age. New York: Penguin, 2005.
- Rosenblum N. Be the Hero: Three Powerful Ways to Overcome Challenges in Work and Life. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- Rosenbluth H. The Customer Comes Second. New York: William Morrow, 1992.
- Rosenstein B. Living in More than One World: How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- Russo J. E., Schoemaker P. J. H. Winning Decisions: Getting It Right the First Time. New York: Random House, 2002.
- Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006.
- Society for Neuroscience. Brain Facts: A Primer on the Brain and Nervous System. Toronto, Canada: Society for Neuroscience, 2006.
- Stout M. The Sociopath Next Door. New York: Three Rivers Press, 2006.

- Ventrice C. Make Their Day!: Employee Recognition that Works. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- Wheatley M. Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
- Zack D. Networking for People Who Hate Networking. San Francisco: Berrett-Koehler, 2010.

БЛАГОДАРНОСТИ

Основной принцип человеческой природы —
страстное желание, чтобы тебя ценили.

Уильям Джеймс^{[32](#)}

Огромное СПАСИБО!..

Нилу (моему потрясающему редактору) и Дживану (блистательному иллюстратору) за ежедневную совместную работу ради бесценного сырья для этой книги, спасение меня от паники и обеспечение постоянной поддержки. Нил, спасибо тебе за руководство, миролюбивый нрав и терпение. Дживан, помимо всего прочего, я так рада, что ты умеешь рисовать слонов.

Моим друзьям и соратникам в сообществе Writers Salon and Bk. За исключительную поддержку спасибо Ариель, Бонни, Катерине, Кортни, Синтии, Дэвиду, Диане, Дайен, Джинджер, Джоанне, Кейти, Кэти, Кристен, Кайле, Марии Джизес, Марине, Майклу, Рику, Зоуи и Стиву. Моим первоклассным обозревателям и редакторам Катерине Армстронг, Кристоферу Моррису, Джошу О'Коннеру и Тодду Манза. Наконец и в первую очередь, спасибо Джеймсу Киллиану, который научил меня тому, что довести до полной готовности можно только тосты и пирожные; все остальное можно только закончить.

Моему не знающему усталости, щедрому, строптивому и горячо преданному локомотиву. Ты занят больше всех и все же находишь для меня время.

Я бы не была собой без моих трех милых и прекрасных хулиганов. Спасибо, что вдохновляете и поддерживаете меня в моем писательском деле. Вы круче всех.

Спасибо моим клиентам, которые щедро делятся со мной своим временем и своими историями. Вы участвовали в опросах, рассказывали о своем опыте и предоставили универсальные поучительные цитаты, которые я неоднократно использовала в этой книге.

На этом я останавлиюсь, пока не начала сомневаться в собственном вкладе в этот проект.

ОБ АВТОРЕ

Все утро я работал над корректурой моих
стихов и убрал запятую. Днем я ее вернул
на прежнее место.

Оскар Уайльд



Я — Девора. Мне нравится мое имя, потому что оно означает «говорить добрые слова». К этому я и стремлюсь, несмотря на склонность потешаться над всеми, кто встречается на моем пути. В жизни я человек-катастрофа, хотя и держу марку писателя и консультанта. (Если вы мне не верите, свяжитесь с Дживаном из Berrett-Koehler и спросите у него. Ему все равно больше нечем заняться, так что можете спокойно ему звонить.) Еще я довольно неуклюжа.

Когда я не пишу, то люблю пожаловаться на сроки сдачи рукописи, напомнить сыновьям о том, что они существуют для того, чтобы служить мне, насильно кормить друзей и членов семьи, время от времени танцевать степ, тренироваться, чтобы избавиться от излишков энергии, которая часто приводит к проблемам, и читать все, что вызывает у меня смех.

Больше пятнадцати лет я работаю внештатным преподавателем в Высшей школе бизнеса Джонсона при Корнелльском университете, где обучаю студентов программы MBA со всего мира навыкам управления и нетворкингу.

На стене моего офиса висят дипломы о прохождении курса MBA в Корнелльском университете, получении степени бакалавра в Пенсильванском университете, членстве в братстве «Фи-Бета-Каппа», награда от Организации женщин — собственниц бизнеса, а также сертификаты по типологии Майерс—Бриггс и нейролингвистическому программированию. Рамки, в которых хранятся эти документы, совершенно не сочетаются.

