

Гизела Хагеманн

**РУКОВОДСТВО
ПО МОТИВАЦИИ**

НІРРО

УДК [331.108.244+656.3](075.4)

ББК 65.240

X 13

Гизела Хагеманн

Руководство по мотивации / Пер. с англ. М.: HIPPO, 2004. – 208 с.

ISBN 5-98293-058-X (рус.)

ISBN 0-566-07295-5 (Hbk)

ISBN 0-566-07618-7 (Pbk)

Как мотивировать персонал организации, не манипулируя, а проявляя уважение к каждому сотруднику? Какие силы при этом вступают в действие? Как научиться убеждать, а не раздавать приказы направо и налево? Книга дает ответы на эти вопросы, содержит яркие практические примеры, разбор основных теоретических концепций и их практическое приложение к современной бизнес-ситуации. Упражнения по индивидуальному и организационному развитию позволяют сделать важный шаг от того, «что» необходимо для мотивации, к тому «как» мотивировать персонал.

Книга предназначена для менеджеров, специалистов по подготовке персонала и всех, кто по роду своей деятельности должен уметь убеждать других.

© Gisela Hagemann 1992

© Перевод на русский язык «Hippo» 2003

Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством GOWER. Все права защищены. Любая часть данной публикации не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Издательство «HIPPO»

Для почтовых сообщений 201 Haverstock Hill
London NW3 4QG UK

Телефон в Москве: 775 08 62 hippo@publicist.com
hippo@hippopub.ru

Компьютерная верстка – О. Скоркин
Дизайн обложки – В. Максимов

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»
105005 Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46

Тираж 1000 экз. Заказ N 2829

Содержание

Введение	vii
Часть I Мотивация и организационные изменения	1
1 Формирование общих взглядов	3
2 Мотивация и проведение изменений	13
3 Мотивация и инновации	24
Часть II Материальные стимулы	31
4 Роль стимулов	33
Часть III Свободное и открытое общение. Общение как мотивирующий фактор	41
5 Общение внутри компании	43
6 Значение обратной связи	54
7 Искусство слушать других	89
8 Как задавать вопросы	92
Часть IV Совместная работа	97
9 Стиль руководства	99
10 Делегирование полномочий	112
Часть V Практические упражнения по индивидуальному и организационному развитию	123
Раздел 1 Индивидуальное мастерство	129
У п р а ж н е н и я:	
1 Как ясно выразить свои мысли	130
2 Сообщения с местоимением «Я»	132

3	Убеждение других людей	135
4	Умение активно слушать собеседника	139
5	Формирование четких требований	142
6	Умение задавать вопросы	145
7	Умение хвалить и поддерживать друг друга	148
8	Умение позитивно реагировать на слова собеседника	148
9	Необоснованная критика	150
10	Умение критиковать и принимать критику	151
11	Поиск решений при многообразии мнений	152
12	Изменение позиции – путь к улаживанию конфликтов	154
13	Рассмотрение противоположной точки зрения	155
14	Взгляд на себя со стороны	156
Раздел 2	Взгляды, цели и стратегия	158
15	Личные интересы и цели компании	159
16	Творческая визуализация	162
17	Концентрация внимания на цели и гибкость действий	167
18	Стратегия	168
19	Приоритеты	169
20	План действий	171
Раздел 3	Организационное развитие	172
21	Концентрация внимания на потенциальных возможностях	173
22	Проявление внимания к ожиданиям людей	173
23	Согласование правил поведения	175
24	Суперкоманды	176
25	Достижение общего представления об организационных изменениях	177
26	Определение проблем	183
27	Экономия финансовых средств: административный анализ	185
Приложения		
I	Рекомендуемая литература	187
II	Примерный вопросник для определения мотивирующих факторов	189
Алфавитный указатель		195

*Любая проблема
имеет три решения:
мое решение,
ваше решение и
правильное решение.*

*Китайская
поговорка*

Введение

Вы можете заставить человека что-либо сделать, но вы никогда не сможете заставить его захотеть сделать это. Захотеть что-либо сделать является исключительно собственным желанием, а мотивация – та внутренняя движущая сила, которая и делает ту или иную работу привлекательной. Хорошее самочувствие и эффективность работы – взаимосвязанные факторы. Способна ли компания соответствовать требованиям сегодняшнего дня? Это зависит от ее умения мобилизовать потенциал своего персонала. Правильное руководство обеспечит преимущество над конкурентами.

Самым важным источником инноваций внутри компании является отдельный человек. Высокая производительность труда зависит не только от современной технологии, но также и от отношения людей к работе: готовы ли они все свои силы отдать работе? Разделяют ли цели компании и готовы ли посвятить себя их достижению? Или постоянно смотрят на часы, думая: «Скорее бы конец рабочего дня!»

Человеческие взаимоотношения играют решающую роль в достижении высоких экономических результатов. Когда менеджер и весь персонал говорят на одном языке, они способны создать идеальные условия для эффективной работы. Когда взаимоотношения сотрудников компании носят открытый, доверительный и уважительный характер, ежедневная рутина выглядит не такой банальной.

Позитивно настроенный руководитель знает, что его личные качества и прежде всего умение общаться с людьми намного важнее формальных полномочий, которыми он наделен в соответствии со своим положением. Руководитель, который уверен, что он может сохранить свое высокое положение, дистанцируясь от своих подчиненных, только вредит себе. Однако было бы ошибочно считать, что можно добиться успеха, позволяя людям делать все, что они хотят.

Благоприятная для работы атмосфера может быть достигнута за счет формирования общей позиции, обеспечивающей свободный обмен информацией и позволяющей персоналу участвовать в процессе принятия решений.

Когда вместе собираются люди с различными интересами, опытом и взглядами на жизнь, определенные трения между ними неизбежны. Скрытые конфликты в конечном счете выходят наружу, а люди замыкаются в себе. Тот, кто считает, что с ним обошлись несправедливо, становится мстительным. Работа отходит на второй план. Однако если руководитель научится управлять этими конфликтами, они могут превратиться в источник энергии для динамичного развития компании.

Естественно, все это предполагает, что руководитель и персонал нормально общаются между собой. Если же руководители уединяются в своих «высоких» кабинетах в то время как остальной персонал занят обсуждением жалоб и ложных слухов, то тем самым менеджеры лишают себя возможности добиться лучшего взаимопонимания со своими сотрудниками. Если руководители и подчиненные смогут лучше узнать друг друга и спокойно обсудить свои проблемы, они найдут приемлемые для всех решения.

Работать в команде – значит постоянно решать проблемы в тесном взаимодействии между членами команды. Людей мотивирует творческая совместная работа, и это снижает вероятность возникновения конфликтов. Тщательный анализ жалоб показывает, что люди страдают в основном из-за недостатка внимания к себе. Если люди будут ощущать свою причастность к общим делам и чувствовать внимание к себе, то они начнут отождествлять свой труд с общими целями компании. Если конфликтующие стороны открыто заявят свою позицию, то смогут легче решать даже более сложные конфликтные ситуации.

Методы работы должны быть эффективными и структурированы таким образом, чтобы на выработку решений уходило не очень много времени. Совещание, на котором начальник долго и монотонно рассуждает, а остальные участники молча сидят и кивают головами, можно рассматривать как потраченное впустую время. Вместо этого целесообразно было бы раздать письменные инструкции. Если же люди хотят высказаться, но попадают на продолжительные по времени, плохо организованные совещания, то их присутствие на таких совещаниях превращается в фарс. Совещание проходит нерезультативно, потому что всегда найдется человек, который захочет эмоционально выразить свое мнение и сообщить какую-нибудь дополнительную информацию, предложит отменить принятое ранее решение или отложить принятие нового решения.

Эта книга представляет собой набор идей, раскрывающих различные аспекты современного менеджмента. Она также может служить в качестве практического пособия, поскольку содержит примеры и упражнения. Как консультант по менеджменту я знаю, что, говоря о менеджменте, недостаточно спросить «что?», а прежде всего необходимо получить ответ на вопрос «как?».

Этой книгой я хочу внести свой вклад в укрепление взаимодействия между персоналом компании. Книга адресована всем, кто предпочитает убеждать других в правоте своей точки зрения, а не раздавать приказы налево и направо, временами впадая в депрессию из-за того, что приказы никто не слушает. Только наше собственное поведение заставляет других людей предпринимать такие действия, которые нам самим кажутся неприемлемыми. Каждый из нас несет ответственность за последствия своих действий.

Приглашаем менеджеров и рядовых сотрудников компаний к общению между собой, чтобы преодолеть психологический барьер, предполагающий, что менеджер обладает исключительным правом иметь свою точку зрения, а остальному персоналу отводится пассивная роль исполнителей.

Внутренние ресурсы компании могут быть использованы эффективно. Одной из причин того, что миллионы, истраченные на развитие менеджмента, не дали больших положительных результатов, является то, что стратегия менеджмента, организационное развитие и индивидуальное мастерство рассматривались изолированно друг от друга (см. рис. 1). Традиционно сложилось так, что топ-менеджмент возлагает на себя ответственность за определение глобальных целей и формирование стратегии компании. Организационным развитием занимаются внешние консультанты и внутренние комитеты при минимальном личном участии топ-менеджера. Когда дела у компании идут хорошо, персонал компании проходит обучение на различных курсах. Если же у компании не все благополучно, в первую очередь сокращается бюджет обучения персонала.

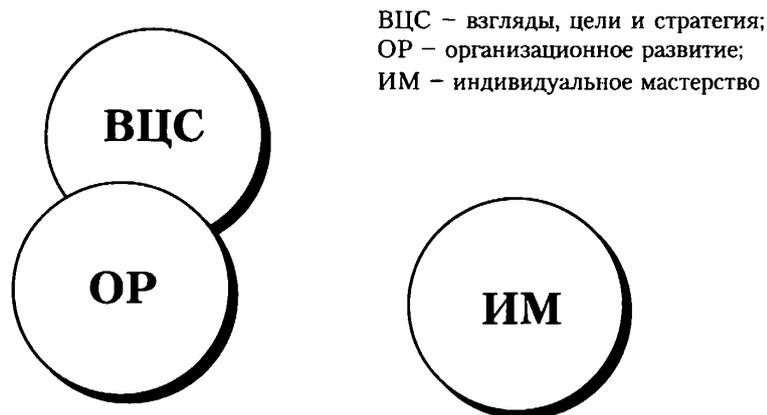


Рис.1

В последние годы организационное развитие понималось как сокращение расходов. Поскольку подобные мероприятия не являются популярными, многие менеджеры предпочитали более легкий способ – исключали персонал из процесса проведения внутренних изменений. А если все решения принимаются наверху, без привлечения персонала, то как возможно мобилизовать творческий потенциал сотрудников? Сотрудникам остается только неохотно выполнять приказы сверху, не скрывая при этом своего разочарования. Люди шепчутся в коридорах, падает эффективность труда. Моральная обстановка угнетающая. Поэтому персонал следует обязательно привлекать к работе по реорганизации компании.

В успешной компании не только менеджеры, но и персонал предлагает свои идеи по улучшению работы. Очевидно, что не все идеи могут быть реализованы на практике, но это не повод для их игнорирования. Все идеи, хорошие или плохие, должны быть рассмотрены, а современный менеджер должен уметь доказать их несостоятельность. Время, потраченное на разъяснение целей или обоснование какого либо аргумента, потрачено не напрасно. Если персонал знает, что к новым идеям в компании относятся серьезно, то коллективная способность мыслить по-новому только возрастает, и это единственный способ использования общего потенциала компании. Кроме того, при этом предполагается свободное и открытое общение сотрудников компании между собой.

Для того, чтобы развивать организацию в целом, необходимо развивать отдельных ее представителей. Книга, соответственно, объединяет в одно целое общие взгляды, организационное развитие и индивидуальное мастерство (как показано на рис. 2).

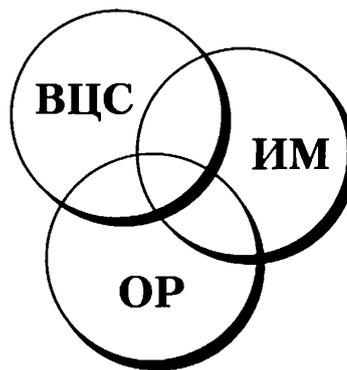


Рис.2

Подтверждение этих идей можно найти в книге Питера М. Сенджа «Пятая дисциплина», где говорится, что «организации обучаются через своих сотрудников. Обучение сотрудника не гарантирует обучение организации, но без него невозможно обучение организации...». Казуори Иманури говорит: «Относится ли это к исследованиям и развитию, или менеджменту компании, или любому другому аспекту бизнеса, но на первом месте всегда стоят люди. И эти люди обладают своей волей, умом и образом мышления. Если работники сами недостаточно мотивированы для того, чтобы соответствовать целям роста и технологического развития компании .., то просто не будет никакого роста, повышения производительности труда и технологического развития».

**Часть I. Мотивация и организационные
изменения**

Формирование общих ВЗГЛЯДОВ

Диалог означает, что они спрашивают, а мы отвечаем. Или не отвечаем, но понимающе улыбаемся и киваем головой, подтверждая, что мы понимаем их проблемы, понимаем полностью, и все будет хорошо, пока мы говорим друг с другом, потому что разговор друг с другом, или диалог развивает доверие, а доверие – это то, что нам необходимо больше всего.

Стефан Гейм

Стратегический взгляд в будущее и мотивация всегда были важны; а сейчас от них зависит жизнеспособность любой компании. Времена изменились, и мы не можем больше сидеть спокойно и ждать, что произойдет, или обдумывать свои решения на досуге.

Мы можем, используя всю свою энергию, постараться избежать перемен или осознать открывающиеся перед нами возможности. В этом контексте стоит вспомнить цитату из программного заявления «Новых лидеров»: «Чем лучше мы понимаем характер перемен, с которыми сталкиваемся, тем легче нам согласиться с их неизбежностью, подготовиться и извлечь из них выгоду. Чем меньше мы понимаем характер перемен, тем больше вероятность того, что с ними придется бороться, сопротивляться им, как будто наши жизни зависят от сохранения нашего статус кво».

Баланс устойчивых и неустойчивых ценностей

Проблема, с которой сталкивается любая компания, заключается в том, чтобы завершить сложный процесс внутренних изменений, добившись баланса между очевидными целями компании («устойчивые ценности»), с одной стороны, и стимулированием позитивной культуры компании («неустойчивые ценности»), с другой стороны. Взгляды и идеи определяют пути развития компании, но для их практической реализации менеджер должен мобилизовать творческую активность и преданность своих сотрудников. Корпоративная

культура определяет наши действия; ведь нам не все равно, чем заправляют двигатель – маслом или песком. Позитивная корпоративная культура позволяет взглядам и идеям становиться реальностью. Воплощенные в практику взгляды и идеи являются самым важным средством достижения целей компании.

Общие взгляды и идеи + очевидные цели + позитивная культура = успех

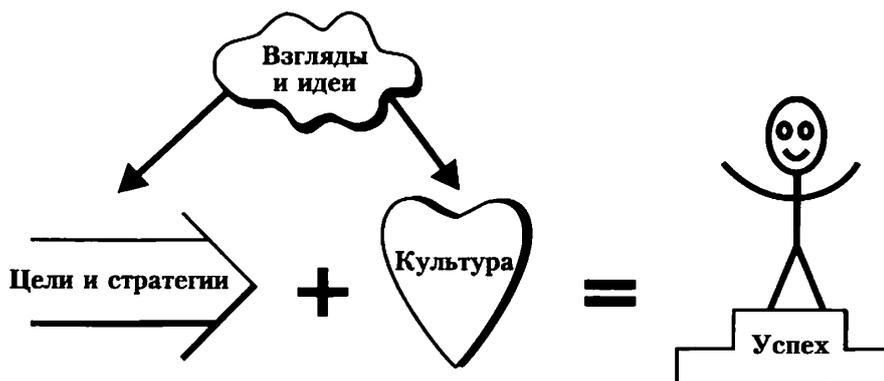


Рис.3

Цель и стратегия
 Что?
 Ориентирована на выполнение задачи («Устойчивые ценности»)

Эффективность:
 технологии управления производством

Знания и компетенция:
 опыт в сфере найма и удержания квалифицированного персонала

Качество:
 технический успех, своевременное выполнение работы, соблюдение бюджета, управление проектами

Корпоративная культура
 Как?
 Ориентирована на людей («Неустойчивые ценности»)

Идентификация с целью:
 активность в работе, энтузиазм, самореализация, осознание цели

Мотивация:
 стремление обучиться чему-то новому, творческое отношение к работе, хорошая рабочая атмосфера

Общение и сотрудничество
 внутри компании:
 взаимное доверие, свободный обмен информацией, конструктивная обратная связь, открытое общение
 вне компании:
 сервис хорошего качества, проявление интереса к запросам клиента

Какие требования предъявит менеджерам завтрашний день? Каким образом такие факторы, как общие взгляды и идеи, очевидные цели и позитивная корпоративная культура, будут влиять на достижение успеха компании? Все эти факторы требуют от нас оптимизма и реалистичности, внимания и требовательности, творчества и практичности одновременно.

Позитивное отношение к изменениям

В прошлом компании могли просто удовлетворять спрос клиентов. В наше время компании должны предвосхищать возможные запросы своих клиентов.

Одним из неперенных условий гибкой политики компании является то, что сотрудники компании могут принимать решения в рамках своей компетенции. Конечно, когда идешь по неизведанной дороге, всегда можешь столкнуться с неизвестными препятствиями. Если малейшая ошибка автоматически означает конец карьеры, никто не осмелится рисковать. Поэтому каждый сотрудник компании должен иметь право задавать руководителям вопросы, ошибаться и устранять свои ошибки как можно быстрее.

Чем выше степень мотивации персонала, тем больше интерес и готовность реагировать на то, что происходит внутри компании и за ее пределами. Свободное и открытое общение является единственным способом, который позволяет руководителям компании своевременно получать необходимую для успешного управления информацию. Такое общение является индикатором, показывающим насколько успех изменения стратегии на макроуровне зависит от того, что происходит на микроуровне компании.

В будущем постоянные изменения станут нормальным состоянием компаний. Многие компании уже поняли, что бессмысленно делать сложные долгосрочные прогнозы: неизбежно появится какой-нибудь неизвестный фактор, который нарушит весь прогноз. Еще совсем недавно компании составляли планы своей работы на десять лет, но теперь редко кто планирует работу больше, чем на три-пять лет. В некоторых ситуациях менеджерам приходится принимать решения, вообще не имея резерва времени. Поэтому менеджер должен обладать интуицией и особым чутьем к общественным, политическим и технологическим новациям, которые рано или поздно могут быть полезны для компании.

Каждый должен знать, как принимать решения в условиях неопределенности, как сохранить позитивные отношения между людьми даже во время бурных изменений. Эмпатия (сопереживание), интуиция, способность приспосабливаться к ситуации и, не в последнюю очередь, хорошее знание человеческой природы очень важны

для этого процесса. А такие «старомодные» ценности, как взаимное уважение, надежность и альтруизм, выступают в качестве основных компонентов успеха.

Для того чтобы провести реорганизацию компании, недостаточно просто изменить ее формальную структуру, нарисовав новые прямоугольники и квадраты на организационной схеме компании и соединив их между собой тонкими линиями. Более существенно в данном случае то, что происходит внутри отдельных подразделений. Что собой представляет сложившаяся в них рабочая атмосфера? Являются ли сотрудники этих подразделений частью активно работающей команды или они только пассивно наблюдают за процессом со стороны?

Организационные изменения часто начинаются с постановки диагноза сегодняшнего состояния компании. В некоторых случаях этот диагноз очень точен и служит в качестве отправной точки для предполагаемых изменений. Однако существует опасность, что в целях сокращения времени на проведение организационных изменений все обернется поиском очередного козла отпущения. Без помощи компетентного внешнего консультанта рабочая обстановка может стать еще хуже той, что была раньше.

Более позитивно менеджерам и персоналу выработать общий взгляд на будущее компании. Одним из самых мотивирующих факторов является ощущение своей принадлежности к определенной группе людей. Внутри общности людей возникает особая сила, которая идентифицируется с определением общего представления о будущем компании.

Создание реального представления о будущем компании

Мысленное представление – это воображаемое путешествие от известного к неизвестному. Включим свое воображение и на время забудем обо всех ограничениях: какой будет компания через пять лет? Чего можно будет достичь? Что или кто мешает нам реализовать наши мечты? Как мы преодолеем эти препятствия? Как нам убедить в этом себя и всех окружающих?

Представление будущего образа компании отличается от традиционного управления по целям, потому что не ограничивается мышлением – обдумыванием возможностей, а стимулирует воображение, фантазию и интуицию, помогая нам более четко определять свои цели и укреплять уверенность в своих силах. Каждый из нас обладает более высоким потенциалом по сравнению с тем, который мы используем в обычных обстоятельствах. Задача состоит в том,

чтобы дать выход дремлющей внутри нас энергии и действовать в унисон со своими мыслями и велением своего сердца. Таким образом, мы не просто стараемся спрогнозировать свое будущее, но и активно формируем его. Это дает нам ощущение, что мы сами контролируем свою жизнь, а не являемся игрушкой в чужих руках. Мы сами отвечаем за создание той реальности, которая нам необходима. Творческое воображение выступает в качестве дополнительного метода для управления по целям и практического инструмента воздействия на повседневную реальность (упражнение 16).

Мы должны работать над тем, чтобы наше представление обрело реальные очертания. Совместное участие в этой работе очень важно для определения реальных целей. Каждый день мы делаем тот или иной выбор. Только в том случае, когда наши внутренние ценности находятся в согласии с нашим внешним поведением, мы интуитивно делаем то, что ведет нас к достижению наших целей. Таким образом, единодушие в отношении наших целей (упражнение 15) является необходимым условием для укрепления в трудный час нашей смелости и решимости.

При помощи мысленного представления того или иного образа можно также справляться со своим стрессом. Люди отличаются наивысшей производительностью в так называемом альфа-состоянии – это переходная фаза между состоянием сна и бодрствованием, которую каждый из нас испытывает по меньшей мере дважды в день. Можно достичь этого состояния при помощи расслабляющих упражнений. В расслабленном состоянии нам легче думать позитивно.

Точно определенные цели

Вы должны знать – что вы хотите. Ваши энергия, знания и упорство должны быть направлены на достижение цели, и эта цель должна быть ясной, конкретной и точной. Она должна быть реалистичной и оптимистичной. Кроме этого, вам необходимо предпринять определенные усилия, чтобы добиться ее выполнения.

Представление будущего образа компании – это важнейшая цель, которую можно сравнить с лучом света, пронизывающим темноту. Когда вам удастся точно определить и сформулировать цель, свет концентрируется в лазерный луч, настолько мощный, что он может пробить стену. Только тогда, когда вы сможете достаточно ясно и точно увидеть свою цель и полностью идентифицировать себя с ней, вы сможете интуитивно принять правильные решения.

Постарайтесь проникнуть в суть. Что вы, в сущности, хотите? Что останется, если избавиться от несущественного? Какой вопрос самый важный? Что вам необходимо для достижения своей цели?

Часто мы оказываемся в ситуации, когда бьемся над решением одного вопроса, заняты одним делом, а на самом деле должны заниматься совершенно другим.

Вот примеры, которые иллюстрируют это.

Молодая женщина едет в Африку для работы по оказанию помощи малоимущему населению. Но задавая себе вышперечисленные вопросы, она поняла, что на самом деле хочет больше взаимодействовать с людьми. Она думала, что ей придется заниматься чем-то определенным («помогать бедным людям»), чтобы заслужить их благодарность и уважение. Ей же пришлось налаживать отношения с людьми и спасать их. Кроме того, эта работа заставляет ее рисковать, брать на себя инициативу и преодолевать свой страх быть уволенной за допущенные ошибки.

Женщина-юрист включает красный свет над дверью своего кабинета, когда занята работой. Когда она задается вопросом, почему поступает подобным образом, то понимает, что на самом деле ей хочется быть уважаемой своими коллегами мужчинами, у которых над дверями кабинетов есть красные лампочки. Хотя потребность в хорошей рабочей атмосфере и признании коллег может быть удовлетворена и другими способами, не прибегая к красной лампочке.

Многие люди хотят зарабатывать больше денег, чтобы повысить свою защищенность, но если не удастся достичь эмоциональной гармонии с самим собой, то никакие богатства на земле не обеспечат спокойствия и умиротворенности. Можно привести примеры из жизни дряхлых миллионеров, которые буквально утонули в своих нечистотах из-за того, что отказались от помощи профессиональных сиделок, боясь быть ограбленными.

Подумав немного над тем, какой конкретный результат хотите получить, вы обнаружите возможности, о которых даже и не подозревали. Для того, чтобы быть счастливым, не надо ждать, пока вырастут ваши дети, будет выкуплена закладная или вы получите премию. Сконцентрировавшись на том, чего вы хотите достичь, вы станете более гибкими. Одной и той же цели можно добиться несколькими способами.

Вам необходимо знать, что вы хотите сказать, выражать свои мысли четко и ясно и предлагать свои идеи. Упражнение 1 представляет собой перечень вопросов, которые помогут вам внести ясность в дискуссию или письменное сообщение. Упражнение 3 научит вас преподносить свои идеи. Упражнение 5 поможет вам четко формулировать свои требования.

В своей книге *Непосредственное влияние на людей* Джени З. Лаборде сравнивает общение с путешествием. Сначала вы решаете,

куда хотите поехать. Затем вы думаете над тем, как туда доберетесь и кого пригласите с собой. Если вы хотите отправиться из Лондона в Эдинбург, то можете путешествовать на самолете, машине или поезде. Если вы решите ехать на машине, то необходимо выбрать оптимальный маршрут. Выбранный маршрут должен содержать дорожные знаки, которые помогут вам ориентироваться в пути. Если ваши пассажиры едут в другое место, они должны знать, где им следует сойти, чтобы продолжить путешествие самостоятельно. Когда вы, наконец, приедете в Эдинбург, вы должны выяснить, действительно ли это то место, которое вы хотите посетить. На самом ли деле вы получите здесь то, что ищете?

Так же, как путешествие начинается с определения его конечного пункта, процесс общения начинается с определения результатов, которые вы в итоге хотите получить. Общение без определения его цели можно сравнить с посадкой на поезд, который отправляется неизвестно куда.

Позитивные цели

Сконцентрируйтесь обязательно на том, чего вы хотите добиться. Позитивное утверждение несет в себе более стимулирующий характер, чем негативное. Вы «за взаимное доверие и уважение», а не «против групповой агрессии». Вы «за хорошую рабочую атмосферу», а не «против плохого управления».

Человек может «пропустить» через себя ограниченное количество негативной информации. Представьте себе, что с утра, когда вы просыпаетесь и включаете радио, и до вечера, когда вы смотрите по телевизору последние известия, вам противостоят войны, кризисы и катастрофы, землетрясения, насилие, происшествия, коррупция, экологические преступления, экономические проблемы и личные трагедии. Многие люди не могут справиться с этим потоком негативной информации. Они становятся апатичными и обессиленными.

Если вы хотите внести в рабочую атмосферу определенные изменения, вы должны показать, что они полезны для окружающих. И каждый человек должен иметь возможность внести в эти изменения свой положительный вклад. Если вы просто критикуете нечто, то вы тем самым создаете негативную атмосферу.

Вы постоянно передаете сигналы при помощи языка своего тела. Ваши мысли отражаются в выражении вашего лица, положении вашей фигуры и вашем голосе. Горят ли ваши глаза огоньком, улыбаются ли ваши губы или вы стиснули зубы от разочарования? Стоите ли вы в расслабленной позе или напрягаете мышцы шеи и мечтаете стать человеком-невидимкой? Невозможно не общаться с окружающими людьми. Независимо от того, что вы говорите или

делаете, вы передаете сигналы, которые привлекают или отталкивают других людей.

Ваши негативные мысли создают ваш негативный имидж. Говоря пренебрежительно о других людях, вы можете создать им плохую репутацию, но это не значит, что люди начнут к вам лучше относиться. Люди не доверяют тем, кто наносит удар в спину. Ваши коллеги подстрахуются, понимая, что «если он сплетничает о других людях за их спинами, он так же поступает и по отношению ко мне!». Поэтому лучше говорите о преимуществах своих собственных предложений, чем о недостатках чужих идей.

Не расходуйте понапрасну свою энергию, завидуя успеху других людей. Если вы ненавидите какого-нибудь человека, значит, он имеет над вами власть. Вы тратите свою энергию и время на то, чтобы думать о нем, вместо того, чтобы использовать это время для работы. Вы не сможете почувствовать себя свободным до тех пор, пока не примиритесь со своим вторым «я». Вы эмоционально связаны с теми людьми, которые вам не нравятся. Только забыв о них, вы можете почувствовать себя свободным.

Не ждите, пока другие люди выполнят вашу работу. Считайте, что ваша работа не тяжелое бремя, а возможность реализовать себя. Работа, которую вы с удовольствием выполните для других, доставит вам личное удовлетворение. Постарайтесь убедить коллег в своей правоте, а не критикуйте их. Говорите об имеющихся возможностях, а не о проблемах.

Стратегия

Когда вы четко определили свою цель, тогда можете приступить к разработке стратегии ее достижения (упражнения 18–20). Самая лучшая стратегия не имеет никакого смысла, если компания не может реализовать ее на практике.

Организации состоят из отдельных людей. Это живые люди, а не обезличенные механизмы, предназначенные для достижения необходимого результата. Тем не менее каждый человек понимает свое предназначение для достижения общей цели. Для реализации стратегии компании, т. е. для выполнения принятых решений, нужна корпоративная культура, которая мотивирует персонал на исполнение своей работы. Мотивация может поддерживаться за счет удовлетворения человеческих потребностей в принадлежности к компании, уважении со стороны коллег по работе и самореализации. Корпоративная культура («как» добиться достижения цели), таким образом, играет такую же важную роль, как и план действий («что» делать для достижения цели).

Главное – гибкость в работе

Для того чтобы добиться определенной цели, необходимо сконцентрировать свои усилия на ее достижении. Вы мысленно представляете картину того, что хотите создать, и концентрируете на ней все внимание. Всегда помните о своей цели, даже когда выполняете другую работу. Это поможет вам использовать все возможности, которые появятся.

В случае отсутствия четких приоритетов вы будете постоянно сталкиваться с необходимостью делать несколько дел одновременно, растрачивая свои силы понапрасну, – и не добьетесь необходимого результата. Вы не чемпион мира, который делает все одинаково хорошо. И, кроме этого, не забывайте, что в сутках – всего 24 часа. Сконцентрируйте свою энергию и ресурсы на поэтапном выполнении вашего плана. Если вы испытываете искушение сделать все сразу, вы подвергаете себя опасности распылить силы и выполнить работу поверхностно. В результате у вас не хватит времени на то, чтобы изучить документы, касающиеся важного совещания. В итоге вы не добьетесь своей цели и плохо выполните свою работу. Не забывайте, что другие люди не упустят возможности воспользоваться случаем проявить себя. Упражнение 17 научит, как шаг за шагом сохранить концентрацию на поставленной цели, оставаясь при этом гибким в работе.

Сила воли

Для достижения цели вы должны обладать силой воли и упорством. Необходимо верить в свою цель и выбранный способ ее достижения. Вы должны любить то, чем приходится заниматься, и концентрировать все усилия на достижении поставленной цели.

Когда между поставленной целью и сегодняшней реальностью образуется огромная пропасть, мы становимся раздражительными. Кажется, что весь мир объединился в заговоре против нас. Все работает с прохладцей, и только мы вынуждены надрываться. Это так несправедливо! Разрыв между текущей ситуацией и желаемым результатом называется *творческим конфликтом*. Вместо того, чтобы испытывать жалость к себе, постарайтесь посмотреть на эту ситуацию как на источник энергии, дающий вам силы справиться с решением поставленных задач и приблизиться к достижению своей цели.

Не теряйте веру в себя, когда вы столкнетесь со случайной неудачей. Не делайте из поражения трагедии, а извлеките из него уроки. Что было сделано неправильно? Почему была допущена ошибка? Что можно сделать лучше в следующий раз? Для дости-

жения успеха необходимо настойчиво идти вперед, невзирая на поражения.

Преграды и сопротивление закалят вас. И полагайтесь только на свои собственные силы. Преодолевая препятствия, вы обретаете уверенность в себе. То, что кажется непреодолимым барьером, может на самом деле открыть новые перспективы для достижения поставленной цели. Необходимо только понять, что означает препятствие, с которым вы столкнулись: вы должны переосмыслить стратегию действий, или это противодействие поможет вам обрести новую силу, способную привести к намеченной цели.

*Иногда я думаю
про себя: насколько
хорошей должна
быть наша
продукция, чтобы
она смогла
компенсировать наш
неэффективный
менеджмент.*

Сотрудник компании

Демографические тенденции говорят о росте числа людей старшего поколения, в то время как процентное соотношение молодых людей сокращается. Как это ни покажется невероятным, даже с учетом высокого уровня безработицы, но через несколько лет экономика начнет испытывать недостаток в высококвалифицированной рабочей силе. Возможность найма на работу потенциальных сотрудников с хорошей профессиональной подготовкой и необходимым опытом может стать основным фактором, влияющим на будущее развитие компаний. Молодые специалисты смогут выбирать себе работу, и даже перспектива высокой заработной платы будет недостаточна для того, чтобы привлечь на свою сторону компетентный персонал. Конкурент сможет предложить более высокую зарплату. Для многих людей стимулирующая рабочая атмосфера, активная работа и возможности индивидуального развития намного важнее денег. Одна из основных задач компании – понять, что менеджеры должны научиться эффективному управлению.

Ориентированное на людей управление

Многие менеджеры кичатся своей ролью. Да, они добились своего высокого нынешнего положения благодаря предыдущим профессиональным успехам, но вместо того, чтобы стать авторитетными руководителями, ведущими за собой других людей, они превращаются в возвеличенные ничтожества. Для того чтобы быть уверенными, что грамотные специалисты не закончат свою карьеру как неадекватные начальники, больше внимания необходимо уделять личным качествам претендентов на руководящие должности.

Умение мотивировать других людей и работать в команде так же важно, как знание своего дела и аналитическое мышление. Одинокий волк больше не может управлять всем самостоятельно. Проблемы становятся более сложными и требуют оригинальных решений и тесного взаимодействия в работе. По этой причине

будущие менеджеры будут больше зависеть от знаний и лояльности своего персонала, хотя они действуют прежде всего в своих интересах, когда уделяют своему персоналу столько же внимания и уважения, сколько заслуживают их самые лучшие клиенты.

Принятый руководителем стиль управления определяет степень вовлеченности персонала в работу. Несмотря на значительные культурные различия между Европой и Японией и на то, что не все явления жизни, происходящие в Японии, можно или даже нужно копировать в Европе, с точки зрения мотивации людей Япония достойна подражания. В интервью немецкому журналу «Шпигель» Акио Морита, хозяин компании «Сони», которая имеет общемировой оборот продукции в объеме около 30 миллиардов немецких марок, раскрыл секреты успеха своей компании. «Общение и еще раз общение с людьми – вот главный залог успеха... Важно, чтобы люди видели перед собой цель... Все зависит от творчества работников. В течение многих лет я управляю компанией, которая состоит из творческих личностей, и я знаю, как их нужно мотивировать. Я никогда не говорю им, что они должны, а что не должны делать».

В интервью журналу «Штерн» американский глава немецкого представительства компании «Сони» Рон Соммер говорит: «Каждый работник должен идентифицировать себя с компанией «Сони» и продукцией «Сони», иначе мы не добьемся необходимых результатов. Пусть у меня лучше будут проблемы с начальством в Японии, если мотивация и рабочая обстановка не соответствуют стоящим перед нами задачам, но я не буду мириться с низкими результатами нашей работы».

Когда японцы вкладывают инвестиции в проектно-конструкторские работы, они думают о будущем. Но они также знают, что инвестиции в людей и в создание благоприятной рабочей обстановки тоже принесут свои экономические результаты.

Менеджер, который хочет добиться в работе высоких результатов, очень рискует, когда игнорирует психологическое состояние своих сотрудников. Это особенно важно, поскольку баланс сил внутри компании смещается в пользу высококвалифицированных сотрудников. Квалифицированный персонал компании, производящей электронику, может предъявлять более высокие требования к стилю руководства и рабочей обстановке, поскольку у него более сильная позиция по сравнению с менее квалифицированными коллегами, которым легче подыскать замену.

Определите разницу между шахтером или рабочим сталелитейной промышленности и специалистом по компьютерам или высококвалифицированным инженером. Работа на шахте – это просто способ заработать на жизнь, не имеющий ничего общего с концепцией самореализации. Шахтер добивается повышения заработной платы, сокращения рабочего дня и улучшения условий труда. Тяжелый

физический труд в конце концов подрывает физические силы и умственные способности человека, и шахтер ждет не дождется, когда он сможет уйти на пенсию.

Персонал высокотехнологичной компании, наоборот, почти не занимается физическим трудом, но ведя здоровый образ жизни и занимаясь спортом, может поддерживать свои творческие и продуктивные способности вплоть до преклонного возраста. Их знания дают им силу, их нелегко заменить на других людей, и их практический опыт высоко ценится в компании. Забастовки показывают, что довольно небольшие группы специалистов могут полностью остановить работу в целых отраслях. Если этих специалистов нечем заменить, позиция забастовщиков становится только крепче.

Менеджеры, которые мыслят стратегически, должны находить контакты с людьми. Просто разговаривая с персоналом, менеджер может почувствовать, чем дышат его подчиненные. Закрываясь в своих кабинетах и погружаясь в бумажную работу, менеджеры теряют возможность близкого контакта с людьми.

Для того чтобы мобилизовать персонал на успешную работу, менеджеру необходимо быть ориентированным на общение с людьми. Психологические исследования показывают, что 95% решений мы принимаем на эмоциональном уровне, вне зависимости от того, в какую рациональную оболочку упакованы наши мотивы: мы испытываем обиду из-за отсутствия внимания к себе, говорим, что у нас не хватает времени, чтобы выполнить определенную работу, нам кажется, что к нам несправедливо относятся, и говорим, что у нас разногласия на работе.

Век живи, век учись

Знания – сила. Если вы хотите быть одним из тех, кто сам создает свое будущее, а не является жертвой обстоятельств, то должны постоянно учиться. Теперь уже недопустимо, чтобы женщина говорила: «Я не могу читать эти документы, потому что я замужем и у меня двое детей», или мужчина заявлял: «Сейчас открывается сезон охоты, и работа может подождать». Вы должны постоянно обновлять свои знания, а учиться, как известно, никогда не поздно.

Поскольку количество выпускников колледжей и университетов скоро будет недостаточным, чтобы удовлетворить потребности всей промышленности, компаниям необходимо позаботиться о пополнении своих ресурсов уже сейчас, развивая контакты с колледжами и университетами и занимаясь повышением квалификации персонала внутри компании.

Чтобы предотвратить застой в профессиональной подготовке персонала, недостаточно просто продолжать делать то же, что и

раньше. Нужны новые идеи. Предоставляемые персоналу возможности по профессиональной подготовке и повышению индивидуального мастерства – это не благотворительность, не подарок и не роскошь, которую может позволить себе компания в результате своей успешной финансовой деятельности, а инвестиции в будущее компании.

Целью развития персонала является поощрение людей к тому, чтобы они смелее брали на себя ответственность. Для того чтобы принимать самостоятельные решения в рамках делегированных им полномочий, сотрудники компании должны заранее знать о том, что должно произойти и почему. Каждый сотрудник компании должен быть уверен, что он может изложить свое мнение без страха быть наказанным за это.

Мотивация – это продукт совместной работы, но работать вместе непросто. Однако правила человеческих взаимоотношений можно изучить, и для этого не обязательно заниматься одной профессиональной подготовкой. Не менее важно развивать у людей навыки социального поведения.

Продолжительность обучения важна для достижения долгосрочных результатов. На кратковременных открытых семинарах можно познакомиться с новыми идеями, но в течение такого короткого промежутка времени нельзя изменить укоренившиеся в сознании человека модели поведения. Опыт показывает, что внутрифирменные мероприятия, включающие как индивидуальную работу с тренером, так и дополнительные занятия в группах, дают самые лучшие результаты.

Если обучение общению и взаимодействию рассматривать серьезно, тогда менеджеры и персонал должны принимать участие в одних и тех же семинарах. До тех пор пока менеджеры будут посещать эксклюзивные занятия по менеджменту, а персонал будет обучаться на других курсах, остается опасность того, что люди будут понимать изучаемый материал головой, но не сердцем. Менеджер будет воспринимать знания на интеллектуальном уровне, но не сможет на практике изменить свое поведение. Это реальная проблема для всех, кто сталкивается на рабочем месте как с негативными, так и с позитивными человеческими отношениями.

Настало время пересмотреть методы обучения. Способ обучения определяет, как быстро изучаемый материал будет усвоен аудиторией и применен на практике. Длинные лекции-монологи редко вдохновляют на самостоятельные мысли. Но и консультанты, которые путают тренинги на производстве с шоу-бизнесом и считают своим долгом развлечь аудиторию, также не достигают долговременных результатов.

Взрослые люди хотят активно участвовать в процессе обучения, используя при этом свои способности. В будущем развитие творческих форм обучения и методов работы с персоналом может стать привлекательным и быстро растущим рынком.

Приятная, непринужденная обстановка способствует более быстрому достижению целей тренингов на производстве. Занятие, на котором людям рассказывают об их стиле общения и использовании подсознательных сигналов, передаваемых на языке тела и голосом, должно стать неотъемлемой частью каждого семинара по подготовке кадров. Глубокое дыхание и расслабление повышают уровень концентрации человека и помогают преодолеть стресс. В Японии кружки качества часто начинаются с того, что все участники одновременно занимаются дыхательной гимнастикой. Этот полезный опыт я использовала в работе с проектной группой: в начале и в конце каждого учебного дня мы занимались релаксацией и творческим воображением (упражнение 16).

Научно доказано, что тело и душа составляют одно целое. Американские ученые смогли показать, что между нервами и клетками мозга, отвечающими за работу иммунной системы тела, существует непосредственный обмен информацией. Наше эмоциональное состояние влияет на состояние нашего здоровья. Эмоциональный человек не только сохраняет свое здоровье, но и помогает себе добиться более высоких результатов в работе.

Физические упражнения помогают предотвратить болезни. Понимая это, многие менеджеры поощряют поддержание бодрого и здорового духа персонала за счет компании. Кроме этого, важно начинать каждый рабочий день с получасовой релаксации и мысленного сосредоточения на целях компании. Эта процедура также включает обмен приветствиями и краткое общение с коллегами, для этого достаточно и двух минут на одного человека, при этом каждый сотрудник имеет возможность сообщить руководителю о том, что его волнует. Один раз в неделю необходимо более подробно беседовать с сотрудниками.

Я также порекомендовала бы проведение для персонала сеансов массажа в течение рабочего дня, поскольку один час в неделю, уделенный этой процедуре, будет более чем компенсирован снижением стресса и уменьшением заболеваний и конфликтов, а также увеличением производительности труда персонала. Американские топ-менеджеры давно уловили связь между физическим и психическим здоровьем человека – они проводят сеанс массажа в течение рабочего дня.

Старый афоризм «век живи, век учись» приобретает совершенно новое значение. Многие люди старшего поколения чувствуют, как их жизнь обогащается за счет изучения чего-то нового уже в зрелом

возрасте; некоторые из них получают даже второе или третье высшее образование.

Бывший вице-президент международной Ассоциации ускоренного обучения американка Ди Дикинсон предложила, чтобы государственные школы были открыты по вечерам и в выходные дни для того, чтобы не только работодатели, менеджеры и студенты, но также и рядовые работники могли готовиться к выполнению сложных задач, которые им придется решать в будущем. В качестве яркого примера она привела небольшой городок Анакорт, который расположен на побережье к западу от Вашингтона. Жители Анакорта реализовали эти идеи на практике и проводят активный обмен учебными программами с японскими школами. Теперь американцы изучают японский язык, и это привело к значительному увеличению объема торговли с Японией (источник *Management Wissen*).

Иерархические структуры не способствуют обучению персонала креативному поведению, и поэтому в будущем компаниям потребуется более гибкая организационная структура.

От иерархической обособленности к совместной работе

Иерархические структуры являются громоздкими. Обычно процесс передачи информации внутри иерархически структурированных компаний осуществляется только в одном направлении: от руководителя к подчиненным, и даже если последние приходят к руководству со своими идеями и предложениями, их редко воспринимают серьезно. Авторитарные менеджеры сразу же понимают, что критика относится непосредственно к ним, и пресекают в корне такие инициативы персонала просто для страховки. В некоторых случаях предлагаемые изменения настолько сложно провести через превратности системы, что эти изменения или вообще не проводятся, или принимаются в урезанном виде.

Меня пригласили в дочернюю фирму одной крупной компании для изменения системы организации труда и реструктуризации фирмы, которая стала терпеть убытки из-за увеличения времени выполнения рабочих процедур. Осуществление проекта мы начали с проведения совместного организационного семинара для руководства и персонала с целью диагностики текущего состояния фирмы. Задачей семинара было сопоставить все предложения по улучшению ситуации и провести мозговой штурм. Это был первый раз когда сотрудники фирмы получили право голоса, и они использовали его на все сто процентов. Руководитель фирмы был шокирован. Обычно он мало контактировал с сотрудниками и поэтому пребывал в

иллюзии, что руководство и персонал фирмы были одной большой и счастливой семьей. Вместо того, чтобы обдумать какое-то время предложения персонала, он пришел на следующее утро и сразу отверг все предложения. Он упорно сопротивлялся любой попытке введения более эффективных способов работы или более рационального распределения должностных обязанностей. Любое изменение означало бы, что на фирме что-то идет не так, как надо.

Сотрудники фирмы, которые сначала проявили большой энтузиазм по отношению к этому проекту, вскоре полностью потеряли к нему интерес. Они заметили, что их шеф сердился, когда они не соглашались с ним, и относился к ним как к нарушителям спокойствия, когда они осмеливались высказать свои мысли вслух. Люди вернулись к своему апатичному поведению, и один из них резюмировал ситуацию следующим образом: «Я боюсь говорить что-либо вслух. В конце концов, завтра я должен снова прийти на работу».

Позиция руководителя находит свое отражение в поведении сотрудников компании. Если руководитель хочет чего-то добиться, он должен показывать подчиненным личный пример; но люди будут ему доверять лишь в том случае, если он сам будет делать то, к чему призывает их.

Компания, которая стремится к тому, чтобы легко приспосабливаться к изменениям ситуации, должна распрощаться со своей иерархией. Будущие организационные формы будут состоять частично из фиксированных структур и частично из гибких форм сотрудничества. Выполнение задач, которые постоянно возникают в неизменном виде, может быть и дальше организовано благодаря фиксированной структуре, а творческие или меняющиеся со временем задачи могут быть поручены проектным или неформальным рабочим группам. Для того чтобы это функционировало, необходим свободный и открытый обмен информацией, чтобы каждый сотрудник или сотрудница точно знали, что они должны делать. Компании, реализующие крупные проекты должны обучить и подготовить свой персонал для выполнения этих проектов. Выполнение новых и более сложных задач повышает компетенцию сотрудников компании. Изменения больше не вызывают шок у персонала, а являются неотъемлемой частью повседневной работы.

Чтобы предотвратить раздел империи на множество мелких княжеств, необходимо объединить все нити управления в одних руках. Этого можно добиться благодаря проведению постоянных консультаций между главой компании и руководителями проектных групп. Во время этих встреч можно обсудить важные для компании вопросы и принять необходимые решения по улучшению продаж, изменению технологии работы и повышению производительности труда.

Совместная работа в саморегулируемых группах очень высоко мотивирует персонал, но она предъявляет высокие требования всем ее участникам с точки зрения их командного духа и самодисциплины. То, что хорошо для определенной группы, не обязательно отвечает интересам компании в целом. Руководитель проектной группы, например, может захотеть оставить в своей группе какого-нибудь ценного специалиста, даже если он в это время не нуждается в нем, а другой проектной группе как раз остро необходим такой специалист. Ставя свои приоритеты выше всего, «эгоистичный» руководитель проекта добьется своего результата, в то время как компания пострадает, потому что другая проектная группа не получит необходимой помощи и не выполнит свою задачу.

Конфликты подобного рода между личными интересами сотрудников, когда коллеги по работе наперебой перехватывают друг у друга клиентов, и общими результатами работы происходят также в компаниях, которые применяют бонусную систему материального поощрения персонала. Поэтому очень важно, чтобы признание и поощрение сотрудников основывалось не только на их личных экономических результатах, а также и на их желании и способности работать совместно со своими коллегами ради достижения общих целей.

Сотрудничество на работе более эффективно, чем внутренняя конкуренция между сотрудниками. Самый лучший способ достижения ваших собственных целей это обеспечить, чтобы ваши коллеги также добились своих целей. Всегда старайтесь найти решение, которое устраивает обе стороны.

Если у вас возникают конфликты с другими людьми, пересмотрите свою собственную позицию: не считайте автоматически, что противоположная сторона имеет что-то против вас. Всегда помните, что ваш оппонент должен иметь возможность сохранить свое лицо. Вы будете действовать прежде всего в своих интересах, если сможете поддерживать хорошие рабочие отношения со всеми сотрудниками.

Наилучший способ обеспечить хорошее сотрудничество это заранее сопоставить ожидания людей и прийти к общему решению (упражнения 12, 13, 22 и 23). Заранее предвидя то, что может произойти, мы можем избежать конфликтов и недоразумений.

В случае проектных групп, специализирующихся в различных областях, правила, определяющие принципы сотрудничества внутри проектной команды и внешнего взаимодействия, должны определяться заранее. Упражнение 24 покажет вам, что необходимо делать, чтобы люди успешно сотрудничали в своей работе.

Взаимодействие всегда и везде

Цена и качество являются двумя важными факторами, которые влияют на решение клиента покупать тот или иной продукт. В будущем, однако, это решение будет приниматься под воздействием нескольких факторов.

Фирма, которая производит оборудование для спасения жизни людей, может обучать медицинский персонал пользованию этим оборудованием и проводить его обслуживание. В сфере производства компьютеров наметилась тенденция в сторону таких решений, которые предполагают продажу интегрированных, готовых продуктов, включающих компьютерную технику и программное обеспечение, а также доставку их клиентам и поддержку пользователей. Поскольку компьютерная техника становится все более сложной, поставщики требуют не только более полной информации о продукте, но и более всестороннего обслуживания клиентов. Без соответствующего сервисного обслуживания или консультаций экспертов клиенты не смогут самостоятельно разобраться в технике.

Отель с конференц-залом заработает себе дурную репутацию, если его телефонный коммутатор постоянно занят, а когда абоненты наконец дозваниваются, им отвечают:

– Боюсь, что женщина, которая принимает заказы на размещение, сейчас отсутствует.

– А когда лучше перезвонить?

– Я не знаю. Сегодня все бегают как сумасшедшие.

Компания, которая не может принять заказ, не внушает доверия. Почему нет никого, кто может принять предварительный заказ? Почему никто не берет трубку? И почему никто не перезванивает клиентам? Репутация отеля не улучшится и от того, что служащие отеля посылают шесть счетов за проведение пяти мероприятий, и даже после того, как по телефону выяснилось, что в отеле допустили ошибку, им хватает наглости послать напоминание о необходимости оплаты счетов. Если работа телефонного коммутатора, конференц-зала и бухгалтерии отеля не скоординирована, тогда вряд ли в этом отеле есть чисто убранные номера и хорошая кухня.

Женщины: пренебрегаемый ресурс

Для создания полной энтузиазма рабочей атмосферы необходима корпоративная культура, которая делает ставку на сотрудничество и уважение личности человека, а не на власть и интриги.

Самые современные требования, которые предъявляются к будущим менеджерам, очень похожи на те традиционные ценности,

которые женщины усваивают с самого своего рождения. Даже маленькие девочки знают о том, что они должны заботиться о других. Позднее, когда они начинают отвечать за поддержание семейного очага, они приобретают опыт работы в команде, ведения домашних дел и составления семейного бюджета. Проблема, с которой сталкиваются женщины, заключается в том, как в целом применить в более широком смысле тот жизненный опыт, который они приобрели в семейной жизни. Его применение требует прежде всего уверенности в себе, а также возможности получения определенной профессиональной подготовки. Проводя специальную политику поддержки женщин, компании могут добиться более высоких, чем они предполагают, результатов.

По мере того, как взрослеют дети, большинство женщин хочет вернуться на работу. Многие из них имеют ценный рабочий опыт, который они получили ранее, и могут повысить свою профессиональную квалификацию. Такие женщины часто обладают очень высоким энтузиазмом и полны инициатив, потому что они счастливы от того, что могут внести в свою жизнь свежую струю. Работодатели, которые хотят использовать этот преданный рабочий потенциал, приспособливают рабочие условия для женщин. Это относится, например, к условиям найма, организации детских ясель и созданию гибкого графика работы.

Кадровая политика некоторых компаний специально нацелена на тех женщин, кому за 40, и матерей, которые хотят вернуться на работу. Они печатают рекламные объявления в местной прессе и приглашают женщин на «неформальный разговор за чашкой чая» в приятном ресторане или отеле. На первую подобную встречу в английском городке собрались 40 женщин, и 32 из них получили приглашение компании принять участие в программе профессиональной подготовки. До этого все они были домохозяйками.

Женщины могут работать столько же часов, сколько их дети проводят в школе, и они получают отпуск на время школьных каникул. Вместо них в это время работают студенты. Для этой группы работников компания открыла свою школу по обучению искусству продаж. Подробный вводный курс дополняется одним учебным днем раз в пять недель. Целью обучения является не только подготовка опытных продавцов, но и развитие у людей уверенности в своих силах. Таким образом, женщины могут постепенно подготовиться к тому, чтобы занимать более ответственные должности.

Все больше и больше женщин проходят профессиональную подготовку и добиваются новых карьерных высот. К их квалификации прибавляется их жизненная мудрость, которая выходит на передний план в командах, которыми руководят преимущественно мужчины. Это очевидно, например, в тех случаях, когда необходимо вовремя устранить возникшую между людьми напряженность,

которая негативно влияет на производительность труда и моральное состояние сотрудников. После проведения всестороннего исследования этого предмета американская писательница Мэрилин Лоден утверждает в своей книге *Женское руководство*, что женщины лучше мужчин могут мыслить общими категориями при решении различных проблем.

В своей книге *Вы просто не понимаете это* автор бестселлеров Дебора Таннен пишет:

«Если женщины фокусируют свое внимание на взаимоотношениях между людьми, они будут мотивированы на то, чтобы свести к минимуму разницу в опыте, и постараются быть максимально полезными. Поскольку их цель заключается в поддержании видимости сходства и равного статуса собеседников, они охотно делятся информацией с другими людьми, и это уравнивает их статус... Для большинства женщин язык общения в основном представляет собой средство контакта и способ установления взаимоотношений с другими людьми. Особое внимание уделяется при этом выявлению у собеседников сходства в чем-либо и одинакового опыта».

Негативным моментом является то, что стремление женщин к гармонии может быть таким безграничным, что они могут не соглашаться с тем, что другие люди отличаются от них. Таннен пишет: «С раннего возраста девочки критикуют своих ровесниц, когда те стремятся выделиться или отличиться чем-то от других».

Мой собственный опыт работы как с женскими группами, так и группами, в которых доминировали мужчины, говорит о том, что между ними существуют заметные различия в подходах к работе и определении человеческих ценностей. Женщины, особенно находящиеся на более низких уровнях иерархии, в отличие от мужчин более открыты и заинтересованы в развитии межличностного общения, а также меньше думают о собственном престиже и более целенаправленны. Но именно это различие скорее всего снижает шансы женщин на успешную карьеру. Многие женщины ради карьеры перенимают мужские нормы и модели поведения.

Вопрос заключается не в том, кто лучшие менеджеры: мужчины или женщины, а в выравнивании баланса между мужскими и женскими ценностями. Женщины должны больше сфокусироваться на своих целях, сохраняя при этом свою заинтересованность в работе, теплоту и равенство. Мужчинам необходимо лучше понять свое эмоциональное состояние. Самая лучшая рабочая атмосфера создается тогда, когда мужчины и женщины примерно одинаково распределены по всем должностям.

*Вы можете
подавить людей,
но в конце концов
вам придется за это
дорого заплатить.*

Компании вкладывают миллиарды в развитие новых технологий, автоматизацию производства и улучшение управления. Все это важно. Но всегда есть риск, что такие кардинальные экономические меры не только помогут «сбросить балласт», но, кроме того, отрицательно скажутся на мотивации и рабочей атмосфере.

Нет квалифицированного персонала = нет экспертизы

В дебатах на экономические темы много внимания уделяется рассуждениям о том, как накапливать капитал, но почти ничего не говорится о создании благоприятных условий для развития персонала. Если компания сталкивается с трудностями, рабочих сокращают, а вместе с ними компания теряет и их опыт работы. Преимущества, которые дает сокращение штатов, в краткосрочной перспективе часто лишают компанию возможности роста в долгосрочной перспективе.

Например, в строительной индустрии Германии во время последнего кризиса было проведено значительное сокращение рабочих. Теперь, когда последствия кризиса преодолены и промышленность находится на подъеме, ощущается нехватка квалифицированных рабочих. Обучение новых кадров затруднено из-за того, что их просто некому учить, а средний возраст трудящихся в некоторых отраслях промышленности превышает 50 лет.

К сожалению, теряется опыт не только тех людей, которых сокращают, но и тех, кто уходит по собственному желанию, даже если

компания хочет, чтобы они остались на работе. По мере распространения слухов о предстоящих сокращениях часто начинается добровольный массовый уход работников, а первыми всегда уходят самые лучшие. Они быстро находят себе работу у конкурентов.

Опытные специалисты, которым еще далеко до пенсии, легко находят новую работу, и поэтому они первыми покидают тонущий корабль, даже несмотря на то, что их положению в компании ничто не угрожает. Их место могут занять другие люди, но опытные специалисты, как известно, не быстро растут. Новые люди часто не имеют необходимого опыта работы, а кроме того, теряются личные контакты между работниками. При самом худшем варианте компании придется нести дополнительные накладные расходы, связанные с набором персонала, при снижении объема работ.

Консалтинговая фирма старается продать своим клиентам варианты решения проблем менеджмента, в то время как сама страдает от «закостенелых» методов управления. Руководители ошибочно полагают, что успех фирмы будет зависеть от конкурентной борьбы, которую они создадут среди консультантов. Они вводят замысловатую систему премиальной оплаты, согласно которой «победитель получает все, а проигравший ничего». Но добиваются эти руководители совершенно противоположного результата.

Через некоторое время никто никому не доверяет. Каждый старается увести у коллеги его клиента, и постепенно рабочая атмосфера становится настолько невыносимой, что консультанты один за другим подают заявления об уходе и создают новую фирму. Даже секретари начали считать, сколько часов на какого консультанта они отработали. В итоге и они нашли массу аргументов для ухода с работы и последовали за своим любимцем в его новую фирму. Через некоторое время и работникам бухгалтерии надоели споры о том, как должна распределяться премия. К концу года на фирме из всего первоначального состава остался только один человек.

В начале у него не было особых проблем. Прежние консультанты создали для фирмы обширную клиентскую базу, а новые консультанты заняли места старых специалистов. Но консультационный бизнес основан на доверии клиентов. Кто все эти новые люди? Никто не хочет рисковать и платить большие деньги за консультации экспертов, у которых еще «молоко на губах не обсохло». В течение следующего года когда-то успешная фирма полностью прекратила свое существование.

Сотрудники компаний не бессердечные машины по зарабатыванию денег. Чем выше их квалификация, тем выше их ожидания не только по отношению к зарплате, но и по отношению к царящему на работе эмоциональному климату. Если люди чувствуют, что их не ценят, они вполне могут уйти с работы. Вместе с ними уходят их рабочий опыт и будущая потенциальная прибыль компании.

Мотивация в период борьбы за экономию

Неудачная реорганизация разрушает социально-психологический климат компании. Неадекватная или неточная информация снижает степень доверия между руководителями и подчиненными. Конфликты отравляют рабочую атмосферу. Если персонал больше не любит свою работу, вряд ли различные технические системы будут функционировать надежно. Необходимо прилагать все усилия для сохранения мотивации сотрудников даже в период проведения сокращений персонала.

Люди, которые привыкли топтаться на месте, боятся неожиданных перемен. Чувство надвигающейся опасности – благоприятная почва для рождения различных слухов, а страх перед неизвестностью мобилизует сопротивление. Способ проводимых изменений определяет конечный результат. Если выбранные способы ошибочны, вопрос генерального директора: «Как мне сократить расходы?» – может легко превратиться в отчаянный крик: «Помогите! Я сократил расходы в соответствии с нашим планом, а теперь все ходят с вытянутыми лицами. Как же мне мотивировать сотрудников?».

Маленькое, но важное изменение позиции

Изменение взглядов человека – это медленный и болезненный процесс, но изменить поведение человека еще сложнее.

Эгоизм заставляет людей забывать о том, что фирма – это нечто большее, чем просто совокупность отдельных работников. Фирма не является социальным вакуумом, совместная работа порождает свой собственный динамизм. Если вы хотите добиться устойчивых результатов, то прежде чем что-то получить, вы должны что-то вложить. Меры по повышению эффективности труда отдельных работников должны дополняться определенными действиями по укреплению солидарности членов трудового коллектива.

Менеджеры, которые вполне сознательно поощряют порочную внутреннюю конкуренцию, часто сами попадают в эту западню. Когда процесс подсчета внутренних расходов приобретает нелепые формы и помощники с секретарями начинают враждовать, обвиняя друг друга в искажении табеля учета рабочего времени, это обычно первый признак того, что дела на фирме идут неблагоприятно. Когда коллеги больше не делятся впечатлениями о своей работе из-за страха, что у них уведут их идеи или клиентов, все не так хорошо, как кажется. Когда ни у кого не остается времени на работу, потому что все пытаются выяснить, что происходит в кулуарах и кто против кого объединяется в тайном заговоре, то это рано или поздно отразится

на результатах деятельности фирмы. Когда различные отделы или дочерние компании отбивают друг у друга одних и тех же клиентов, тогда общая «чистая» прибыль фирмы будет равна нулю.

Поэтому необходимо, чтобы менеджеры имели базовые знания по социальной психологии. Искусство мотивации заключается в освобождении эмоциональной энергии человека и требует от мотиватора чувствительности и терпения. Знание психологии необходимо даже для маленького, но важного изменения позиции руководителей по отношению к их персоналу. Персонал, в свою очередь, также изменит свое отношение к руководителям. Что посеешь, то и пожнешь.

Мотивирующие факторы

Мотивация – это движущая сила, побуждающая людей к деятельности для достижения определенных целей. Если вы хотите мотивировать людей, вы должны знать мотивы их поступков и удовлетворять их потребности. Но каковы потребности человека?

В ответ на вопрос: «Что вас мотивирует в работе?» – более 60% респондентов дали ответы, связанные с удовлетворением социально-психологических потребностей: получение обратной связи, чувство сопричастности к чему-либо, открытость, честность, доверие, надежность, справедливость, уважение, ответственность, социальное взаимодействие.

Ответы примерно 20% респондентов имели отношение к удовлетворению интеллектуальных потребностей: самореализация, выполнение интересных и разнообразных задач, способность и возможность решать сложные проблемы.

Только 10% респондентов назвали материальные стимулы.

Для 1% респондентов качество рабочей среды, в которой им приходится трудиться, не имеет существенного значения. Конечно, это не означает, что персонал любит работать в шумных заводских корпусах или офисных помещениях со слабым освещением и желтыми обоями, но когда рабочие помещения находятся в удовлетворительном состоянии, их дальнейшее улучшение почти не повлияет на повышение производительности труда. Вместо строительства роскошных офисов руководители компаний должны подумать об удовлетворении эмоциональных потребностей своих сотрудников и уделить больше времени организации обучения персонала без отрыва от производства.

Работники рассматривают высокие требования по отношению к себе в качестве стимула своей работы. Я попросила описать своими словами, чем привлекательна работа, и получила следующие ответы:

- «Работа должна быть такой, чтобы для ее выполнения я должен был приложить дополнительные усилия».
- «Работа должна быть напряженной. Должно быть много работы, требующей творческого отношения и воображения».
- «Это должен быть вызов, с которым можно справиться, отдав работе все силы».
- «Задания должны быть сложными и разнообразными».
- «Я должен проверить себя, смогу ли я справиться с этой работой и как быстро у меня это получится».

Правильное руководство = правильная мотивация

В самый первый рабочий день большинство людей имеют высокую мотивацию, однако со временем условия работы подрывают энтузиазм персонала. Правильное руководство людьми должно предотвратить потерю мотивации.

К сожалению, все еще встречаются менеджеры, которые считают, что не нужно учитывать потребности персонала. Совсем немного компаний и государственных учреждений занимаются системным обучением своих сотрудников, совершенствованием их профессионального мастерства и развитием их способностей. Многие сотрудники чувствуют, что они не могут полностью реализовать свой потенциал.

Безразличие руководителей в конце концов приводит к такому положению, когда персонал считает, что руководителям ничего не нужно. В результате этого падает производительность труда, людям надоедает их работа. Это происходит из-за недостатка внимания к ним или потому, что работа недостаточно интересна им, не соответствует их квалификации. Выполнение работы не требует от персонала приложения творческих сил.

Неудовлетворенность условиями работы может годами «булькать на медленном огне», и менеджер ничего не заметит, потому что многие работники не хотят привлекать к себе внимание руководства. Они хотят изменений, но не могут четко сформулировать, что конкретно они хотят изменить. Это происходит из-за боязни отставки («В этом предложении нет никакого смысла»), наказания («Босс управляет машиной сам и может меня высадить на следующем светофоре») или отсутствия уверенности в себе («Мне кажется, что у меня это не получится»). Все еще очень немногие люди считают, что персонал также имеет право предъявлять свои требования руководству компаний.

Хотя многие сотрудники считают для себя стимулом высокие требования, которые им предъявляет работа, руководители часто

относятся к этому неприветливо или безразлично. Стремление персонала получить больше ответственности отвергается руководителями на том основании, что кто-то должен делать и рутинную или грязную работу.

Мотивация облегчает реорганизацию

Если персонал хорошо замотивирован, то любые перестройки внутри компании будут встречены с меньшим сопротивлением. Реорганизация компании часто вызывает недовольство у персонала. В чем же причины такого негативного отношения к инновациям? Меньше 25% респондентов демонстрируют в своих ответах отсутствие гибкости. Все остальные говорят о недостатке информации и слабой защищенности персонала перед работодателями. Например:

- «Я хочу знать, что должно произойти и почему».
- «Я хочу знать, как это коснется лично меня».
- «Я хочу контролировать ситуацию и участвовать в реорганизации моей работы».
- «Я хочу быть уверен, что справлюсь с новыми задачами».

В ответ на вопрос: «Что руководство может сделать для того, чтобы настроить персонал воспринимать изменения как появление новых возможностей для сотрудников компании, а не как угрозу увольнения?» — люди также ссылаются на отсутствие информации и свою неосведомленность. Например:

- «Мои начальники должны объяснить мне, почему необходима реорганизация».
- «Менеджмент компании должен активнее вовлекать персонал в процесс реорганизации для того, чтобы люди ощущали свою принадлежность к компании и проводимым изменениям».
- «Необходимы полноценные занятия без отрыва от производства, чтобы персонал осознал необходимость изменений и не боялся нововведений».
- «Мы должны сфокусировать персонал на обучение в процессе работ, предпочтительно посредством введения системы вознаграждения, которая учитывает желание персонала соответствовать новым требованиям».

Часть II. Материальные стимулы

Материальные стимулы играют, конечно, определенную роль в поощрении людей к выполнению соответствующей работы. Но их роль должна рассматриваться в контексте всех мотивирующих факторов. Рассмотрим некоторые вопросы, относящиеся к денежной оценке человеческого труда.

Система вознаграждения

Одна из основных проблем различных компаний – разработка систем вознаграждения, которые мотивируют людей. Чем меньше человек зарабатывает, тем важнее для него размер зарплаты. Безработный человек с долгами думает только об одном: как заработать больше денег? А низкооплачиваемые работники зависят от любого дополнительно заработанного рубля. Чем больше люди зарабатывают и чем больше они увлечены тем, чем занимаются, тем меньше их интересуют деньги. Их больше волнует признание заслуг и свобода действий, т. е. возможность влиять на результаты своего труда.

Поскольку конкуренция высококвалифицированного персонала становится более острой, одни материальные стимулы не могут обеспечить приток на работу необходимых специалистов. Если человек не стеснен в средствах, то чувство благополучия для него более важно, чем деньги. На его благополучие больше влияют человеческие отношения, взаимное доверие и ощущение, что тебя ценят и относятся к тебе справедливо. Более того, возможность обучиться чему-то новому и реализовать свой потенциал помогает создать у людей позитивное настроение.

В сотрудничестве с компанией «Бостон Консалтинг Груп» немецкий журнал «Менеджер» подготовил обзор по исследованию состояния проектно-конструкторских работ в трех ведущих индустриальных странах: Японии, США и Германии. Одним из основных был вопрос: «Кто добился наивысших достижений в менеджменте?». Среди других вопросов и ответов интересно мнение американских и японских топ-менеджеров о том, что их персонал высоко мотивирован. По семибалльной шкале американцы оценили мотивированность своего персонала на уровне 5,2, а японцы – на уровне 6,2. На вопрос: «Что же мотивирует людей?» – ответы были достаточно определенные: прежде всего это предоставление более полной информации и участие в принятии решений, и лишь в заключение респонденты называли более высокую зарплату.

Материальные стимулы не привлекательны Рейтинг мотивирующих факторов

Шкала		Мотивирующие факторы
США	Япония	
1	1	Более четкий стратегический план
2	3	Большая информированность
3	2	Более активное участие в проектном планировании
4	6	Меньше организационной бюрократии
5	4	Большая открытость для идей со стороны
6	5	Меньше рутинной работы
7	8	Возможность обучения без отрыва от производства
8	7	Лучшие перспективы для продвижения
9	9	Более высокая зарплата

Источник: журнал «Manager magazin», ноябрь 1988 г.

Позитивные стимулы, которые удовлетворяют как интеллектуальные, так и эмоциональные потребности персонала, более эффективны, чем негативная мотивация в виде угроз или наказания.

Деньги как мотивирующий фактор

Каждый человек хочет зарабатывать больше денег. Деньги часто являются темой, которую люди обсуждают на работе, особенно в тех фирмах, где ценность работника определяется в зависимости от его зарплаты. По мере того, как растет заработная плата, растут и ожидания, что она вырастет еще больше. Человеческие потребности

не знают границ, люди готовы тратить и тратить деньги. Вне зависимости от того, сколько денег ежемесячно поступает на ваш счет, их никогда не хватает, и всегда найдется кто-нибудь, кто получает больше вас. Это вызывает неудовлетворенность.

Заработная плата важна для человека по нескольким причинам:

- Заработная плата обеспечивает средства существования человека и является, таким образом, стимулом к работе.
- Размер заработной платы определяет статус работника не только внутри иерархии компании, но также и по отношению к его соседям, друзьям и другим общественным группам.
- Увеличение заработной платы является подтверждением успешной работы.
- И последняя, но не менее важная причина заключается в том, что увеличение оплаты труда может компенсировать «пресную» жизнь и расширить психологическую поддержку других людей.

Хорошая оплата труда важна для человека, но хорошая рабочая обстановка куда важнее

Деньги не являются таким уж решающим мотивирующим фактором, как принято считать. Если заработной платы вполне достаточно для оплаты жилья, содержания гардероба, оплаты долгов и редких походов в ресторан и если останется еще сверх того на ежегодный отпуск, то увеличение заработной платы почти не повлияет на качество работы. Конечно, никто не откажется от прибавки, но более высокий доход скорее воспринимается как самое обычное явление.

Что побуждает людей работать лучше, так это личное благополучие, климат человеческих отношений и характер выполняемой работы. Здоровая рабочая атмосфера, интересная работа и реальные перспективы развития личности привлекают высококвалифицированный персонал. Когда эти факторы отсутствуют, люди начинают подыскивать другую работу и тогда, конечно, выбирают работу с более высокой заработной платой.

Мотивация не связана в первую очередь с деньгами. Наоборот, высокая зарплата не гарантирует, что людям нравится их работа. Менеджеры должны знать, что они могут существенно повысить мотивацию своих сотрудников, не затратив на это ни копейки.

Требования повышения зарплаты отражают стремление сотрудника привлечь к себе внимание

Если заработная плата является только вторичным мотивирующим фактором, почему люди часто требуют ее повышения? Те, кто громче других требует повышения зарплаты, не стоят на учете в службе

социального обеспечения и не боятся, что могут потерять свое жилье потому, что у них нет средств на выплату процентов. Чаще всего это квалифицированные работники, которые получают высокую зарплату.

Участие в забастовках под лозунгом повышения зарплаты это также и требование по повышению статуса забастовщиков и проявления к ним большего уважения со стороны администрации. Забастовщики хотят привлечь внимание к себе: «Мы играем важную роль в жизни общества. Посмотрите, как все рушится, если мы не работаем. Уделите нам внимание, которого мы заслуживаем. Если вы не хотите сделать это сами, тогда мы заставим вас сделать это».

Очень немногие люди могут открыто признать, что на них не обращают внимания, их игнорируют и недооценивают, ими пренебрегают. Легче говорить о деньгах, а не о чувствах, поэтому они стараются выразить свою неудовлетворенность за счет требования повышения заработной платы.

Материальное вознаграждение как символ статуса работника

Размер заработной платы определяет статус работника в рамках внутренней иерархии фирмы. Каждый человек сравнивает свою зарплату с зарплатой своих коллег, и многие люди считают, что им недоплачивают. Государственные служащие сравнивают свою зарплату с зарплатой людей, которые работают на производстве. Преподаватели считают, что они получают слишком мало по сравнению с неквалифицированными рабочими. Когда британские топ-менеджеры видят, сколько получают их американские коллеги, они чувствуют себя бедными родственниками. Увеличение зарплаты людям, которые и так уже получают много денег, не повышает их мотивацию. Они просто будут сравнивать себя с теми, кто получает еще больше.

Главное, чтобы оплата труда считалась справедливой как по отношению к данному сотруднику, так и по отношению к людям, которые выполняют другую работу. Поэтому важно, чтобы персонал привлекался для выработки критериев, которые формируют базис оплаты труда и определяют принципы повышения по службе сотрудников компании. Что важнее для этого – экономические результаты работы людей, их опыт или стаж работы в компании? Какую роль играют такие личные качества, как сотрудничество и инициатива? Кто заслуживает большего поощрения; тот, кто делает сердитое лицо, или тот, кто может создать благоприятную рабочую атмосферу, где существует забота о коллегах и взаимное доверие? Каких еще преимуществ для себя потребует обезумевший от власти сотрудник, заискивающий перед начальством и избегающий своих коллег и подчиненных?

Критерии повышения зарплаты должны быть известны и согласованы со всеми работниками, если мы хотим избежать ситуации, когда работники расходуют свою энергию на жалость к себе или саботируют работу из-за того, что, по их мнению, к ним относятся несправедливо.

Персонал, выполняющий сходную по характеру работу с одинаковой отдачей, должен получать примерно одну и ту же зарплату. Неудовлетворенность человека из-за дискриминации в вопросах зарплаты может стать причиной его ухода с работы, даже несмотря на то, что размер зарплаты сам по себе достаточно справедлив. За одну и ту же работу женщины получают часто меньше мужчин.

Государственная служащая подала заявление об уходе с работы потому, что считала свою работу слишком скучной. На производстве она сразу же стала получать значительно больше. Она была горда и удовлетворена своим положением. Через некоторое время она узнала, что ее коллеги-мужчины получают более высокую зарплату за ту же самую работу, причем некоторые из них даже не имеют такой квалификации, как у нее. Сотрудница была очень недовольна, несмотря на то, что она получала больше, чем на своей предыдущей работе. Когда все ее последующие попытки добиться равной с мужчинами зарплаты оказались безрезультатны, она подала заявление об уходе с работы. Она была очень рассержена – не из-за того, что недостаточно получала, а из-за того, что мужчины получали за ту же работу больше. Причина ее ухода кроется в несправедливом отношении к ней.

Повышение заработной платы как подтверждение профессионального успеха

Большинство людей хотят развиваться и стараются сделать для этого все зависящее от них. Успех на работе удовлетворяет потребности человека в признании его заслуг и достижении определенного общественного положения. Это может быть сделано в форме продвижения по службе, в виде новой должности или повышения зарплаты.

С другой стороны, для мотивации очень плохо, если зарплата человека из года в год остается на одном и том же уровне. Эта ситуация типична для большинства женщин, у которых нет соответствующей квалификации. Менеджеры должны также давать шанс тем, у кого нет амбиций для работы на руководящих должностях. Предоставление большей ответственности и разнообразие в работе обеспечат им продвижение вперед по горизонтали.

Подтверждение профессионального успеха не обязательно должно происходить в форме повышения зарплаты. Любая компания может придумать свои собственные ритуалы и символы. И похвала начальника может быть на вес золота.

Немецкий журнал «Искусство менеджмента» сообщил данные о результатах исследований, проводимых среди немецких специалистов, занятых в сфере проектно-конструкторских работ. Изучалась реакция людей на отсутствие развития их карьеры. Весь персонал был разделен на три группы:

- Те, кто получил повышение и добился успеха.
- Те, кто работал на различных должностях, но не получил повышения.
- Те, кто постоянно работает на одной и той же должности.

Неудивительно, что больше всех удовлетворены своим положением те, кто добился успеха. Эти люди проводили больше времени на работе, добились более высоких результатов, демонстрировали большую инициативу и лучше взаимодействовали как с коллегами по работе, так и с руководителями своего и других отделов.

Люди, которые работали на различных должностях, но не получили повышения по работе, демонстрировали такое же поведение, как и неудачники из третьей группы, чья карьера дошла до «мертвой точки». Их психологическое состояние характеризовалось неудовлетворенностью, снижением рабочего энтузиазма, нежеланием развивать деловые контакты с коллегами по работе, одиночеством, апатией и состоянием напряженности, эмоциональной неустойчивости и депрессии. С точки зрения состояния здоровья – у них были проблемы с органами дыхания и высокое кровяное давление, они страдали от язвы и сердечных приступов.

Стресс, вызванный неспособностью человека реализовать свой потенциал и застоєм в профессиональном развитии, более опасен для человека, стремящегося к достижению определенных целей, чем стресс от чрезмерно интенсивной работы.

Интересные и разнообразные задачи сами по себе недостаточная мотивация для роста. Исследование показало, что те, кто получал не только интересные задания, но и ощущал внимание к себе со стороны своего руководства, не получая при этом продвижения по службе, к работе относились точно так же, как и их более успешные коллеги. Они проявляли большую приверженность и готовность хорошо работать, лучше взаимодействовали с другими людьми.

Это еще раз подтверждает теорию о том, что проявление внимания к людям является важнейшим фактором их мотивации.

Деньги как компенсация за скучную жизнь

Почему люди постоянно хотят больше денег, хотя каждый знает, что не в деньгах счастье? Ответ заключается в том, что деньги могут компенсировать жизнь, лишенную реального человеческого общения.

Тот, кто постоянно отдает работе все свои силы и получает высокую зарплату, часто не имеет времени для наслаждения плодами

своего труда. Многие менеджеры имеют очень мало близких друзей, а некоторые не имеют их совсем. Семейная жизнь часто приносится в жертву карьере: развод, сопровождаемый потерей детей, воспринимается многими как вполне осознанная плата за карьерный рост. Вторая женитьба часто висит на волоске, особенно если жена хочет проводить свободное время вместе с мужем. Покупка дорогих подарков символизирует решающую попытку сохранить подвергающееся опасности супружество.

Постоянно занятый на работе менеджер хотел расположить к себе свою жену, которая жаловалась, что его никогда не бывает дома. В знак своей любви он купил ей роскошную яхту. Исполненный благих намерений, он пытался внести немного романтики в их скучную семейную жизнь. К сожалению, они уже давно ни о чем не разговаривали друг с другом. Он не знал, о чем на самом деле могла мечтать женщина, с которой он жил под одной крышей, и даже не поинтересовался этим. Позже он пожалел об этом: его жена испытывала отвращение к воде и ненавидела корабли.

Постоянное стремление получать больше денег может также рассматриваться как компенсация за стресс и неудовлетворенность работой. Хорошо оплачиваемый специалист по компьютерам так объясняет свое стремление получать более высокую зарплату:

«Моя работа не совсем нравится мне. Атмосфера на работе ужасная, я не нахожу общего языка со своими коллегами. Я работаю очень много, у меня мало свободного времени. Я почти не общаюсь ни с кем вне работы. Я забыла о своих друзьях и о себе. По вечерам я так устаю, что мне уже не хочется идти в спортзал. У меня не остается времени на то, чтобы вступить в какой-нибудь клуб или политическую партию. Чтобы компенсировать все это, я хочу хотя бы зарабатывать достаточно денег, чтобы оплачивать мои долги, иметь прекрасный дом и приличную пенсию».

Не хлебом единым

Человек живет не хлебом единым. Успешная работа дороже денег.

С исторической точки зрения мы находимся в уникальной ситуации. На протяжении веков человек был вынужден работать, чтобы выжить. Теперь, впервые в истории, он может позволить себе роскошь удовлетворить в труде свои эмоциональные и интеллектуальные потребности (это относится к имеющим высокую квалификацию и надежную работу).

Отсюда следует два вывода:

- Менеджмент должен основываться не только на материальных стимулах, а должен изыскивать факторы, которые мотивируют персонал компании. В приложении к нашей книге приводится вопросник, который поможет в этой работе, на вопросы

необходимо отвечать анонимно. Не имеет смысла скрывать от всех результаты опроса. Не бойтесь обсудить их открыто, а затем внедрите в практику полезные предложения.

Высокая степень мотивации персонала влияет не только на ощущение личного благополучия человека, а сказывается позитивно и на экономических результатах деятельности компаний. Компании с едиными взглядами персонала и руководства на перспективы развития и мотивированным персоналом увеличивают свою прибыль и производительность труда, снижают количество несчастных случаев на производстве и невыходов на работу. Те факторы, которые делают работу привлекательной для людей, не зависят от размера заработной платы. Чтобы мотивировать персонал, не надо тратить очень много денег.

- Профсоюзы, представляющие интересы трудящихся, более активно борются за удовлетворение их нематериальных потребностей. Мы проводим так много времени на работе, что нам небезразлично, превратимся ли мы в комок нервов и «вывернемся наизнанку» до выхода на пенсию или сможем сохранить свой творческий потенциал и радость к жизни до глубокой старости. Благополучие на работе является необходимым условием для последующего наслаждения заслуженным отдыхом.

До тех пор, пока все в мире будет вращаться вокруг денег, интересы работодателей и работников будут различаться. Мотивация же, вытекающая из признания заслуг людей, их участия в совместном труде и возможности самореализации, создает базис для определения общих целей. Перед лицом современных разноплановых проблем настало время и работодателям и наемным работникам понять, что все они находятся в одной лодке.

**Часть III. Свободное и открытое общение.
Общение как мотивирующий фактор**

5 Общение внутри компании

*Сотрудничество на
100% состоит из
общения*

Открытое общение означает, что передаваемая в процессе общения информация свободно поступает сверху вниз и снизу вверх, пронизывая таким образом всю компанию. Открытое общение означает, что взаимный обмен информацией осуществляется в атмосфере доверия друг к другу. Открытое общение означает, что люди заинтересованы друг в друге, замечают друг друга и оказывают друг другу уважение.

Сотрудники компании хотят знать, что они должны делать и почему, чего от них ждут их руководители и насколько то, что происходит в других отделах и за пределами компании, касается их собственной работы.

Очень важно, чтобы руководство компании обеспечило свободный поток информации внутри компании, менеджер всегда должен показывать пример своим подчиненным. Его личная позиция и поведение на людях показывают подчиненным, могут ли они вести себя с ним открыто, поэтому важно, чтобы его слова подкреплялись определенными действиями.

Если менеджер не предоставляет подчиненным необходимой информации, сотрудники компании должны брать инициативу на себя и при необходимости обращаться к нему за разъяснением того или иного вопроса, например:

- «Есть ли еще какая-нибудь информация, которую я должен знать?»
- «Я хотел бы вернуться к обсуждению этого вопроса. Просто чтобы быть уверенным, что понял вас правильно».
- «Когда мне можно перезвонить вам, если у меня появятся другие вопросы?»

Неуверенность порождает страх

Потребность в информации особенно ощущается до, во время и после великих потрясений, к которым можно смело отнести реструктуризацию фирмы или слияние компаний. Когда задор проходит, становится совершенно непонятно, для чего все это затеяли.

Неуверенность является плодотворной почвой для различных слухов и заставляет персонал проявлять беспокойство относительно своего будущего.

Чем выше чувство неуверенности у людей, тем ниже производительность их труда. Недостаточная, несвоевременная или недостоверная информация рождает слухи, и даже если менеджмент старается что-нибудь скрыть от сотрудников компании, часть информации всегда становится общим достоянием. Люди собираются вместе и начинают размышлять над тем, что будет дальше. Один человек только думает, что может быть найдено то или иное решение, а второй уже говорит третьему, что это решение уже принято. В итоге персонал расходует массу рабочего времени и своих сил, пытаясь выяснить, что происходит. Работа отходит на второй план.

Сотрудники дезориентированы и ощущают неуверенность. Многие из них чувствуют, как земля уходит из-под ног:

- «Что случится завтра?»
- «К чему эта реорганизация приведет лично для меня?»
- «Кто знает, когда все это закончится?»