Мои статьи или цитаты из них публиковались в изданиях Wall Street Journal, USA Today, Forbes, Oprah.com, Fox News, British Airways, Cosmo International, CEO, CIO и разнообразных медийных изданиях в Африке, Азии, Австралии и Европе.

Мне повезло: я люблю свою работу консультанта по управлению, автора и лектора. Кроме того, я обожаю получать письма от

поклонников, так что имейте это в виду на случай, если вам будет нечем заняться в дождливый день.

Какие-нибудь еще вопросы, Ваша честь?

- [1](#) Роббинс Т. Натюрморт с дятлом. М. : АСТ, Транзиткнига, 2005.
- [2](#) Джексон Браун-младший — американский писатель-юморист, автор «Книги маленьких житейских наставлений». *Прим. ред.*
- [3](#) Си Си Блум — персонаж Бетт Мидлер в фильме «На пляже». *Прим. ред.*
- [4](#) Типология Майерс—Бриггс — типология личности, возникшая в 40-е годы прошлого века, распространена в США и Европе. На ее основе создана система психологического тестирования. Включает четыре пары шкал: экстраверсия/интроверсия, ощущение/интуиция, мышление/чувство, суждение/восприятие. *Прим. ред.*
- [5](#) Дэвид Юм (1711–1776) — шотландский философ-эмпирик и агностик, предшественник позитивизма. Представитель шотландского Просвещения. Считал, что познание начинается с опыта, а опыт состоит из восприятий (впечатлений и идей). *Прим. ред.*
- [6](#) «Слепые и слон» — древнеиндийская притча. Существует много разных ее вариантов; русскоязычному читателю сюжет известен по стихотворению Самуила Маршака «Ученый спор (Индийская басня)». *Прим. ред.*
- [7](#) Генри Джеймс (1843–1916) — американский прозаик и драматург, автор 20 романов, 112 рассказов и 12 пьес. *Прим. ред.*
- [8](#) Briggs Myers I., McCaulley M. H., Quenk N. L., Hammer A. L. MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator, 3rd ed. Mountain View, CA : Consulting Psychologists Press, 2003.
- [9](#) Гарольд Дженин (1910–1997) — американский бизнесмен, предприниматель, президент International Telephone and Telegraph

Corporation в 1959–1977 годах. Часто действовал на грани законодательных запретов. *Прим. ред.*

[10](#) Lamott A. Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life. New York : Anchor Books, 1995. P. 18.

[11](#) Франкл В. Человек в поисках смысла. М. : Прогресс, 1990.

[12](#) Льюис Касс (1782–1866) — американский генерал, чиновник, с 1813 по 1831 год губернатор штата Мичиган, дважды баллотировался на пост президента. Также написал историю индейцев США. *Прим. ред.*

[13](#) Чарльз Элиот (1862–1931) — британский ученый-биолог, дипломат. *Прим. ред.*

[14](#) Rosetta Stone — компьютерная программа для обучения иностранным языкам, разработанная одноименной компанией. Первая версия выпущена в 1992 году. *Прим. ред.*

[15](#) Schwartz R. Working Conditions and Secondary Traumatic Stress. New York : Yeshiva University, 2008.

[16](#) Именно песня Heartbreak Hotel (авторы Мэй Экстон, Томас Дерден и Элвис Пресли) принесла славу королю рок-н-ролла в 1956 году. *Прим. ред.*

[17](#) Речь о британском певце Элвисе Костелло (настоящее имя Деклан Патрик Макманус, род. 1954). *Прим. ред.*

[18](#) Entrepreneur. February 2007. N. 84.

[19](#) Издана на русском языке: Юнг К. Воспоминания, сновидения, размышления. Мн. : ООО «Харвест», 2003. Цитата приводится по этому изданию. *Прим. ред.*

20 [Зак Д. Нетворкинг для интровертов](#). М. : Альпина Бизнес Букс, 2012.

21 DSM-IV (Diagnostic and Statistic Manual of mental disorders) — американская многоосевая нозологическая система, публикуемая Американской психиатрической ассоциацией. *Прим. ред.*

22 Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

23 Энди Руни (1919–2011) — американский журналист, ведущий рубрики «Несколько минут с Энди Руни» в телепрограмме «60 минут». *Прим. ред.*

24 [Зак Д. Нетворкинг для интровертов](#). М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. Глава 3.