На карту поставлены накопленные за годы работы права и привилегии, положение и престиж. Когда руководство компании ставит людей перед совершившимся фактом и не предоставляет им возможности участвовать в разработке плана своего будущего рабочего места, то перевод в другой отдел или переезд в другой город похож на перевод сотрудников на менее квалифицированную работу:

- «Почему я?»
- «Неужели хозяин плохо ко мне относится?»
- «Это мне за то, что я не по делу открывал свой рот?»
- «Разве я плохо работаю?»

Старые сотрудники боятся, что их вытеснят более молодые коллеги, особенно когда происходит замена старого оборудования на новое:

- «Что произойдет, когда я не смогу продолжать в том же духе?»
- «Я никогда не смогу это сделать!»
- «Что со мной произойдет после этого?»

Представьте себе опытного кассира зрелого возраста, которого все уважают. Однажды он приходит на работу и находит у себя на столе новый компьютер. Но никто не объяснил ему, как работать на компьютере. В одно мгновение опыт всей жизни стал бесполезным. Человек утратил прежнее положение в той области, где он еще недавно считался специалистом. Его место занял молодой сотрудник, который знал, как обрабатывать данные на компьютере. У кабинетов психиатров можно встретить много таких людей, которые оказались жертвами технологической революции.

Конечно, каждый сотрудник отвечает за свою профессиональную подготовку. Сотрудники должны стремиться к повышению своего профессионального уровня за счет обучения без отрыва от производства и быть достаточно гибкими, чтобы соответствовать новой ситуации. Без сомнения, некоторые люди слишком флегматичны, чтобы беспокоиться об этом, или начинают предпринимать какие-либо действия, когда уже слишком поздно. Но это также и обязанность руководства компании — проинформировать сотрудников о предстоящих изменениях, чтобы они смогли соответственно подготовиться к ним. Благодаря этому сотрудники компании будут меньше переживать по поводу внедрения новых технологий, а это, в свою очередь, будет означать, что персонал может быть использован более эффективно в интересах компании.

Страх потерять свою работу страшнее ночного кошмара. Такие термины, как «рационализация», «автоматизация», «сокращение расходов» и «конкурентоспособность», часто выступают в качестве эвфемизмов, при помощи которых объясняют необходимость сокращения персонала.

Банковский клерк так описывает свое беспокойство:

«Я очень переживаю, когда думаю о внедрении автоматизации в банковском деле. Я чувствую, как у меня земля уходит из-под ног. Если число клиентов, пользующихся банкоматами, возрастет, я останусь без работы. Работа в банке перестала быть надежным местом».

Неуверенность и беспокойство создают основу для неразумных ответных действий. Серьезное сопротивление изменениям рождается из чувства надвигающейся опасности.

Наличие информации обеспечивает уверенность персонала в себе и доверие к руководству

Информирование людей обеспечивает им чувство уверенности в себе и доверия к руководству, при условии, что менеджмент компании тоже пользуется доверием своего персонала.

Если сокращение персонала неизбежно, компании должны взять на себя социальную ответственность за увольняемых людей и помочь своим сотрудникам найти другую работу.

Одна компания, торгующая электроникой, опубликовала следующее рекламное объявление в газете:

«Вы находитесь в поисках компетентного персонала? Развитие экономики в прошлом году в совокупности с радикальным изменением технологии нашей работы привело к тому, что нам требуется значительно меньше сотрудников, чем раньше. Поэтому часть наших сотрудников находится в настоящее время в поиске работы.

Мы дадим вам полную информацию о наших специалистах по вашему первому требованию. Мы готовы уже сейчас отпустить своих сотрудников, и они сразу же приступят к работе у нового работодателя.

30%-ное сокращение расходов на заработную плату! Мы готовы взять на себя 30%-ное покрытие текущей заработной платы вашего нового персонала в первые 12 месяцев, а для тех, кому за 50 лет, в первые 24 месяца работы. Это предложение распространяется на людей, которые будут приняты на постоянную работу. Вы можете выбрать у нас персонал самых разнообразных профессий».

Информирование людей при первой же возможности

Чтобы сохранить доверие людей в трудные времена, до наступления сложной ситуации компании важно установить доверительные отношения со своими сотрудниками, средствами массовой информации и всеми, кто имеет отношение к компании. Деньги, истраченные на улучшение имиджа компании, израсходованы не напрасно, если этот имидж соответствует реальности.

Во времена потрясений сотрудники компании при первой же возможности должны получать информацию о том, что происходит. Менеджеры компании часто забывают, что у них есть преимущество перед остальным персоналом, как в обладании информацией, так и во времени. Менеджеры уже обдумали различные предложения и обсудили последствия их реализации еще до того, как персонал что-либо услышал об этой проблеме.

Персоналу также необходимо время для того, чтобы привыкнуть к изменениям. Чем скорее сотрудники будут проинформированы о том, что должно произойти, тем легче им будет психологически подготовиться к изменениям.

Менеджмент компании должен всегда информировать свой персонал, прежде чем рассказывать об изменениях средствам массовой информации. К сожалению, часто сотрудники компании вынуждены узнавать из газет об изменениях в своих собственных компаниях.

Информирование сотрудников компании – это не одноразовая акция. Недостаточно один раз проинформировать людей о целях компании. Обеспечьте постоянное информирование персонала и приучайте людей думать вместе с вами. Приглашайте их на внутренние совещания и прислушивайтесь к их предложениям, но только заранее, а не накануне введения изменений.

Информация об изменениях

Информируйте людей о предполагаемых изменениях. Давайте честную и конкретную информацию. Пословица африканского племени ашанти гласит: одна лож перевесит всю правду. Вы должны понимать, что кратковременное тактическое превосходство, полученное благодаря сокрытию всей правды, вскоре улетучится, а открывшаяся лож приведет к тому, что вы надолго потеряете доверие своих сотрудников. Подробная информация снимет все вопросы. Подумайте над ответами на следующие вопросы:

- Что должно произойти?
- Кто может пострадать и каким образом?
- Когда это случится?
- Кто должен прокомментировать ситуацию?
- Кто должен принимать окончательное решение?
- К каким последствиям приведет предполагаемое решение и для кого?
- Кого и о чем необходимо проинформировать?

Объяснение причин предстоящих изменений

Вместе с информацией о намечаемых изменениях необходимо сообщить коллективу о причинах, вызвавших эти изменения. Компании не скупятся тратить миллионы на рекламу и убеждение потенциальных клиентов. Не меньшее значение для компании имеет и своевременная информация для своих сотрудников.

Даже если в напряженный рабочий день менеджер просто забудет сообщить важные сведения своим подчиненным, эффект будет тот же, как если бы он сделал это умышленно. Сотрудники будут рассматривать упущение своего начальника как безразличие к ним и ответят ему недоверием и отсутствием интереса к работе:

- «Если никто не обращает на меня внимание, почему я должен выкладываться для фирмы?»

- «Когда никто не осмеливается открыть свой рот, в этом есть что-то подозрительное».

Часто сопротивление нововведениям возникает у людей из-за ощущения своей незначительности в глазах менеджера, а также при отсутствии серьезного отношения менеджера к своим подчиненным. Постарайтесь разъяснить происходящее и изложите свои соображения психологически правильно. Позитивные аргументы мотивируют людей лучше, чем угрозы. Например:

- Запланированные новации предлагают вам такие-то возможности, преимущества и перспективы.
- Изменения, проводимые в интересах компании, гарантируют ваше трудоустройство.
- Сокращение таких-то должностей неизбежно по таким-то причинам. Но менеджмент компании предлагает следующие условия тем, кто решил уйти или будет сокращен.
- Менеджмент компании пригласил внешнего консультанта, который окажет сокращаемому персоналу психологическую помощь и содействие в поисках новой работы.
- Реструктуризация компании означает, что работа персонала станет интереснее. Менеджмент компании предлагает сотрудникам такие-то возможности по обучению без отрыва от производства.
- Внедрение современной системы электронного учета данных поможет вам быстрее и четче выполнять свою работу. Она также позволит вам получать важную для вас информацию.
- Сфера вашей ответственности расширится и будет включать такие-то обязанности. Это отразится и на увеличении вашей зарплаты.
- Мы предлагаем вам такие-то возможности по обучению.
- Мы намерены предпринять следующие меры по переподготовке персонала.
- По сравнению с тем, что было раньше, новый режим имеет следующие преимущества, касающиеся эффективности и производительности труда.
- Ваш перевод в новый отдел должен восприниматься вами как оценка ваших заслуг. Вы обладаете как раз теми качествами, которые требуются на этой должности.
- Как известно, большинство людей находят стимул в изучении чего-то нового. Мы гарантируем, что вы получите полное представление о вашей новой работе.

Каналы информации

Существует много возможных каналов информации:

- Сообщения через информационную сеть.
- Внутренняя радиосеть компании.
- Видео.
- Циркуляры и другие письменные сообщения.
- Личные контакты и внимание к людям.

Электронная информационная сеть

Информация, получаемая из компьютера, является наиболее удобным способом передачи фактических данных и новостей. Преимущество компьютерной сети в том, что необходимое сообщение можно очень быстро доставить большому количеству людей. Недостаток в том, что информация идет только в одном направлении и является обезличенной.

Внутренняя радиосеть компании

Использование внутренней радиосети компании может быть очень занимательным, но все же оно остается типичной системой односторонней связи.

Видеосистемы

Даже при помощи видеосистем информация поступает только в одном направлении, не говоря уже о том, что создание профессиональных видеостудий очень дорогое удовольствие. Поэтому может быть целесообразно создание одной стандартной видеоточки для использования в различных целях. Видео может использоваться и для целевых групп, но часто это не приносит желаемого результата. Люди смотрят телевизор, но не чувствуют, что информация адресована именно им, и могут ее вообще не воспринимать.

Группа женщин одной из политических партий организовала конференцию по вопросам экологии. В рамках темы конференции женщины захотели посетить завод одной из компаний, которая строго следит за соблюдением мер по защите окружающей среды. Группу любезно принял директор по связям с общественностью. Он пригласил участниц посмотреть видеофильм о компании и производимых ею продуктах. В фильме управляющий компании беседовал с консультантом по менеджменту (мужчиной!). Собеседники сравнивали атмосферу, царящую в компании, с командным духом футболистов, используя при этом выражения и жесты, характерные исключительно для мужчин. В течение 20 минут, пока шел фильм, на экране ни разу не появилась ни одна женщина. Это был фильм о мужчинах и для мужчин, но его показывали женщинам. Женщин раздражал сам факт, что вопросы защиты окружающей среды в

фильме увязывались исключительно с мужчинами, но, кроме этого, они были удивлены тем, что получили информацию о компании только из видеофильма. Разговор с директором или беседа с кем-нибудь из сотрудников были бы для них более интересны.

Общение через видеомagneтофон можно уподобить разговору с автоответчиком. Стимул для разговора пропадает, потому что противоположная сторона остается немой. Отсутствие собеседника лишает говорящего человека вдохновения для продолжения разговора. Многие люди вешают трубку, когда слышат на другом конце провода голос автоответчика. Точно так же многие сотрудники мысленно «отключаются», когда пассивно получают информацию от своих начальников, появляющихся на телеэкране.

Чем сложнее технически видеосистема, тем больше она подчеркивает свою отдаленность от реальной жизни компании. Большинство дорогих и эстетически утонченных видеосистем не вызывают у людей ничего, кроме скуки, и только усиливают ощущение, что «начальство там – наверху, а мы здесь – внизу».

Интерактивное видео позволяет персоналу находить специфическую информацию о том, что происходит внутри и за пределами компании. Это удовлетворяет потребность в информации о происходящих событиях, но не удовлетворяет потребность людей в личном общении и проявлении внимания к ним.

Использование видеосистем вполне может быть оправдано лишь как часть общей программы распространения информации, но это никогда не заменит непосредственного человеческого общения.

Циркуляры и другие письменные сообщения

Мы часто откладываем в сторону циркуляры и другие письменные сообщения в надежде найти для них время позже. Когда же это время наступает, если вообще наступает, они обычно уже безнадежно устаревают.

С точки зрения человеческих взаимоотношений совершенно неприемлемо информировать людей о грядущем сокращении штатов, вывешивая информационное сообщение на доске объявлений. В делах, имеющих далекоидущие последствия, необходим личный контакт.

Многие менеджеры, оправдываясь, ссылаются на то, что у них нет времени на личное общение с персоналом. Постоянная ссылка на занятость является лишь средством уклонения от решения сложных вопросов человеческих взаимоотношений. Поступая подобным образом, менеджер избегает открытого общения с людьми, проявляя чувство неуверенности, держится на расстоянии от персонала. Но единственный человек, которому он вредит своими действиями, это он сам. Без контакта теряется ощущение реальности, а отсюда уже недалеко и до принятия ошибочных решений.

Можно провести аналогии с супружеской жизнью: если супруги открыто не обсуждают неприятные для них вопросы, их общение постепенно сводится на нет. Все больше и больше вопросов подпадают под табу, потому что они могут вызвать запретные мысли и чувства. В конце концов супруги только поддерживают формальный разговор и понимают, хотя и слишком поздно, как далеки они друг от друга. Окончательный разрыв является для них единственным вариантом развития отношений.

Личные контакты и внимание к людям

Каким бы ни был поток информации, люди всегда ощущают недостаток ее. Требование большего количества информации часто есть не что иное, как требование большего внимания, открытости и доверия и, в первую очередь, личных контактов:

- «Скажи честно, что нас ждет. Не пытайся от молчаться».
- «Если бы мой начальник сказал откровенно, что грядущие изменения означают для меня...».
- «Просто, еще немного поговори с нами».

Персонал говорит «информация», т. е. факты сложившейся ситуации, но реально подразумевает: «внимание», т. е. удовлетворение своих эмоциональных потребностей. Менеджмент компании должен улавливать это тонкое различие. Самая современная компьютерная сеть, рассылающая ежедневные сообщения каждому сотруднику компании, никогда не сможет стать адекватной заменой непосредственных контактов между менеджерами и персоналом компании.

Общение лицом к лицу является самым лучшим способом распространения информации. Менеджеры и персонал должны всегда лично общаться друг с другом, а не обмениваться служебными записками. Конечно, у генерального директора нет достаточно времени на то, чтобы весь день ходить по коридорам, интересуясь здоровьем чужих бабушек, но это не значит, что он вообще никогда не должен выходить из своего кабинета. Он должен постоянно общаться с различными группами своих сотрудников.

Непосредственный начальник находится в более выгодном положении: он может непосредственно общаться со своими сотрудниками. Структурированные формы сотрудничества гарантируют эффективное участие и персонала в этом процессе. Чем глубже взаимное доверие и лучше личные контакты между менеджерами и персоналом, тем легче отделам или другим подразделениям компании проводить такие формальные мероприятия по информированию персонала, как рабочие совещания и доведение письменных распоряжений.

Очевидно, что не любой вопрос необходимо обсуждать с генеральным директором лично, но каждый сотрудник должен иметь возможность обсуждать любые вопросы с кем-то из менеджеров компании. Открытость информации внутри компании должна также распространяться и на нижестоящий персонал. Уборщицы тоже ценят свою работу и имеют право на информацию о том, что происходит в компании. Можно поручить секретарю довести до этой категории персонала важную для них информацию.

Неформальные контакты

В любом рабочем коллективе существуют неформальные контакты:

- Кто с кем разговаривает?
- Кто с кем встречается после работы?
- Кто кого поддерживает?

Неформальные контакты играют важную роль при подготовке различных решений. Какое решение следует принять, кто кого поддерживает и кто получит повышение? Часто эти вопросы обсуждаются в узком неформальном кругу. Официальные совещания просто фиксируют то, что уже было заранее решено в кулуарах.

Если вы хотите принадлежать к этому неформальному кругу, вам необходимо доказать свою компетентность. Локти и интриги вам не помогут в этом деле. Если вы расставляете ловушки другим, то и сами можете в них попасться, возможно, не сегодня и не завтра, но рано или поздно это неизбежно случится. Многие обанкротившиеся компании, которые раньше процветали, сами довели себя до краха внутренними битвами за власть. Их экономические проблемы были лишь последней каплей, которая переполнила чашу.

Чем больше ваша зависимость от других людей, тем важнее для вас иметь хорошие отношения с руководителями и коллегами. Умные менеджеры отдадут себе отчет в том, что они зависят от своего персонала. Они понимают, что «единственный способ добиться необходимого результата это убедиться в том, что все, кто принимает участие в работе, тоже добиваются своего результата... потому что они являются вашими союзниками, а не противниками» (Джени З. Лаборде. *Непосредственное влияние*).

Вопросник для определения информационных потребностей

- Насколько вы удовлетворены информационным обеспечением внутри компании?
- Есть ли у вас предложения по улучшению системы информационного обеспечения в компании? В чем они заключаются?
- Какая информация вам необходима для выполнения вашей работы? В каком объеме? Как часто?
- Получаете ли вы чрезмерную или ненужную для вас информацию? Какую? От кого? Что вы думаете по поводу времени ее получения? Вы получаете ее слишком рано, слишком поздно или вовремя?
- Имеете ли вы доступ к информации, которую вы должны передавать другим сотрудникам? Какую информацию? Кому?
- Вам предлагали передавать информацию другим сотрудникам, которым она не нужна? Какие сообщения? В каком объеме? Как часто?
- Есть ли в вашей работе непонятные формы отчетов или неудобные процедуры? Какие?
- У вас есть предложения по улучшению передачи информации? Какие?
- Когда вы передаете информацию в письменном виде и когда вы лично общаетесь с коллегами? С кем?

6

Значение обратной связи

«Важно, чтобы человек чувствовал себя полезным для своей фирмы. Мы, наемные работники, хотим быть членами одной команды с менеджером фирмы».

Работник фирмы

Открытое общение гарантирует качество работы. Торговый представитель и банковский клерк первыми выслушивают жалобы клиентов и могут решить: передавать их или нет соответствующим должностным лицам. При этом предполагается, что они могут сами определить ошибки и предложить варианты их устранения, не опасаясь натолкнуться на встречное обвинение своих руководителей, и, кроме того, руководители должны всегда иметь время, чтобы выслушать их.

Можно было бы избежать многих болезненных акций, связанных с реорганизацией компаний, если бы менеджмент имел доскональную информацию о том, что происходит на самом низшем уровне иерархии компании. Можно было бы предотвратить многие несчастные случаи и катастрофы, если бы менеджеры получили своевременное предупреждение о них.

На одной британской шахте часто случались аварии. Расследование причин аварий выявило тот факт, что рабочие практически никак не взаимодействовали со своим руководством. Информация проходила только сверху вниз. После того как менеджмент согласился на проведение регулярных встреч с рабочими, количество аварий резко снизилось.

Победу в глобальной гонке за первое место в новых технологиях определяет уровень проектно-конструкторских работ. Однако успех зависит не только от знания секретов технологии и финансовой мощи, а также и от командной работы и общения с персоналом.

Журнал «Manager magazin» пишет, что «слабые стороны компании... заключаются не только в отсутствии планирования и недостатках управления... Скорее всего проблемы связаны с общением персонала и координацией их действий, от которых зависит степень эффективности менеджмента проектно-конструкторских работ. Поставленные цели могут быть не достигнуты потому, что они были нечетко

сформулированы или персонал компании не имел систематической информации, а также отсутствовала необходимая обратная связь и координация действий между различными отделами компании (особенно с отделом маркетинга)». (Журнал «Manager magazin», октябрь 1988 г.)

Такие европейские высокотехнологичные компании, как «Сименс», «Филипс», «Оливетти», «Булл» и другие, борются за выживание. Продукция японских компаний всегда лучше и дешевле. Это очень наглядно в автомобильной индустрии. «Тойота» представляет головную боль для компаний «Мерседес», «БМВ», «Фольксваген», «Фиат», «Пежо», «Рено», «Дженерал Моторс», «Форд» и «Крайслер». Одним из секретов успеха «Тойоты» является командная работа и открытое общение между сотрудниками фирмы. Менеджеры и персонал компании свободно общаются друг с другом. Рабочие могут вносить предложения по улучшению работы и имеют право в случае необходимости останавливать весь конвейер. В результате рабочие чувствуют ответственность за свою работу и стремятся к достижению ее высокого качества. Это позволяет добиваться снижения расходов.

Основное различие между европейскими и японскими компаниями заключается в отношении людей друг к другу. Японские менеджеры внимательно слушают своих рабочих и считают их наиболее важным источником информации. Они сообща обсуждают способы дальнейшего улучшения производства и повышения качества продукции. Для отработки навыков командной работы каждый молодой менеджер должен отработать два месяца в отделе продаж и на сборочной линии. Высокая оценка качества работы персонала также подтверждается тем, что новые рабочие «Тойоты» в течение 280 часов проходят обучение по специализации и впоследствии получают заработную плату, сравнимую с вознаграждением менеджеров среднего звена. Неудивительно, что как американские, так и британские рабочие предпочитают работать в японских компаниях.

Потребность в ответных чувствах

Человек как социальный индивид вовлечен в постоянный процесс взаимодействия со своим окружением, реагируя на его импульсы. Что обо мне думают члены семьи, мои друзья, начальник и коллеги по работе? Я люблю тех, кто любит меня. Я буду защищать тех, для кого я что-нибудь значу.

Давать обратную связь, значит, показывать свой интерес. Если менеджер заботится о своих сотрудниках, он всячески усиливает их ощущение уверенности в том, что их ценят на работе: «Он заинтересован во мне. Я ощущаю свою принадлежность к компании». Ощущение своей принадлежности к чему-либо является одним из фундаментальных мотивирующих факторов.

От того, удовлетворяются или нет в компании потребности человека в признании, напрямую зависят производительность труда и экономические показатели работы персонала. Каждый сотрудник должен работать для достижения общей цели, но это предполагает, что каждый знает, в чем заключается эта цель, и связывает себя с этой целью. Если человек рассматривает свою работу как важную часть общего дела, то ощущение важности работы будет подкреплено, если поставленная цель будет достигнута. Обратная связь от руководителя подтвердит, что его личный вклад является важным элементом совместной работы.

Насколько важно отождествлять себя с поставленной целью, можно увидеть на следующем примере.

Когда я переводила эту книгу на немецкий язык, я наняла помощницу для перевода, которой была предложена хорошая зарплата. Я увлеклась переводом, работала с утра и до позднего вечера и сконцентрировалась на работе все свои силы. Как-никак я занималась реализацией своих собственных идей и интересов. Но для моей помощницы это была обычная работа. К концу оговоренного контрактом срока я перевела 70 страниц, в то время как она смогла перевести только 30. Труд, мотивированный достижением личной цели, очень отличается от работы просто за деньги.

Количество проведенных на работе часов часто имеет меньшее значение, чем то, как они были проведены. Было ли рабочее время потрачено впустую или оно было использовано эффективно и содержательно?

Наличие ответной реакции побуждает нас добиваться более высоких результатов. Причем важна как позитивная, так и негативная обратная связь. Правильное осознание своей работы ведет к дальнейшей вовлеченности, а конструктивная критика может побуждать людей к отождествлению себя с поставленной целью и развитию своего потенциала. Очень важно выбрать правильную форму критики. Осуждение может убить человека, а критика в форме ободрения может помочь понять свои ошибки.

Многим людям труднее хвалить, чем критиковать. Это результат нашего воспитания в раннем детстве. Родители, учителя и просто взрослые люди постоянно хвалят детей. Разгневанный ребенок может кричать и ругаться на других людей, и никто ему не будет возражать. Обычно к детям относятся терпимо: «Он очень маленький и не понимает, что говорит». Но представьте, что будет, если ребенок осмелится сказать своему отцу: «Хороший мальчик» или «Ты действительно здорово сделал это». Прежде всего это будет выглядеть нелепо, и взрослые, вероятно, громко рассмеются. Таким образом, ребенок постепенно понимает, что похвала приходит только сверху;

и уже будучи взрослым, он вынужден бороться со своим нежеланием подбодрить человека, который занимает более высокое служебное положение. Простой сотрудник компании даже и не осмелится в знак ободрения похлопать своего начальника по спине.

Слабый менеджер, который внутренне сомневается в своих способностях, боится открыто выразить признание или похвалу. Он просто не сможет справиться со своими обязанностями. У него нет необходимой уверенности в своих силах для адекватной оценки подчиненных. Это же относится и к людям, которые боятся признаться себе в своих собственных чувствах. И если они встречают вызов усвоенной ими манере поведения и их убеждениям, они часто стараются прекратить общение или даже могут наброситься с критикой на другого человека.

Неуверенные в себе люди часто не доверяют своей интуиции. Они обеспокоены тем, что не обладают достаточными знаниями или опытом для принятия правильного решения. Они опасаются, что их будут считать некритичными, если они похвалят чьи-либо достижения: «Просто представь себе ситуацию, когда я один сказал бы «превосходно». Я бы оказался в дураках. Другие люди могли бы подумать, что мне просто не с чем сравнивать этот результат. Я думаю, что мне лучше воздержаться от похвалы».

Я наблюдала этот феномен на моих семинарах. Обычно участники при оценке мероприятия писали «отлично» или «очень хорошо», но были и те, кто ставил оценку «хорошо». Попросив участников подписать свои оценочные листы, я обнаружила, что самые неуверенные в себе люди поставили и самые низкие оценки.

В конце семинара я уступила место ведущего коллеге, чтобы она подвела итоги, а сама присела среди участников семинара. Мой сосед отметил в своем оценочном листе, что семинар прошел «хорошо». Затем выступил один из участников семинара, который считался лидером этой группы, и оценил семинар как «очень хороший». После этого мой сосед изменил свою оценку на «очень хорошо».

Я также получила письменные примечания следующего характера:

«Семинар был проведен отлично, лектор очень способный и приятный человек. Должен, однако, признать, что это мой первый семинар подобного рода и поэтому мне не с чем его сравнивать. Всегда трудно ставить оценку «отлично» человеку, который проводит семинар. Но в вашей работе трудно найти какие-нибудь недостатки, поэтому я поставил оценку «очень хорошо».

Из-за отсутствия уверенности в своих собственных суждениях сомневающийся человек рассматривает достижения других людей как угрозу не только своему положению, но и самолюбию. Когда у других все в порядке, значит, у него что-то не так. Он видит только

черное и белое: или (они) – или (я), делит мир на «победителей» и «побежденных». Его внутренние сомнения не позволяют ему понять, что в конце концов добиться высоких результатов можно только совместными усилиями, а не противодействуя друг другу. Способность давать позитивную обратную связь основана на внутренней уверенности человека.

Отсутствие обратной связи ослабляет приверженность человека своей работе

Я никогда не слышал ни слова от своего начальника. В качестве рождественского подарка я бы хотел услышать его оценку моей работы.

Рождественское пожелание одного работника

Каждый из нас знает, что наличие обратной связи очень важно, но, несмотря на это, менеджеры часто игнорируют ее. На вопрос: «Уделяет ли ваш непосредственный начальник соответствующее внимание вашей работе?» только 48% респондентов ответили утвердительно. Более половины работников испытывают недостаток внимания к себе со стороны своих руководителей. Кстати, мужчины пользуются большим вниманием, чем женщины: 53% мужчин ощущают достаточный интерес к своей работе со стороны своих начальников, в то время как только 44% опрошенных женщин могут похвастать тем же. Исследование также показало, что персонал, занимающий более высокое служебное положение, ощущает к себе более высокий интерес, чем те сотрудники, которые находятся на низших ступенях иерархии.

Вот некоторые типичные ответы:

- «Поскольку я никогда не слышала ни похвалы, ни порицания, я не знаю, что начальство думает о моей работе».
- «Мне кажется, что я работаю в вакууме и моего начальника не интересует то, чем я занимаюсь».
- «Никогда не понятно – доволен руководитель моей работой или нет».
- «Начальник совсем не интересуется моей работой».

Отсутствие внимания свидетельствует о безразличии и неуважении к сотруднику. Мотивация умирает.

Крупная фирма консультантов по менеджменту решила разработать новую концепцию. Через третье лицо управляющий компанией нанял на работу двух консультантов для разработки новой модели. Он не разговаривал с ними и не дал им никаких разъяснений по

поводу работы. Поскольку консультанты часто работали на выезде, они собирались вместе по выходным дням для подготовки своего совместного предложения. Для своевременного завершения работы им пришлось потратить много своего личного времени. Поскольку управляющего было очень трудно застать на рабочем месте, если вообще можно было застать, то они отправили ему свой проект через секретаря.

Они так и не услышали ни слова от управляющего. Его помощник, который поручал им эту работу, пытался уклончиво объяснить, что, вероятно, что-то получилось не так, как хотел управляющий. Но он не мог уточнить, что именно было сделано не так и почему.

Консультанты были разочарованы, чувствуя, что напрасно потеряли свое свободное время, и через несколько месяцев они уволились из фирмы. Но причиной их ухода стал не этот единственный эпизод: такая манера поведения была типичной для этой компании. Они ушли потому, что их не удовлетворила рабочая атмосфера, царящая в этой компании.

Люди, которые стараются изо всех сил и добиваются успеха, особенно тяжело переживают, если потом сталкиваются с полным безразличием окружающих.

Эта ситуация знакома вам? Вы поставили перед собой высокие цели. Напряженно работаете над их достижением. Вы отправились в плавание по бушующему морю, а все вокруг, кажется, ополчилось против вас. Кроме того, на всю работу ушло в два раза больше времени, чем предполагалось. Иногда вам так хочется все бросить, но вы заставляете себя продолжить работу. В конце концов ваша настойчивость вознаграждена. Вы добились успеха. Все жертвы были не напрасны.

Вы достигли своей цели. Переполненные счастьем вы спешите рассказать о своем успехе коллегам, друзьям и знакомым и наталкиваетесь на мертвую тишину.

Пожалуйста, не делайте ошибки, полагая, что вы плохой специалист или что ваш успех не заслуживает высокой оценки. Причина кроется не в вас, а в молчаливых людях, которые окружают вас.

Ведь многие люди никогда и не пытались сделать что-нибудь значительное в своей жизни. Другие только мечтали, но их мечты никогда не превращались в реальность. У них ничего не получалось, и они вскоре отказывались от своих намерений. Может быть, им мешали мужья или жены. Или они попали в подчинение к начальнику, который платил им столько, что это вполне их удовлетворяло. В результате они остановились в своем личном и профессиональном развитии и внутренне согласились с тем, что у них больше не будет шанса проявить себя. Свою позицию они оправдывали следующим образом: «Я бессилен. Это не моя вина. Все пути закрыты для меня».

Внутреннее равновесие такого человека нарушается, когда кто-нибудь, с кем он себя сравнивает, внезапно добивается выдающегося успеха. В его голове рождается сомнение: «Почему он или она, а не я? Возможно, я тоже смог бы...если только...». Чужой успех пробуждает чувство вины: «Если бы я не бросил тогда свои разработки...». Чтобы защитить себя, необходимо по возможности максимально подавить чувство собственной неудачи. Но негативные мысли в отношении себя вызывают гнев, который и проявляется в виде агрессии по отношению к добившемуся успеха человеку. Впрочем, отсутствие какой-либо ответной реакции также является формой наказания и может оказать более уничтожительное действие, чем явная агрессия. В случае прямых нападок жертва может защищаться от несправедливой критики; молчание окружающих заставляет человека чувствовать себя дезориентированным: «Действительно ли это достижение заслуживает внимания?», «Неужели он настолько занят собой, что не может сказать мне несколько слов?», «Может быть, он пытается унижить меня, воздерживаясь от признания моих успехов?»... Во времена тяжелейших утрат и великих побед многие люди оказываются в одиночестве.

Отсутствие обратной связи является самым главным из факторов, которые негативно влияют на мотивацию персонала. Никто не хочет оставаться без внимания окружающих его людей. Ощущение, что на вас не обращают внимания, – тяжелое психологическое испытание, которое может вызвать различные реакции. Некоторые люди стараются не расстраиваться по этому поводу, предпочитая не высываться. В любом случае это – не выход из ситуации. Другие предпочитают одиночество: «Я не могу общаться с этим человеком. Я даже не могу смотреть на него. Я не хочу больше иметь с ним никаких дел». Другие же реагируют агрессивно, специально игнорируя нормы и правила поведения: «Я заставлю их считаться со мной».

Большинство конфликтов возникает по причине постоянного отсутствия внимания к другим людям. Это приводит к нежеланию отдавать свои силы работе и низкой производительности труда, а если вы, наоборот, проявите интерес к своим сотрудникам, они ответят вам более эффективной работой.

В начале одного семинара ко мне подошел мой клиент и отозвал меня в сторону. Он предупредил меня: «Среди участников семинара есть одна женщина, с которой у вас могут быть проблемы. Джейн Маркхам жила 17 лет за границей. В настоящее время испытывает некоторые проблемы, не может полноценно влиться в работу. Ей кажется, что она знает все на свете. Она считает, что этот семинар ей не нужен, потому что она сама работала в качестве консультанта, и что ей больше ничего изучать. Я подумал, что вам следует об этом знать».

Я сразу же поняла, что у меня есть единственная возможность привлечь Джейн на свою сторону, и заключается она в том, чтобы уделить Джейн внимание, которого она так усиленно добивалась и так неправильно пыталась завоевать на работе.

Я сразу же спросила участников семинара: «Кто из вас уже принимал участие в подобных семинарах?» Три человека подняли руки. Совершенно произвольно я взглянула на Джейн Маркхам и сказала: «У нас очень большая группа. Я была бы очень благодарна, если бы один из вас помог мне провести этот семинар». Без сомнения, Джейн Маркхам согласилась мне помочь.

Она действовала как лидер группы, помогала мне в подготовке занятий и сама вела небольшое пленарное заседание. Джейн Маркхам была счастлива и не один раз уверяла меня, что это был отличный семинар, а я была превосходным тренером.

Я не манипулировала ею, я просто поняла, что она преданный своей работе человек с четкой потребностью продемонстрировать окружающим свои способности. Все, что я сделала, это только предоставила ей возможность реализовать свой потенциал.

Проявление интереса и обеспечение обратной связи очень важно, когда вы заняты набором и обучением нового персонала. Первые впечатления сотрудников определяют их отношение к компании. Очень опасно заставлять новый персонал долго ждать в коридорах.

Я начала свою профессиональную карьеру в 18 лет в качестве журналиста ежедневной газеты. Вместо того, чтобы послать меня на задание с опытными коллегами или ввести меня в работу репортера каким-нибудь другим способом, на первые четыре недели я была сослана на работу в архив. Мне поручили вырезать газетные статьи. Через некоторое время я решила взять ситуацию в свои руки и стала писать статьи сама, но все они оказались в мусорной корзине. Я потеряла уверенность в своих силах и стала отрицательно относиться к своему начальнику и коллегам по работе. У меня опустились руки, и как только закончился период моей стажировки, я сразу подала заявление об уходе.

Для меня было слабым утешением впоследствии узнать, что обращение, которое я испытала на себе, не было связано лично со мной, а служило своеобразной проверкой профессиональной пригодности всех новых сотрудников.

Лишить человека уверенности в себе можно очень быстро, но чтобы обрести ее снова, человеку потребуется очень много времени.

Быть обреченным на пассивность, в то время как остальные коллеги по работе стонут от перегрузки, очень деморализует человека. Новички часто спрашивают себя, почему они согласились на первое же предложение работодателя. Поскольку поначалу у них нет возможности каким-либо образом проявить себя, они не получают ни от кого и обратной связи. Они чувствуют себя разочарованными и

никому ненужными. Надежды, которые связывались с новой работой, оказались нереализованными. Мотивация исчезает.

В компаниях с сильной внутренней конкуренцией новых сотрудников зачастую сознательно «исключают». Попридержаться заслуженную похвалу новичкам – один из способов удержания власти.

Человек, который не очень уверен в своих силах, чувствует себя отвергнутым. Он не получает обратной связи и воспринимает ее отсутствие как молчаливое осуждение: «По-моему, у меня ничего не получается». Женщины особенно подвержены опасности попадать в эту ловушку. Чтобы сохранить за собой рабочее место, они работают с утра до ночи и еще берут работу на дом, они зарываются в горы специальной литературы и посещают различные курсы. Вся эта напряженная работа направлена на достижение одной цели: показать начальнику и коллегам свое трудолюбие, способности и ум. Но сколько бы усилий они не прилагали для этого, они не получают столь желанного признания.

Может случиться так, что этому «одинокому воину» повезет установить контакты со своими клиентами. Если сотрудница делает все возможное для удовлетворения их требований, она получает их признание, чего, к сожалению, не случается на ее рабочем месте. Такая ситуация может сбить с толку кого угодно: вне компании все хвалят сотрудницу, а на работе она не слышит ни слова благодарности. Почему это происходит? Потому, что конкуренция внутри компании безжалостна. Коллеги по работе пренебрежительно отзываются о ней перед менеджером, придумывают различные истории и подтасовывают факты. Помочь новой сотруднице и позволить ей воспользоваться своим выстраданным опытом? Ну уж нет! Для своей собственной карьеры будет безопаснее, если конкурент будет социально изолирован.

Отсутствие ответной реакции убивает стремление людей к личной вовлеченности в процесс работы. Некоторые критики могут возразить, что взрослые люди должны сами отвечать за себя, сами управлять своими действиями и эмоциями. В этом контексте ключевым является слово «самоуправление». Человек не должен зависеть от других людей, а должен поступать так, как того требует соответствующая ситуация. В принципе, это правильно. Самоуправление основано на внутренней силе, но «быть независимым» не означает, что надо сторониться окружающих людей. Наоборот, он должен перебороть чувство внутренней слабости и искренне поверить в себя. Но человек не обладает врожденной уверенностью в себе. Это качество он приобретает только через сотрудничество и взаимодействие с окружающими его людьми. Позитивный опыт общения и достижение определенных результатов в работе помогают человеку обрести уверенность в себе. Американские авторы Моррисон, Уайт и Велсор написали в своей книге *Разбить стеклянный потолок*:

«Непосредственный опыт или успех – самый мощный источник уверенности в себе. Это происходит следующим образом: менеджер добивается определенного успеха и в итоге – становится более уверенным в себе и готов брать на себя большую ответственность. Затем менеджер уверенно решает более сложную задачу и снова добивается успеха. Успех порождает дополнительную уверенность в себе и умение рисковать, которые, в свою очередь, вновь порождают успех».

В этом контексте поведение людей, которые находятся рядом с вами, играет важную роль. Степень вашего самоуважения возрастает в благоприятной рабочей обстановке и уменьшается в условиях безразличия окружающих.

Мы зависим от окружающих нас людей на протяжении всей жизни. Это иллюзия – мечтать о полной независимости от других, а уверенность в своей непогрешимости не что иное, как презрение ко всем окружающим. Если все сотрудники будут верить, что они независимы друг от друга, что никто не значим друг для друга, то компании превратятся в места обитания «одиноких волков», которые будут драться между собой за выживание. В этих условиях совершенно невозможно заниматься конструктивной совместной деятельностью.

Мгновенная фотография, а не произведение искусства

Обратная связь – обсуждение и оценка позиции, действий и результатов работы других людей. То, что видит и чувствует один человек, является не объективной реальностью, а его субъективным восприятием. Каждый человек смотрит на мир через призму своих собственных ценностей и своего опыта.

Обратная связь – это моментальная фотография, сделанная здесь и сейчас, которая через мгновение может быть совершенно другой. Ваша «фотография» на конференции будет отличаться от вашей «фотографии» в гостиной вашего дома. В компании друзей вы чувствуете себя непринужденно и уверенно, они могут говорить вам неприятные вещи, но это не будет вас выводить из себя. От других людей вы предпочитаете держаться на расстоянии и ведете себя по отношению к ним совсем не так, как к членам своей семьи или друзьям. Ваш портрет, нарисованный людьми, с которыми вы предпочитаете не общаться, вероятно, нисколько не совпадает с автопортретом.

Можно изучать свое собственное поведение для выявления специфических реакций на него других людей. Если вы изучите сигналы, которые излучаете в конкретной ситуации, вы сможете достаточно точно прогнозировать то, как другие люди будут реагировать на вас. Что посеешь, то и пожнешь.

Для иллюстрации этой точки зрения я опишу четыре типа поведения при помощи четырех карикатурных изображений: непонятого мученика, агрессивного бульдозериста, энергичного оператора и уверенного в себе человека. В жизни любой из нас обладает некоторыми чертами каждого из этих типов человеческого поведения.

Непонятый мученик – это человек, который постоянно жалуется на других людей и переполнен жалостью к себе, но никогда ничего не делает для улучшения ситуации. Его любимое выражение: «Дело не в этом». Всегда виноват кто-то другой. Родители, муж, жена, начальник или общество в целом – все вместе или по отдельности – виноваты в его несчастной жизни. Непонятый мученик обладает властью над другими людьми, заставляя их чувствовать себя виноватыми, и даже когда они стараются ему помочь, то помощь оказывается неуместной, потому что всегда недостаточна для него или предложена слишком поздно. Поэтому люди избегают общения с ним. И, конечно, это подтверждает его параноидальную убежденность, что мир ужасен и все ополчилось против него. Непонятый мученик просто не хочет знать, что он сам строит свою жизнь и что именно его стоны и жалобы вынуждают окружающих держаться от него подальше.

Агрессивный бульдозерист для убеждения других людей использует свои локти. Его жизненная философия заключается в следующем: «Те, кто не любят меня, пусть меня боятся». Персонал делает то, что хочет менеджер, потому что все его боятся. Но страх убивает способность к творчеству. Многие люди не осмеливаются задавать вопросы и проявлять инициативу – рисковать слишком опасно. В итоге мы видим дисциплинированное стадо, которое реагирует только на команды сверху. Персонал наказывает властного руководителя своей незаинтересованностью и отстраненностью от работы. Люди делают лишь то, что от них требуют, но не больше. Они не проявляют никаких признаков заинтересованности в работе. Те, кого запугать непросто, открыто сопротивляются произволу руководителя. Конфликты являются неизбежным следствием такой ситуации. Агрессивный бульдозерист – неэффективный менеджер, потому что он не может использовать ресурсы своего персонала. Как с человеком с ним не легче общаться, чем с непонятым мучеником. Его поведение может быть неприятным для окружающих, но оно, по крайней мере, очевидно и предсказуемо.

Энергичный оператор – это очень честолюбивый, эгоистичный человек, который не остановится ни перед чем ради своей выгоды.

Он добивается власти, заискивая перед своим начальством и берясь за самую разную работу, пока все рычаги управления не окажутся в его руках. Он добивается необходимого ему результата за счет того, что полезен и любезен с теми, кто выше его по положению, и за счет интриг по отношению к своим коллегам и стоящим ниже его в служебной иерархии. Слегка манипулируя правдой, он сеет семена сомнения в других людях; распространяя сомнительные намеки и лживые измышления, создает вокруг себя атмосферу неопределенности. Он достаточно умен, чтобы никогда не делать грязную работу самому, а предпочитает, чтобы ее делали другие. Его очень трудно уличить в каких-либо конкретных неблагоприятных действиях. В такой рабочей атмосфере опасно быть открытым и откровенным, каждый старается подстраховаться.