25 Исследование описано в книге: Berns G. Satisfaction: The Science of Finding True Fulfillment. New York : Henry Holt and Company, 2005.

26 Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как перестать беспокоиться и начать жить. Душанбе : Дониш, 1991. С. 85.

27 См. Berns G. Satisfaction: The Science of Finding True Fulfillment. New York: Henry Holt and Company, 2005.

28 «Это Spinal Tap» (This Is Spinal Tap) — комедийный псевдодокументальный фильм о вымышленной рок-группе, отличающейся бунтарским имиджем и редким занудством. Впоследствии актеры, исполнявшие главные роли, действительно стали рок-группой и записали несколько альбомов. Фраза об усилителях «Эти дойдут до 11» (This goes to eleven) стала крылатой. *Прим. ред.*

[29](#) Southwest Airlines — американская бюджетная авиакомпания, крупнейшая в США и мире по количеству перевезенных пассажиров. Создана в 1971 году. *Прим. ред.*

[30](#) Hawthorne Works — американская компания, подразделение Western Electric, функционировавшая в 1905–1983 годах. Производила телефоны и комплектующие, различные потребительские продукты, например холодильники и электрические вентиляторы. Также была площадкой для множества известных исследований. *Прим. ред.*

[31](#) «Сумеречная зона» (The Twilight Zone) — популярный американский фантастический телесериал Рода Стерлинга, каждый эпизод которого завершается страшной или непредсказуемой развязкой. Снимался в 1959–1964, 1985–1989 и 2002–2003 годах. В качестве музыкальной заставки за время съемок сериала использовались произведения разных композиторов. *Прим. ред.*

[32](#) Уильям Джеймс (1842–1910) — американский психолог, философ, один из основоположников прагматизма и функционализма. *Прим. ред.*

- [1] Clance P. R. The Impostor Phenomenon: Overcoming the Fear that Haunts Your Success. Atlanta : Peachtree Publishers, 1985.
- [2] Juster N. The Phantom Tollbooth. New York : Random House, 1961. P. 165–170.

Лидер есть в каждом

Племена в эпоху социальных сетей

Сет Годин

Tribes:

We Need You To Lead Us

Seth Godin



Тематика

Лидерство, карьера

О книге

Это книга о природе лидерства и новых возможностях стать лидером каждому человеку. Великий и ужасный гуру маркетинга Сет Годин на примерах из реальной жизни и бизнеса продемонстрирует читателям, почему именно сейчас стать лидером и возглавить собственное племя стало проще, чем когда-либо ранее. Племена людей существуют везде, и многие из них по-прежнему ждут своих лидеров. Почему бы вам не стать одним из них?

Фишка книги

Проигнорировав свой шанс стать лидером, вы рискуете превратиться в «послушную овцу» — человека, который всеми силами борется за сохранение статус-кво и никогда не спрашивает, идет ли его покорность на пользу ему (и его компании).

Эта книга заставит вас задуматься (по-настоящему задуматься) о возможностях стать во главе племени ваших коллег, сотрудников, заказчиков, инвесторов, приверженцев, коллекционеров, читателей и др.

Об авторе

Сет Годин — предприниматель, лектор, писатель, постоянный автор журнала Fast Company. Автор многих книг (на русский язык были переведены «Фиолетовая корова», «Незаменимый», «Подарок в придачу. Очередная блестящая маркетинговая идея», «Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя» и многие другие) и обладатель премии Momentum, которой награждают за выдающиеся заслуги в интернет-индустрии.

Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят

Развитие сотрудников на практике

Бeverly Кей и Джулия Джулиони

Help Them Grow or Watch Them Go
Career Conversations Employees Want
Beverly Kaye, Julie Winkle Giulioni



Тематика

Управление персоналом, лидерство, карьера

О книге

Развитие сотрудников — ключевой инструмент менеджера для того, чтобы снизить текучку, повысить вовлеченность и продуктивность его команды. Несмотря на это, развитием занимаются редко, мотивируя это тем, что нет времени на встречи, заполнение анкет и прочую «бюрократию».