Энергичный оператор очень быстро поднимается на несколько ступенек служебной лестницы, но почти никогда не достигает ее вершины. Чтобы все контролировать, он вынужден все делать сам. Он почти неспособен работать в команде, он настроил против себя всех, кто чувствует, что он «втоптал их в грязь». Чем выше он поднимется по служебной лестнице, тем слабее может поддерживать высокий уровень компетенции, необходимой для выполнения различной работы. Во время своего крутого подъема он забыл обзавестись союзниками, на которых мог бы положиться в трудную минуту. Он может принимать неверные решения, потому что никогда не слушает других людей или потому, что они отказываются поддерживать его. В итоге энергичный оператор может быть кем угодно, но только не эффективным менеджером.

Уверенный в себе человек понимает, что для достижения успеха необходимы взаимные уступки. Благодаря своей хорошо сбалансированной личности он выражает свое мнение открыто и прямо. Он знает, что иногда необходимо говорить неприятные вещи, но умеет направить критику в конструктивное русло. Он говорит: «Какие уроки мы можем извлечь из этого случая?» вместо «Кто виноват в этом беспорядке?». Он знает свои плюсы и минусы и достаточно уверен в себе, чтобы похвалить другого человека. Он выявляет лучшие качества других людей, заботясь при этом о том, чтобы личные интересы сотрудников никогда не достигались за счет интересов компании в целом. Его метод управления – поддержание постоянного диалога со своим персоналом, во время которого сотрудники могут обсуждать как позитивные, так и негативные стороны проблем без страха взаимных обвинений.

Нет человека, который принадлежал бы только к одному из описанных выше типов поведения. Необходимо стремиться к развитию в себе таких качеств характера, как ответственность и уверенность в себе. Это требует от нас знания своего характера, развития коммуникационных навыков и сотрудничества с другими людьми.

Личное развитие должно идти рука об руку с развитием способностей успешной работы в команде.

Люди стремятся к общению и сотрудничеству, но им свойственна эмоциональная неустойчивость. Один и тот же человек может быть сегодня неразговорчивым, а завтра вполне общительным. Вот один из примеров.

Кэрин решила подать заявление об увольнении, но ждала подтверждения о приеме на новую работу из фирмы, в которой она прошла собеседование. Во время обеда она разговаривала о том о сем с коллегой по работе, неожиданно он спросил ее: «Чего ты собираешься достичь в течение следующих нескольких лет?». Вопрос застал Кэрин врасплох, потому что она пока не собиралась раскрывать свои планы. «Я тебе не скажу!» – ответила она, после чего ее изумленный коллега заметил: «Ты очень скрытна, разве нет?»

После слов своего коллеги Кэрин почувствовала, что ее неправильно поняли. Но чем дольше она думала об этом, тем больше была готова согласиться с мнением своего коллеги. Как раз в момент разговора она повела себя скрытно, хотя всегда считала себя открытым и общительным человеком. Да, Кэрин не хочет, чтобы коллега узнал о ее планах до того, как она получит новую работу. Поэтому она «закрывается» и не хочет продолжать разговор. Но в другой ситуации вопрос коллеги мог вполне послужить катализатором дискуссии о рабочей атмосфере в их коллективе. Она вполне могла сказать ему, что плохое взаимопонимание с коллегами или начальником постепенно убедило ее в том, что она должна уйти с этой работы. Возможно, что он даже обсудил бы с Кэрин и свое поведение в коллективе, которое, правда, все равно уже не исправило бы эту ситуацию.

Что касается обратной связи, то важнее даже не то, кто в данной ситуации прав, а то, что идет диалог, который приведет собеседников к общему пониманию ситуации.

Позитивная обратная связь не всегда позитивна, а негативная не всегда негативна. Решающим фактором является то, какие мотивы ее определяют и каким способом она осуществляется.

Позитивная обратная связь

В ответ на вопрос: «Насколько важны для вас похвала и признание?» – 92% респондентов отметили +1 (важна) или +2 (очень важна). Этот результат особенно интересен в связи с вопросом: «По вашему мнению, вы получаете заслуженную и ожидаемую вами позитивную обратную связь?». В этом случае только 43% респондентов были удовлетворены (+1) получаемой обратной связью или очень удовлетворены (+2).

Похвала, которая доставляет удовольствие и воодушевляет

Чтобы доставлять удовольствие человеку и воодушевлять его, похвала должна быть:

- искренней и честной;
- конкретной;
- выраженной непосредственно адресату;
- идти от самого сердца.

Искренняя и честная. Похвала должна быть искренней и честной. Если люди льстят друг другу, не вкладывая в свои слова серьезного смысла, похвала вскоре перерастет просто в разглагольствование.

Конкретная. Конкретная – это значит, что похвала должна относиться к определенному предмету, т. е. не должна быть общего характера или быть преувеличенной.

Объем похвалы должен быть пропорциональным выполненной работе. Несоответствие признания степени выполненной работы вызывает недоверие: «Он старается мне польстить? Чего он надеется добиться?».

Выражена непосредственно адресату. В принципе, нужно хвалить людей лично. Менеджер должен всегда сам говорить со своим персоналом, а не поручать это другим людям.

Похвала от сердца. Признание должно идти от сердца. Поскольку очень трудно поздравлять кого-то с чем-то, что вы хотели бы иметь или сделать сами, некоторые люди стремятся «подсолить», высказывая свою похвалу в форме снисходительного или саркастического замечания. Иногда человек хвалит других людей, а его глаза горят завистью. Любое удовольствие от такой похвалы быстро улетучивается. Лучше уж промолчи.

Похвала может выражаться в форме неуважения

Приятные слова могут прикрывать неуважение, когда они говорятся с целью манипуляции людьми или когда они показывают, что человек, который хвалит других, делает это формально. Женщины особенно часто чувствуют себя недооцененными, когда начальник хвалит их за те достоинства, которые и так им известны, и не замечает тех достижений, которыми они гордятся.

Я проводила свой первый семинар в качестве консультанта по менеджменту совместно со своим начальником. Я недавно работала в компании и еще только изучала их методы работы. Когда семинар закончился, я была совершенно изнурена, но полностью удовлетворена своей работой. Я поинтересовалась у своего начальника его

мнением о моей работе, надеясь, что он поделится со мной своим опытом. Единственным его комментарием было: «Меня очень впечатлила ваша манера записывать информацию на лекционной доске».

Человек готов добиться большего, когда от него многого ожидают. Высокие ожидания подтверждают, что вы доверяете людям, и вдохновляют их работать еще лучше. Минимальные ожидания – это форма неуважения, которая оказывает на людей демотивирующий эффект.

Банковская служащая опубликовала статью в журнале. Ее начальник увидел статью и сказал: «Статья очень хорошая. Вы ее сами написали?».

Похвала, которая включает в себя элементы неуважения, очень раздражает, потому что очень немногие люди могут непринужденно реагировать на нее. Позже, ночью, вы не можете уснуть и думаете над тем, как ответить обидчику. Ваша обида по поводу того, что вас недооценили, усиливается из-за недовольства собой, что вы не смогли справиться с ситуацией. Вместо того чтобы сконцентрироваться на работе, ваши мысли вращаются вокруг одного вопроса: «Как отплатить обидчику?». Чувство горечи разъедает вашу душу.

Женщины часто жалуются, что их хвалят неправильно и неуместно. На работе женщинам хотелось бы слышать похвалу за их профессиональные достижения, а не за внешний вид или элегантную одежду. Их внешность относится к их интимным чувствам.

Женщина-менеджер читала лекцию по стратегическому планированию. После окончания лекции к ней подошел ее коллега и восхищенно сказал: «Я не знал, что у тебя такие красивые ноги, Анна!».

Мотив для чьей-либо похвалы также может быть связан с манипуляцией. К этой категории относятся все комплименты, которые связаны с достижением определенных результатов. Например: лесть начальнику в надежде получить продвижение по службе или известный трюк с передачей полномочий.

Сотрудник компании говорит менеджеру: «Вы такой великолепный переговорщик и вы знаете г-на Фостера намного лучше, чем я. Я думаю, что мы можем добиться лучших результатов, если вы лично примите участие в этих переговорах». Читая между строк, мы понимаем, что на самом деле он говорит «Приятель, это твое дело. Я не собираюсь рисковать, чтобы сломать себе шею».

Поддельная похвала очень распространена в семейных отношениях. Муж говорит жене: «Ты фантастически готовишь. Я никогда не смогу так». Грубый перевод будет звучать так: «Ты готовь, как и раньше готовила, и освободи меня от этих проблем».

Позитивная обратная связь важна, но она должна быть честной и не иметь скрытых мотивов.

Как реагировать на позитивную обратную связь

Правильно реагировать на позитивную обратную связь – это искусство:

- Никогда не отвергайте комплименты.
- Принимайте похвалу такой, какая она есть.
- Не ищите во всем отрицательные черты.
- Не сдерживайте свои чувства.

Никогда не отвергайте комплименты. Ложная скромность заставляет многих людей отвергать комплименты:

- О, какая у вас превосходная статуэтка скакуна.
- Это старая вещица. Я купил ее много лет назад на распродаже.

Человек, который старался сказать что-нибудь приятное, чувствует себя так, будто сказал какую-то глупость.

Принимайте похвалу такой, какая она есть. Некоторые люди не могут принимать похвалу такой, какая она есть. Они хотели бы получить «Ягуар» и расстроены тем, что им дали всего-навсего «Форд»:

- Я по-настоящему восхищен тем, как вы четко выражаете свои мысли. Даже во время больших собраний вы остаетесь таким спокойным, когда настает ваша очередь выступить.
- Ну, здесь нет причин для волнения.

В данном случае адресат похвалы был обижен, потому что он ожидал большего. Он хотел быть «изюминкой» месяца, всеобщим любимцем и был неудовлетворен похвалой только своих риторических способностей.

Не ищите во всем отрицательные черты. Честолюбивые люди предъявляют к себе высокие требования и часто не могут обойтись без критики своих поступков. Они жаждут негативного отношения к себе, а позитивное отношение игнорируют. Лектор тщательно подготовил материал своего выступления и вскоре интуитивно понял, что завоевал внимание своей аудитории. В последующей дискуссии, однако, один из слушателей сказал: «Все это полный вздор».

Эта реплика очень обидела лектора, но он взял себя в руки и дипломатично ответил: «Я рассказываю о своем личном опыте, который много для меня значит. Очевидно, я не смог убедить вас. Извините за то, что не нашел других, более удачных примеров».

Другие слушатели были очень довольны лекцией. Многие из них окружили лектора и задавали разные вопросы. Несмотря на это, вечер был испорчен. Единственными словами, которые не выходили у него из головы, были слова «полный вздор».

Не сдерживайте свои чувства. Позитивная обратная связь может быть очень эмоциональной, особенно когда это происходит неожиданно. Нет ничего постыдного в выражении своих чувств.

Однажды я принимала участие в семинаре по менеджменту, который длился десять дней. Организатор семинара выбрал в качестве места проведения дешевый и совершенно неподходящий для этих целей отель, где сразу все пошло не так, как надо.

Все началось с того, что участники приехали на один день раньше начала семинара. Было запланировано, что все приедут во вторник вечером после завершения праздника Пасхи, чтобы начать занятия в среду утром. В приглашениях участникам семинара, отправленных организатором, время прибытия было вообще не указано, и участники думали, что семинар начнется во вторник утром. Многие из них прервали свои выходные, а другие были вынуждены встать в 4 утра, чтобы успеть ровно к 8.30 утра и узнать, что организатор семинара появится только во второй половине дня. Участники семинара здоровались со мной без особого энтузиазма.

Комната для проведения семинара была слишком маленькой, потолок был очень низким и скоро в ней стало невыносимо душно. Комната не была оборудована кондиционером, а открыть окна было невозможно, поскольку на улице было оглушительно шумно из-за проводящихся строительных работ. Кроме всего прочего, еще и дождь шел.

Идея о том, что постояльцы захотят посидеть в холлах или комнатах для отдыха, очевидно, не пришла в голову архитектору этой гостиницы. Единственное место, где можно было найти пристанище, – маленький темный бар, там, кроме нас, собрались и все остальные постояльцы этого отеля. От сигаретного дыма было нечем дышать.

Атмосфера семинара была отвратительной. Я старалась изо всех сил развеселить группу и ободрить людей на участие в семинаре, но все было напрасно. Ничто не помогало.

Постепенно я поймала себя на мысли, что жду не дождусь того дня, когда я смогу избавиться от этой группы. Между участниками семинара и тренером всегда существует взаимосвязь. Если одна из сторон демонстрирует свой интерес и принимает активное участие в семинаре, это вдохновляет другую сторону, и наоборот.

Вечером четвертого дня во время оценочного занятия в конце концов наступил прорыв. Совершенно неожиданно один из участников семинара сказал: «По-моему, сегодня был очень интересный день». Я не могла поверить своим ушам, но другой человек продолжил: «Я узнал много нового. Вы действительно хороший тренер». А третий добавил: «Очень профессиональное изложение материала. Моя роль натолкнула меня на некоторые новые мысли». И так по очереди каждый из участников одаривал меня своей похвалой.

Я потеряла дар речи и смотрела на группу в полном изумлении. Мне казалось, что или я, или они сошли с ума. Внезапно все сдерживаемое напряжение и чувство разочарования от последних нескольких дней куда-то ушли, и я расплакалась. Перед двадцатью опытными бизнесменами сидела тренер и плакала; слезы вместе с косметикой текли по лицу, а я не могла проронить ни слова.

Негативная обратная связь

Для того чтобы принимать правильные решения, вы должны обладать определенным опытом. Но получить опыт вы можете, только совершив определенные ошибки.

На мой вопрос: «Насколько важна для вас конструктивная критика?» – 90% респондентов ответили, что важна (+1) или даже очень важна (+2).

На вопрос: «Вы получаете негативную обратную связь, которую ожидаете и заслуживаете?» – только 40% респондентов ответили утвердительно.

Теоретически мы знаем, что конструктивная критика так же важна, как и похвала. Один сотрудник заметил, что «если бы люди были достаточно смелыми, чтобы конструктивно критиковать других, мы могли бы более восторженно относиться и к собственной похвале. Мы были бы уверены, что эта похвала искренна и действительно заслуженна».

Хотя теоретически все с этим утверждением согласны и полны добрых намерений, в жизни многие стесняются выражать свою неудовлетворенность. Даже на семинарах, при проведении упражнений по созданию непринужденной атмосферы, многие люди стараются избегать этой темы: «Это искусственно возникший вопрос» или «Мы не знаем достаточно хорошо друг друга» и, наконец: «Мне действительно ничего не приходит на ум».

И наоборот, те же люди с большим воодушевлением критикуют других у них за спиной. Наедине они изливают свою душу: «Это просто ужасно». Они скорее готовы открыться кому-нибудь постороннему, чем столкнуться с человеком, который явился непосредственной причиной их проблем, они боятся обидеть других людей и оказаться в еще более затруднительном положении.

Опасение нанести вред другим людям часто не имеет под собой никаких оснований. Все зависит от выбора слов, т. е. способа выражения критики. Негативная обратная связь может быть выражена такими словами, что они будут иметь для собеседника ободряющий эффект: «Я убежден, что вы можете сделать то-то и то-то еще лучше».

Переживания по поводу своих неудач основаны на страхе наказания или боязни потерять свой авторитет, имидж. Последнее опасение относится больше к женщинам. С раннего возраста они при-

выкают к своей роли – служить и жертвовать собой во имя других людей. В награду за это им достается любовь. Говорить кому-либо негативно окрашенные слова равноценно для них потере своей основной роли, связанной с заботой о других. Как следствие этого – они опасаются, что их перестанут любить.

Страх, что его могут лишить любви, был всегда заложен в самой сути человека. Если критикуют работу женщины, она часто в душе чувствует себя отвергнутой: «У меня не все получается так, как надо. Никто меня здесь не любит». От этого состояния до жалости к себе всего один шаг: «Разве я не приносила себя в жертву? И это мне благодарность за все, что я сделала». Сверхразвитая потребность в признании и одобрении может превратиться в препятствие для развития женской карьеры.

Просто задумайтесь на мгновение о различиях между деструктивной и конструктивной критикой. Когда сотрудники компании слышат только о том, что они все делают неправильно, а не о том, что они делают хорошо, это приводит к занижению их мотивации. Рядовой государственный служащий объяснил суть этого явления следующим образом: «Наши начальники считают само собой разумеющимся, что мы делаем свою работу хорошо. Но малейшая ошибка воспринимается как крупнейшая катастрофа».

Еще один сотрудник добавил: «Особенно разочаровывает то, что мы старались и выполняли свою работу своевременно, а затем видим мрачное лицо начальника или, что еще хуже, полное отсутствие интереса к себе».

Негативное поведение заразительно. Если один человек постоянно ворчит на работе, скоро все окружающие начнут негативно относиться и к работе, и к коллегам. Ироничные комментарии и шутки над другими людьми часто представляют собой произвольную форму сглаживания зарождающейся конфликтной ситуации.

Опустошенные несправедливой критикой

На своих семинарах я часто прошу рассказать участников об их реакции на несправедливую критику.

Прежде чем вы продолжите чтение, возьмите, пожалуйста, лист бумаги и напишите на нем, как вы реагируете на несправедливую критику. Когда в последний раз вас раздражала критика? Кто и что сказал и по какому поводу? Почему вы обиделись? Сравните свои ответы с ответами упражнения 9.

Конструктивная критика

Конструктивная критика может быть очень полезной. Вот несколько предложений относительно того, как критиковать других людей, не обижая их при этом.

- Определите добрые намерения чужих поступков.
- Поймите мотивы своей критики.
- Говорите то, что вы действительно хотите сказать.
- Говорите конкретно, непринужденно и без посредников.
- Выберите правильный момент для разговора.
- Не забывайте о том, что общение должно быть двухсторонним.
- Скажите, чего вы хотите добиться своей критикой.
- Подтвердите время проведения изменений.
- Предупредите о возможных последствиях.
- Выполняйте то, что вы обещали сделать.

Определите добрые намерения чужих поступков. Немногие люди на самом деле совершают ошибки преднамеренно. Даже если в их делах царит полная неразбериха, обычно ими движут добрые намерения. Поэтому постарайтесь определить эти добрые намерения: «Я знаю, что вы потратили много времени на этот отчет, но нужно глубже развить тему в параграфе таком-то. Это поможет прояснить общую позицию».

Умный руководитель формирует у своих сотрудников уверенность в себе. Если, например, он сочетает в критике негативные и позитивные элементы, ссылаясь на предыдущие достижения, то этим он показывает, что верит в способность человека становиться лучше. Это вдохновляет собеседника. Критикуемый человек при этом сохраняет чувство собственного достоинства: «Хорошо, я допустил ошибку, но от этого я не стал менее полезен».

Поймите мотивы своей критики. Прежде чем вы захотите излить на кого-то свой гнев, четко определите свои мотивы: «Почему я испытываю такое жгучее желание кого-то критиковать? Чего я хочу добиться своей критикой?». Единственным законным основанием для критики является стремление добиться более высоких достижений критикуемым вами человеком или изменить его позицию и поведение.

Но если быть искренней с самой собой, я должна признать, что иногда критикую людей просто потому, что у меня плохое настроение. Кто-то допек меня, и теперь мне необходимо «выпустить пар». Низкие мотивы для критики: зависть, ревность, комплекс неполноценности, перенос ранее приобретенного опыта на новые ситуации и проецирование своего плохого настроения на других людей. Обычно это происходит бессознательно, но оказывает влияние на все наши поступки.

Норвежская поговорка гласит: «Зависть сильнее полового влечения». Необходимо обладать определенной внутренней силой, чтобы искренне радоваться чужому успеху, и только уверенные в себе люди способны на это. Но вряд ли все люди могут всегда и везде чувствовать себя уверенными в своих силах. В этих условиях и развивается их чувство зависти к другим.

Сразу после создания своей компании “INCITA Management”, пока я все еще пыталась найти свое место среди многочисленных консультантов по менеджменту, я работала на семинаре вместе с коллегой, которая, с профессиональной точки зрения, прекрасно дополняла меня.

Она была очень популярна. У нее было большое личное обаяние, а увлеченность своим делом помогала ей успешно работать с участниками семинара. Я радовалась ее успехам. Но в то же время меня мучила зависть из-за того, что она лучше меня справлялась со своей работой.

Однажды мы разделили участников на две группы. Она работала со своей группой, а я – со своей. Случилось так, что ее группа задержалась с выполнением своего задания на полчаса, а моя группа уложилась в отведенное время. Нам пришлось ждать, пока ее группа выполнит задание.

Внезапно я очень разозлилась на нее. Я сдерживалась до окончания официальной программы семинара, но когда мы остались одни, я дала волю своим чувствам: «Ты должна придерживаться согласованного времени проведения занятий. Я не могу мириться с тем, что ты постоянно опаздываешь. Ради бога, будь внимательнее к другим».

Мой гнев был искренним, но причина не имела ничего общего с тем, что моя коллега не могла управлять временем. Сила моего гнева была совершенно несообразна допущенной ею ошибке. Я разозлилась, потому что завидовала ей.

Как только я поняла мотивы своего поведения, я прекратила критиковать ее. Я научилась ценить наше сотрудничество и радоваться ее успеху. Когда она в очередной раз превысила установленные сроки выполнения задания, я смогла уже спокойно, по-дружески попросить ее соблюдать наши договоренности.

Зависть и ревность являются человеческими реакциями – чем более неуверенно мы себя чувствуем, тем больше мы склонны к проявлению этих реакций. Первый шаг на пути преодоления этих «отвратительных» чувств – признание себе самому в том, что эти чувства существуют. Только после этого вы можете попытаться примириться с этими чувствами. Их подавление не принесет вам успеха. Это, однако, не значит, что мы должны позволить зависти и ревности взять верх над нами. Всегда думайте о том, что целесообразно для вас в долгосрочной перспективе. Неконтролируемый

эмоциональный взрыв может полностью разрушить отношения с другим человеком. Если вам удастся понять и принять свои собственные слабости, вы сможете избавиться от мелочных придирок к другим людям, от прочих пагубных мыслей. Вы можете выместить свой гнев на бумаге. Напишите все, что беспокоит вас, но никогда не отправляйте письмо, написанное в гневе.

Комплексы неполноценности могут стать причиной таких реакций, как гнев. На одном семинаре участники должны были общаться друг с другом, мужчина сказал женщине: «Вы так высокомерны». Я попросила его объяснить, почему он так считает. Он честно ответил: «Я чувствую себя ущемленно, потому что она так четко выражает свои мысли, я не осмеливаюсь даже рот открыть, когда вокруг столько людей».

Психологи называют такое поведение «проективным». Оно характерно для людей, которые настолько ненавидят свои собственные недостатки, что стараются искоренить их у других людей. Они переносят неудовлетворенность собой на других людей. Таким образом, осуждение другого человека является формой наказания за наличие у него таких же, как у критикующего человека, недостатков или достоинств, которых нет у критикующего, но которые он хотел бы иметь. Исходя из этого, мы лучше можем понять обычный конфликт поколений: «Когда я был такого же возраста, как и ты, этого не было» или «В мое время...».

В книге *Непознанное «Я»* К. Г. Юнг пишет:

«Зло, которое проявляется в человеке и которое, несомненно, обитает в нем, имеет гигантские пропорции... Человек не отрицает, что произошли и продолжают происходить ужасные вещи, но в этом всегда виноваты другие люди... Это максимально усиливает позицию оппонента, потому что страх, который мы произвольно и тайно испытываем в отношении нашего собственного зла, проецируется на оппонента и усиливает чудовищность этого зла».

На языке психологии слово «перенос» означает, что человек переносит взгляды и ощущения из своего предыдущего опыта на текущую ситуацию, происходящую здесь и сейчас. Если у женщины был строгий отец, скупой в отношении денег, ее муж может быть также рано или поздно обвинен ею в том, что он строг и скуп. Если предыдущий менеджер был авторитарным человеком, персонал компании в течение продолжительного времени будет вести себя по отношению к новому менеджеру так, как будто у него тоже в руке кнут.

Люди, относящиеся в какой-либо стране к национальным меньшинствам, часто являются жертвами стереотипов и обобщений. Если англичанин встречает поляка, он считает, что тот должен вести себя так же, как поляк, с которым он жил по соседству пять лет тому назад.

Шведка работала с менеджером, который был женат на швейцарке. Он вполне естественно, как ему казалось, полагал, что она разделяет все взгляды его жены, потому что она тоже женщина и к тому же иностранка.

Быть консультантом по менеджменту значит вращаться в мире мужчин, и многие мужчины-менеджеры считают всех женщин-консультантов одинаковыми. Я хорошо помню дискуссию по продажам, во время которой я никак не могла убедить клиента в своей правоте. Он видел во мне другую женщину-консультанта, с которой он общался много лет назад, а ее методы работы ему не нравились.

Чтобы избавиться от чувства отождествления различных людей, вы должны понять, что в любой группе людей существуют весьма заметные индивидуальные различия: среди шведов ли, швейцарцев и поляков или среди консультантов по менеджменту. Не делайте скоропалительных выводов. Попробуйте открыть людей для себя заново.

Многие конфликты проистекают из-за того, что критикующий человек не чувствует различий между предыдущими случаями и текущей ситуацией.

Говорите то, что вы действительно хотите сказать. Говорите то, что вы действительно хотите сказать, но делайте это без посредников и честно. Если вас что-нибудь раздражает, очень соблазнительно прибегнуть к таким деструктивным формам поведения:

- придирки;
- обобщения;
- нападки;
- создание посмешища из другого человека.

Эти способы помогают выпустить пар, но они же и создают врагов – возможно навсегда. Никто не любит быть объектом для критики. Иногда так упоительно увидеть, как другой человек корчится на земле, пусть даже он в итоге и поднимется на ноги. Людям приятна месть.

Вместо наслаждения чужими ошибками возьмите на себя ответственность за свое собственное благополучие, сказав: «Я хочу, чтобы вы...». Если вас смущает обсуждение некоторых вопросов, выразите свои чувства, например, такими словами: «Это приводит меня в замешательство...» или «Я бы не хотел об этом говорить, но...». Если вы дадите понять другому человеку, насколько вы переживаете, он поймет, что ваши чувства серьезны. Не говоря уже о том, что это также поможет и вам преодолеть свою нервозность. Посмотрите упражнение 2.

Форма обращения «Я» является наиболее подходящей для выражения негативной критики. В других ситуациях лучше подходит форма «Вы». Если я хочу продать вам что-нибудь или убедить вас

в своих идеях, я добьюсь лучших результатов, если скажу вам, какие преимущества «Вы» получите благодаря моему предложению, а не почему «Я» хочу вам это продать. Однако, передавая негативную обратную связь, я могу уменьшить беспокойство собеседника, говоря о своих пожеланиях и чувствах («Я»), а не напоминая ему о его некомпетентности («Вы»).

Говорите конкретно, непринужденно и без посредников. Ответная реакция должна быть немедленной; не ждите, пока небольшая проблема превратится в крупную катастрофу. Будьте конкретны и говорите только то, что беспокоит вас. Не отступайте от темы и, критикуя поведение человека, избегайте обобщений или личных нападок.

Лучше всего давать отрицательный ответ лично. Если проблема касается всего отдела, полезно обсудить ситуацию открыто. Открытое обсуждение спорных вопросов является обязательным условием доброжелательной рабочей атмосферы. Ни в коем случае нельзя превращать такое обсуждение в поиски козла отпущения.

Агрессия часто выражается косвенно — в виде скрытых намеков, колких замечаний и шуток, жертва которых не может себя защитить от них. Поставьте себя на место другого человека. Вам понравится, если вас превратят в посмешище? Если вы искренне заинтересованы в нормальном общении, наберитесь смелости и разговаривайте с человеком без посредников. Не жалуйтесь на него за его спиной.

Дайте критикуемому лицу возможность ответить на критику. Распространение слухов и раздувание скандала вызовет только осложнение ситуации. Жертва чувствует, что есть какая-то проблема, но точно не знает, в чем дело, и теряет массу времени и энергии, размышляя: кто, что и кому сказал.

Вот что говорит один торговый представитель о рабочей атмосфере в своей компании:

«Однажды я поспорил с коллегой, и он не простил мне этого. Он никогда не разговаривает со мной, но нажимает на тайные пружины за моей спиной. Я чувствую, что люди тайно сплетничают обо мне, но я не могу защититься, потому что точно не знаю, что происходит. Я не могу никого припереть к стенке, но я должен всегда быть начеку и следить за своими словами. Я не осмеливаюсь открыть рот или действовать спонтанно.

Как-то я зашел в буфет, а там сидел директор компании по персоналу. Я поприветствовал его, и он улыбнулся мне в ответ. У нас всегда были нормальные отношения. Затем пришел сотрудник, с которым мы не разговариваем, и сел рядом с директором по персоналу. Они стали разговаривать друг с другом, и когда я уходил из буфета, поведение директора по отношению ко мне было равнодушным: ни слова, ни улыбки. Было ли это простым совпадением, или мой коллега снова интригует против меня?».

На самом ли деле этот коллега строит козни против торгового представителя или это только работа его воображения? Он никогда не узнает ответ на этот вопрос. Отсутствие непосредственного общения привело его к параноидальному состоянию. Ему необходимо быть особенно осторожным, потому что, по его мнению, его окружают одни враги.

Через год торговому представителю предложили компенсацию в размере шестимесячной заработной платы, если он согласится уволиться с работы по собственному желанию. Фирма не нашла никаких упущений в его работе и поэтому не имела оснований для его официального увольнения. Сотрудник просто превратился в тяжелую ношу для своего окружения, потому что ему казалось, что его преследуют и все сговорились против него. Отсутствие прямого общения в этой чувствительной ситуации имело для компании негативные последствия как с экономической, так и с психологической точки зрения. Компания понесла непредвиденные расходы по выплате компенсации высококвалифицированному сотруднику. Торговый представитель пострадал из-за огромного психологического давления, которое оказывалось на него в компании, и попал в затруднительное положение, связанное с поиском работы, поскольку его новые работодатели интересовались его рекомендациями. Всего этого можно было бы избежать, если бы заинтересованные лица смогли поговорить друг с другом до того, как проблема стала неуправляемой.

Выберите правильный момент для разговора. Даже когда критика полностью оправданна, возможен неподходящий момент для ее выражения. Сотрудник, допустивший серьезную ошибку, чувствует, что что-то идет неправильно. Он может упрекать себя за эту ошибку и потерять из-за этого сон. В этой ситуации он психологически настолько незащищен, что критика может вполне довести его до состояния депрессии.

Выбирайте для критики подходящий момент. Если вы сомневаетесь, скажите: «Я хотел бы поговорить с вами. Вы хотите поговорить прямо сейчас или перенесем разговор на завтра?»

Не забывайте о том, что общение должно быть двухсторонним. Если вы поручаете сотруднику какое-либо задание, будьте готовы к тому, что вам придется услышать от него, насколько ваше собственное поведение мешает его (или ее) успеху. Общение – это двухсторонний процесс; особенно когда это касается конфликтов, важно, чтобы каждая из сторон могла высказаться.

Скажите, чего вы хотите добиться своей критикой. Не ограничивайтесь простым перечислением ошибок, а говорите, чего вы хотите добиться своей критикой. Ваша задача как менеджера заключается

в том, чтобы ясно и четко формулировать цели. Многие ошибки и конфликты возникают из-за неточно поставленных задач.

Признавайте чужие успехи. Если сотрудник в результате вашей критики меняет свое поведение или добивается лучших результатов в работе, постарайтесь дать ему понять, что вы видите произошедшие изменения. Не скромничайте с признанием чужих успехов.

Предупредите о возможных последствиях. Если сотрудник совершенно глух к вашей критике и не предпринимает попыток изменить свое поведение, вы вынуждены перевести решение конфликта на более высокий уровень и должны предупредить сотрудника о возможных последствиях. Ваше предупреждение, однако, должно соответствовать серьезности ситуации. Если в эмоциональном порыве вы будете угрожать своему оппоненту всеми небесными карами, а потом не выполните свою угрозу, этим вы только подорвете свой авторитет. Ваши угрозы пусты; вы теряете доверие окружающих.

Как принимать критику

Если никто никогда не критиковал вас, это значит, что вы, вероятно, никогда не добивались чего-нибудь значительного.

Правильно принимать критику – это искусство, которым владеют очень немногие. Большинство людей стараются избежать конфронтации. Они отрицают то, что было сказано, защищают себя, контратакуют собеседника или пытаются найти козла отпущения.

Негативное отношение к критике – признак неуверенности критикуемого человека. Уверенный в себе человек знает и принимает как свои сильные, так и слабые стороны. Сомневающийся человек старается скрыть свои слабые стороны.

Для многих является шоком, когда они понимают, что окружающие в отличие от них самих видят их совсем другими. Это относится и к менеджерам, которые почти не общаются со своим персоналом. Чтобы избежать неприятных ситуаций, они с головой уходят в работу, постоянно заседают на совещаниях, проводят много времени в автомобилях и самолетах или заняты другими делами. Темный костюм в мелкую полоску, огромный письменный стол и целая галерея портретов на стене – вот те символы власти, которые создают дистанцию между менеджером и персоналом.

Менеджер почти не общается со своим персоналом и не знает, о чем думают его сотрудники. Однажды сотрудник осмелился сделать предложение, но менеджеру оно не понравилось. Менеджер разочлился и сделал сотруднику снисходительное замечание.

Это был неумный поступок. Хотя менеджер и не разделял точку зрения сотрудника, он мог бы попытаться объяснить ему, почему он не согласен с его предложением, тогда бы удалось избежать

последующих недоразумений. Вместо того чтобы объясниться, он поставил сотрудника в глупое положение. Лучше, когда различные мнения выражаются открыто, а не шепотом по темным углам.

Страх перед критикой уходит своими корнями в детство. Маленькие дети вскоре начинают понимать, что их накажут за плохое поведение: «Если ты не будешь себя хорошо вести, я не пушу тебя гулять/не разрешу смотреть детскую телепередачу/позову привидение» или еще хуже: «Если ты не будешь делать то, что тебе говорит мама, она больше не будет тебя любить». Хотя ребенок еще очень маленький, чтобы понимать, почему он что-то делает не так, как надо, или почему ему что-то запрещается делать, он начинает бояться, нервничает и чувствует себя виноватым.

Ребенок, постоянно связывающий критику и наказание, испытывает такое же давление, как и взрослый человек. Но стихийный страх, сопровождающий критику, мы не наследуем при рождении; он является продуктом нашего жизненного опыта. А раз так, значит можно избавиться от такой формы поведения, используя для этого методы и способы укрепления уверенности в себе.

Уверенность в себе при восприятии критики подразумевает, что критикуемый:

- Выслушивает критику, не перебивая собеседника.
- Отличает обезличенную критику от персональной критики.
- Внимательно слушает то, что ему говорят, а не домысливает, что бы это могло значить.
- Уточняет позицию оппонента.
- Различает обоснованную, частично обоснованную и необоснованную критику.
- Признает ошибки.
- Задает вопросы.
- Обещает и старается исправить ситуацию.

Слушайте не перебивая. Для того, чтобы отличить обоснованную критику от необоснованной, необходимо слушать собеседника спокойно, не перебивая, не стараясь объяснить свое поведение или извиниться. Даже если критика и кажется в тот момент несправедливой, может оказаться, что в ней есть и доля правды.

Если вы перебиваете человека, который критикует вас, то вы защищаете себя от того, чтобы выслушивать неприятные для вас вещи, но при этом лишаетесь возможности узнать о себе что-нибудь такое, что вам еще неизвестно, препятствуя таким образом своему личному развитию.

Отличайте обезличенную критику от персональной критики. Многие люди не могут отличить критику в свой адрес от обезличенной критики. Любую критику они принимают на свой счет и сразу же

считают себя неудачником или невинной жертвой. Ваше укоризненное, обиженное выражение лица мешает другому человеку критиковать вас открыто и по существу. Он скорее будет ходить вокруг да около и ограничит себя предварительными выводами. Все это означает, что неудовлетворительная ситуация остается неизменной и критикуемый человек не учится на своих ошибках.

Является критика болезненной или нет, зависит, во-первых, от того, как она высказывается, и, во-вторых, от того, как критикуемый человек относится к себе. Никто не сможет манипулировать другим человеком против его воли. Люди не смогут обидеть вас, если их критика подтверждает ваши собственные сомнения.

Уверенный в себе человек лучше воспринимает критику, чем сомневающийся или тот, кто находится в новой или незнакомой для себя обстановке.

Неуверенность в себе и сопутствующая ей неспособность выслушать критику тесно связана с нашим предыдущим опытом. Если человек в детстве или юности постоянно чувствовал себя отвергнутым, а его первый трудовой опыт не позволил ему обрести уверенность в себе, то он начинает думать, что люди тайно плетут против него интриги и что от окружающих ничего, кроме зла, не приходится ожидать. Недоверие, которое демонстрирует и ожидает по отношению к себе такой человек, провоцирует других людей как раз на такие действия, которых он боится и ждет.

«Грозный монстр» является продуктом его собственной фантазии. Эта паутина связей хорошо видна на следующем примере.

Женщина спит и видит страшный сон. Огромная горилла пробирается через окно и нависает в угрожающей позе над ней:

- Что тебе надо? – кричит испуганная женщина.
- Откуда я знаю? – отвечает спокойно горилла, – я – твой сон.

Однако одно дело понимать на абстрактном уровне, как чье-то поведение влияет на эмоциональные реакции окружающих людей, а совсем другое дело отказаться от привычных мыслей и форм поведения.

Здравый смысл подсказывает, что критика может быть необходима и полезна. Критики не следует стыдиться; никто из нас не совершенен. Кроме того, не вся критика справедлива. Некоторые люди критикуют других, потому что они не в восторге от самих себя. Другие видят только плохое и потеряли способность замечать позитивные стороны жизни. Ну и, конечно, люди отличаются друг от друга, а как известно, о вкусах не спорят. У всех различные потребности, духовные ценности и интересы. Было бы удивительно, если бы люди во всем соглашались друг с другом. Какое бы решение

ни принял один человек, всегда найдутся те, кому это не понравится. Зачем усложнять себе жизнь?

Эмоции у всех проявляются по-разному. Маленький ребенок, который подсознательно ожидает, что его накажут, потому что он не оправдал чьих-то надежд, внезапно начинает волноваться. Чувство вины преобладает над всеми остальными эмоциями. Старое чувство беспомощности берет верх и создает внутренние барьеры.

Парадоксально, но нечистая совесть может беспокоить вас даже тогда, когда вы не совершили неблагоприятных поступков, а просто не смогли сделать то, чего другие от вас ждут.

Безосновательное чувство вины более характерно для женщин, чем для мужчин. Мамы часто ожидают от своих дочерей помощи в ведении домашнего хозяйства, в то время как сыновьям позволяют продолжать играть. В традиционном воспитании детей от маленьких девочек ждут, что они возьмут на себя ответственность за всех и за все, а маленькие мальчики должны стремиться к тому, чтобы стать героями, грубое и безрассудное поведение пользуется у них популярностью. Уже повзрослев, многие женщины продолжают чувствовать ответственность за других людей. Жены балуют своих мужей, стараясь предвосхитить их желания и подавить свои собственные.

Семья жила в скромном доме. Дети постепенно подрастали. В течение многих лет мать ожидала с нетерпением, что у нее будет своя комната после того, как дети вырастут и покинут отчий дом. Когда комната освободилась, муж превратил ее в свою берлогу. Женщина была очень расстроена, плакала втихомолку по этому поводу и жаловалась соседке на своего эгоистичного мужа. Но дело было в том, что она никогда не говорила своему мужу, что хотела бы занять эту комнату. В то же время она жаловалась, что ее муж ничего не делает по дому. Постоянно жертвуя собой ради семьи, она не позволяла ему заниматься домашними делами.

Работающие женщины часто испытывают чувство вины из-за того, что, когда работают, они мало времени уделяют своим детям, и что когда они дома – то своей работе не могут уделять достаточно внимания.

Постоянно переживаемое чувство вины ведет к ситуации, когда обычно обезличенная критика и полностью нейтральные вопросы воспринимаются как нападки. Менеджер просто спрашивает: «Вы закончили свою работу?» или «Как много вы успели сделать?». Сотрудник испытывает чувство вины и начинает оправдываться: конечно, он мог бы закончить уже давно, если бы... Ему кажется, что его критикуют несправедливо, и переходит в контрнаступление: «Вы знаете, как много у меня работы... И кроме того, вы могли бы раньше дать мне помощников, прежде чем я... И вы могли бы распределить работу более справедливо. Джон Смит бездельничает

целый день, в то время как я постоянно занят. Я мог бы справиться с этой работой, но она требует более высокой компенсации с вашей стороны».

Итак, менеджер задает совершенно безобидный вопрос. Сотрудник воспринимает это как критику и отвечает на это жалостью к себе и агрессией на менеджера.

Единственный способ освободиться от безосновательного чувства вины – лучше узнать себя и поработать над исправлением своих недостатков. Упражнение 14 поможет вам в этом.

Внимательно слушайте, что говорит ваш оппонент, а не стройте догадки и предположения о том, что он может иметь в виду. Часто мы слышим только то, что хотим или ожидаем услышать.

Однажды я принимала участие в семинаре по самоуправлению. Был холодный декабрьский день, а помещение плохо отапливалось. В середине лекции я была вынуждена сходить в гардероб за своим пальто. Пока я шла в гардероб, я внезапно вспомнила, что должна сделать несколько телефонных звонков.

Через пятнадцать минут я вернулась в комнату. Едва открыв дверь, я услышала, как руководитель семинара сказал: «Это совершенно недопустимо!». Я сразу же подумала, что это замечание относилось ко мне. К счастью, я смогла взять себя в руки и спросила: «Не могли бы вы повторить то, что вы только что сказали? Что вы имели в виду, говоря: «Это совершенно недопустимо!»?». Руководитель семинара ответил: «Я имел в виду, что комната плохо отапливается. Я собираюсь пожаловаться руководству».

Когда возникают несогласованность и несовпадение интересов, оппоненты часто сознательно пытаются обвинить друг друга в бесчестных поступках. Они искажают смысл слов друг друга. Можно привести много примеров такого поведения. Рецепт манипулирования людьми достаточно прост: сначала выскажите ложное утверждение о том, что оппонент якобы сказал, подразумевал или намеревался сказать. Затем начинайте критиковать это утверждение, чтобы подчеркнуть свою честность. Если оппонент попадет в ловушку, он постарается контратаковать вас, т. е. начнет защищать утверждение, сделанное вами от его имени и, следовательно, точку зрения, которая на самом деле не имеет к нему никакого отношения. Если люди сами делают все, чтобы неправильно понять друг друга, потому что они заинтересованы в этом, то не помогут никакие способы налаживания общения! Если же вас действительно интересует точка зрения другого человека, но вы не совсем уверены в том, что правильно его поняли, вам необходимо уточнить его позицию.

Уточняйте позицию оппонента. Если необходимо получить больше информации по интересующему вас вопросу, то задавайте четкие вопросы, на которые нельзя ответить просто «да» или «нет».

Например:

- «Не могли бы вы объяснить это более подробно?»
- «Скажите, пожалуйста, что конкретно вас не удовлетворяет?»
- «Как вы сами делаете это? Что бы могли порекомендовать из своего опыта?»
- «Что вы хотите, чтобы я сделал? Что вы от меня ждете?»

Таким образом, другой человек вынужден пересмотреть и уточнить свою позицию. Если критика справедлива, он предоставит убедительные доводы, но если он использует вас как «отдушину» для выхода своего гнева, он, вероятно, не сможет ответить на ваши вопросы.

Участник семинара: «Мне не понравилось вчерашнее занятие».

Руководитель семинара: «Не могли бы вы объяснить подробнее? Что именно вам не понравилось?»

Участник семинара: «Мне показалось, что меня заставляли делать что-то против моей воли... Вы должны были давать нам задание так же, как и в первый раз».

В данном случае критика выглядит справедливой. Руководитель семинара по-видимому выбрал неподходящую для участников форму занятий. Реакция участников семинара поможет ему лучше оценивать ситуацию в будущем.

Сотрудник кадрового агентства: «Какие у вас были взаимоотношения с руководством на предыдущем месте работы?»

Соискатель работы: «В компании, где я работал, я часто ловил себя на мысли, что между словами и делами моего шефа существовала огромная пропасть. Духовные ценности, которые пропагандировал мой шеф в своих официальных речах, не имели ничего общего с его поведением».

Сотрудник кадрового агентства: «То же самое могут сказать и о вас».

Соискатель работы: «Что вы имеете в виду? Не могли бы вы объяснить, на что вы ссылаетесь?»

Сотрудник кадрового агентства: «Это очень трудно объяснить».

В этом примере, взятом из реальной жизни, сотрудник кадрового агентства пытался спровоцировать соискателя работы, чтобы посмотреть, как он будет себя вести в условиях стресса. Соискатель работы был очень удивлен этой инсинуацией, которая была чистым вымыслом. Попросив дополнительных разъяснений, он выиграл время, чтобы обдумать ситуацию; а когда сотрудник кадрового агентства не смог привести достаточные основания для подтверждения своих слов, соискатель понял, к чему стремился сотрудник кадрового агентства.

Различайте обоснованную, частично обоснованную и необоснованную критику. Слушайте своего оппонента внимательно и постарайтесь отличить обоснованную критику от частично обоснованной или полностью необоснованной критики.

Обоснованная критика

Обоснованная критика – это реакция на ваше поведение, которое вы можете и должны изменить, или на качество вашей работы, которое следует улучшить. Способность учитывать критику является важным фактором успеха и наоборот. Тот, кто не может признавать свои ошибки, рискует своей карьерой, независимо от своих профессиональных способностей.

В книге *Разбить стеклянный потолок* Моррисон, Уайт и Велсор пишут:

«Некоторые руководители высшего звена считают способность принять совет и критику мощным позитивным фактором в скорейшей адаптации женщин на рабочем месте. Для 7 из 19 женщин, которые добились успеха в своей работе, фактором успешности явилось умение выслушать и принять обратную связь. Женщины даже внешне выглядят расстроенными, если у них что-нибудь не получается. Кроме того, они могут занимать оборонительную позицию, но когда с ними обсуждали их проблемы, они меняли свое отношение к этим проблемам. Одно из их самых очевидных достоинств – умение слушать и делать правильные выводы из услышанного».

Будьте готовы признавать свои ошибки.

- «Да, это так, я сделала...»
- «Да, вы правы».

Выясняйте точку зрения оппонента, поощряя его избавиться от своего гнева. Если вы не сделаете этого сразу, он может злиться на вас годами. Поэтому задавайте прямые вопросы:

- «Причиной каких проблем я являюсь?»
- «О чем еще вы бы хотели со мной поговорить?»
- «Что вы думаете обо всем этом теперь?»

Будьте благодарны за полученную обратную связь:

- «Я вам очень благодарен за то, что вы...»
- «Спасибо за ваши слова. Я многое понял».

Скажите собеседнику, что вы намерены сделать, чтобы решить проблему:

- «Я еще раз подумаю, что можно сделать, и закончу эту работу до...»
- «Я очень тщательно обдумаю все это».

Необоснованная критика

Критика в ваш адрес является необоснованной, если вы не несете ответственности за допущенную ошибку или если истинные мотивы критики не соответствуют официально заявленным мотивам. Необоснованная критика объективно является некорректной или преувеличенной. Единственная цель такой критики – нанесение ущерба критикуемому человеку, обижая, оскорбляя, унижая его и манипулируя им или выставляя его в нелепом виде.

Как защититься от такого обращения? У человека каменного века, сидящего в своей пещере и видящего огромного медведя, который собирается проникнуть в его жилище, была только одна альтернатива: напасть первым или спастись бегством. В случае физической угрозы жизни современный человек также инстинктивно выбирает, что делать – бороться за свою жизнь или убежать. Для того чтобы справиться с психологическим давлением, можно использовать словесные приемы, которые представляют собой третий вариант решения проблемы. При их помощи можно вполне уверенно дать понять агрессору, что он слишком далеко зашел.

К необоснованной критике часто прибегают неуверенные в себе люди, которые стремятся подчеркнуть свое превосходство в чем-либо, унижая при этом других людей. Те, кто вращается в академических кругах, особенно безжалостны к другим людям. Человека, который читает лекции о полярных медведях, обитающих на Шпицбергене, могут критиковать за то, что его лекция не имеет ничего общего с верблюдами из Сахары.

Когда вы читаете лекцию и вам задают вопросы, которые не имеют никакого отношения к теме вашего выступления или выражают противоположную вашей точку зрения, и эти вопросы, по вашему убеждению, были подготовлены оппонентом заранее, дома, задолго до того, как кто-нибудь услышал вашу лекцию, вы всегда можете спросить этого человека: «Что вы думаете по этому вопросу?» или «Какое решение вы предлагаете?».

Таким образом вы можете подтвердить ваше подозрение: человек, который задавал вам свои вопросы, не слушал ваши ответы. Он хотел лишь привлечь к себе внимание. Поблагодарите его словами: «Спасибо за превосходный ответ на ваш же вопрос».

Жалующиеся, придирчивые люди часто не уверены в себе и испытывают чрезмерную потребность в одобрении своего поведения. Будучи добрым человеком и идя вам на уступки, ваш оппонент отчаянно стремится добиться признания в ваших глазах. Это один из способов обращения врагов в своих друзей.

Позвольте своему оппоненту изложить его точку зрения, согласны вы с ней или нет: «Я знаю, что вы думаете по этому вопросу». Это, конечно же, не означает, что «я полностью разделяю вашу точку

зрения», а просто подтверждает, что вы услышали мнение другого человека.

Теперь вам придется решить, что делать дальше: или открыто заявить свою позицию – «Это совсем не так!» – и вступить в полномасштабный конфликт, или вопрос настолько незначителен для вас, а время так неподходяще для конфликта, что вы лучше не будете тратить свои силы на войну слов. Если вы выберете последнее, то удивитесь, чего можно добиться, если дать оппоненту возможность придерживаться его мнения. Как ни парадоксально это звучит, но если вы рискнете сделать это, вы увидите, что это превосходный способ охладить чей-либо пыл.

Соглашайтесь с людьми, когда они правы.

Критика:	«Сейчас вы непоследовательны».
Ответ:	«Да, вы правы. Относительно того, что я сказал в то время, я непоследователен. Но я много думал об этом и, кроме того, с тех пор получил много новой информации, поэтому теперь я действительно придерживаюсь иного мнения».

Дайте своему оппоненту понять, что теоретически он может быть прав.

Пунктуальный и добросовестный сотрудник однажды опоздал на работу на несколько минут. Его педантичный босс стоял в дверях, посматривая на свои часы: «Думаю, вы понимаете, что мы начинаем работать в 8 часов», – упрекнул он своего подчиненного.

Ответ: «Да, вы правы. Я сегодня немного опоздал. Я с вами полностью согласен, что будет много проблем, если все сотрудники будут постоянно и на много времени опаздывать на работу».

В данном случае сотрудник признает свою ошибку («немного опоздал») и расширяет границы проблемы («все сотрудники», «постоянно», «на много времени»). Таким образом, теоретически он согласен, что его босс прав.

Критика:	«По-моему, вы утратили контроль над ситуацией».
Ответ:	«Вы совершенно правы. Я очень, очень занят и иногда я просто не выдерживаю высокий темп работы».

В других обстоятельствах вы могли бы согласиться с критикой, если бы, например, ошибка была более серьезной или часто повторялась, или возникала в различных ситуациях.

Если вы ни при каких условиях не хотите признать, что ваш оппонент прав, вы можете избежать колкостей, просто повторяя то, что сказал ваш оппонент.

Критика:	«На вашем месте я бы не носила такую короткую юбку».
Ответ:	«Юбка очень короткая, не так ли?»

Вы получили сообщение. Больше добавить нечего, потому что вы не хотите поддаться на провокацию.

Американский психолог Мануэль Дж. Смит называет этот способ «затуманивание». В своей книге *Когда я говорю нет, я чувствую себя виноватым* он применяет следующую метафору:

«Если вы бросите камень в густой туман, вы не увидите, куда он упадет. Он не отскочит, как если бы он ударился о стену дома. Если камень улетает в никуда, не находя никакой цели, у вас пропадает желание кидать камни. Если вы являетесь адресатом необоснованной критики, вы можете подорвать энтузиазм вашего критика, спрятав в тумане свои взгляды, мысли и чувства. Вы, таким образом, становитесь недосягаемым для своего оппонента».

В этом контексте я должна обратить ваше внимание на то, что затуманивание своих взглядов наиболее полезно в борьбе с необоснованной критикой, направленной на унижение достоинства человека или манипулирование им. На обоснованную критику необходимо отвечать. Во многих компаниях мотивация и производительность труда значительно возросли бы, если бы менеджмент компаний был более открытым для критики со стороны персонала.

Частично обоснованная критика.

Частично обоснованная критика содержит в себе долю правды, но только долю. Она превращает небольшой грешок в большой недостаток (преувеличение) или обобщает частный случай (обобщение).

Соглашайтесь с теми элементами критики, которые являются обоснованными, и отвергайте необоснованную критику.

Менеджер:	«Я никогда не могу застать вас на месте, когда вы мне нужны».
Сотрудник компании:	«Да, вы правы. В 3 часа (детализация) я был на совещании по... Но это неверно, что меня никогда нет на месте (отклонение необоснованной критики). Я был бы признателен вам, если бы вы сообщали мне, что я могу вам срочно понадобиться (Я-форма)».
Критика	«Вы никогда не делаете это так, как необходимо».
Ответ:	«Я понимаю, что у вас иное мнение по этому вопросу (вы правы). Пожалуйста, скажите мне свои требования по подготовке этого отчета (прояснение позиции оппонента). Я хочу, чтобы вы действительно были удовлетворены моей работой (Я-форма и отклонение критики)».
Женщина:	«Ты думаешь только о себе и никогда не помогаешь мне мыть посуду».
Мужчина:	«Это верно (ты права), что сегодня вечером я сразу после ужина не стал мыть посуду (детализация). Я очень устал на работе. Но ты несправедлива, когда говоришь, что я никогда тебе не помогаю (отклонение критики, если она необоснована!) Что случится, если я помою посуду позднее или даже завтра утром (прояснение позиции оппонента)?»

7 Искусство слушать других

*Человек имеет
два уха и только
один рот
для того, чтобы
больше слушать и
меньше говорить.*

Зенон из Септума

Открытое общение предполагает, что человек, передающий какое-либо сообщение, выражается ясно и точно, а адресат готов его слушать. Выслушать другого человека – значит оказать ему уважение.

Но большинство людей не умеют слушать. Вот некоторые типичные барьеры, которые встают на пути человеческого общения:

- Избыточность информации в одном сообщении.
- Отсутствие уверенности в себе.
- «Домашние заготовки» в выступлении.
- Выборочное выслушивание собеседника.

Избыточность информации в одном сообщении

Количество информации, которую человек может усвоить, очень ограничено. Если на нас обрушивается чрезмерный поток информации, мы просто отключаемся.

Тот, кто перегружает собеседника информацией, напрасно теряет свое время и силы, потому что слушатель может усвоить только малую часть получаемой информации. Если вы говорите возбужденно или нервно и нагромождаете аргументы друг на друга, эффект от вашего выступления будет снижен. Если вы хотите убедить других людей в чем-то, вам лучше сделать несколько глубоких вдохов, а затем разбить свою грандиозную речь на несколько маленьких частей.

Отсутствие уверенности в себе

Люди, которые не уверены в себе, часто являются плохими слушателями. Представьте себя на официальном приеме, где вы никого не знаете, но должны выполнять представительские функции, или представьте, что вам поручили открывать семинар. Теперь, если честно, сколько имен вы можете вспомнить после первого раунда представления людей? Многие люди слишком увлечены подготовкой своей речи и уже просто не способны слушать других, поэтому важно создать на семинаре атмосферу свободного общения, прежде чем участники начнут представляться друг другу.

Исследования, проведенные американским экспертом по межличностному общению Альбертом Мехрабяном, выявили, что когда мы встречаем человека в первый раз, то 55% своего внимания мы концентрируем на его жестах и позе, т. е. на языке его тела, 38% – на голосе и только 7% – на том, что говорит наш собеседник. Когда вы с ужасом будете ждать следующего приема, просто помните, что ваши слова будут иметь меньшее значение по сравнению с сигналами, которые передает язык вашего тела. Улыбайтесь, задавайте вопросы и слушайте. Это один из самых простых способов завоевать симпатию окружающих людей.

«Домашние заготовки» в выступлении

В нашем сложном обществе дискуссии могут скоро превратиться в жаркие схватки с целью выяснить, кто прав, а кто виноват. Человек, который более четко выражает свои мысли, скорее одержит верх в битве слов, даже если его решение не самое лучшее.

Когда люди спорят друг с другом, часто дискуссия становится непродуктивной, потому что один говорит, а другой готовит речь, не слушая собеседника. Чтобы избежать непонимания, важно выслушать собеседника, прежде чем начать ему возражать.

Теледебаты между политиками из оппозиционных партий представляют собой пугающий пример общения. Политики даже не пытаются отвечать на вопросы ведущего, а просто воспроизводят то, что они подготовили заранее. Обсуждая что-либо со своими оппонентами, они их даже не слушают, а «ведут огонь из собственных орудий», искажают смысл слов собеседника, намекают на то, чего собеседник даже и не говорил, и ссылаются на предыдущие высказывания, которые уже не имеют силы, потому что были сделаны так давно, что никто и не помнит их точный смысл. Тактические маневры подобного рода могут быть необходимы для поддержания на плаву политиков, но в мире бизнеса они не принесут никому успеха.

Самый лучший продавец тот, кто дает возможность высказаться своим клиентам и внимательно выслушивает их проблемы, их нужды.

Выборочное выслушивание собеседника

Способность слушать также связана с ожиданиями человека. Человек слушает, когда предполагает, что сказанное другим человеком будет ему интересно, важно и полезно. Часто он думает, что знает заранее, о чем пойдет речь в конкретной ситуации и не утруждает себя заботой слушать все подряд, что говорит собеседник.

Если человек не ждет ничего полезного для себя от другого человека, он не будет уделять ему много внимания. Женщина выступает во время дискуссии, никто не обращает на нее внимание. Затем мужчина берет слово и развивает ее идею. Все сразу обращают внимание на него, а через несколько минут все считают уже его автором этой идеи. Даже в наши дни сказанное женщинами не столь важно для окружающих.

Подобное явление можно наблюдать и в женской среде. Самая авторитетная женщина та, которая занимает самое высокое общественное положение, к ее словам наиболее внимательны окружающие, даже если она только повторяет уже сказанное до нее другими.

Эти характерные формы поведения связаны с внутренним отношением людей к власти. Многие хотят купаться в лучах славы других людей. Они хотят добиться власти, приблизившись к тем, кто обладает этой властью, а поэтому уделяют максимальное внимание тем, кто занимает наивысшее общественное положение.

Во время дискуссии люди слушают друг друга избирательно (или когда они чувствуют, что их побуждают к этому). Лектор может сказать нечто, что раздражает в аудитории слушателя. Сказанное может относиться к чему-то второстепенному и быть совсем не связано с основной темой лекции. Но чтобы дальше ни говорил лектор, человек из аудитории его уже не слушает, а ведет себя все беспокойнее, думая, как бы ему, в конце концов, уйти с лекции.

Большинство людей думают, что они хорошие слушатели. Проверьте себя, выполнив упражнение 4.

8

*Лучше задать
некоторые вопросы,
чем знать
все ответы.*

Джеймс Тербер

Как задавать вопросы

Умение разговаривать с людьми означает, кроме всего прочего, умение правильно задавать вопросы. Задавая вопросы, вы показываете людям, что они вам интересны.

Начинайте разговор с вопросов:

- Что?
- Кто?
- Как?
- Который?
- Когда?

Избегайте вопросов, которые начинаются со слова «почему». Безобидное маленькое слово «почему» часто несет в себе скрытое обвинение: «Почему вы опоздали?» («Чем вы занимаетесь? Я вам не верю!»).

Написанная Дороти Лидс книга *Умные вопросы для успешных менеджеров* вдохновила меня на следующие примеры.

Переговоры

Покажите своему партнеру по переговорам, что вы занимаете гибкую позицию, спросив его: «Какую тему, по вашему мнению, мы должны обсудить прежде всего?»

Собеседование при приеме на работу

Один из любимых вопросов на собеседовании при приеме на работу это: «Расскажите нам что-нибудь о себе».

Соискатели работы часто допускают ошибку и теряют драгоценное время, начиная свой рассказ от Адама и Евы, вместо того, чтобы сразу осветить вопросы, имеющие отношение к новой работе. Вместо того чтобы вспоминать свое детство, претендент должен спросить: «Что бы вы хотели узнать? Что вас интересует в первую очередь?».

Общение по телефону

Вы стараетесь дозвониться до важного для вас человека, но его секретарь или отказывается соединить вас, или нужного вам человека постоянно нет на месте. Вместо того чтобы отчитывать секретаря, которая выполняет указания только своего шефа, вы можете вежливо попросить: «Не могли бы вы сказать мне, когда мне лучше позвонить, чтобы застать г-на Брауна? Это очень важно для меня. Вы оказали бы мне неоценимую услугу».

Рабочая атмосфера

На совещании ваш начальник смутно намекал на то, что он не удовлетворен командным духом среди сотрудников компании. Вместо того чтобы сразу же принимать его слова как персональную критику и испытывать душевную боль, задайте ему прямой вопрос: «Что именно вы ждете от нас? Как, по вашему мнению, мы должны исправить ситуацию?»

Продажи

Задавая вопросы своему собеседнику, вы можете легко склонить его к своей точке зрения. Не понимая, что происходит, ваш собеседник часто перенимает ваши идеи и расценивает их как свои собственные и, соответственно, соглашается с ними.

Задайте своему потенциальному клиенту следующие вопросы:

- «В чем заключается ваша основная цель? Чего вы хотите добиться?»
- «Что для вас важно?»
- «В чем заключается ваша долгосрочная стратегия?»
- «Какие приоритеты вы ставите перед собой?»
- «Какова структура вашего бюджета? Какие средства вы готовы инвестировать?»
- «Какие преимущества от нашего сотрудничества вы хотите получить?»

- «Чего вы ждете от нас?»
- «Есть ли какие-либо специальные вопросы, которые я должен учесть? Есть ли какие-нибудь ограничения, о которых я должен знать?»

Примите к сведению ответы своего клиента и используйте их в последующих переговорах.

Если ответная реакция вашего клиента носит негативный характер, вы можете спросить его: «Для вас существуют исключения из правил?». Составьте список всех возможных исключений и используйте их в последующих переговорах со своим клиентом.

Сердитых клиентов можно легко успокоить, спросив их: «Чем я могу вам помочь?».

Смена неприятной для вас темы разговора

Если тема разговора неприятна для вас, вы можете спросить собеседника: «Почему вы это говорите?» или просто смените тему разговора, задав вопрос совершенно из другой области.

Для того, чтобы общение было более плодотворным, важно быть убедительным и, если необходимо, повторяйте свои вопросы до тех пор, пока не добьетесь своей цели. Упражнения 3 и 5 помогут вам в отработке этих навыков.

Организационное развитие

В своей книге *Создание общего образа* консультант Мэджори Паркер перечисляет ряд примерных вопросов, которые, по ее мнению, помогут менеджерам определить образ их компании:

- «Что для вас является самым значимым в вашей работе?»
- «Что для вас является самым важным с точки зрения вашего вклада в эту компанию?»
- «Какой вклад ваша компания вносит в жизнь общества?»
- «Чем деятельность вашей компании отличается от деятельности других компаний?»
- «В чем ваша компания проявила себя особенно хорошо?»
- «Какие характерные черты отличают вашу компанию?»
- «Какую добавленную стоимость получают клиенты вашей компании?»
- «Почему у клиентов пользуются спросом продукты и услуги вашей компании?»

- «Что отличает вашу компанию от конкурентов?»
- «Каким образом вы способствуете выполнению планов компании по достижению наибольшего успеха?»

Однако вопросы сами по себе, очевидно, недостаточны для создания образа компании. Для получения от менеджеров ответов, которые являются подлинным отражением их ценностей, интуиции и представления образа компании в будущем (а это особенно важно при стратегическом планировании), должна быть создана особая обстановка. Консультант не может просто сидеть, задавать менеджерам вопросы и ждать, когда обрисуетя образ компании. В своей книге Мэджори Паркер описывает, как она работала с менеджерами и как важно, по ее мнению, добиться непринужденной атмосферы среди участников, чтобы приступить к созданию образа компании. Кроме того, необходимо знать, какие вопросы являются ключевыми для компании, что именно определяет ее уникальность. Еще важно определиться с временной перспективой. В описываемом ею случае ответы менеджеров простирались на пятилетнюю перспективу. Другими словами, одних вопросов недостаточно для создания мысленного образа будущего компании.

После того, как вы создали четкий и неотразимый образ вашей компании, вы можете задать следующие вопросы, вопросы о будущем:

- «Какие структуры, системы и навыки будут присущи вашей компании?»
- «Как они отличаются от нынешних структур, систем и компетенций?»
- «Что необходимо сделать, чтобы из нынешней ситуации перейти к представляемому вами образу будущего компании?»

Для того чтобы иметь стратегическую перспективу развития компании, менеджеры должны построить образ будущего, ответить на эти вопросы. Первые два вопроса касаются решения следующей проблемы. Ориентируясь на прогностический образ компании, можно определить, какие структуры, системы и навыки необходимо развивать для превращения мечты в реальность. Другими словами, образ будущего задает для нас рамки, в которых мы сегодня должны определить новые структуры, системы и навыки.

На основе наших представлений о будущем компании и осознания необходимых изменений должен быть дан ответ на третий вопрос: «Что необходимо сделать...». Ответ на него – планы действий компании.

Часть IV. Совместная работа

9

*В это время...
были заложены
основы будущей
самостоятельной
жизни.*

*Питер Вейс.
«Прощание
с родителями»*

Стиль руководства

Стиль руководства менеджера определяет мотивацию его персонала. Руководитель авторитарного типа четко говорит своим подчиненным, что они должны сделать, и объясняет им, как они должны это сделать. Современная теория менеджмента учит нас тому, что персонал должен знать еще и цели своей компании.

В этой книге я иду еще дальше и рекомендую менеджерам разрабатывать цели своих компаний совместно с персоналом. А после этого давать подчиненным максимально возможную свободу действий в рамках определенных директив, чтобы они могли сами принимать решения относительно того, как они будут выполнять свои задачи. Постоянно помня о цели компании, они смогут брать на себя инициативу. Конечно, это предполагает, что они обладают необходимыми мужеством и решительностью, чтобы брать ответственность на себя. Быть обходительным с людьми – значит помогать им обретать уверенность в себе. С другой стороны, менеджер, которого интересуют только цифры годового баланса, никогда не будет пользоваться уважением своего персонала.

Авторитарный стиль руководства больше не соответствует духу нашего времени. Никто не любит постоянно получать различные приказы и распоряжения, но полностью потерять рычаги управления людьми тоже нельзя. Если не быть в достаточной мере требовательным по отношению к персоналу, а позволять подчиненным постоянно пить кофе и устраивать неторопливые перекуры, эффект будет таким же деморализующим, как и от сверхстрогого руководства. Но нужно уметь найти время и для неторопливого перекура... Чувство товарищества и взаимное уважение обеспечивают хорошую рабочую атмосферу.

Духовные ценности

Мораль определяет полномочия человека запрещать, контролировать и руководить поступками людей. Этика человеческого поведения основывается на глубоком уважении прав других людей. Перенос этих категорий в рабочую среду порождает две разные философии менеджмента, основанные на различных ценностях: одна заключается в отдаче приказов и контроле их исполнения, а другая представляет собой демократические принципы управления.

Чувства

Духовные ценности человека зависят от его чувств, внутренних убеждений и отношения к окружающим его людям. Личное благополучие человека является важным условием для создания хорошей рабочей атмосферы. Однако многие считают, что вся эта суета с человеческими эмоциями не имеет ничего общего с работой. По их мнению, на работе мы имеем дело с простыми цифрами и сухими фактами. Эти люди не понимают, что поведение человека диктуется не только здравым смыслом, но и его чувствами.

Приведем характерный пример. Сотрудник среднего возраста подал заявление об увольнении, проработав в компании десять лет, и перешел на работу с более высокой оплатой в другую компанию. Основной причиной его ухода стали не деньги, не более интересная работа и даже не более высокий статус на новом месте, а старые конфликты с непосредственным начальником. Это стало понятно, когда, получив подтверждение о приеме на новую работу, он непроизвольно воскликнул: «Наконец-то я больше не увижу этого Фреда Макинтоша!».

Менеджер, который не думает о влиянии своего поведения на других людей, лишает себя возможности быть по-человечески ближе к своему персоналу.

Менеджер, который намеренно держит своих подчиненных на расстоянии, часто боится, что утратит свою власть, если позволит сократить это расстояние. Держать людей на расстоянии – значит бояться своих собственных чувств. Очень важно сделать решительный шаг, чтобы лучше понять свои сильные и слабые стороны и осознать, как собственное поведение влияет на позицию персонала.

Чувства бывают опасными только тогда, когда они подавляются. Если, наоборот, дать им волю, не боясь встречных обвинений, то может начаться диалог, который станет первым шагом на пути к взаимопониманию. В ходе такого разговора может выясниться, что сотрудник не возражает по сути против принятого решения, а недоволен только тем, как оно претворяется в жизнь. Возможно, он чувствовал недостаток внимания, и, наконец, у него появилась возможность высказать свое мнение.

Открытость общения означает, что собеседники могут обсуждать противоречивые вопросы. Открытость означает, что вы можете иметь отличную от других точку зрения. Открытость также означает, что вам не надо скрывать от других людей свои чувства.

Открытость не подразумевает, что надо быть наивным или что необходимо рассказывать коллегам историю семьи. Я самостоятельно решу, какими мыслями я могу поделиться с окружающими, а какие оставлю при себе.

Я также должен отдавать себе полный отчет в том, что другие могут злоупотребить моей открытостью. Если чувства переливаются через край и нет сил промолчать, то все, что я скажу, позднее может быть использовано против меня. Я стану мишенью для острых стрел моих оппонентов. Но я сознательно иду на этот риск. Что бы ни случилось, лучше выбрать наименьшее из двух зол и стать объектом слухов, чем похоронить в себе все свои чувства и заработать прострел шеи или язву желудка. Чувства требуют выхода наружу.

Повседневная открытость человека на рабочем месте является непременным условием того, чтобы персонал мог идентифицировать себя с целями компании. Но такая открытость невозможна, если начальник сам не готов быть открытым для окружающих и не хочет избавиться от представления, что расстояние между ним и его персоналом является одним из столпов, на которых держится его власть.

Менеджер, который не может вести себя открыто, а только и делает, что критикует своих подчиненных, выбивает почву у себя же из-под ног, поскольку страх перед гневом своего начальника приводит только к равнодушию перед работой или, еще чаще, к неразумному поведению персонала.

Руководитель фирмы по оказанию коммунальных услуг, который был известен как отличный работник, но очень строгий начальник, получал от сотрудников много жалоб по поводу того, что им приходится очень напряженно работать, чтобы успеть обработать все поступающие документы. Кроме того, некоторые документы просто пропадали. Руководитель поинтересовался у своих сотрудников, есть ли у них какие-нибудь проблемы, связанные с работой, и получил ответ, что проблем нет. Однажды он не придумал ничего лучше, как проверить в конце дня рабочие столы своих сотрудников. В ящике стола одной пожилой дамы он нашел потерянные документы. Некоторые документы лежали нетронутыми больше чем полгода. Когда он поговорил с ней об этом, то выяснилось, что она боялась допустить ошибку, но не осмеливалась задавать ему вопросы. Все документы, в обработке которых она не была уверена на все 100%, оказывались в ящике ее стола.

Без уверенных в себе сотрудников, которые стремятся взять на себя ответственность, менеджер не сможет добиться результатов, необходимых для развития его собственной карьеры. Поэтому менеджеры должны научиться обращать негативные эмоции своих

сотрудников в нечто конструктивное, а не просто улаживать конфликт, спрятав свою голову в песок.

Ежедневные решения, которые должен принимать менеджер, связаны с противоречивыми взглядами, гневом или даже агрессией со стороны тех, кого затрагивают эти решения. По этой причине менеджмент должен предотвращать вспышки гнева, заранее предполагая, кто из сотрудников пострадает в результате принятия того или иного решения. Доведя до внимания сотрудников соответствующую информацию и предоставив им возможность обсудить спорные вопросы, менеджер создает, таким образом, основу для доверия. Если времени для обсуждения нет, то менеджер должен хотя бы после принятия решения объяснить сотрудникам причины своих действий.

Если менеджер избегает общения с персоналом, он не должен удивляться, что впоследствии персонал откажется его поддерживать. В конце концов, человеку свойственно сдерживать свои эмоции и не вкладывать душу в то, что не соответствует его интересам.

Если сотрудники вынуждены делать что-либо не будучи уверенными, что они хотят делать это, человеческие взаимоотношения становятся эмоционально напряженными.

Добросовестный человек постарается остаться лояльным по отношению к своему начальнику несмотря ни на что, но в душе он чувствует отвращение к происходящему. Его бунтарские мысли вступают в противоречие с усвоенным им идеалом повиновения. Его скрытая агрессивность трактуется как запрещенное чувство, которое пробуждает у него ощущение вины, а поэтому подавляется им. Человек начинает испытывать разлад со своей совестью. Для того, чтобы примириться с этим противоречивым и сбивающим с толку состоянием, требуются время и силы, которые необходимо отрывать от работы.

Менее сознательные сотрудники проявляют свое нежелание работать более или менее открыто: они откладывают документы вниз кипы бумаг, решают личные вопросы в рабочее время, занимают служебный телефон звонками друзьям, часто болеют или открыто бездельничают. В итоге менеджер не может добиться необходимых производственных результатов. Это недостаток авторитарного стиля руководства. Открытое общение помогает решить проблемы подобного рода, а если они все-таки возникнут, команда единомышленников должна свести к минимуму возможный ущерб. В условиях открытой рабочей атмосферы отдел или рабочая группа постараются найти общее решение без конфронтации со своим руководителем, не обвиняя его во всех неудачах.

Страх

Страх является порождением ощущения надвигающейся опасности, он процветает в тех компаниях, где отсутствует открытая рабочая атмосфера.

Решения, которые не учитывают интересы людей, представляют угрозу их репутации или работе, перспективам их карьерного роста, а соответственно, их экономическому положению, благополучию их семей.

В атмосфере страха сотрудник думает прежде всего о своей собственной безопасности и ищет для себя выход из сложившейся ситуации. Работа для него отходит на второй план. Страх людей снижает их рабочий энтузиазм, инициативу и эффективность труда.

Как только страх и неуверенность поселились в душе человека, возникает опасность их роста и распространения на другие сферы деятельности человека. Свободный обмен информацией способен предотвратить угрожающее развитие ситуации, но для этого менеджер должен преодолеть свой собственный страх и неуверенность.

Подавленные ранее чувства мстят нам, проявляясь в страхе. Людям не нравится, когда им напоминают об их неблагоприятных поступках в детстве или печальном опыте общения с предыдущим боссом. Чтобы защититься от окружающих, люди надевают маску. За этой маской они чувствуют себя в безопасности, но чтобы постоянно носить эту маску требуется очень много душевных сил. Некоторые так плотно и так надолго стискивают зубы, что могут повредить себе рот. Другие отвечают тем же. Психологический стресс может вызвать такой ужасный спазм мышц ног, что каждый шаг превращается для человека в пытку, тогда выход только в том, чтобы прибегнуть к курсу физиотерапии. Человеку легче переносить физическую боль, чем эмоциональную.

Женщина-физиотерапевт рассказывает о своей работе: «Люди начинают болеть, когда их чрезмерно или недостаточно стимулируют. В результате этой внутренней дисгармонии они получают головную боль, мигрень, спазмы шеи, боли в спине, сердечно-сосудистые заболевания и нервные расстройства. В процессе своей работы я постоянно встречаю переутомленных менеджеров, которые не понимают, что компания и персонал могут добиться успеха только в том случае, если будут работать вместе, а не друг против друга. Другую группу моих пациентов составляют их сотрудники, которые страдают от внутреннего напряжения из-за того, что их начальники не дают им возможности реализовать свой потенциал в работе. Я убеждена, что компании смогли бы сэкономить миллионы, если бы их руководители только увидели связь между здоровьем своих сотрудников и их способностью реализовать свой потенциал в работе».

Подавленные чувства опасны для вашего здоровья и наносят ущерб способности эффективно работать. Спасти может только открытость человеческих взаимоотношений. Прежде всего нельзя избегать обсуждения неприятных вопросов. Оно поможет преодолеть страх. Только когда вы сможете посмотреть правде в глаза и сознаться в «ненавистных» чувствах, только тогда исчезнет внутренняя напряженность и начнется процесс улаживания конфликтов. Способность прощать других – признак силы человека. Здесь и сейчас я могу принять решение простить своего самого главного врага и, поступив

таким образом, освобожу себя от груза негативных эмоций. Я могу и не сообщать врагу о том, что эмоционально примирился с ним.

Мораль и этика

Каждый человек уникален по природе. Для того чтобы разные люди со своими взглядами, опытом и интересами могли жить в мире друг с другом в семье, на работе или в государстве, им нужны общепринятые нормы поведения и взаимно уважаемые духовные ценности.

С одной стороны, человеческим поведением управляют моральные нормы и нормативные акты, разработанные людьми или органами власти, которые обладают правом наказания людей. Ребенок еще очень мал, чтобы отличать добро от зла, поэтому он верит своим родителям, которые знают, почему то или это разрешено или запрещено. С другой стороны, взрослый человек обладает свободой решать, что ему делать, но затем он должен отвечать за свои поступки.

Действия человека, осуществляемые по собственному желанию, очень отличаются от его действий, совершаемых им по принуждению. Противопоставление того, что имеешь, тому, что хочешь иметь, можно описать при помощи концепций «морали» и «этики».

В своей статье «Психоанализ и этика» датский психиатр Хеннинг Пайкин пишет:

«Мораль – это нормы, которых люди придерживаются в определенной ситуации и ожидают от других людей соответствующих поступков или поведения. А этика – это то, что глубже заложено в нас. Этика зиждется на гуманистической идее о том, что каждый человек уникален по своей природе и может свободно развиваться. Реализация этих взглядов возможна лишь при условии, что каждый человек может на себе испытать, что значит быть свободным в своих мыслях и поступках, и на основе этого опыта понимать, что составляет свободу и независимость других людей».

В этом смысле мораль представляет собой право запрещать, приказывать и контролировать. А этика основывается на более глубоком уважении прав других людей и вере в их способность и желание самостоятельно определять свои поступки на основе своих личных ценностей.

Если мы перенесем эти идеи в рабочую среду, то нам необходимо провести различия между двумя философиями менеджмента, основанными на совершенно различных ценностях.

Концепция «морали» связана с командным стилем руководства, который характеризуется отдачей приказов и тщательной проверкой их исполнения. Общение представляет собой односторонний процесс, который идет сверху вниз. Сотрудники являются пассивными исполнителями. Они могут двигаться по кругу, их даже могут заменять, как фигуры на шахматной доске. Они должны послушно выполнять приказы сверху. Предложение идей или проявление инициативы не поощряется.

С другой стороны, концепция «этики» предполагает демократический стиль руководства, который характеризуется тем, что сотруд-

ников считают золотым фондом компании и уважают за то, что они думают и действуют самостоятельно, а не по указке сверху. Сотрудники активно вносят свой вклад в достижение успеха компании и, таким образом, получают возможность участвовать в процессе принятия решений. Их мотивация основана на внутреннем убеждении, а не на давлении сверху. В таких условиях контроль персонала постепенно может быть заменен самоконтролем. Для достижения оптимальных результатов компания вкладывает средства не только в машины и оборудование, но и в развитие персонала.

В данном контексте важно различать авторитарную и авторитетную личность. Я использую определение «авторитарный стиль руководства» для того, чтобы показать, что властью наделен определенный человек или определенная должность. Авторитетный человек, в противовес тому, имеет влияние благодаря своим профессиональным или человеческим качествам. Он или она убедительны, могут мотивировать людей и заражать их энтузиазмом.

Авторитарная личность навязывает свою волю другим людям. Авторитетный человек стимулирует других людей к тому, чтобы они брали ответственность на себя. Менеджер всегда должен быть авторитетом, который признается его персоналом.

Авторитарное руководство эффективно только в краткосрочной перспективе

Благополучие людей и эффективность их работы тесно связаны между собой. Это важно знать тем руководителям, которые уверены, что они наиболее эффективны тогда, когда самостоятельно принимают все решения. Менеджеры заблуждаются, когда полагают, что могут обходиться со своим персоналом так, как им позволяет их фантазия. Они исходят из того, что в условиях растущей безработицы работники будут делать все, что им будет приказано. Если неудовлетворенность сотрудников своей работой будет нарастать, то в проигрыше всегда останется компания, независимо от того, уйдет персонал или останется в компании.

Творческие люди хотят принимать решения самостоятельно. Если за них решения постоянно принимают другие, то возникает смутное недовольство: «Менеджер не ценит мою работу», «Они там наверху так увлечены собой, что им полностью безразлично мое мнение», «Руководитель не доверяет мне».

«Хорошо, как ты ко мне, так и я к тебе. Чего ради я должен стараться на благо фирмы, если фирма не проявляет ни малейшего интереса ни ко мне, ни к моим потребностям? Ваши цели больше не являются моими целями. Если вы отказываетесь признавать мои успехи, я найду признание в другом месте. Я поберегу силы для своего досуга и для семьи и поищу другого работодателя, который оценит меня по достоинству».

Даже во время пика безработицы высококвалифицированные, опытные специалисты всегда смогут найти новую работу, а с их

уходом компания теряет их опыт. Но даже если сотрудники, не чувствующие уважения к себе со стороны руководства, остаются, потому что они уже достигли предпенсионного возраста или не имеют достаточно высокой квалификации (и потому не могут найти другую работу), компания будет переживать не лучшие времена – чувство разочарования разрушает рабочий настрой.

Неудовлетворенность работой ведет к внутренней отчужденности. Приказы сверху исполняются неохотно. В зависимости от действующей иерархической структуры сотрудники прибегают к открытым или скрытым формам сопротивления. Протесты и забастовки являются наиболее характерными формами видимого проявления недовольства персонала. Пунктуальное выполнение сотрудником компании всех условий трудового соглашения в качестве способа снижения эффективности работы является менее очевидной, но не менее действенной формой снижения производительности труда. То же самое можно сказать и о частом отсутствии сотрудников на работе из-за болезни. Скрытый гнев может мучить человека годами, прежде чем вырвется наружу взрывом эмоций. Все удивляются, потому что никто не видит связи между фактическим катализатором и масштабом взрыва эмоций. Никто и не заметил, сколько гнева и неудовлетворенности накопилось у человека за эти годы.

Если люди испытывают неудовлетворенность своей работой в течение длительного периода времени, то многие из них смиряются с ней. Внутренняя разобщенность становится очевидной. Сотрудники компании продолжают получать заработную плату, пунктуально приходят на работу и уходят с работы строго по звонку, но выполняют свои обязанности лишь формально. Остальное время уходит на жалобы по поводу того, как все ужасно: «Нет смысла обсуждать это с таким менеджером, как он. У него или нет времени, или в одно ухо влетает, а в другое вылетает».

Вот цитата из частного письма, написанного в рабочее время:

«Я сижу в офисе с честным выражением лица, но я не могу заниматься своей работой, хотя она и должна меня интересовать. Мои мысли находятся где-то далеко».

Было бы интересно исследовать в компаниях по всей стране уровень ежедневных потерь производительности труда только из-за того, что персонал формально исполняет свои функциональные обязанности.

Давление сверху только усиливает стремление персонала побыстрее закончить работу. Для достижения постоянных стабильных результатов менеджер должен учитывать потребности своих подчиненных. Хорошая рабочая атмосфера, в которой люди могут вместе посмеяться над чем-нибудь, а иногда и поспорить, создает позитивное отношение к работе.

Цена, которую менеджер вынужден платить за участие персонала в принятии решений, – это более длительный процесс принятия решений. Требуется определенное время, чтобы выслушать мнение всех желающих. Возможно, на поверхность всплывут ранее скрытые различия во взглядах и конфликты, но тем не менее, решение, принятое при активном участии персонала, будет пользоваться большей поддержкой сотрудников при его реализации, чем единоличный приказ, который будет спущен им сверху.

Если сотрудники компании исключены из процесса принятия решений, то внешне он идет очень быстро, однако есть вероятность, что реализация того или иного решения может растянуться до бесконечности. Когда сотрудники компании защищаются подобно ежам, менеджеру грозит опасность натолкнуться на их колючки.

Мнимая демократия. Мнимая демократия – это когда менеджер приглашает своих сотрудников обсудить проблему, по которой он уже принял решение. Еще хуже, когда после продолжительных дебатов команда принимает решение, а затем выясняется, что босс все изменил без объяснения причин.

Правление одной общественной организации собралось, чтобы обсудить даты заседаний на следующее полугодие. После трехчасового совещания его участники пришли к единому мнению, но впоследствии председатель правления изменил все даты. Его поведение убедило членов правления в том, что они напрасно потеряли свое время. Постепенно, один за другим, люди перестали проявлять интерес к работе в этой организации. Председатель правления начал жаловаться на то, что члены правления неактивны. Он не понял, что причиной пассивности людей стало его собственное поведение.

Подобное происходит каждый день на работе. Конечно, менеджер имеет право принимать решения по своему усмотрению. Он не должен постоянно собирать совещания для принятия решения. Но если он интересуется мнением персонала, а затем игнорирует это мнение, то должен хотя бы объяснить, почему поступает так, а не иначе.