Но выход есть. И он достаточно прост: интегрировать частые и короткие беседы о карьерных целях и путях развития сотрудников в повседневную работу. Авторы предлагают несколько видов обсуждений, которые повысят понимание сотрудниками их сильных и слабых сторон, обозначат направление движения вашей компании и отрасли в целом и в результате помогут выработать индивидуальные планы развития, актуальные именно сегодня. С помощью простых, но действенных приемов вы снизите текучесть персонала, повысите вовлеченность и эффективность работы всей команды.

Для кого эта книга

Для всех, у кого есть подчиненные и кому небезразлична их судьба.

Об авторах

Бeverly Кей — мировой эксперт в области построения карьеры, удержания и развития сотрудников. Была отмечена наградой Американского общества обучения и развития (ASTD) за выдающиеся заслуги в этой области на протяжении 30 лет. Основатель и CEO консалтинговой компании Career Systems International.

Джулия Джулиони — сооснователь и руководитель консалтингового агентства DesignArounds. На протяжении 20 лет разрабатывает и внедряет обучающие программы в различных организациях.

Обнимите своих сотрудников

Прививка от жесткого менеджмента

Джек Митчелл

Hug Your People

The Proven Way to Hire, Inspire, and Recognize Your Employees and Achieve Remarkable Results

Jack Mitchell



Тематика

Управление персоналом, менеджмент, карьера

О книге

Эта книга — прививка от жесткого менеджмента. Она придется по вкусу тем, кто привык видеть в своих сотрудниках настоящих партнеров, а не безликую рабочую силу, которую нужно постоянно держать в узде. Джек Митчелл предпочитает использовать пряник вместо кнута, и на многочисленных примерах он убедительно доказывает, что такой подход работает.

Принципы Джека выработаны на протяжении 50(!) лет успешной работы в ритейле. Следование этим принципам позволяет привлекать и удерживать талантливых сотрудников, снизить затраты на маркетинг, повысить рентабельность бизнеса, значительно увеличить базу постоянных клиентов. Больше того, в результате создается компания, куда сотрудники ходят на работу с удовольствием.

Для кого эта книга

Обязательное чтение для руководителей и сотрудников сервисных компаний.

Об авторе

Джек Митчелл — совладелец и CEO Mitchell / Richards / Marshs и Wilkes Bashford, американских розничных магазинов одежды, славящихся уровнем сервиса и тонкой подстройкой под каждого отдельного покупателя.

Был признан Daily News Records одним из десяти наиболее прогрессивных специалистов своего времени в сфере розничной торговли.

Нетворкинг для интровертов

Искусство заводить полезные связи для необщительных

Девора Зак

Networking for People Who Hate Networking

A Field Guide for Introverts, the Overwhelmed, and the Underconnected

Devora Zack



Тематика

Прикладная психология, саморазвитие

О книге

Эта книга разрушает стереотипы, касающиеся интровертов, — они совсем не обязательно застенчивы или антисоциальны. Напротив, они более склонны к анализу, обдумывая каждое свое слово. Они четко фокусируются на нескольких вещах, не пытаясь охватить все и сразу. И им нужно проводить определенное время наедине с собой для восстановления сил.

Обычно интроверты считают, что нетворкинг — это не для них. Под руководством Деворы Зак интроверты не просто научатся устанавливать деловые и личные контакты, но и начнут испытывать живой интерес к этому процессу.

Для кого эта книга

Эта книга не только для интровертов, но и для тех, кто их окружает. Она поможет им понять друг друга.

Фишка книги

Девора Зак проанализировала традиционные приемы нетворкинга и пришла к выводу, что они созданы для экстравертов. Поэтому решила написать книгу для тех, кто ненавидит нетворкинг, — для интровертов. Она превратила нетворкинг в полезное и приятное занятие для тех, кто ненавидит шумные вечеринки, саморекламу и похвалу и предпочитает большую часть времени проводить в одиночестве.

Над книгой работали

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Редактор *Ольга Свитова*

Дизайн *Сергей Хозин*

Иллюстрация на обложке *Сергей Николаев*

Макет и верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Надежда Болотина, Алла Турчанинова, Юлия Молокова*

Электронная версия книги подготовлена компанией
«Электронные Возможности»

www.todigital.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>