Персонал психиатрического отделения больницы всегда подчеркивал командный характер своей работы, что все проблемы они решают вместе. Но заведующий отделением не обращал внимания на предложения своих коллег и всегда принимал совершенно другие решения. Персонал вполне оправданно чувствовал отсутствие внимания к себе. Никто не возражал против того, что босс имеет право принять другое решение; но если он относился к персоналу с персоналом серьезно, то должен был бы проинформировать сотрудников об изменении своей позиции. Решение (то есть окончательный результат) было бы таким же, но поиск решения (то есть сам процесс) пользовался бы большей поддержкой у персонала. Сотрудники выступили бы на его стороне, вместо того, чтобы противодействовать ему. В итоге они были разочарованы и недовольны им.

Менеджер должен сделать все возможное, чтобы его (или ее) слова нашли отражение в конкретных делах, иначе персонал будет постоянно находиться в замешательстве, которое может легко привести к недовольству. Слухи среди сотрудников чаще всего возникают тогда, когда люди понимают, что все прекрасные слова о гуманности, этических ценностях и целостном имидже компании не имеют ничего общего с компанией, в которой они работают.

Обмен информацией и открытое обсуждение любых, даже неприятных вопросов является наилучшим методом борьбы со слухами. Но обмен информацией должен быть двухсторонним: менеджер должен обеспечить такие условия, чтобы каждый сотрудник знал, что ему предстоит делать и почему. Персонал должен информировать своего руководителя о том, что мешает выполнить стоящие перед ними задачи. К сожалению, не все менеджеры прислушиваются к предложениям своих подчиненных. Многие заслуживающие внимания идеи никогда не доходят до генерального директора, потому что руководители отделов оставляют их пылиться на своих рабочих столах.

Менеджеры среднего звена как коммуникационный барьер

Менеджмент среднего звена часто выступает в качестве буфера между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками компании. Руководителей высшего звена в целом заботит стабильность того дела, которым они занимаются, и поэтому они предполагают, что менеджеры среднего звена удовлетворяют на своем уровне любые жалобы своих подчиненных. Но рядовые сотрудники не только жалуются, они хотят видеть в своей работе позитивные изменения. Руководитель отдела часто не замечает разницы между жалобой и предложением по улучшению работы и просто на всякий случай блокирует их дальнейшее продвижение.

Однако негативное отношение многих менеджеров среднего звена к предложениям своих подчиненных является не только личной проблемой, это также и организационная проблема. В компании с иерархической структурой в среднем звене всегда работает группа людей, основные обязанности которых заключаются прежде всего в проверке того, чтобы другие сотрудники правильно выполняли свою работу. Если контроль со стороны этих работников превращается в педантичное и пристальное рассмотрение даже самых мелких рабочих вопросов и они поднимают шум всегда, когда находят хотя бы малейшую формальную ошибку, то персонал вскоре теряет свою мотивацию.

В данном контексте часто можно услышать жалобы следующего характера:

- «Мой начальник отдела сует свой нос во все дела. Он теряет свое время, выискивая недостатки. Если я, например, пишу «и так далее», он исправляет это на «и т. д.». Все наши менеджеры среднего звена совершенно непродуктивны».

- «В нашей фирме развели ужасную бюрократию. Любое предложение будет проверено по меньшей мере десятью контролерами прежде чем будет принято. В таких условиях работа превращается в пытку».
- «Если я проявляю какую-либо инициативу, то всегда слышу, что это не мое дело».
- «Все мои предложения начальник кладет под сукно. Я больше так работать не могу».

Менеджеры среднего звена сами сидят между двух стульев, шансы на продвижение по службе часто невелики. Менеджеры высшего звена не собираются освобождать свои места; сзади наступают на пятки амбициозные коллеги. Действия менеджеров среднего звена по блокированию поступающих снизу предложений по совершенствованию работы являются, таким образом, актом самозащиты. Хотя такое поведение по-человечески понятно, но на деле оно оказывает разрушающее воздействие на мотивацию персонала компаний. Люди испытывают такое ощущение, как будто они бьются головой о непробиваемую стену. Они предпринимают одну, вторую попытку, а затем отступаются, нет никакого смысла продолжать.

Как можно помочь менеджменту среднего звена решить эту дилемму? Ответ состоит в том, что необходимо улучшать подготовку персонала и предлагать альтернативные варианты развития карьеры, то есть хорошо оплачиваемую работу в качестве специалистов, не имеющих у себя в подчинении других сотрудников. Кроме того, иерархическая структура компании должна быть более гибкой, в ней должны быть предусмотрены проектные команды и автономные рабочие группы.

Самореализация за счет более активного участия в работе

Менеджер, который дает возможность своему персоналу более активно участвовать в рабочем процессе, не только обеспечивает себе доступ к более важной информации, он может быть уверен в большей лояльности своих сотрудников. Более высокая степень вовлеченности персонала в рабочий процесс повышает приверженность сотрудников компании своему делу и снижает их желание спорить с руководством. Поэтому умный менеджер думает о своем персонале как о совокупности определенных ресурсов. Конкретный работник лучше, чем кто бы то ни было, знаком со своей работой, и лучше других знает, что необходимо изменить для ее совершенствования.

Активное участие в производственном процессе предоставляет персоналу возможность самореализации. Удовлетворение этой человеческой потребности существенно повышает мотивацию персонала. Идеальное отношение к сотрудникам:

- «Повышайте готовность сотрудников к напряженной работе, предоставив им больше ответственности».

*Воображение
более важно
для человека,
чем его знания.*

Альберт Эйнштейн

- «Привлекайте персонал к обсуждению вопросов до внедрения изменений и не ждите, пока будет поздно что-либо менять».
- «Проявляйте внимание к тому, что говорят ваши сотрудники и учитывайте их мнение. У людей не должно сложиться впечатление, что вы безразличны к ним».
- «Дайте своим сотрудникам возможность самостоятельно составить свои должностные инструкции».

Вовлеченность персонала в производственный процесс – единственный способ избежать конфликтов, если учесть, что многие конфликты представляют собой не что иное, как вызывающий ответ на неприятное для человека чувство своей незначительности в глазах начальника. «Если вы не обращаете на меня никакого внимания, я заставлю вас сделать это».

Однажды меня попросили организовать и провести крупную конференцию одной из политических партий. Я получила только одно указание: в этот раз все должно быть не так, как обычно.

Я предложила, чтобы делегаты сначала обсудили все основные вопросы конференции по группам, а потом уже рассматривали их на пленарном заседании. Сначала все очень скептически отнеслись к этой идее («Можем ли мы так рисковать?»), но затем нерешительно приняли мое предложение. Мы пришли к компромиссу: половина вопросов предварительно будет обсуждена и одобрена в группах, а другая половина вопросов будет предложена участникам на рассмотрение непосредственно перед пленарным заседанием.

Разделили 180 делегатов на 15 групп, по 12 человек в каждой группе. В течение двух дней старшим в группах я рассказывала, как стимулировать участников конференции к творческой работе.

На конференции все произошло так, как я и предполагала. Вопросы, которые сначала были обсуждены в группах, без каких-либо проблем были вынесены на рассмотрение пленарного заседания. Даже в тех группах, которые не закончили обсуждение своих вопросов, царил атмосфера гармонии и доверия человеку, который исполнял роль старшего группы: «Мы доверяем вам представлять наши интересы». Все находилось в хорошем настроении, ощущали свою принадлежность к своей группе, и работа в группах запомнилась им как самая интересная часть конференции.

Во время пленарного заседания участники конференции разошлись во мнениях по тем вопросам, которые предварительно не обсуждались в группах. Это привело к бесконечным монологам любителей поговорить, преднамеренно противоречивым предложениям и повторным турам голосования – словом, ко всему, чем так славится обычная политика.

Методы, которые выбирает менеджер, определяют результаты выполнения работы. Если персонал компании с самого начала привлекается к процессу принятия решений, то эти решения вряд ли встретят сопротивление сотрудников в период реализации. Партнерство в совместной работе порождает у сотрудников чувство принадлежности к своей компании. Я применяю слово «партнерство»

в том смысле, что отдельный работник имеет возможность принимать участие в общем производственном процессе. Таким образом я вкладываю в это слово несколько большее значение, чем подразумевается под формальным участием в работе, как это определено профсоюзами, которые представляют интересы всех трудящихся. В моем определении партнерство связано непосредственно с демократией, в то время как формальное участие в работе является скорее формой представительной демократии в трудовых отношениях.

В конце этой книги прилагается несколько упражнений по достижению партнерства среди персонала. Упражнения структурированы таким образом, чтобы реально способствовать эффективной работе. Эти упражнения полезны как для организационного развития, так и для внутрифирменного обучения менеджеров и персонала.

Менеджмент означает достижение результатов посредством других людей. Способность мотивировать персонал – самое важное качество, которым должен обладать менеджер. Делегирование полномочий – залог успешной работы менеджера.

Что такое делегирование полномочий?

Делегирование полномочий можно описать как процесс передачи четко определенных обязанностей с более высокого на более низкий уровень управления: от генерального директора – к его первому заместителю, от начальника отдела – к начальнику сектора, от личного помощника – к секретарю. Таким образом, руководители компаний получают время для осуществления руководства, то есть для разработки стратегии и определения планов работы, выполнение которых приведет к достижению поставленных перед компанией целей.

Многие сотрудники стремятся к тому, чтобы взять на себя больше ответственности:

«Предоставление персоналу большей ответственности повышает эффективность труда. Часто властными полномочиями наделены лишь несколько людей, которые при всем своем желании не могут охватить весь производственный процесс. Мы, сотрудники компании, хотим для себя больших полномочий, потому что тогда наша работа становится более интересной».

Отказ делегировать полномочия означает, что руководитель подвергает себя опасности углубиться в детали рабочего процесса и утратить способность оценивать процесс в целом. На первый план выходит рутинная работа. Менеджер сам выполняет отдельные задания вместо того, чтобы управлять своим персоналом. Вопрос «как?» становится

более важным, чем «для чего?», то есть нормативная документация, регулирующая бизнес-процесс, разрабатывается ради самой документации. Никого уже не интересует вопрос: «Для чего первоначально разрабатывалась та или иная инструкция?» Люди просто, как и всегда, топчутся на месте. Компания теряет гибкость и впадает в состояние застоя.

Делегирование полномочий должно осуществляться добровольно. Его нельзя проводить против воли руководителя. Менеджер сам должен определить для себя преимущества от делегирования полномочий и мысленно примириться с тем, что это изменение в отношениях может быть болезненно для него. Всегда непросто отказаться от старых устоев, но дело стоит того. Персонал компании, добивающийся высоких производственных результатов, является самым лучшим комплиментом руководителю.

Семь причин для отказа от делегирования полномочий

Каждый готов высказаться по этой теме, поскольку разговоры о делегировании полномочий носят общий характер и никого ни к чему не обязывают. Но как только возникает конкретный разговор, менеджеры стараются изо всех сил доказать, что механизм делегирования полномочий на практике не работает. Вот семь наиболее часто называемых причин, которые препятствуют этому процессу:

- У персонала и так очень много работы.
- Персонал не способен это делать.
- Персонал не хочет это делать.
- Мне некому делегировать эту работу.
- У меня нет прав для делегирования полномочий.
- У меня нет времени, чтобы объяснить это.
- Лучше, если я сделаю это сам.

У персонала и так очень много работы. Озабоченность тем, что персонал перегружен работой, является самым популярным аргументом против делегирования полномочий. Например:

- «Персонал не следует нагружать дополнительной работой».
- «У всех и так уже много обязанностей».
- «Я боюсь требовать слишком многого от сотрудников. Поэтому я лучше сам сделаю эту работу».
- «Сотрудники и так уже перегружены работой, поэтому у меня язык не поворачивается поручить им что-нибудь еще, даже учитывая, что выполнение некоторых заданий лучше было бы делегировать другим сотрудникам».
- «Временами персонал настолько загружен работой, что я предпочитаю сделать ее сам».
- «У моего персонала нет лишнего времени, чтобы тратить его на обучение или выполнение дополнительной работы».

Нежелание делегировать полномочия возникает из самых благородных побуждений – заботы о благополучии персонала. Но редко кто из менеджеров пытается выяснить, почему их персонал перегружен работой, и на самом ли деле сотрудники будут благодарны за такую заботу о них.

Компания, которая постоянно работает в условиях аврала, часто является жертвой плохого планирования и неотработанных процедур, в таких случаях так или иначе давно пора навести тщательный порядок в компании.

Менеджеры и их персонал часто имеют совершенно разные взгляды на ситуацию. В то время как руководитель думает, что помогает своему персоналу, лично решая многие вопросы, его сотрудники разочарованы, потому что их работа не позволяет им самореализоваться.

Что на самом деле думают и чувствуют люди в данной ситуации нам помогут понять следующие вопросы:

- Существует ли необходимый баланс между объемом вашей работы и вашей работоспособностью?
- Соответствует ли ваша работа вашей квалификации?
- Ваша рабочая нагрузка достаточна, чрезмерна или недостаточна?
- Вы чувствуете потребность снизить свою рабочую нагрузку?
- Насколько эффективны новые процедуры?
- Думаете ли вы, что есть потребность в обучении персонала без отрыва от производства? Если да, то конкретизируйте ваши предложения.

Персонал не способен это делать. Многие менеджеры не готовы делегировать свои полномочия, потому что они опасаются, что их сотрудники не готовы к выполнению возлагаемых на них обязанностей. Эта позиция создает порочный круг: менеджер не делегирует полномочия, потому что персонал не обладает необходимыми знаниями. Чтобы получить необходимые знания, сотрудники должны больше учиться. У руководителя нет времени учить их. Ему некогда учить персонал, потому что он сам перегружен работой. Он так перегружен, потому что отказывается делегировать полномочия другим.

Большинство людей обладают куда большим потенциалом по сравнению с тем, что они обычно показывают в течение рабочего дня. Поощряйте сотрудников компании к развитию способностей и используйте их в интересах благополучия сотрудников и компании в целом. В этом контексте очень важна убежденность людей и уверенность в своих силах.

Делегирование полномочий представляет собой превосходную форму обучения без отрыва от работы. Постоянное повышение профессионального уровня является не только обязательным условием качественного выполнения своей работы, но это также и важный

мотивирующий фактор. Многие люди постоянно стремятся к изучению чего-нибудь нового. Более высокий уровень профессиональной подготовки повышает уверенность людей в себе и степень их личной вовлеченности в рабочий процесс. Достигнутое таким образом повышение производительности труда покрывает все расходы на развитие персонала.

Следующие вопросы могут помочь вам определить потребности в обучении персонала:

- В каких областях вы хотели бы усовершенствовать свои знания?
- Вы чувствуете, что ваш руководитель возлагает на вас слишком много (слишком мало) надежд?
- В чем заключаются ваши образовательные потребности?
- Должны ли вы передать какие-либо из своих полномочий вышестоящим (нижестоящим) сотрудникам? Если да, то какие?

Персонал не хочет это делать. Если сотрудник совсем не проявляет интереса к дополнительной работе, он, скорее всего, боится брать на себя ответственность. Самостоятельные действия и проявление инициативы всегда влекут за собой риск допустить ошибку. Помогите своему персоналу обрести уверенность в себе. Дайте им возможность учиться на своих ошибках. Один просчет не должен ставить крест на всей карьере.

Если ваш персонал не хочет обременять себя дополнительными полномочиями, выясните, почему:

- Может быть, это происходит потому, что ваш собственный стиль руководства убивает их инициативу?
- Неужели все вас так боятся, что никто не осмеливается открыть рот?
- Все ли сотрудники правильно поняли цели компании? Снова разъясните сотрудникам ваши намерения.
- Ваши сотрудники испытывают неуверенность в себе: могу ли я рисковать подобным образом? Что скажут об этом другие люди?
- Обеспокоены ли ваши сотрудники недостатком квалификации для выполнения новой работы?

Мне некому делегировать эту работу. Делегирование полномочий означает распределение ответственности среди персонала таким образом, что все сотрудники знают, чем занимаются их коллеги по работе, и процесс принятия решений происходит на самом низком уровне управления. Таким образом, понятно, что компания всегда выигрывает от делегирования полномочий, независимо от количества работающих в ней сотрудников.

Недостаток персонала не может быть причиной для отказа от делегирования полномочий. Критическая оценка всей организационной структуры компании поможет вам привести распределение функциональных обязанностей в соответствие с реальными кадровыми возможностями компании.

Административный анализ (см. упражнение 27) поможет вам повысить эффективность работы вашей компании. Ответьте на следующие вопросы:

- Какие задачи и процедуры являются излишними?
- Масштабы выполнения каких задач можно сократить?
- Какие задачи в будущем можно будет решать независимо друг от друга?
- Что необходимо сделать для повышения производительности труда?

У меня нет прав для делегирования полномочий. Если количество жалоб об отсутствии прав на принятие решений заметно увеличивается, это говорит о том, что поставленные задачи и делегированные полномочия не соответствуют друг другу. Поставленные задачи часто не ясны для отдельных сотрудников. Типичные жалобы могут выражаться в следующем виде:

- «Наша организационная структура не соответствует реальности».
- «Мне совершенно не ясно, кто за что отвечает и кому какие полномочия я могу делегировать».

Для достижения лучшего понимания должностных обязанностей отдельных сотрудников и их прав, задайте следующие вопросы:

- Соответствуют ли ваши должностные обязанности вашим правам?
- Хотели бы вы получить более широкие права по ведению переговоров с клиентами? При решении каких вопросов?
- Вам понятно, кто и какими правами обладает по подписанию документов?
- Право подписи каких документов вы хотели бы получить? К чему это может привести?

У меня нет времени, чтобы объяснить это. Многие менеджеры жалуются на то, что у них нет времени на объяснение персоналу тех или иных вопросов:

- «Я сам сделаю это быстрее».
- «Если мне приходится объяснять, как нужно что-нибудь сделать, на это часто уходит больше времени, чем если бы я сам сделал это».

Если вы постоянно не успеваете что-нибудь сделать, возможно, вы испытываете трудности с планированием своего рабочего времени. Как долго на вашем столе лежат непонятные для вас документы? Как часто вы предпочитаете заниматься рутинной работой, чтобы не участвовать в решении какой-либо конкретной проблемы? Вас может очень удивить ситуация, когда вы затруднитесь перечислить, чем вы занимаетесь в рабочее время.

Записывайте, чем вы занимаетесь в течение недели или месяца. Какие задачи вы решаете? Сколько времени вам требуется на выполнение различных задач? Например:

- Ежедневное администрирование.
- Целевое и стратегическое развитие.
- Кризисное управление.
- Обмен информацией.
- Написание отчетов, подготовка статистических данных.
- Обучение.
- Осуществление представительских функций.
- Общение с персоналом.
- Участие в совещаниях.
- Участие в конференциях и поездки.

Многие менеджеры твердо убеждены, что они тратят большую часть своего рабочего времени на разработку стратегии или решение кризисных ситуаций. Анализ рабочего времени помогает выяснить, что большую часть своего рабочего времени они на самом деле тратят на решение рутинных вопросов, которые было бы полезнее делегировать своим подчиненным.

Лучше, если я сделаю это сам. Делегирование полномочий основано на доверии к своим сотрудникам. Но некоторые менеджеры чувствуют себя в безопасности только в том случае, если они сами делают всю работу. Существует несколько причин, по которым люди неохотно расстаются с браздами правления: откровенное стремление к власти, страх перед конкуренцией или скрытое высокомерие.

Вот типичная реакция таких людей:

- «Одна мысль, что я единственный человек, который может сделать эту работу, придает мне силы».
- «Если мне придется делегировать свои полномочия другим людям, то я стану ненужным».
- «Мне не хотелось бы поручать другим людям менее интересную работу».
- «Мы все здесь равны. Я не могу оставить себе интересную работу, а на других переложить всю скучную работу».
- «Я не хочу, чтобы мои сотрудники считали меня высокомерным».
- «Если у меня есть время, я предпочитаю выполнять работу лично».

Менеджеры, которые постоянно все делают сами, подвергают опасности свое здоровье, в то время как их сотрудники сидят и бьют баклуши. Одна медицинская сестра рассказывает: «К нам в больничную палату часто привозят менеджеров с сердечными приступами. Некоторые из них приезжают в больницу со своими портфелями, мобильными телефонами и портативными компьютерами. С повторным сердечным приступом они к нам уже не попадали...».

Некоторые трудоголики платят своими жизнями за недоверие к своему персоналу.

Ответственность за выполнение работы лежит на руководителе

Ответственность за выполнение работы всегда лежит на руководителе, даже в том случае, когда работу выполняют другие люди. Делегирование полномочий должно осуществляться по тщательно разработанному плану. Руководитель, кроме того, должен регулярно интересоваться состоянием выполнения работы.

Делегирование полномочий предполагает наличие уверенности в себе и в своих подчиненных. По существу, руководитель рискует тем, что его доверием могут злоупотребить или не справиться с порученной им работой, в любом случае перед вышестоящим руководителем отвечает тот, кто делегировал свои полномочия: не стоит обвинять персонал, когда выполнение задуманного плана дает осечку.

Задачи, ответственность за выполнение которых лежит на руководителе:

- Формулирование целей и стратегии компании и мотивирование персонала.
- Выявление проблем. Согласование с персоналом их полномочий в выборе средств достижения поставленных целей. Принятие решений на единых основах. Быть уверенным в том, что свобода действий повышает креативность сотрудников. Никогда не терять контроль над подчиненными. Обеспечить поступление информации наверх.
- Четкое определение целей и результатов. Быть готовым к возможным возражениям. Добиваться единства цели.
- Согласование (определение) времени, необходимого для выполнения задач или достижения промежуточных результатов. Это также подразумевает четкое оценивание приоритетов.
- Предоставление лицу, отвечающему за выполнение определенной части задачи, необходимых полномочий и ресурсов.
- Информирование, помощь советом и поддержка, умение выслушать мнение сотрудников.

Поручения, которые можно делегировать подчиненным

Для того, чтобы определить, какие поручения вы можете делегировать подчиненным, вам необходимо написать на листе бумаги все вопросы, которыми вы занимались в течение месяца или года. Укажите также, сколько времени требуется на выполнение тех или иных задач. Затем на втором листе бумаги укажите важные вопросы, которыми вы не занимались, потому что у вас на это не хватало времени.

Если между тем, что вы должны были делать, и тем, что вы делаете на самом деле, существует большое различие, значит, вы неправильно расставили для себя приоритеты. Займитесь самыми важными делами, а остальные задачи поручите своим подчиненным.

В общем, можно вполне делегировать подчиненным следующие задачи:

- Решение рутинных вопросов.
- Участие в совещаниях и конференциях.
- Любимые дела.
- Специальные поручения.
- Распространение информации и поддержание контактов с клиентами.
- Задачи, выполнение которых требует значительного времени.

Решение рутинных вопросов. Рутинная работа состоит из задач, которые необходимо решать ежедневно, но которые настолько стандартизированы, что не требуют к себе повышенного внимания, поскольку всегда возникают в неизменном виде.

Участие в совещаниях и конференциях. Каждый руководитель знаком с дилеммой: необходимость представлять компанию в социуме требует присутствия на различных конференциях и длительных поездок. В то же время для того, чтобы мотивировать персонал, руководители должны по возможности больше времени проводить в офисе своей компании. Степень вовлеченности персонала в рабочий процесс зависит от наличия или отсутствия руководителя на рабочем месте. Однако многие менеджеры проводят большую часть своего рабочего времени на совещаниях, в то время как на их рабочих столах накапливаются кипы документов.

Поэтому каждый руководитель должен абсолютно честно определить, насколько важно его личное присутствие на той или иной конференции, или его может заменить другой представитель компании, как часто командировка может служить достаточным оправданием его отсутствия в офисе?

Кроме того, делегирование поручения по участию в совещаниях и конференциях имеет следующие преимущества для компании:

- Сотрудник компании, которому поручат поехать на конференцию, будет считать это стимулирующим фактором. Когда он вернется назад, у него, возможно, появятся новые идеи и предложения.
- Разрешение замещать руководителя на совещаниях или конференциях является признаком доверия и может служить в качестве поощрения сотрудника за его достижения в работе.
- Зарубежные поездки являются своеобразным вознаграждением, укрепляющим приверженность сотрудника своей компании.
- Посещение конференций повышает профессиональную компетентность и жизненный опыт сотрудников компании. Знакомство с новыми людьми, завязывание контактов и приобретение связей может быть очень важно для сотрудников компании.
- Компания обеспечивает условия для преемственности управления. Всегда должны быть люди, которые могут заменить руководителя в случае его болезни или отпуска.

Любимые дела. Любимые дела – это такие задачи, которые менеджер выполняет лучше всего, возможно благодаря своей компетенции в этих вопросах он получил такое высокое назначение.

Определите свои предпочтения в рабочих вопросах и поручите их выполнение другим сотрудникам, даже если у них на это уйдет больше времени, чем у вас. Менеджер должен быть прежде всего менеджером, а не выдающимся помощником по административным вопросам.

Если менеджер тратит свое рабочее время не по назначению, он, таким образом, неправильно расходует деньги компании. Ресурсы компании транжируются, если руководитель расходует свое высокооплачиваемое рабочее время на выполнение дел, которые у него прекрасно получаются, но которые могут быть выполнены его подчиненными с таким же успехом или даже лучше.

Люди учатся на своем опыте. Дайте им возможность развить свой профессиональный потенциал.

В случае отсутствия руководителя на рабочем месте, персонал сможет заменить его.

Специальные поручения. Специальные поручения, выполнение которых требует значительного времени, могут быть успешно делегированы подчиненным. Такие поручения включают подготовку отчетов, анализ статистических данных, сбор дополнительной информации или проверку годового отчета.

Распространение информации и поддержание контактов с клиентами. Распространение информации и поддержание контактов с клиентами на постоянной основе можно также делегировать своим подчиненным. Сотрудники, которые ежедневно контактируют с клиентами компании, должны информировать клиентов о новых продуктах или услугах компании. Общаясь непосредственно с клиентами, сотрудники компании часто первыми узнают о недовольстве или потребностях клиентов. Если они затем передадут эту информацию своему руководителю, они повысят тем самым способность компании своевременно реагировать на изменения рынка.

Это очень мотивирует персонал, когда люди, обычно изолированные от внешнего мира своими рабочими столами, получают возможность непосредственно контактировать с клиентами компании.

В общении со средствами массовой информации важно, чтобы компанию представлял один человек. Самые важные вопросы должен освещать руководитель компании. Но общественность может интересоваться и другими вопросами развития компании, которые могут способствовать созданию более привлекательного имиджа компании. В таких случаях о своей работе может рассказать помощник по административным вопросам. Но в этом контексте важно, чтобы четко были определены границы его полномочий. И в любом случае менеджер должен получать информацию в первую очередь.

Задачи, выполнение которых требует значительного времени. Часть скучной, рутинной работы менеджера может оказаться трудновыполнимой для его подчиненных, которые делают эту работу впервые. Но руководитель получает время для выполнения более важной работы, а персонал приобретает новый опыт.

Задачи, которые не могут быть делегированы подчиненным

Нельзя делегировать подчиненным:

- Ответственность за определение целей и стратегии компании.
- Представительские функции в особых случаях.
- Важные кадровые назначения.
- Осуществление кризисного управления.
- Конфиденциальные вопросы функционирования компании.

Ответственность за определение целей и стратегии компании. Ответственность за определение целей и стратегии компании лежит на руководителе компании. Он может, конечно, привлечь к этой работе и других менеджеров, но он никогда не сможет переложить на них свою ответственность. Даже если он является жертвой неправильного совета, ему одному придется расплачиваться за все в случае катастрофы.

Руководство компанией – выбор направления движения и убеждение персонала в том, что это единственно верный путь, по которому необходимо идти без сомнения. Если все уверены в важности стоящей перед ними цели, то нет причин, по которым можно было бы отказать персоналу в самостоятельном выборе средств для достижения этой цели.

Представительские функции в особых случаях. В определенных формальных или важных для компании случаях руководитель компании должен лично представлять компанию. На таких мероприятиях важна должность и положение выступающего лица, потому что более важно, кто выступает, а даже не то, что он говорит. В качестве примера можно привести церемонии открытия новых производственных помещений, проводы на пенсию заслуженных работников или особенно важные приемы.

Важные кадровые назначения. Назначение персонала на ключевые должности имеет такие далекоидущие последствия для компании, что руководитель компании должен проводить такие мероприятия лично. Кадровая ошибка может дорого стоить компании.

При решении дисциплинарных вопросов авторитет руководителя имеет важное значение.

Осуществление кризисного управления. В условиях кризиса менеджер должен лично вести людей за собой, чтобы справиться с негативной для компании ситуацией. Лучше всего в спокойной обстановке

разработать стратегию кризисного управления, то есть четкое распределение задач и полномочий, запись адресов сотрудников и номеров телефонов, а также использование других средств связи в случае, если телефонный коммутатор перестанет работать или компьютер «объявит забастовку».

Разработайте четкие указания, определив, кому разрешено представлять компанию на пресс-конференции с журналистами, на радио или телевидении. По особенно важным для компании вопросам должен выступать только руководитель компании или его первый заместитель.

Конфиденциальные вопросы функционирования компании. Если компания стремится проводить политику открытого общения, то это автоматически означает, что внутренняя жизнь компании должна быть максимально прозрачной для общественности. Это особенно важно в отношении определения целей компании и ее политики. Гриф конфиденциальности означает, что информация предназначена только для ограниченного круга посвященных людей.

Совсем другое дело в отношении информации, связанной с деталями технических процедур и научными исследованиями, которые не должны попасть в посторонние руки. В такие секреты компании должны быть посвящены как можно меньше людей, особенно в условиях развития промышленного шпионажа.

**Часть V. Практические упражнения
по индивидуальному и
организационному развитию**

Практические упражнения по индивидуальному и организационному развитию

Эта часть книги поможет вам сделать важный шаг от того, «что» необходимо для мотивации персонала, к тому, «как» необходимо мотивировать своих подчиненных.

Раздел 1 «Индивидуальное мастерство» содержит упражнения, которые помогут вам развить и усовершенствовать коммуникационные навыки. Самая лучшая идея будет бесполезна, если вы не сможете убедить в ней окружающих и не реализуете ее на практике. Для создания атмосферы взаимопонимания необходимо научиться внимательно слушать своих собеседников, задавать им вопросы, а также положительно или отрицательно реагировать на их слова. Основная проблема, однако, состоит в том, чтобы научиться говорить о неприятных для ваших собеседников вещах и при этом оставаться с ними в дружеских отношениях. Поэтому мы включили в книгу несколько упражнений по разрешению конфликтов.

Раздел 2 «Взгляды, цели и стратегия» поможет вам сформировать общие взгляды и представления о будущем вашей компании и преодолеть чувство неудовлетворенности, которое может возникнуть у вас на этапе от определения образа будущего компании до практической его реализации. Выполнив соответствующие упражнения, вы научитесь определять стратегию развития вашей компании, устанавливать приоритеты в своей работе и разрабатывать планы своих действий.

Выполнив упражнения из раздела 3 «Организационное развитие», вы научитесь методам командной работы для проведения организационных изменений. Сфокусировав внимание на своих потенциальных возможностях, а не ограничениях, с которыми вам приходится сталкиваться в работе, заранее сформулировав свои ожидания и согласовав «правила игры», вы в дальнейшем сможете избежать разногласий. Упражнения этого раздела также помогут вам понять, как работает команда и что необходимо сделать, чтобы сэкономить финансовые средства компании.

Раздел 1 Индивидуальное мастерство129

Упражнение 1	Как ясно выражать свои мысли?	130
Упражнение 2	Сообщения с местоимением «Я»	132
Упражнение 3	Убеждение других людей.....	135
Упражнение 4	Умение активно слушать собеседника	139
Упражнение 5	Формирование четких требований	142
Упражнение 6	Умение задавать вопросы	145
Упражнение 7	Умение хвалить и поддерживать друг друга.....	148
Упражнение 8	Умение позитивно реагировать на слова собеседника	148
Упражнение 9	Необоснованная критика	150
Упражнение 10	Умение критиковать и принимать критику	151
Упражнение 11	Поиск решений при многообразии мнений	152
Упражнение 12	Изменение позиции – путь к улаживанию конфликтов	154
Упражнение 13	Рассмотрение противоположной точки зрения	155
Упражнение 14	Взгляд на себя со стороны	156

Раздел 2 Взгляды, цели и стратегия158

Упражнение 15	Личные интересы и цели компании	159
Упражнение 16	Творческая визуализация.....	162
Упражнение 17	Концентрация внимания на цели и гибкость действий	167
Упражнение 18	Стратегия	168
Упражнение 19	Приоритеты	169
Упражнение 20	План действий	171

Раздел 3 Организационное развитие172

Упражнение 21	Концентрация внимания на потенциальных возможностях	173
Упражнение 22	Проявление внимания к ожиданиям людей	173
Упражнение 23	Согласование правил поведения.....	175
Упражнение 24	Суперкоманды	176
Упражнение 25	Достижение общего представления об организационных изменениях.....	177
Упражнение 26	Определение проблем	183
Упражнение 27	Экономия финансовых средств: административный анализ	185

Индивидуальное мастерство

Упражнения 1 – 14 соответствуют части III, которая называется *Свободное и открытое общение*. Умение общаться с разными людьми – основное достоинство любого лидера. Коммуникационные навыки играют важнейшую роль в процессе мотивирования персонала, необходимо лишь определить цели, а затем четко сформулировать задачи. Повышение индивидуального мастерства идет непрерывно. Процесс познания продолжается всю жизнь, и это делает ее еще более привлекательной и интересной. Желаю вам удачи на пути постижения новых знаний.

Цели упражнения

Научиться ясно и четко выражать свои мысли как устно, так и письменно.

Возможные помехи

Многие люди даже не представляют четких целей своей деятельности и, как следствие, не могут ясно выразить свои мысли. Собеседник, соответственно, не имеет ни малейшего шанса понять, что они хотят сказать и что нужно делать. А это, в свою очередь, может привести к разочарованию и самих говорящих, поскольку они не находят удовлетворения своих потребностей. Многие обвинения в дискриминации на самом деле относятся к непониманию друг друга, потому что «жертва» не смогла ясно выразить свои пожелания. Женщинам особенно необходимо учиться ясно выражать свои мысли. Пора уже перестать надеяться на то, что собеседник будет читать их мысли. Необходимо набраться смелости и четко высказать свои мысли. («Жаль, что вы не поняли, о чем я думала, когда на вас смотрела».)

Многие менеджеры намеренно выражают свои цели в обтекаемых формулировках, потому что чем менее конкретными будут их слова, тем легче с ними согласятся окружающие. То же самое, но только еще в большей степени, характерно для политиков. Каждый из нас в принципе согласен со словом «свобода». Проблемы возникают, когда мы начинаем интересоваться сутью вопроса: «Свобода для кого?», «Свобода делать что?» и так далее.

Сознательно прибегая к туманным выражениям, менеджер обманывает сам себя. Даже если решение будет принято быстро, конфликты возникнут, когда придется выполнять это решение: некоторые сотрудники компании могут не понять, что на самом деле имел в виду менеджер, другие слишком поздно разберутся в том, что это решение не отвечает их интересам, и начнут противодействовать его выполнению. Поэтому необходимо потратить определенное время на то, чтобы ваши мысли обрели четкие и ясные формулировки, тогда вы достигнете согласия со своими оппонентами.

Следующий перечень вопросов взят из книги Джени З. Лаборде *Прямое влияние*, а примеры я привела свои.

Когда вы слышите или используете имя существительное, то для уточнения предмета разговора спрашивайте: «Что?». В случае с глаголом, спрашивайте: «Как?». Обобщения («всегда», «никогда») обычно не применяются. Задайте себе вопрос: «Я действительно

уверен в этом?». Языковые нормы, выражающие долженствование («следовало бы», «не следовало бы», «должны», «не должны»), часто убивают в людях стремление к творчеству. Не бойтесь задать себе бунтарский вопрос: «А что, если я не буду делать это?». И, наконец, сравнения («лучше», «легче») часто используются для объединения различных людей на достижение цели, которая не была четко сформулирована. Для уточнения задайте вопрос: «Лучше, чем что?» или «Что вы подразумеваете под словом «лучше»?».

Примеры:

- Имя существительное, например: «эффективность».
Для уточнения задайте вопрос: «Что именно вы подразумеваете под словом «эффективность»?»

Под одним и тем же словом разные люди подразумевают совершенно различные понятия. Задавая уточняющий вопрос, вы можете избежать неверного толкования услышанных вами слов. Такое определение как «курс по выработке уверенности в себе» может вызвать среди других и следующие ассоциации: «курс обучения для разочарованных в себе женщин», «тренинг по отработке способов доминирования над другими людьми», «курс обучения для ворчунов», «семинар по развитию навыков общения», «тренинг по совершенствованию индивидуального мастерства», «первоначальный курс обучения», «курс обучения менеджменту». Поэтому важно, чтобы вы уточнили: «Что вы имеете в виду, когда говорите «курс по выработке уверенности в себе?»»

- Глагол, например: «прилагать более усилий»
Для уточнения спросите: «Как мы должны это сделать?»

Соблазнительно выступать с красивыми, но неопределенными заявлениями о том, как мы все должны работать, не продумав свое выступление. Уточнив «как» это необходимо делать, вы сможете избежать последующих конфликтов.

- Обобщение, например: «всегда», «никогда». «Вы всегда опаздываете на совещания» или «У вас никогда нет времени».
Для уточнения задайте вопрос: «Это правда, что я всегда или никогда ...?»

Попросив уточнения, вы показываете всем, что в отношении вас допустили некорректное высказывание. Слова «всегда» и «никогда» редко соответствуют действительности (сравните с упражнением 2).

- Языковые нормы, выражающие долженствование, например: «вам следовало бы», «вы должны».

Задайте встречный вопрос: «А что, если я не буду? Что, если это не будет работать? Может быть, есть другие способы решения этой проблемы?»

Скрытая ссылка на действующие нормы («должны», «не должны», «следовало бы», «не следовало бы») выступает тормозом внедрения новых подходов к работе: «Мы делаем то, что и всегда, потому что это делают все». Чтобы дать свободу своей творческой инициативе, не бойтесь показаться дерзким и спросите «А что будет, если поступить по другому?». Возможно, что таким образом вы откроете новые возможности для достижения стоящих перед вами целей.

— Сравнения, например: «лучше», «легче». «Мы должны быть лучше».

Для уточнения задайте вопрос: «Что именно вы подразумеваете под словом «лучше»? Должны ли женщины оставаться дома, чтобы лучше воспитывать своих детей, или они должны стать менеджерами, чтобы создать более благоприятную рабочую атмосферу, в которой сотрудники будут чувствовать себя лучше и достигнут более высокой производительности труда, или они должны заняться политикой, чтобы создать более совершенное общество?».

Неточные формулировки с использованием таких сравнений, как «лучше», могут быть допустимы лишь для политика, который хочет объединить различные группы людей (всех европейцев) для достижения общих целей (лучшее будущее). Используя неопределенные формулировки при определении своих целей и постановке задач, мы можем избежать острых разногласий на этом этапе, чтобы затем столкнуться с ними во время практической реализации намеченных планов. Только когда наши идеи будут реализовываться на практике, станет ясно, что у нас у всех различное понимание того, что такое «лучше».

Упражнение 2

Сообщения с местоимением «Я»

Цели упражнения

Научиться говорить то, что вы действительно хотите сказать и конструктивно критиковать.

Возможные помехи

Это не эгоизм: просто «Я» имею право предъявлять любые требования. «Я» всегда прав. Конечно, я могу выражать свои мысли, но и другие тоже имеют право делать это. Подумайте о последствиях своих поступков.

Использование метода сообщений с местоимением «Я» является изобретением д-ра Томаса Гордона и описано в его книге *Тренинг эффективного лидера (ТЭЛ)*. Под впечатлением от его книги я разработала это упражнение, но все примеры взяла из своей практики работы консультантом по менеджменту.

Это упражнение можно выполнять отдельно или совместно с другими упражнениями.

Самостоятельное выполнение упражнения

Напишите на листке бумаги, что вы обычно говорите, когда кем-нибудь недовольны. Затем перефразируйте свои слова в соответствии с предлагаемой далее моделью.

Выполнение упражнения в составе группы

По очереди приведите примеры того, как вы обычно скрываете истинный смысл своих слов и свои чувства и как вы критикуете других людей. Затем перефразируйте свои слова в соответствии с предлагаемой далее моделью.

Роль тренера

Создайте непринужденную атмосферу, в которой никто не будет бояться выглядеть нелепо, и помогите участникам упражнения добиться необходимого уровня открытости. Если никто из участников не осмелится открыть рот, то не получится никакого обучения. С другой стороны, некоторые участники могут захотеть поделиться своим сугубо личным опытом, а потом откажутся от своих слов. Стимулируйте членов группы на то, чтобы они делились тем опытом, который может быть полезен для их коллег. Вместе с тем разъясните всем участникам упражнения, что каждый сам должен определить степень своего откровения. Например:

Выражение недовольства

Эта работа отвратительна.

Я-сообщение

Возможно, я сам не решил, что мне нужно...

Я допускаю, что вы...

Теперь я разочарован, потому что

Вы играете на моих нервах.

Обобщение

Никто никогда нам ничего не говорит.

Вы никогда не обращаете на меня внимания

Вы всегда критикуете меня.

Вы всегда все делаете сами.

Джон Смит постоянно ездит за границу на курсы.

Ты разбрасываешь свои вещи по всему дому.

Критика

Вы деспот.

В следующий раз я был бы благодарен, если бы...

Я сегодня раздражен.

Я-сообщение

Я бы хотел постоянно получать информацию о... и особенно о том, как это касается меня лично.

Мне очень трудно правильно выполнять свою работу, если я не знаю о происходящем вокруг.

Я чувствую себя неуверенно, если не знаю, что происходит вокруг меня.

Я был бы признателен, если бы вы обратили внимание на мою работу и высказали свое мнение. Для меня это важно.

Я был бы признателен, если бы вы сказали мне, как это должно быть сделано и как я могу улучшить работу.

Я был бы признателен, если бы вы поручили эту работу мне.

Я хотел бы пройти обучение на учебных курсах и конференции

Я думаю, что ты неуважительно относишься ко мне и не ценишь мою работу, когда разбрасываешь свои вещи по всему дому. Пожалуйста, повесь их в шкаф.

Я-сообщение

Я хочу играть более активную роль в своей работе.

Упражнение 3

Вы никогда ни на кого не обращаете внимания.

Вы всегда отрицательно ко мне относитесь.

Поставить кого-либо в нелепое положение.

По-моему, вы человеко-ненавистник.

Я хочу, чтобы вы...

Я не знала, что вы воспринимаете это так. Позвольте мне объяснить. Я сделала это, потому что...

Я-сообщение

Я не понимаю цели курсов для женщин по приобретению уверенности в себе. Но мне интересно. Пожалуйста, объясните мне, что вы делаете на этих семинарах и почему там нельзя присутствовать мужчинам.

Убеждение других людей

Цели упражнения

Научиться строить свои выступления так, чтобы вас услышали. Благодаря этому вы добьетесь, что люди будут делать то, что вы предлагаете. Это важно для тех, кто занимается продажами или хочет убедить другого человека согласиться со своими предложениями.

Возможные помехи

Самая большая ошибка заключается в плохой подготовке. Вам необходимо тщательно продумать, *что* вы хотите сказать, *как* вы хотите это сказать, *чья интересы* это затронет и *чья поддержка* вам необходима.

1. Подготовка выступления

Хорошая подготовка является залогом успеха. Если вам необходимо обсудить на совещании новый и важный вопрос, не дожидайтесь совещания. Заранее заручитесь поддержкой людей, которые готовы вам помочь.

Запомните: Любая новая идея проходит три этапа:

- (1) На идею никто не обращает внимания или ее выставляют в нелепом виде.
- (2) Идее активно противодействуют.
- (3) Идея принимается как совершенно очевидная.

Обсудив свои идеи с коллегами в неофициальной обстановке, прежде чем вы изложите их на совещании, вы можете проверить реакцию окружающих на свои предложения. У вас могут появиться новые идеи или новые взгляды, которые вы можете интегрировать в свои предложения, — окружающие имеют возможность приобщиться к вашим идеям.

Подумайте над тем, *как* вы собираетесь изложить свои мысли и *что* вы хотите сказать. Самые лучшие идеи совершенно бесполезны, если вы не можете изложить их так, чтобы убедить в своей правоте окружающих.

Образованные люди обладают аналитическим мышлением и часто выражают свои мысли абстрактно. Ограничивая свое выступление анализом фактов и цифр, вы подчеркнете тем самым его высокий интеллектуальный уровень, но оставите слушателей безучастными к вашим предложениям. Потому что вы вызываете к их разуму, но не к их чувствам.

Чтобы привлечь окружающих на свою сторону, вы должны опереться на эмоциональную составляющую своего выступления. Для этого вы можете начать свое выступление с примера из своей жизни, описав аудитории свои чувства, которые вы испытывали в той ситуации. Не бойтесь быть откровенным с аудиторией.

Пользуйтесь в своем выступлении описательным языком, как будто ваши слушатели смотрят кинофильм и слышат за кадром вашу речь. Обращаясь к их чувствам, создавайте у них мысленные образы: описывайте подробности так, чтобы ваши слушатели могли видеть, слышать, чувствовать запах и вкус.

Простые примеры и сравнения, которые понятны слушателям, важно использовать особенно тогда, когда вам необходимо познакомить аудиторию с большим количеством цифровой информации.

Используйте во время выступления интонации своего голоса. Говорите четко и внятно. Необходимо, чтобы язык вашего тела соответствовал характеру вашего выступления. Подсознательные сигналы, передаваемые выражениями вашего лица, и ваша поза немедленно подскажут слушателям, насколько вы искренни перед ними.

2. Выступление

Хорошее выступление сродни обеду из трех блюд. Сначала вы разогреваете свой аппетит закуской, затем наступает черед основного блюда, и в завершение обеда вам подают десерт.

Шаг 1. *Установите контакт со слушателями и проанализируйте ситуацию («закуска»).*

Постарайтесь добиться взаимопонимания со своим клиентом/руководителем/аудиторией. Старая американская поговорка гласит, что вы не сможете понять другого человека, пока не походите в его мокасины. Поэтому одевайте ботинки своего клиента. Постарайтесь посмотреть на мир его глазами. Установите с ним контакт. Чем лучше вам удастся с самого начала затронуть интересы вашего собеседника, тем более внимательно он будет вас слушать.

Попытайтесь прояснить ситуацию, ответив на следующие вопросы:

- В чем заключается смысл данной ситуации для моего клиента/руководителя/аудитории и т. д.?
- В чем заключается проблема? Что не является проблемой?
- Как мне определить и выделить то, что необходимо сделать?
- Для чего все это делается? Есть ли какие-нибудь вопросы, которые ускользнули из моего поля зрения? Кого они касаются? Кого лично они затронут?
- Что произошло? Что произойдет в последствии?
- К чему это приведет? Для кого? Когда? Почему? Каким образом?

Шаг 2. *Призыв к действию («основное блюдо»).*

(а) **Я хочу, чтобы вы...**

Что должны сделать ваши слушатели, подрядчик, партнер по переговорам, аудитория?

(б) **Я могу для вас сделать...**

Что вы можете сделать для вашего руководителя, коллеги или клиента?

Это наиболее важная часть вашего выступления. Поймите, чего вы на самом деле хотите. Что вы можете предложить? Чего вы хотите добиться от других людей? Скажите об этом! Будьте конкретны и точны. Говорите прямо, без

обиняков, что вы хотите. Не делайте смутных намеков в надежде, что ваш собеседник читает ваши мысли:

- Объясните своим слушателям, почему этот вопрос так важен. Вы не должны считать, что ваши слушатели или партнеры сразу поймут ваши мысли. Мысли, с которыми вы уже давно свыклись, могут быть абсолютно новыми для других людей. Будьте терпеливы. Помогите им понять себя.
- Убедитесь в том, что вас правильно поняли. Для непонимания друг друга существует слишком много причин:
 - Одно и то же слово имеет для разных людей совершенно различное значение.
 - Возможно, что другой человек думал о своем и слушал вас невнимательно.
 - Вы нечетко выразили свои мысли.
- Не теряйте энтузиазма. Показывайте всем своим видом, что вы верите в то, что вы говорите. Не позволяйте слушателям сбивать вас с намеченной цели своей раздражительностью, скептицизмом или безразличием к вам. Если вы действительно уверены в своих словах, рано или поздно ваше позитивное отношение к своим слушателям завладеет их вниманием и воображением.

Шаг 3. *Преимущества и положительные результаты («десерт»).*

Объясните, какие преимущества и положительные результаты получит противоположная сторона, если сделает так, как говорите вы, или «купит» ваши идеи или вашу продукцию.

Стимулируйте людей положительными примерами и внедряйте в их сознание позитивные аргументы, а не пугайте их угрозами негативных последствий: «Если вы этого не сделаете... тогда...». Хвалите и поощряйте своих слушателей или клиентов.

Вашим последним предложением должно быть такое высказывание, которое запомнится слушателям лучше всего. Если у вас есть несколько выгодных для противоположной стороны предложений, назовите самое важное из них в самом конце вашего выступления.

Например:

Последовательность предложений

- (1) Предложение 1 (не самое важное).
- (2) Предложение 2.
- (3) Предложение 3.
- (4) Предложение 4 (самое важное).

Запомните: купит клиент, в конце концов, вашу продукцию или услуги или нет, зависит не от их качества или цены, а от того, понравились вы клиенту как человек или нет!

В процессе продаж существует множество иррациональных моментов. Устанавливайте хорошие отношения со всеми, чья поддержка вам может потребоваться на том или ином этапе. Чаще звоните людям по телефону, как в рабочие дни, так и по праздникам. Старайтесь поддерживать со всеми хорошие отношения!

Упражнение 4

Умение активно слушать собеседника

Цели упражнения

Научиться внимательно слушать собеседника, для того чтобы правильно его понимать. Умение слушать поможет вам добиться взаимопонимания с вашим собеседником.

Возможные помехи

Вы настолько уверены в том, что умеете слушать других, что даже не сомневаетесь в том, что вы интересный собеседник. Выполнив это упражнение, вы физически ощутите то, что требуется для внимательного слушателя.

Методика проявления внимания к собеседнику была разработана Томасом Гордоном и описана им в книге *Тренинг эффективного лидера* (ТЭЛ). Она, кроме прочего, подразумевает, что вы повторяете своими словами то, что сказал вам собеседник, прежде чем станете высказывать свою точку зрения. Основываясь на этой методике, я разработала следующее упражнение.

Сферы применения

Методика проявления внимания к собеседнику находит свое применение в ситуациях, которые я привожу ниже.

Делегирование полномочий. Если вы делегируете кому-нибудь какие-либо полномочия, то можете попросить его повторить своими словами, что ему предстоит делать. Таким образом вы сможете избежать будущих недоразумений и неприятностей. Например: «Я хочу убедиться, что вы правильно меня поняли. Будьте любезны, скажите, что вам предстоит делать».

Оценка персонала. Попросите сотрудника компании подытожить результаты его собственной оценки и написать об этом краткий отчет. Проверьте, правильно ли он все понял. Даже незначительные отклонения могут привести впоследствии к большим проблемам. Если он что-то полностью опустил, спросите, почему он это сделал. Манера его речи расскажет вам многое о его отношении к работе и может послужить основанием для последующего разговора.

Контакты с клиентами. Клиенты часто сами не знают, чего они хотят, а если и знают, то не могут ясно выразить свои мысли. Относитесь к этому с пониманием и повторите сами то, что сказал ваш клиент: «Если я вас правильно понял, тогда...». Клиент получает возможность подтвердить или поправить ваши слова: «Нет, это не совсем то, что я имел в виду. На самом деле я хотел сказать, что...». Внимательно слушая своего клиента, вы поможете ему более четко и понятно изложить его точку зрения.

Проведение совещаний. Когда вы проводите совещание, определите для себя, насколько далеко зашла дискуссия. Это особенно важно тогда, когда участники совещания высказывают различные мнения. Может быть, участники совещания достигли согласия по семи из десяти вопросам повестки дня, но не могут прийти к единой точке зрения по оставшимся трем вопросам. Совещание подходит к концу, и все расходятся совершенно неудовлетворенные его результатами. Все думают об этих трех вопросах и забыли о том, что остальные семь вопросов были успешно решены.

Для подведения итогов совещания используйте свое умение внимательно слушать окружающих вас людей: «Если я правильно понял, мы пришли к согласию по вопросам 1–7». Все кивают головами. «С другой стороны, мы не можем выработать единодушного решения по вопросам 8, 9 и 10». Четко разделив вопросы, которые были решены, и вопросы, которые не удалось решить в этот раз, вы берете под свой контроль потенциально конфликтную ситуацию.

Групповые занятия по освоению методики проявления внимания к собеседникам

Роль тренера. Обеспечьте условия, чтобы все участники семинара на самом деле были внимательными слушателями, а не использовали

групповые занятия в качестве очередной возможности доказать, что такие занятия не имеют ничего общего с реальной жизнью. Исходя из своего опыта, могу сказать, что лучше других обучаются те, кто соблюдает установленные на семинарах правила поведения.

Правила

— Выберите тему разговора, которая интересна всем участникам занятия. Например:

«Должны ли мы и дальше держать свои границы открытыми для беженцев?»

«Кого следует переводить в другой отдел или другой филиал во время структурных изменений в компании – самых опытных или наименее квалифицированных сотрудников?»

«Какой из критериев является наиболее важным при рассмотрении вопроса о повышении по должности сотрудника компании (профессиональная компетентность, рабочий стаж, личные качества и т. д.)?»

«Отвечает ли интересам женщин система квотирования?»

«Правда ли, что женский персонал предпочитает мужчину-руководителя?»

«На какие уступки вы готовы пойти для защиты окружающей среды?»

«Следует ли важные государственные заказы в принципе отдавать национальным компаниям или тем, кто запрашивает наименьшую цену на мировом рынке?»

- Разделите аудиторию на группы по три человека. Два человека разговаривают, а третий наблюдает за ними. Занятие длится примерно полчаса. Через некоторое время поменяйте участников местами, чтобы все могли играть как активную роль, так и роль наблюдателя.
- Первый участник открывает дискуссию, формулируя какое-либо требование. Второй участник внимательно его слушает и как можно точнее повторяет слова первого участника. Первый участник подтверждает правильность своих слов или поправляет слова второго участника.
- Второй участник продолжает разговор, формулируя свое собственное требование. Первый участник внимательно его слушает и как можно точнее повторяет слова второго участника. Второй участник подтверждает или исправляет то, что повторил его собеседник.
- Первый участник продолжает дискуссию, формулируя новое требование, и так далее.
- В функции наблюдателя входит проверка того, чтобы участники

дискуссии внимательно слушали, понимали и правильно повторяли слова друг друга. Наблюдатель должен быть очень строгим.

- Продолжайте занятие еще в течение пятнадцати минут. По мере его продолжения участникам будет все труднее и труднее соблюдать правила, особенно, если участники будут высказывать противоположные точки зрения. Поменяйте участников местами и дайте наблюдателям возможность участвовать в дискуссии. Затем обсудите с участниками результаты наблюдений за их дискуссией.

Ожидания и реальность

Альтернативным вариантом этого занятия является ролевая игра, в которой разыгрывается ситуация, связанная с продажей какого-либо продукта. Спросите у участников игры, кто из них является внимательным слушателем? Поручите тому, кто вызовется, провести переговоры с клиентом. Снимите переговоры на видео и затем обсудите со всеми способности этого участника как слушателя. Снятая на пленку характерная модель поведения человека может произвести на участников игры неизгладимое впечатление, которое часто красноречивее любых слов.

Упражнение 5

Формирование четких требований

Цели упражнения

Это упражнение поможет вам правильно предъявлять свои требования. Как менеджер, вы имеете право и обязаны предъявлять своему персоналу четкие и ясные требования. А как клиент вы не должны соглашаться с плохим обслуживанием или покупать некачественные товары.

Если у вас есть жалобы или претензии, вы добьетесь лучшего результата, если будете не просто жаловаться, а четко скажете своим сотрудникам, партнерам по бизнесу или друзьям, чего вы от них ждете, а затем предъявите свои требования, даже если другие будут возражать вам.

Возможные помехи

Выполняя это упражнение в первый раз, вы можете решить, что оно во многом надуманное. Это вполне естественная реакция на новое и доселе неизвестное явление. Но пройдя несколько тренингов по воспитанию уверенности в себе, вы невольно заметите, что применяете полученные на занятиях навыки автоматически, даже не задумываясь об этом.

Этот метод был разработан американским психологом Мануэлем Д. Смитом и описан им в книге *Когда я говорю нет, я чувствую себя виноватым*. Но упражнение взято из моей тренерской практики.

Роль тренера

Опыт показывает, что сначала многие люди испытывают трудности, когда им необходимо повторить свои собственные требования или претензии. Они боятся поставить себя в глупое положение или выглядеть занудой. Убедите их в том, чтобы они хотя бы попробовали повторить свои требования.

Скажите им: каждый раз, когда вы повторяете свою точку зрения, вы становитесь более уверенными в себе, и человек, с которым вы разговариваете, поймет, что вы занимаете серьезную позицию. Настойчивость и упорство часто являются залогом успеха. Вспомните рекламу или политику. Как часто там повторяют лозунги, прежде чем они будут поняты и приняты всеми!

Правила

Этот метод включает в себя три элемента:

- (1) Выражайте пожелание, предъявляйте свои требования или говорите «нет», не чувствуя вины за это.
- (2) Слушайте других внимательно (см. упражнение 4).
Покажите человеку, с которым вы разговариваете, что вы слушаете его внимательно, повторяя при этом своими словами то, что он говорит.
- (3) Повторяйте свое требование (пожелание, отказ) до тех пор, пока не добьетесь своей цели или не достигнете компромисса.
 - *Я хочу*. Тщательно обдумайте то, что вы на самом деле хотите сказать, и говорите это другому человеку строго в соответствии с тем, что вы решили. Будьте конкретны и не ходите вокруг да около.
 - *Возражение*. Будьте готовы к тому, что ваш оппонент будет вам возражать.
 - *Проявление внимания к своему собеседнику*. Уважайте своего собеседника, не перебивая его, а внимательно слушая. Покажите ему, что вы его поняли, повторяя своими словами то, что он сказал.
 - *Я хочу*. Повторяйте свою точку зрения, пока не добьетесь необходимого вам результата. Не сдавайтесь. Ясно выражайте то, что вы ждете от другого человека.

- *Новое возражение.* Человек, с которым вы разговариваете, имеет другие возражения, объясняя, почему нельзя сделать так, как вы хотите.
- *Проявление внимания к своему собеседнику.* Сохраняйте невозмутимость и выслушайте эти возражения. Внимательно слушайте оппонента и покажите ему, что вы его поняли.
- *Я хочу.* Продолжайте настойчиво повторять свои требования. Ваше упорство будет вознаграждено.
- *Компромисс.* Вопрос оказался более сложным, чем вы предполагали. Постарайтесь сделать шаг навстречу своему оппоненту и добиться компромисса.
- *Недостаточные полномочия.* Человек, с которым вы разговариваете, не готов вас слушать или не имеет достаточных полномочий для принятия решения. Вам необходимо говорить с вышестоящим руководителем. Потребуйте от него организации вашей встречи с его руководителем.
- *Последствия.* Ваши действия безрезультатны. Ваш оппонент непреклонен. Пригрозите ему ответными мерами. Предупредите о возможных последствиях его поведения. Но даже в разгар битвы не допускайте пустых угроз, которые вы не в состоянии выполнить.

Пример дискуссии

Этот пример из реальной жизни отражает диалог между владельцем небольшой фирмы, расположенной в офисном центре, и управляющим этим центром:

Владелец фирмы: Иногда телефон звонит 12 раз, прежде чем кто-нибудь возьмет трубку. Не могли бы вы сделать так, чтобы кто-нибудь всегда отвечал на телефонные звонки.

Управляющий: Этот офисный центр работает с 1981 года, и до этого у нас никогда не было жалоб.

Владелец фирмы: Я знаю, что этот офисный центр работает с 1981 года, и верю, что до этого у вас никогда не было жалоб. Но мои клиенты жалуются мне, что сюда очень трудно дозвониться. Поэтому я настаиваю, чтобы ваши сотрудники отвечали на звонки и быстрее соединяли нас с клиентами.

Управляющий: Иногда встречаются очень сложные клиенты.

Владелец фирмы: Конечно. Клиенты могут быть трудными, но в моей работе я полностью завишу от телефона и поэтому хочу, чтобы ваши сотрудники впредь отвечали на звонки быстрее.

Управляющий: Ваша работа очень специфична.

Упражнение 6

Владелец фирмы: Вы думаете, что у меня какая-то необычная работа. Я, кроме прочего, провожу открытые семинары, и некоторые из моих клиентов записываются на них по телефону. Мне на самом деле необходимо, чтобы телефоны работали лучше.

Управляющий: Я могу поинтересоваться в других фирмах, есть ли у них подобные замечания.

Владелец фирмы: Я думаю, что это хорошая идея, узнать в других фирмах, получают ли они подобные жалобы. Но независимо от их ответа, что касается меня, то я продолжаю настаивать на том, что вы должны установить современный телефонный коммутатор и обеспечить, чтобы ваши сотрудники всегда быстро отвечали на телефонные звонки.

Умение задавать вопросы

Цели упражнения

Научить задавать вопросы аудитории.

Возможные помехи

Когда вы продаете какой-нибудь продукт или услуги, или произносите речь и говорите все время один, то возникает угроза, что ваши слушатели вскоре переключат свое внимание на то, что для них более интересно. С другой стороны, если вы будете задавать слишком много вопросов, они могут почувствовать себя как на допросе в милиции. Поэтому вам необходимо найти баланс между своим и их выступлениями.

Когда вы задаете вопрос, дайте вашей аудитории время на обдумывание. Не бойтесь тишины в комнате. Пауза, которая, как вам кажется, длится два часа, на самом деле продолжается вероятно только 30 секунд.

Чтобы привлечь аудиторию к диалогу, вы можете задать различные вопросы:

- информационные;
- провокационные;
- наводящие;

- альтернативные;
- вопрос в ответ на другой вопрос.

Информационные вопросы

Информационные вопросы задаются с целью начать диалог или получить представление о существующих проблемах и инициировать исчерпывающие ответы. Информационные вопросы начинаются с вопросительных слов:

- Что?
- Где?
- Когда?
- Как?
- Кому?
- Который?
- Почему?

Провокационные вопросы

Провокационные вопросы задаются с целью возбудить у слушающей аудитории интерес к обсуждаемому вопросу или поддержать разговор, который безнадежно затухает. Будьте осторожны: провоцируя аудиторию, вы можете инициировать процесс, который легко выйдет из под вашего контроля. Например:

- Участник вашего семинара раздражает вас тем, что разговаривает с соседом, всегда опаздывает на занятия, часто уходит с лекции, чтобы позвонить, делает саркастические замечания и т.д. Вы можете спросить его: «У меня сложилось впечатление, что мои слова вам не интересны. Зачем вы здесь теряете время? Почему бы вам не отправиться домой?»
- Ваша компания не укладывается в бюджет. Вы собираете совещание и задаете вопрос: «Никто из аудитории не заинтересован в том, чтобы делать деньги?»
- На следующий день, после проводившейся в компании вечеринки, ваша аудитория опоздала на занятия и слушает вас с трудом. Вы можете спровоцировать их вопросом: «Может быть, нам устроить перерыв для сна?»

Наводящие вопросы

Наводящие вопросы задаются с целью получить тот ответ, который вы хотели бы услышать. Ответ или уже содержится в самом вопросе, или вы формулируете вопрос таким образом, что с ним невозможно не согласиться. Это может быть важно при проведении продаж или в любой ситуации, когда вам необходимо убедить в своей правоте других людей. Например:

- Разве вы не согласны с...?

- Не правда ли, что...?
- Разве это не прекрасно, если...?

Другим вариантом наводящих вопросов являются вопросы, которые подразумевают только утвердительные ответы. Подобные вопросы часто задают во время продаж. С самого начала встречи или телефонного разговора клиента побуждают на утвердительные ответы, в надежде на то, что он также скажет «да», когда придет время подписывать контракт. Например:

- Вы набираете номер потенциального клиента и спрашиваете: «Могу я переговорить с г-ном Смитом?». Так как вы набрали его номер, и он ответил вам, назвав свое имя, вы, естественно, знаете, что вы разговариваете с г-ном Смитом.
- Прекрасный летний день, и вы входите в офис вашего клиента: «Сегодня прекрасный день, не так ли?»
- Холодный зимний день, и ваш клиент входит в ваш офис: «Правда, неплохо в такой холодный зимний день зайти в такое теплое помещение?».

Альтернативные вопросы

Альтернативные вопросы задаются с целью добиться необходимого вам результата, предоставляя собеседнику возможность альтернативных ответов, оба из которых устраивают вас. Например:

- Продавец спрашивает клиента: «Вы хотите видеть продукт X в красной или в синей упаковке?» Между строк он говорит: «Вы покупаете мой продукт».
- У юноши и девушки свидание. Через некоторое время юноша спрашивает: «Мы пойдем ко мне или к тебе?»

Вопрос в ответ на другой вопрос

Такой вопрос задается с целью выиграть время для того, чтобы подготовить свой ответ, лучше понять позицию вашего собеседника или отвлечь чье-нибудь внимание от неприятной для вас темы разговора. Например:

- Вам задали вопрос, на который у вас нет ответа. Вы можете выиграть время, попросив разъяснений: «Что вы подразумеваете, говоря...?» или «На чем именно, по вашему мнению, я должен сконцентрировать свое внимание?»
- Вашему клиенту нравится ваш продукт или оказываемые вами услуги, но не цена. Вы можете спросить его: «Что вы имеете в виду, говоря «очень дорого»?», или «Слишком дорого по сравнению с чем?», или «С чем вы сравниваете цену этого продукта?».

Упражнение 7

Умение хвалить и поддерживать друг друга

Цели упражнения

Повысить у участников упражнения уверенность в себе.

Возможные помехи

Похвала должна быть неподдельной и искренней. Ироничные замечания болезненны для самолюбия человека. Преувеличение заслуг человека не пользуется доверием.

Это упражнение для 5 – 40 человек:

- Каждый выступает с двухминутной лекцией по любому вопросу. Выходите по очереди и выступайте.
- Одновременно слушатели пишут на листках бумаги положительные – и только положительные – отзывы о человеке, который выступает.
- Соберите все листки бумаги и сложите их в конверт с фамилией выступающего. Также поступите и с листками остальных участников. Вручите конверты всем участникам по завершении упражнения. Не открывайте конверт, пока вы не останетесь в одиночестве. Не сравнивайте и не обсуждайте с другими участниками полученные в свой адрес комментарии.

Большинство людей редко сталкиваются с таким опытом – узнать сразу столько хорошего о себе от разных людей. Это делает их более чувствительными к тем своим положительным чертам, о которых они раньше и не знали. Особенно учитывая то, что им об этом говорят сразу несколько человек, совершенно независимо друг от друга.

Я знаю людей, которые хранят свои счастливые конверты в течение многих лет, изредка доставая их, чтобы доставить себе удовольствие, когда у них плохое настроение.

Упражнение 8

Умение позитивно реагировать на слова собеседника

Цели упражнения

Укрепить командный дух участников упражнения, создав обстановку взаимного доверия и великодушия.

Возможные помехи

Человек, который получает позитивную обратную связь, может от избытка чувств даже расплакаться. Это особенно характерно для

женщин, и в этом нет ничего неожиданного. На всякий случай позаботьтесь о том, чтобы у вас под рукой были бумажные салфетки и стакан воды. Не позволяйте женщине, которую хвалят, умалять свое достоинство и, соответственно, достоинство человека, который ее хвалит.

Это упражнение можно встретить в книге Барбары Шер и Анни Готтлиб *Работаем в команде!* Его следует выполнять следующим образом:

- Составьте свои стулья в небольшой круг.
- Выберите одного человека, который должен повернуться к остальным участникам спиной так, чтобы никого не видеть, но всех слышать. Развернутый стул, на котором он сидит, часто называется «горячий стул». У этого участника должны быть карандаш и бумага.
- Первый человек, который поворачивается ко всем спиной, должен быть самым откровенным и открытым для окружающих. Окружающим будет легко определить его достоинства, и, обсуждая, они будут раскрывать и свой характер. После этого порядок выбора участников на «горячий стул» уже может быть произвольным.
- В течение двух-трех минут все участники упражнения обсуждают между собой – не человека, который сидит к ним спиной, а его положительные качества. (В группе, где все хорошо знакомы, я рекомендую, чтобы каждый участник давал положительный отзыв о человеке, сидящем на «горячем стуле», и обращался к нему непосредственно по имени: «Джон, я высоко ценю твое...»).
- Когда вы закончите его хвалить, переходите к следующему участнику команды, и так далее, пока каждый из участников не услышит в свой адрес похвалы остальных членов команды.
- Говорите только о достоинствах людей. Не допускайте даже конструктивной критики.
- Говорите по существу.

Правила поведения на «горячем стуле»:

- Подробно записывайте все, что говорят о вас участники упражнения. Пишите разборчиво. Вы будете удивлены, насколько ценным окажется для вас этот листок бумаги.
- Не отвечайте на то, что вы слышите. Помните, что вы только слушаете, что говорят другие люди. Просто сидите и слушайте.
- Используйте язык жестов, если вы не расслышали слова участников упражнения (приложите руку к уху, чтобы лучше слышать, и они будут говорить громче, покажите рукой, когда они должны замедлить свою речь).

Цели упражнения

Данное упражнение призвано научить участников тщательно подумать, прежде чем критиковать другого человека. Никто не любит критику. Поэтому важно, чтобы вы сами представили, как бы вы реагировали на необоснованную критику. Если вы разберетесь в своих чувствах в отношении критики, вы сможете выработать более взвешенную позицию и в отношении других людей. Вы задумаетесь, а стоит ли изливать свой гнев на невинного человека.

Возможные помехи

Вы ничему не научитесь, если не будете честны перед самим собой.

Это упражнение можно выполнять как самостоятельно, так и в составе группы.

Самостоятельное выполнение упражнения

Вспомните последний случай, когда вы кого-нибудь критиковали. Запишите, что вы чувствовали в тот раз, и сравните свои чувства с общей реакцией, которая приведена ниже.

Выполнение упражнения в составе группы

Разбейте людей на группы по 3 – 6 человек и обсудите друг с другом, как вы реагируете на несправедливую критику. Обсудите с участниками упражнения, что именно огорчает вас (разочарование в человеке, который вас критикует, появляющаяся жалость к себе, чувство вины, ощущение того, что вас неправильно поняли, и др.) и как можно выразить критику более конструктивным способом.

Сравните полученные результаты с общей реакцией. Ответы на вопрос: «Как вы реагируете на несправедливую критику?» – обычно распределяются на три категории:

- бегство;
- наступление;
- физические действия.

Бегство. Это состояние соответствует реакциям человека, который тяжело переживает критику и отступает с «поля боя» в подавленном состоянии. Например: Я чувствую себя отвергнутым, неуверенным в себе, бесполезным для окружающих, упавшим духом, удрученным, опустошенным, разочарованным, глупым, мне стыдно, я унижен, огорчен, обижен, непонят другими, парализован, обессилен, зажат в ограниченные рамки, совершенно ничтожен, подавлен, нелюбим.

Наступление. Некоторые люди отвечают на критику, контратакуя своего оппонента. Например: я тебе покажу, как портить мне настроение, я становлюсь агрессивен, я разозлился, раздражен, я нападаю, ненавижу, отомщу, преувеличиваю проблему и отношусь отрицательно как к критику, так и к тому, что он говорит обо мне.

Физические действия. Некоторые люди отвечают на критику физическими действиями. Например: я ударю кулаком по стене, помою посуду, уберу дом, устрою пробежку, выпью.

Умение критиковать и принимать критику

Цели упражнения

Научиться конструктивно критиковать других людей и спокойно реагировать на критику со стороны.

Возможные помехи

Успех данного упражнения зависит от того, сможете ли вы создать среди участников непринужденную и неформальную атмосферу. Поскольку в ходе обсуждения затрагиваются личные качества участников упражнения, договоритесь со всеми участниками о том, что «все, что будет здесь сказано, останется между нами».

- Сядьте в круг, желательно без стола.
- Попросите участников упражнения вспомнить, когда их критиковали в последний раз и эта критика была, по их мнению, несправедливой и болезненной. Они должны записать эти критические замечания на бумаге. Пусть они сами решат, откуда взять пример: из работы, семейной жизни, досуга и др. Записывать следует только те воспоминания, которыми участники готовы поделиться с окружающими.
- Сложите листки бумаги с воспоминаниями участников в центре круга лицевой стороной вниз. Участники берут по одному листку. (Если попадет собственный листок, замените его на другой).
- Начать можно с кого угодно. Он или она читает содержание записки вслух. Тот, к кому относятся воспоминания, обнаруживает себя и рассказывает об изложенной в его записке ситуации и объясняет, почему его критиковали и почему это обидело его. После этого возможны два способа развития ситуации:

Упражнение 11

Поиск решений при разнообразии мнений

Высказывать критику. Человек, который взял чужую записку, пытается переформулировать суть критического замечания таким образом, чтобы оно стало конструктивным (ободрение другого человека, сообщение с местоимением «Я» и так далее). Другие члены группы также могут высказать свои предложения. Целью упражнения является то, чтобы все поняли, что вполне допустимо выражать свои опасения, даже критиковать, но важно выбирать для этого правильные слова.

Человек, на которого направлена эта критика, слушает все высказывания и говорит, какое из них ему было бы легче воспринимать, если его пришлось бы услышать в реальной ситуации.

Принимать критику. Человек, которого критикуют, рассказывает окружающим, как он первоначально реагировал на критику, и как бы он теперь реагировал на нее, и что он будет говорить в ответ на критику в будущем.

Цели упражнения

Научиться дискутировать при разнообразии мнений участников разговора. Самый лучший способ решать проблему – это попытаться предвидеть ее и предотвратить. Если нельзя предотвратить, то необходимо заранее определить пути решения этой проблемы.

Поскольку мы неизбежно сталкиваемся с разнообразием мнений людей, необходимо решить, как вести себя в этой ситуации.

Возможные помехи

Вы так боитесь возможных конфликтов, что стараетесь прежде всего добиться единодушия мнений, считая, что начальник всегда прав. Будьте осторожны: вы можете обмануться. Проблемы могут накапливаться и рано или поздно приведут к неконтролируемому взрыву отрицательных эмоций.

В том, что у людей могут быть различные мнения, ничего плохого нет. Наоборот, если вы сможете плодотворно использовать их, они могут привести вас к принятию оптимальных решений. Не ждите пока возникнут проблемы, а согласуйте заранее правила урегулирования разногласий. В вашем распоряжении есть различные варианты:

- Менеджер самостоятельно принимает решение.
- Отложите принятие решения.
- Поиск компромисса.
- Проведение голосования.
- Взвесьте все «за» и «против».

Менеджер самостоятельно принимает решение

Руководитель самостоятельно принимает решение в соответствии с действующей иерархической моделью. Преимуществом этого варианта является то, что решение может быть принято очень быстро. Недостаток в том, что все остальные чувствуют, что их проигнорировали, и начинают готовить отместку.

Поиск компромисса

Поиск компромисса означает, что каждый человек чуть-чуть уступает другим в надежде, что и они сделают шаг навстречу. Преимущество этого варианта состоит в том, что все чувствуют, как они чем-то поступают и что-то получают взамен. Недостаток в том, что в конце дня никто не будет удовлетворен полученным результатом. В некоторых обстоятельствах не самое лучшее решение принимается в угоду общему примирению. Конфликты просто откладываются на более поздний срок.

Проведение голосования

Если нельзя прийти к соглашению иным способом, то участники могут проголосовать поднятием рук или тайным голосованием. Преимущество этого варианта – это демократичное, уважаемое всеми участниками решение. Его недостатком является то, что в итоге этой процедуры появятся победители и побежденные. Никто не любит проигрывать. После завершения голосования возникает опасность того, что проигравшая сторона затаит обиду на победителей, безучастно отступит с поля боя или объявит победителям открытую войну.

Взвесьте все «за» и «против»

При различии мнений вопрос, кто прав, а кто не прав, является вопросом престижа. Каждый человек боится потерять свое лицо и поэтому до последнего отстаивает свою точку зрения, даже тогда, когда у него возникли сомнения относительно своей правоты. Признать свою неправоту – значит проявить слабость.

В таких трудно разрешимых ситуациях побеждает тот, кто занимает самое высокое положение в компании, или тот, кто обладает наилучшими риторическими способностями. Но это не всегда тот человек, который предложил самое лучшее решение.

Вместо того чтобы горячо спорить, люди могут спокойно взвесить все «за» и «против» соответствующих предложений, а затем принять решение. Благодаря новому взгляду на проблему можно совершенно безболезненно отказаться от своего мнения (упражнение 12).

Упражнение 12

Изменение позиции – путь к улаживанию конфликтов (метод ПМИ)

Цели упражнения

Метод ПМИ поможет вам смягчить свои позиции и уладить конфликты.

Возможные помехи

Отсутствие стремления к решению проблемы. Если вы настроены так негативно, что даже не хотите взглянуть на вещи под разным углом зрения, этот метод не принесет вам никакой пользы. Поэтому возьмите себя в руки и попытайтесь относиться к жизни позитивно.

Метод ПМИ (П = плюс, М = минус, И = интересы) был разработан Эдвардом де Боно и описан в его книге *Конфликты*. Далее я кратко излагаю этот метод.

Часто должность, положение, риторические способности, а не деловые качества человека (которые прежде всего отвечают интересам этого дела) определяют того, кто окажется победителем.

Чем агрессивнее ведет себя тот, кто пытается навязать свою позицию другим, тем отчаяннее побежденный человек защищает свою точку зрения. Упрямство обоих оппонентов не имеет границ. Никто из них уже не пытается предложить новые идеи. Они думают только о том, чтобы победить. Оба тратят время и силы, отстаивая свою точку зрения. Творческий потенциал участников дискуссии направлен не на поиск продуктивного решения, а только на то, чтобы нанести своему оппоненту последний, решающий удар. В конце концов побеждает сильнейший, но это не значит, что его идея самая лучшая.

Чтобы избежать подобной ситуации, Эдвард де Боно предлагает использовать метод ПМИ для того, чтобы сначала изучить все идеи, т. е. посмотреть на проблему со всех сторон, а не оставлять ее без должного внимания. Эта процедура имеет следующие преимущества:

- Никто не критикует старую идею. Если не будет предложен лучший вариант, можно будет вернуться к первоначальному

- варианту, и при этом никто не потеряет свое лицо.
- Все ищут конструктивное решение проблемы. Драгоценное время не тратится на обсуждение бесполезных аргументов, а используется на поиск решения.
- Поскольку в цели упражнения не входит создание кому-либо сомнительной репутации, то можно усовершенствовать уже имеющееся хорошее предложение. Для полезного сотрудничества созданы необходимые условия.
- Никто не обладает монополией на хорошие идеи (ваша идея никуда не годится, а моя превосходна).

Правила метода ПМИ

- Начните с мозгового штурма, обсудив все позитивные аспекты проблемы. Запишите полученные результаты на доске и прикрепите к стене листки бумаги.
- Затем перечислите все негативные аспекты, запишите их на листках бумаги и приколите эти листки к стене.
- В третьем раунде запишите на листках бумаги все интересные аспекты этой проблемы, не разделяя их на позитивные и негативные.

Мой личный опыт работы по методу ПМИ был очень плодотворным при решении следующих вопросов:

- Каковы плюсы и минусы конкретного предложения?
- Каковы критерии, на основе которых мы должны принимать решение по карьерному продвижению персонала (трудовой стаж, компетенция, коммуникационные навыки)?
- Как мы должны оценить то, что произошло? Чему это может нас научить?
- По каким критериям мы должны определять, кто в какой проектной группе должен работать?
- По каким критериям мы должны принимать решения о постановке задач отделам компании?

Упражнение 13

Рассмотрение противоположной точки зрения

Цели упражнения

Научиться улаживать конфликты, посмотрев на проблему глазами своего оппонента. Корректно излагая позицию оппонента, вы можете избежать непонимания из-за неверного толкования и понять его позицию.

Возможные помехи

Если вы не стремитесь к взаимопониманию, то никакие способы налаживания контактов вам не помогут, а исход конфликта будет полностью зависеть от того, у кого больше властных полномочий. Не забывайте, однако, что вы можете выиграть битву, но проиграть войну. В ваших же собственных интересах взять себя в руки, продемонстрировать самодисциплину и выработать решение, с которым согласятся все заинтересованные лица.

Роль тренера

Создайте позитивную рабочую атмосферу. Покажите своим оппонентам преимущества, которые они получают в случае достижения соглашения. Некоторые люди могут сказать, что это упражнение «надуманное». Это обычно говорится в качестве аргумента «левого полушария» для того, чтобы скрыть чувства, которые диктует человеку его «правое полушарие»: «Я боюсь оказаться в дураках. Я боюсь потерять контроль. Я боюсь отступить, потому что это расценят как проявление слабости». Поэтому добивайтесь взаимного доверия, стимулируйте своих собеседников на участие в ролевой игре, но никогда не вынуждайте их делать что-либо против их воли.

Это упражнение представляет собой ролевую игру, которую можно провести двумя различными способами.

Дискуссия с двумя людьми. Два человека обсуждают одну проблему. У каждого из них есть свой вариант ее решения. Участник А должен озвучить точку зрения участника Б и наоборот.

Групповая дискуссия. Проектную группу, члены которой не могут прийти к единодушному решению, необходимо разделить на две подгруппы. Подгруппа А выступает автоматически за общее решение и приводит аргументы в его поддержку. Подгруппа Б против этого решения и приводит соответствующие аргументы.

Упражнение 14

Взгляд на себя со стороны

Цели упражнения

Помочь лучше узнать себя. Если мы узнаем свои слабые стороны, то сможем легче находить выход из сложных ситуаций.

Возможные помехи

Это упражнение бесполезно, если вы не будете честны и откровенны сами с собой. Вы должны взглянуть на себя как бы со стороны и «открыть глаза» на свои недостатки.

Это упражнение я разработала под впечатлением книги Анне Диксон *Женская правда и уверенность в себе*, хотя нижеследующий текст я написала сама.

Шаг 1. *Сложная ситуация*

Составьте перечень ситуаций, с которыми вы хотели бы справляться лучше: на работе, дома, с друзьями, с начальством и так далее.

Шаг 2. *Приоритетность проблем*

Расставьте ситуации в зависимости от степени их сложности. Проблема 1 – самая простая, а проблема 10 – самая сложная. Определите стратегию своего поведения в будущем. Помните: уверенность в себе достигается постепенно. Начните с самых простых проблем и постепенно решайте более сложные проблемы.

Шаг 3. *Общая модель поведения*

Разберитесь в сути проблемы. Ситуация может быть существенно другой, но ваши реакции должны оставаться неизменными. Можете ли вы определить общие паттерны? Что или кто раздражает вас? Кто-нибудь сомневается в вашей квалификации или ваших намерениях? Вы чувствуете свою вину, полагая, что некто имеет право на что-либо, то, что вы пока не готовы дать? Почему вы не можете быть спокойным и беспристрастным, когда вас критикуют? Вас раздражает человек, который вас критикует, или его напоминание о тех ваших чертах, которые вы предпочитаете забыть?

Шаг 4. *Положительные утверждения*

Используйте креативную визуализацию и положительные утверждения (упражнение 16) для обретения уверенности в себе, чтобы изменить свое поведение.

Чем лучше вы узнаете себя, тем легче вам будет определить будущую стратегию решения сложных проблем. Будьте снисходительны к себе. Для того чтобы изменить собственное поведение, понадобится не один год. Сегодня первый день вашей новой жизни.

Позвольте себе делать ошибки и переживать неудачи. Когда мы идем по неизведанной дороге, всегда существует опасность оступиться и упасть. Если мы сядем на обочине, то будем чувствовать себя в полной безопасности, но так мы никогда никуда не дойдем, не добьемся успеха.

2 Взгляды, цели и стратегия

Раздел содержит упражнения 15–20, относящиеся к части 1, которая называется *Мотивация и организационные изменения*.

Ясные цели являются неременным условием для проведения и управления организационными изменениями. Конечно, заранее никто из нас не знает, с какими трудностями придется столкнуться в будущем. Но формируя общие взгляды, поощряя свою интуицию и давая волю своей фантазии и творческому мышлению, мы лучше понимаем свою собственную роль в процессе этих изменений. Вместо того, чтобы пассивно ждать, что с нами случится в будущем, мы можем активно его формировать.

Ясность цели – также важный мотивирующий фактор. Самая лучшая рабочая атмосфера может быть очень скоро разрушена, если сотрудники компании не знают, что они должны делать и для чего. Общие взгляды на будущее компании и открытое общение – две стороны одной и той же монеты.

Личные интересы и цели компании

Цели упражнения

Помочь сотрудникам определить ее миссию и имидж, с которым все сотрудники смогут идентифицировать себя.

Возможные помехи

Компании, главная цель которых получение прибыли, подвергают себя опасности проводить политику, которая в долгосрочной перспективе не будет отвечать ее же собственным интересам. (Например: отсутствие внимания к вопросам защиты окружающей среды может оттолкнуть от компании ее клиентов и сотрудников, повышенное внимание к получению прибыли в короткие сроки может привести к отставанию проектно-конструкторских работ, неверным инвестиционным решениям и высокой текучести квалифицированных кадров и т. д.).

Получение прибыли само по себе не является целью компании. Прибыль выступает в роли сопутствующего продукта и как бы подтверждает, что у вас все в порядке. Поэтому для компании важно определить более конкретно цель и смысл деятельности. «Что является самой высокой целью компании? Как нам мотивировать персонал компании для достижения своей высокой цели?»

Это упражнение – результат размышления над книгой Сабрины Спенсер и Джона Адама *Организационные изменения*. Оно представляет собой комбинацию мероприятий по индивидуальному и организационному развитию. Сначала каждый сотрудник компании самостоятельно определяет свою собственную цель, затем формируются группы, которые определяют общую цель компании.

1. Индивидуальная цель

Подготовка Напишите историю своей жизни. Представьте, что кто-то собирается снять кинофильм о вашей жизни. Кратко опишите главного героя этого фильма. Называйте себя «он» или «она»:

- Что он (она) сделал для достижения успеха?
- Какие у него (нее) духовные ценности?
- Что он (она) за человек?
- Каких достижений добился он (она)?
- и так далее.

Вы можете рассказывать о личной жизни, работе и своих увлечениях. Не скромничайте. Кроме вас, никто это не прочтает. Пришло время оценить ваш гений.

Индивидуальное мастерство

Шаг 1. *Личные ценности*

Посмотрите на историю своей жизни еще раз и назовите три-четыре положительные черты своего характера (например: открытость, хорошие навыки коммуникатора, энтузиазм, порядочность и т. д.).

Шаг 2. *Профессиональные ценности*

Посмотрите на историю своей жизни еще раз и назовите три-четыре своих сильных профессиональных качества (например: знания, компетенция, интеллектуальные способности, креативность и т. д.).

Шаг 3. *Осмысленная жизнь*

Как вы можете использовать шаги 1 и 2 для придания своей жизни большей осмысленности? Представьте, что вам 99 лет и у вас осталось не так много времени. Оглянитесь на свою жизнь и скажите себе: «Жизнь была хорошей и осмысленной. Возможно, не все было так, как я хотел, но я делал то, что мог, чтобы жить той жизнью, какую я выбрал. Иногда это было болезненно, но я старался учиться на своих ошибках. Иногда я не оказывал никакого влияния на то, что происходит вокруг меня, но я выработал свой собственный подход к окружающему миру. Я отвечал за свое собственное благополучие и не искал козлов отпущения, когда что-то происходило не так, как хотелось бы. Я знал, чего я хочу, и использовал появляющиеся возможности. Я поддерживал правильный баланс между работой, семьей и друзьями. В конечном счете, это была наполненная смыслом жизнь».

Примите сейчас фундаментальное решение: «В чем заключается цель моей жизни? Какие изменения я должен провести, чтобы наполнить свою жизнь более глубоким смыслом? Чем я должен пожертвовать, чтобы добиться правильного баланса между работой и личной жизнью?»

Выполните расслабляющее упражнение и постарайтесь мысленно представить, как вы добиваетесь своей цели. Посмотрите, послушайте и почувствуйте, что значит жить осмысленной жизнью.

Шаг 4. *Потребность в профессиональном и личном развитии*

Будьте честны сами с собой: каковы ваши потребности в профессиональном обучении и личном развитии, которые необходимы для достижения вашей цели? Примите фундаментальное решение сейчас, когда вы стремитесь к знаниям.

Шаг 5. *Пересмотр цели*

Верьте в себя, и вы сможете развиваться как личность и как профессионал. Вы хотите учиться и соответствовать высоким требованиям современной жизни? Вы можете этого добиться, если действительно хотите этого. В чем заключается ваша истинная цель?

2. Цели компании

Разбейте участников упражнения на группы по 5–9 человек и выберите лидеров. Помощник руководителя занятий записывает на флипчарте, а участники работают на своих местах:

Шаг 1. *Личные ценности в компании*

Расскажите коллегам по подгруппе о своих положительных чертах. Запишите различные положительные черты на отрывном листе флипчарта, оторвите лист и повесьте на стену.

Шаг 2. *Профессиональные ценности в компании*

Расскажите друг другу о своих сильных профессиональных качествах. Запишите их на листе флипчарта и повесьте его на стену.

Шаг 3. *Индивидуальные предложения по определению цели компании*

Индивидуальная работа: принимая во внимание имеющиеся у компании ресурсы (шаги 1 и 2), каждый участник индивидуально формулирует цель компании. Запишите цели на половине листа флипчарта. Повесьте лист на стену.

Шаг 4. *Согласуйте между участниками общую цель компании*

Прочтите все полученные варианты и сформулируйте из них одно предложение. Например:

- Энтузиазм и знания сотрудников – источник развития компании.
- Мы укрепим уверенность в себе, дадим свободу своему творческому воображению и будем жить в гармонии с собой, своими семьями и компанией.
- Благодаря силе воли и командной работе мы поддержим друг друга и сможем решить новые задачи и создать экономически мощную компанию, в которой нам будет приятно работать.
- Мы поддерживаем командные методы работы и креативность и стимулируем развитие личных и профессиональных качеств своих сотрудников для того, чтобы компания смогла решать новые задачи.

- Мы мотивируем сотрудников на постоянную учебу, позволяя им проявлять инициативу в работе и самостоятельно принимать решения. Все относятся к компании с уважением – клиенты счастливы, а сотрудники уверены в завтрашнем дне.
- Мы мотивируем женщин на четкое определение их целей, чтобы они могли активнее участвовать в реструктуризации компании.

Творческая визуализация

Цели упражнения

Творческая визуализация – действенный способ прояснения своих целей и укрепления уверенности в том, что вы сможете добиться целей, если на самом деле захотите этого.

Кроме того, вы научитесь управлять своим стрессом. Когда вы спокойно обдумываете свою цель, вы мобилизуете необходимую энергию; это придает вам упорство и помогает справиться с внутренним напряжением.

В дополнение к этому вы сможете лучше сконцентрировать свое внимание.

Возможные помехи

Для того чтобы ощутить результат, недостаточно один раз выполнить это упражнение. Вы должны быть очень дисциплинированы, а тренироваться надо каждый день, да, каждый день, даже несколько раз по две минуты или один раз 15–20 минут, в зависимости от применяемого вами способа релаксации, при помощи которого вы достигаете своего альфа-состояния.

Творческая визуализация может быть использована как индивидуально, для достижения личных целей, так и в группе, для определения целей компании. Вместо того, чтобы мыслить только аналитически при помощи вашего левого полушария, вы применяете свое воображение, фантазию и подсознание, которые помогают вам добиться целей, рисуя мысленные картины представляемой вами цели. Ваше подсознание уже запрограммировано на то, что вы способны добиться, что вы можете, хотите и осмеливаетесь совершить. Шансы на успех намного больше, чем когда вы повторяете себе, что у вас это не получится.

Мысленную картину вы можете представить следующим образом:

Шаг 1. *Определение целей*

Сформулируйте свою цель (например, ваши отношения с начальником, коллегами, клиентами, семьей, друзьями). Продумайте и сопоставьте все факты, надежды, мечты, опасения и возможности и напишите на листке бумаги, как можно подробнее, чего вы хотите достигнуть.

Желаемый результат может быть описан как при помощи ума, так и при помощи чувств:

Ум: Цифры, сроки и т. д.

Чувства: Что вы хотите увидеть?

Что вы чувствуете, когда это происходит?

Что вы слышите, когда это произошло?

Соответствует ли эта цель вашим ожиданиям, и действительно ли вы хотите ее достичь. Это то, чего вы хотите достичь сами, или то, чего от вас ждут другие люди? Вы действительно готовы добиваться этой цели?

Шаг 2. *Релаксация и творческая визуализация*

Сядьте, удерживая спину в прямом положении, или ложитесь на пол. Дышите глубоко и часто, всей диафрагмой. Существует много способов добиться альфа-состояния. Упражнения по релаксации сложно освоить только по книге. Поэтому я рекомендую вам изучить одну из следующих методик:

- аутогенная тренировка;
- глубокая релаксация;
- самогипноз;
- медитация;
- контроль душевного состояния.

Если вы незнакомы с этими методиками, просто сконцентрируйте внимание на дыхании (сделайте выдох; втяните в себя живот; сделайте вдох; расслабьте мышцы живота). Закройте глаза и расслабьтесь. Не сопротивляйтесь беспокоящим вас мыслям. Пусть они приходят и уходят. Если еще остался какой-нибудь участок вашего тела, где вы чувствуете напряжение, сконцентрируйте свое внимание на этом участке и представьте, что вы вдыхаете и выдыхаете воздух через этот участок вашего тела.

Когда вы достигнете состояния полного расслабления, вы можете начать рисовать в своем воображении мысленные картины. Доверьтесь своей интуиции.

Отправляйтесь в мысленное путешествие из нынешнего состояния туда, где находится ваша цель. Представьте, что на ее реализацию уйдет один, три или пять лет и вы

смотрите из того времени назад в сегодня. Используйте свое воображение для создания картины («смотрите»). Что изменилось? К каким последствиям это привело и для кого? Что эти люди думают по этому поводу? Попробуйте «услышать», что они говорят. Что это значит для вас? Представьте, что вы «почувствуете», когда добьетесь своей цели, и почему вам там хорошо. Или, что еще вам необходимо сделать, чтобы все задуманное вами осуществилось? Какие из ваших эмоциональных потребностей или потребности ваших коллег были удовлетворены? Если вы сможете представить что-то, что имеет «запах» или «вкус», будет еще лучше для вас. Задача — мобилизовать работу всех чувств.

Вы должны быть убеждены, что можете добиться своей цели (испытайте ощущения прилива новых идей на совещании, успешного выполнения производственных планов, завоевания новых клиентов или преодоления собственного страха ответственности за порученное дело). Будьте реалистичны, но оптимистичны.

Вернитесь в нормальное рабочее состояние и запишите то, что вы почувствовали.

В дополнение к творческой визуализации вы можете также нарисовать свою цель левой рукой. Рисование часто позволяет нам глубже проникать в суть явлений. Вещи, которые вы считали очень важными для себя, на вашем рисунке просто отсутствуют. Наверное, потому, что они не такие важные для вас, как вы о них всегда думали. Или наоборот: внезапно вы поймали себя на том, что рисуете вещи, о которых не знали раньше.

Групповое упражнение. Поделитесь с коллегами по группе своими новыми мыслями. Сложите вместе все ваши картинки для создания общего образа компании. Чем больше этот образ будет сохранять баланс между объективными, стратегическими задачами и признанием значимости человеческого фактора, тем более привлекательным он будет. Сотрудник компании, который чувствует, что учтены его собственные потребности, будет стараться изо всех сил для достижения главной цели компании (упражнение 15).

Шаг 3. *Преодоление внутренних барьеров*

Теперь пришло время проанализировать, какие препятствия стоят у вас на пути. Изучите как внешние проблемы, так и внутренние барьеры. Кто или что на самом деле мешает вам добиться цели?

Внешние факторы:

- Кто мешает вам добиться того, чего вы хотите? Что они говорят? Как они к вам относятся? Чем они вам угрожают? Чем вы отвечаете на их действия?
- Что наихудшее для вас может произойти? К чему это приведет? Что случится, если это произойдет? Какие уловки таятся в этом? Что будет с вами?

Внутренние барьеры:

Запишите все негативные мысли о себе:

- Какие негативные мысли у вас есть о себе? (Например: «Я никогда с этим не справлюсь. Я не заслуживаю этого. Все равно никто не оценит то, что я делаю. Меня недооценивают» и т. д.).
- Какими аргументами вы пользуетесь, сознательно или бессознательно, чтобы не делать то, что, по вашему мнению, является важным и необходимым?
- Разберитесь в своих мыслях. Вы концентрируете свое внимание на том, что вы хотите достигнуть, или на том, чего вы хотите избежать? Вы видите реальность такой, какая она есть, или такой, как вы ее себе представляете? Вы считаете себя жертвой обстоятельств или самой мощной движущей силой своей жизни? Вы ищете козла отпущения, если что-нибудь идет не так, как надо (мой муж (моя жена) меня не понимает, мой босс — плохой начальник, во всем виновато ухудшение экономической конъюнктуры, в любом случае все достанется японцам), или вы сами отвечаете за свое благополучие и профессиональный успех?

Шаг 4. *Позитивные утверждения*

Взгляните еще раз на список своих отрицательных качеств. Теперь переформулируйте свои мысли таким образом, чтобы из отрицательных предложений сделать позитивные утверждения. Используйте настоящее время и избегайте употреблять негативно окрашенные слова «должны» и «следовало бы». Употребляйте слова «хочу» и «осмелюсь». Например:

- Когда вы рискуете, можете сказать себе: «Я очень рад, что могу сделать это» (а не «Я должен сделать это и это» или «Я ни в коем случае не должен ошибаться»).
- Когда вы испытываете страх из-за обрушившейся на вас ответственности, вы можете поддержать себя следующим утверждением: «Я начинаю привыкать к

общению с высшим руководством» или «Я привыкаю звонить очень важным людям» (а не «Я не должен бояться или ошибаться»).

- Когда вы боитесь, что вас отвергнут, вы можете сказать себе: «Мне рады. Меня высоко ценят. Со мной считаются» (а не «Надеюсь, что они не презирают меня»).
- Когда вы хотите прекратить выпивать: «Мне нужна ясная голова и хорошее самочувствие и мне нравится минеральная вода» (а не «Я не должен употреблять алкоголь. Это вредит моей печени»).
- Когда вы хотите бросить курить: «Мне нравится дышать чистым воздухом» (а не «Я больше не должен курить»).

Запишите все позитивно сформулированные цели в виде коротких девизов. Постоянно повторяйте их про себя. Когда вы одни, произносите их вслух. Чтобы запрограммировать свое подсознание на позитивные мысли, необходимо тренироваться каждый день по 5–10 минут, пока, вы сами не почувствуете, что добились успеха. Запомните: когда вы обижаетесь на других людей, часто причиной вашей обиды является отсутствие уверенности в себе.

Шаг 5. *Релаксация и визуализация*

Снова сядьте, удерживая спину в прямом положении, или ложитесь на пол. Закройте глаза. Дышите глубоко и часто. Мысленно представьте себя в альфа-состоянии. Когда вы почувствуете себя полностью расслабленным, представьте, как вы сами создаете себе препятствия, как вы преодолеваете свои внутренние барьеры и как вы, при желании, добиваетесь своих целей. Дайте волю своему воображению и прокручивайте мысленно кинофильм, в котором вы играете главную роль. Вы хотите что-то сделать, вы осмеливаетесь это сделать и вы можете это сделать. Посмотрите на результаты своего труда. Приведите в действие все свои чувства. Наслаждайтесь каждым мгновением своего успеха.

Шаг 6. *Скорректированные цели*

Посмотрите на свою цель еще раз и скорректируйте ее в соответствии с новыми мыслями, которые появились у вас в процессе визуализации (шаги 1–5). Четко сформулируйте свою цель (упражнение 1). Проведите еще одну визуализацию или нарисуйте свою цель еще раз.

Если вы будете тренироваться регулярно, то обнаружите, что ситуации, которые нагоняли на вас страх, появляются все реже и реже. Вы обретете уверенность в себе, которая приведет вас к успеху.

Это упражнение оказалось очень полезным не только в минуты эмоционального стресса, но и при катании на лыжах. Моя любимая лыжня заканчивается достаточно крутым спуском, который внезапно поворачивает влево, а справа от изгиба лыжной трассы стоит огромная береза. В течение многих лет я была вынуждена тормозить перед спуском и всегда падала прямо перед деревом. Я падала не потому, что плохо каталась на лыжах, а потому что боялась наскочить на дерево и мысленно представляла свою ногу в гипсе. Поэтому, подъезжая к дереву, я стремилась заранее безопасно приземлиться.

Затем я попыталась преодолеть свои внутренние барьеры. Перед каждым спуском я всегда повторяла себе: «Это здорово. У меня получается. Я хорошая лыжница». С тех пор я больше не падаю.

Упражнение 17

Концентрация внимания на цели и гибкость действий

Цели упражнения

Когда цель ясна и вам понятно, чего вы хотите (упражнения 15 и 16), важно предпринять определенные действия для достижения вашей цели. Вам необходима концентрация внимания на своей цели и гибкость действий.

Возможные помехи

Если вы пытаетесь сделать все сразу, вы можете ничего не добиться. Поэтому постоянно помните о своей цели и учитесь говорить «нет». Концентрация внимания означает:

- Уделяйте все свое внимание тому, чем вы занимаетесь.
- Занимайтесь только той работой, которая у вас хорошо получается или которую вы действительно можете довести до совершенства.
- Не делайте одновременно два дела, т. е. когда выполняете одну работу, забудьте о всех остальных ваших делах.
- Будьте достаточно гибкими, чтобы переключаться с одной работы на другую. Но когда вы начали выполнять новую работу, забудьте о том, чем вы занимались раньше.
- Верьте в свое дело. Чем более интересным будет дело, тем легче вам будет сконцентрировать свое внимание на нем и добиться своей цели.

- Познакомьтесь с кругом интересов своих коллег. Заинтересуйте их предлагаемыми изменениями. Разъясните всем смысл запланированных изменений. Продумайте в деталях, каковы будут последствия этих изменений для каждого сотрудника компании.
- Найдите себе союзников, которые помогут вам в вашей работе.
- Будьте настойчивы и не отступайте при первой неудаче.
- Проводимые изменения могут занять слишком много времени, а вы можете почувствовать себя обессиленным и изнуренным. Поэтому для достижения поставленной цели могут потребоваться свежие силы. Ротация персонала может быть в этом смысле весьма эффективной.
- Как только вы научитесь концентрировать свое внимание и свои действия на поставленной цели, вы можете сворачивать ту деятельность, которая не ведет к достижению вашей цели.

Цель должна быть ясной, а способы ее достижения должны быть гибкими. Для того, чтобы не увязнуть в старых мыслях на пути к своей цели, необходимо:

- Обдумать новые идеи и попытаться их реализовать.
- Подкрепить свои идеи практическими действиями.
- Иметь хорошие контакты с пользователями ваших услуг.
- Обращать внимание на то, что происходит вокруг вас.
- Убедиться, что все идет одним курсом.
- Следить за развитием ситуации в мире и знать, как глобальные изменения могут сказаться на вашей рабочей ситуации.
- Попытаться своевременно спрогнозировать возможные последствия.

Упражнение 18

Стратегия

Цели упражнения

Помочь вам разработать стратегию вашей компании.

Возможные помехи

Если вы подойдете к решению этого вопроса с негативным настроением, ваше состояние передастся и остальным сотрудникам компании. В такой атмосфере уже не до творчества. Внимательно слушайте других людей, прежде чем отвергнуть их предложения: «Это никогда не будет работать!»

Начните с релаксации и мысленно представьте свою цель (упражнение 16). Затем устройте мозговой штурм, обсудив следующие вопросы:

Целевые группы

- Кто является нашими клиентами?
- Расставляем приоритеты (упражнение 19): кто является нашими самыми важными клиентами? Правило Парето гласит, что 20% наших клиентов обеспечивают нам 80% всей прибыли, в то время как оставшиеся 80% наших клиентов дают нам только 20% прибыли. Верно ли это в нашем случае? Что мы собираемся с этим делать?

Потребности

- В чем заключаются потребности и требования наших самых важных клиентов?
- Расставляем приоритеты (упражнение 19): каковы самые важные потребности наших клиентов, которые мы можем и хотим удовлетворить?

Продукты и услуги

- Какие продукты и услуги предлагает наша компания?
- Насколько мы удовлетворяем потребности наших самых важных клиентов?
- Что мы упустили? Чему уделяем чрезмерное внимание?
- Каковы сильные и слабые стороны нашей компании в отношении удовлетворения потребностей наших самых важных клиентов?
- Что входит в нашу компетентность?
- Какая компетентность нам требуется?
- Какую компетентность мы должны приобрести?
- Какую компетентность нам не нужно приобретать?

Упражнение 19

Приоритеты

Цели упражнения

Помочь вам расставить приоритеты. Имея четкое представление о своей цели (упражнения 15 и 16) или получив общее представление об организационных изменениях (упражнение 25), важно разработать план действий, который определит, когда и что необходимо делать. Упражнение также поможет вам принять решение при многообразии имеющихся альтернатив.

Возможные помехи

Может быть так много вещей, которые необходимо сделать и которые являются одинаково важными. Если вы попытаетесь взяться за все сразу, вы не сделаете вообще ничего, а только растратите свои ресурсы.

Роль фасилитатора

Будьте готовы к тому, что при обсуждении приоритетов проявятся предварительно скрытые конфликты, связанные с различными мнениями и интересами. В конце концов мы обсуждаем вопросы власти и денег. Поэтому постарайтесь предвидеть, что может произойти, и заранее продумайте, как вы будете разбираться с конфликтами.

Некоторым людям просто нравится слушать свой собственный голос. Они готовы говорить целый день. Постарайтесь, чтобы дискуссия не зашла в тупик, когда все время озвучивается одна и та же точка зрения, а новых идей не слышно. Применяйте методику активного слушания (упражнение 4), подводя итоги сказанного и вежливо прерывая выступающих, когда они начинают повторяться.

Правила расстановки приоритетов

Два метода, которые я привожу ниже, помогут вам работать эффективно и творчески.

«Слон – Гэллп»

Это альтернативный способ голосования, когда участники не только «слышат», но и «видят» результаты голосования. Суть этого метода заключается в том, что никто из участников голосования не знает, как голосуют другие люди. Это помогает избежать ситуации, когда люди действуют как стадо овец, следующих за своим вожаком. Человек чувствует себя более независимым и выражает свое мнение без оглядки на своего начальника и без боязни последующих санкций с его стороны.

Обычно зрительный результат оказывает на людей большее впечатление:

- Назовите имеющиеся предложения и запишите их для всеобщего обозрения (на флипчарте, доске и т. д.).
- Дайте участникам несколько минут на размышление.
- Раздайте «слонов», т. е. маленькие самоклеющиеся картинки, которые вы можете купить в любом магазине канцтоваров. (Конечно, вы можете использовать и другие идеи или цветные картинки. Смешные картинки создают людям хорошее настроение.)
- Объясните правила голосования: когда вы говорите «начали», все одновременно бегут к флипчарту или доске и наклеивают свои картинки в выбранное место.
- Объявите во всеуслышание результаты голосования и убедитесь, что все согласны с мнением большинства.

Сравнение различных предложений

Разделите различные предложения на две группы и сравните их друг с другом. Например:

- А и Б: какое из двух предложений более важно? Каким предложением можно пренебречь?
В и Г: какое из двух предложений более важно? Каким предложением можно пренебречь?
Д и Ж: и так далее.

В следующем туре вы можете выбирать между А и Г и т. д.

Вы также можете скомбинировать это упражнение с творческой визуализацией (упражнение 16). Приведите себя в альфа-состояние, сравните одно предложение с другим и «посмотрите», «послушайте» и «почувствуйте», какое из предложений вам нравится больше всего.

Упражнение 20

План действий

Цели упражнения

Оказать помощь в составлении плана действий для достижения вашей цели.

Возможные помехи

Самая большая проблема – отсутствие самодисциплины. Людей судят не по словам, а по делам. Делайте то, о чем договорились.

Ваш план действий должен отвечать на следующие вопросы:

- На каких сферах деятельности мы хотим сконцентрироваться в будущем?
- Кто?
- Что?
- Когда?
- Где?
- Как?
- Зачем? (Цель – упражнение 15)
- Почему бы и нет?
- Как долго?
- Что заставляет нас сменить свой курс?

3 | **Организационное развитие**

Упражнения 21–27 помогут вам провести организационные изменения при активном участии вашего персонала. В разделе приводятся методы и инструкции, которые позволят вам добиться более высокой эффективности командной работы.

Упражнение 21

Концентрация внимания на потенциальных возможностях

Цели упражнения

Акцентировать внимание на креативности людей на совещаниях, при работе в проектных группах и на семинарах, делая ставку на потенциальные возможности людей, а не на их недостатки.

Возможные помехи

Для выполнения упражнения 21 требуется дружелюбная атмосфера, в которой никто из участников не побоится выглядеть нелепо. Чем более иерархична и бюрократична компания, тем более скованно ведут себя ее сотрудники.

Это упражнение подходит как для разогрева участников в начале совещания или семинара, так и перед принятием решений о расстановке приоритетов среди разнородных по тематике задач.

Обратитесь к участникам с призывом мобилизовать свой творческий потенциал:

- «Представьте, что вы могущественный король или королева, которые правят своим королевством. Вы богаты. Деньги текут без счета. Для вас нет ничего невозможного. Король или королева принимают решения, и исполняется все, что они ни пожелают. Если бы вы были таким королем или королевой, как бы вы выполняли свою работу, решали какую-либо проблему разрабатывали стратегию внедрения определенного продукта и т. д.»
- Дайте участникам минуту на размышление, а затем предоставьте им возможность выступить по очереди, чтобы они могли поделиться с окружающими своими фантазиями.
- Затем спросите их: «Кто или что мешает нам сделать то, о чем мы только что говорили?» Даже самые абсурдные идеи могут подсказать гениальные решения.

Упражнение 22

Проявление внимания к ожиданиям людей

Цели упражнения

Избежать разочарований, недопонимания и конфликтов, предвидя потенциальные проблемы. Прежде чем приступить к новому проекту, обратите внимание на ожидания и надежды людей и постарайтесь выработать общую позицию.

Возможные помехи

Проявление внимания к ожиданиям людей не должно носить характер допроса, в течение которого руководитель задает вопросы, а сотрудники считают своим долгом сказать что-нибудь умное, чтобы произвести впечатление на своего начальника.

Роль фасилитатора

В начале семинара или при запуске нового проекта проведите краткое совещание, на котором участники выскажут свои ожидания и надежды, связанные с семинаром или проектом. Создайте непринужденную обстановку. Если люди не знакомы друг с другом, они неуверенны в себе и нервничают. Успокойте их.

Даже если вы хозяин компании и определяете всю ее политику, откажитесь от соблазна в дальнейшем наказать своих сотрудников за то, что они сказали на совещании. Иначе это будет первый и последний раз, когда они были с вами откровенны.

Если вы чувствуете, что ваши сотрудники действительно пошли не в ту сторону, воспользуйтесь возможностью и объясните им сложившуюся ситуацию. Благодаря такому подходу вы можете даже покритиковать их.

Методы проявления внимания к ожиданиям людей

Устный метод. Попросите участников рассказать о своих ожиданиях и дайте им до пяти минут на то, чтобы обдумать сказанное и записать. Выберите одного человека (но только не босса и не самого старшего по должности) для выражения своих ожиданий. Далее, по часовой стрелке, предоставляйте слово другим участникам, чтобы все могли поделиться своими мыслями с окружающими.

Флипчарт. Действуйте так же, как и в предыдущем случае. Только запишите все ожидания на листах флипчарта и повесьте эти листы на стене. Прокомментируйте полученные результаты. Направьте дискуссию на обсуждение целей и задач данного проекта и т. д.

Метод прикрепления листов на стену. Прикрепите к стене обычную коричневую упаковочную бумагу и нанесите на нее клей-спрей. Дайте каждому участнику несколько половинок листов бумаги формата А4, разрезанных вдоль листа, и черные фломастеры. Запишите ожидания ключевыми словами и приклейте все свои листки одновременно на стену. Таким образом вы снимите возможный вопрос о взаимном контроле. Распределите полученные записи по тематике. Прокомментируйте полученные результаты. Если вы работаете в том же помещении в течение всего семинара (совещания), оставьте листки бумаги висеть на стене. Снимите их только после того, как ожидания участников будут реализованы.

Согласование правил поведения

Цели упражнения

Избежать конфликтов, заранее согласовав правила поведения участников. Сотрудничество только выиграет от того, что участники будут уважать друг друга и совместно разработанные правила поведения.

Возможные помехи

Не берите на себя роль школьного учителя, который учит с детьми алфавит. Чем больше вы будете им угрожать, тем более непокорными они будут: «Мы вам покажем...». Выберите более благожелательный тон для общения с участниками.

Описываемый здесь метод «обратного хода» позволяет каждому участнику сформулировать свои потенциальные опасения в самом начале дискуссии, семинара и т. д. Когда участники открыто поделятся своими чувствами, они смогут сконцентрироваться на своей работе и не отвлекаться на подавленные в себе сомнения.

Для того чтобы предвидеть возможные проблемы, задайте участникам в самом начале совещания или семинара следующие вопросы:

- «Что мы можем сделать для того, чтобы эта дискуссия (семинар, проект, заседание и т. д.) были максимально неприятны для нас?»
- «Что может сделать каждый из вас, чтобы превратить этот проект в катастрофу?»
- «Как нам организовать работу, чтобы, выходя из этой комнаты, мы были полностью разочарованны?»
- «Что самое плохое может случиться с нами?»

Позвольте каждому участнику высказать вредные для общего дела предложения, запишите их на листах флипчарта и повесьте эти листы на стену для всеобщего обозрения. Например:

- Бесконечные монологи (лекции).
- Скучные темы.
- Высокомерный лидер группы.
- Бессмысленная дискуссия – на самом деле все уже было решено заранее.
- Нарушитель спокойствия.
- Люди перебивают друг друга на полуслове.
- Опоздания участников.
- Очень мало или очень короткие перерывы.

Упражнение 24

- Нечестная игра.
- Манипулирование участниками.
- Участники злословят за спиной друг у друга.

Если кто-то не соблюдает установленные правила, вы указываете на какое-нибудь место на флипчарте и говорите, например:

«Загорелся красный свет. Видите его?»

«Мне кажется, мы входим в опасную зону. Вы со мной согласны?»

В заключение дискуссии оцените качество рабочей обстановки с учетом соблюдения заранее согласованных правил поведения.

Суперкоманды

Цели упражнения

Помочь вам на практике добиться успешной командной работы.

Возможные помехи

Основная проблема командной работы – плохое планирование работы и зависть коллег по команде. Воспитайте в себе чувство собственного достоинства и научитесь признавать успех других людей.

В своей книге *Секреты суперкоманды: успешная командная работа в организациях*, Колин Гастингс, Питер Биксби и Рани Шадхри-Лоутон из колледжа по подготовке менеджеров в Ашридже рассказывают о секретах практической командной работы. Предлагаю вашему вниманию краткое резюме, которое я подготовила, находясь под впечатлением от прочтения их книги.

Вместо того чтобы в спешке приступить к новому проекту, спокойно подумайте о проблемах, которые могут встретиться у вас на пути, определите свои ожидания от этого проекта и согласуйте основную цель и правила сотрудничества участников проекта.

Внутренняя жизнь команды

Ожидания – критерии успеха:

- Как определить, что мы добились своих целей?
- Каковы основные критерии успеха?
- Кто определяет, что такое успех?
 - Топ-менеджеры компании?
 - Руководители команды?
 - Члены команды?
 - Другие люди, за пределами команды?

- Что компания ждет от команды?
- Что команда ждет от компании?
- Что команда ждет от руководителя проекта?
- Что руководитель проекта ждет от отдельных членов команды?
- Что участники проекта ждут друг от друга?

Четко определенные цели – планирование того, «что» необходимо сделать:

- Общие взгляды.
- Цель конкретного проекта.
- Определение задач.
- Определение препятствий.
- Экономическая инфраструктура.
- График работ.
- Требования по выполнению работ.
- Уточнение ответственности и полномочий.

Правила сотрудничества – планирование того, «как» необходимо это сделать:

- Создание соответствующей рабочей атмосферы.
- Налаживание общения между участниками проекта.
- Обеспечение информацией.
- Проведение эффективных совещаний.

Руководство проектом:

- Роль лидера проекта.
- Координация действий с окружением.

Взаимоотношения с окружением

Взаимоотношения команда – компания:

- Руководитель проекта – линейный менеджер.
- Команда – топ-менеджмент.

Взаимоотношения команда – окружение за пределами компании:

- Налаживание взаимодействия (поддержка со стороны других компаний, исследовательских институтов, правительственных учреждений и т. д.)
- Имидж, маркетинг.
- Ресурсы.

Упражнение 25

Достижение общего представления об организационных изменениях

Цели упражнения

Помочь получить общее представление о текущей ситуации в вашей компании или учреждении. Это достигается при помощи мозгового штурма и структурирования командных усилий.

Возможные помехи

Некоторые люди полагают, что не существует никаких правил проведения мозгового штурма. Лично я думаю, что это неправильно. Мозговой штурм – это «структурный хаос». Ниже я привожу некоторые правила по использованию техники мозгового штурма.

Где можно применять технику мозгового штурма?

Диагноз текущего состояния компании. При помощи мозгового штурма можно разработать перечень потенциальных вопросов для проведения организационных изменений и улучшения состояния компании. Иногда полезно поставить диагноз текущего состояния компании, прежде чем приступать к решению проблем. Когда менеджеры и персонал компании обмениваются своими взглядами, они видят реальность такой, какая она есть, а не такой, какой они хотят ее видеть.

Маркетинг. Если вы хотите поэкспериментировать с маркетингом или найти интересное название для нового продукта, вам стоит использовать для этого технику мозгового штурма.

Стратегия. Воспользуйтесь плодами человеческого воображения при разработке новой стратегии своей компании. Позже всегда можно будет что-то изменить. Мозговой штурм проходит особенно эффективно, когда вы предваряете его упражнениями по релаксации и пытаетесь мысленно представить то, чего вы намерены добиться (упражнение 16). Дайте волю своему воображению и думайте больше о потенциальных возможностях, а не о возможных ограничениях.

Индивидуальное развитие. Для согласования тематики обучения с внутренними требованиями вы можете попросить сотрудников компании заполнить письменный опросник (см. Приложение) или привлечь персонал к участию в мозговом штурме.

Следующим материалом я привлекаю ваше внимание к мозговому штурму как к средству постановки диагноза состояния компании. Описанный далее процесс был навеян методами, которые предложил Ицхак Адизес. Комментарии и схему проведения анализа я подготовила сама.

Роль консультанта. Преимущества постановки диагноза состояния компании заключаются в том, что менеджеры и персонал компании разговаривают между собой, и часто это происходит впервые. Общение дает выход огромной энергии, дремавшей до этого внутри людей. Есть, однако, два момента, на которые необходимо обратить внимание:

- Мозговой штурм по изучению проблем может привести к поиску козла отпущения. Если участники этого мозгового штурма не

могут нормально общаться друг с другом, ситуация может только ухудшиться. Поэтому задача фасилитатора состоит в том, чтобы создать непринужденную атмосферу и научить людей говорить о проблемах, не обижая друг друга.

- В результате мозгового штурма, который проводится в течение двух часов, на свет может появиться 200–300 потенциально интересных предложений. Но в задачи мозгового штурма не входит решать все эти вопросы. Люди ждут, что многое вскоре изменится, и будут разочарованы, если все, или почти все, останется без изменений. Работа над всеми проблемами, однако, потребует очень много времени. Но вы не можете закрыть компанию на то время, пока проводите в ней структурные изменения, решая все проблемы.

Прежде чем начинать этот процесс, поговорите лично с руководителем компании. Проинформируйте его о том, что должно произойти, какие методы при этом используются и каковы могут быть последствия. Попросите его не вмешиваться, даже если он не согласится с мнением других людей. И наоборот: никогда не позволяйте сотрудникам компании атаковать своего босса. Постарайтесь создать атмосферу товарищества.

Кроме того, учтите, что люди, которые занимаются будничной, но жизненно необходимой работой, часто испытывают желание излить свое недовольство на кого-нибудь еще, и этим человеком вполне можете оказаться вы, консультант, – во всем виноваты вы. Самое плохое, что вы можете сделать в этой ситуации, это начать защищаться или контратаковать своего собеседника. Сохраняйте спокойствие и не поддавайтесь на провокации.

Правила постановки диагноза состояния компании

Индивидуальное сопоставление идей. Объясните цели и правила поведения. В зависимости от темы и потребностей дайте участникам упражнения на размышление от 1 до 20 минут. Запишите ключевые слова на листке бумаги (в комнате должна соблюдаться тишина, чтобы все участники могли сконцентрироваться на своей работе).

Если эта работа займет больше чем четверть часа, необходимо по ее завершении устроить перерыв. Однако не обсуждайте с другими участниками упражнения вопросы, которые вы записали.

Совместное сопоставление идей. У вас есть две альтернативы:

- Дайте слово всем, кто хочет выступить.

Преимущество: Полная естественность.

Недостаток: Некоторые участники так увлекаются, что

остальным некогда и слова вставить. Хорошие предложения остаются невысказанными.

- Начинает говорить любой участник (кроме босса). Все остальные слушают выступающего. Выступающий дает понять, что он закончил выступление, передавая слово своему соседу справа, обращаясь к нему или к ней по фамилии: «Ваша очередь, г-н Бигс».

Преимущество: У всех есть возможность выступить. Вам не надо призывать аудиторию к проявлению внимания к выступающему.

Недостаток: Когда аудитория насчитывает больше 20 человек, люди ведут себя беспокойно. Им приходится слишком долго ждать, когда придет их очередь выступить.

Правила проведения мозговых штурмов:

- Участвуют от 3 до 20 человек. Можно работать и с большими по составу группами, но это требует терпения со стороны аудитории и дисциплины.
- Должна быть создана позитивная рабочая атмосфера. Хорошо бы начинать мозговой штурм с разогревающих упражнений. Создайте непринужденную атмосферу.
- Никто не должен никого перебивать.
- Нумеруйте поступающие предложения и записывайте их на листах флипчарта. Попросите помощника повесить листы на стену. Если вы считаете, что предложений будет очень много, используйте два флипчарта и записывайте предложения вдвоем. Первый человек будет записывать проблемы 1, 3, 5, 7 и т. д., а второй 2, 4, 6, 8 и т. д.
- Говорите как можно лаконичнее.
- Используйте следующие формулировки:

Нам надо.

Нам не хватает.

Очень плохо.

Слишком мало (о необходимых вещах).

Слишком много (о бесполезных вещах).

- Говорите как можно конкретнее.

- Такие формулировки, как «плохое руководство», являются очень неточными. Попросите говорящего человека уточнить: «Что вы подразумеваете под словом «плохое»? Слишком мало информации — о чем? Слишком пассивное участие — в чем? Начальник не всегда доступен — когда и для кого? В каком отделе?» (упражнение 1).

- Перечисляйте свои предложения, а не нападайте на других людей!
- Сопоставляя различные идеи, не превращайте этот процесс в дискуссию.
- Не критикуйте никого, не делайте предложений и не представляйте их в нелепом виде. («Это неправда!», «Смит заблуждается, утверждая это!», «Вы слышали когда-нибудь что-либо более глупое?» и т. д.)
- Если участник совещания не понимает содержание выступления, он может спросить: «Вы имеете в виду, что...» (упражнение 4). Человек, которому задали вопрос, должен отвечать только «да» или «нет». Никаких пространных объяснений!
- Никаких перерывов, пока не выступят все участники.
- Мозговые штурмы отличаются своим собственным динамизмом. Анализируя проблемы, участники обычно начинают с безобидных вопросов («Фотокопировальный аппарат постоянно сломан»). Примерно через полчаса кто-нибудь начинает обсуждать действительно важные вопросы. Наступает прорыв. Теперь и остальные набрались смелости, чтобы открыть рот.
- Перерыв нарушит этот динамичный процесс. Желание сделать перерыв не что иное, как подсознательная попытка спастись бегством от накалившихся страстей.
- Продолжительность мозгового штурма: от 20 минут до двух часов.

Сортировка и структурирование предложений. Для того чтобы не утонуть в море проблем, необходимо отсортировать полученный во время мозгового штурма материал по тематике и определить приоритеты. Пусть участники совещания переписут предложения с флипчарта на небольшие карточки. Одну проблему (предложение) пишите на одну карточку. Смешайте все карточки и распределите их по группам (6–8 человек в одной группе). Пусть рабочая группа обсудит вопрос: почему мы страдаем от этой проблемы? Как ее можно решить? Структурируйте материал согласно схеме анализа. Она поможет вам сохранить общее представление о материале, когда его слишком много.

Для изучения проблем организационного развития в государственных учреждениях вы можете использовать следующую модель анализа (вы можете составить такую же схему для любой сферы бизнеса):

- 1 *Внешние факторы:*
 - 1.1 Законодательные положения и инструкции.
 - 1.2 Общая экономическая ситуация.
 - 1.3 Политика и общество.

- 2. *Организационная структура:*
 - 2.1 Определение должностных обязанностей в различных отделах на одном и том же уровне иерархии (горизонтальная структура).
 - 2.2 Распределение полномочий на различных уровнях иерархии учреждения (делегирование полномочий, вертикальная структура).
 - 2.3 Гибкость работы проектных команд (междисциплинарная командная работа).
- 3 *Взгляды, цели и стратегия:*
 - 3.1 Контроль процедур, внутренний поток информации.
 - 3.2 Обеспечение информацией и получение информации от внешних целевых групп.
- 4 *Культура, персонал и рабочая атмосфера:*
 - 4.1 Набор и официальное введение в должность нового персонала.
 - 4.2 Повышение по службе.
 - 4.3 Обучение персонала.
 - 4.4. Отношение к работе, общение, мотивация персонала.
 - 4.5 Культура, рабочая атмосфера.
- 5 *Административные вопросы (техническое обеспечение и решение рутинных вопросов):*
 - 5.1 Размещение персонала в офисе и обеспечение офисной техникой.
 - 5.2 Решение рутинных вопросов.
 - 5.3 Управление временем и личное планирование.
- 6 *Внешние связи с заказчиками и клиентами:*
 - 6.1 Отношение к предоставляемым услугам.
 - 6.2 Качество предоставляемых услуг.
 - 6.3 Доступность услуг.

Во время мозгового штурма может быть сделано от 200 до 300 предложений. В этом случае рекомендуется провести дальнейшую сортировку, где внутри данной категории (5.1 или 3.2 и т. д.) сходные проблемы объединяются в одну проблемную группу («модель»).
Например:

- 2.1.1 *Неточное определение должностных обязанностей:*
 - 5 Пересекающиеся должностные обязанности.
 - 102 Много дублирующих друг друга функций.
 - 34 «Серые зоны» (ни то, ни се).
 - 267 Одна рука не ведает, что творит другая.

Данный метод позволяет вам уменьшить количество предложений с 200 до 20 или даже меньше. Теперь вы действительно имеете общее представление.

Оценка предложений. Обсудите преимущества и недостатки предложений со своими сотрудниками. В этом контексте я рекомендую метод ПМИ (упражнение 12).

Некоторые предложения могут быть довольно дорогостоящими для реализации, могут потребовать много времени на их осуществление или неприемлемы по другим причинам. Помните: корзина для ненужных бумаг – самый лучший друг человека!

Расставление приоритетов. Вы не сможете сделать сразу все. Повседневными задачами нельзя пренебрегать просто потому, что все сотрудники заняты организационным развитием. Вы должны уметь расставлять в своей работе приоритеты.

В упражнении 19 вы найдете полезные для себя методы работы.

План действий: Ответьте на следующие вопросы:

- Что? Отвечайте на вопросы конкретно. Избегайте обобщений: завтра все полностью изменится.
- Кто? Называйте фамилии и не откладывайте решение проблем на полку, употребляя расплывчатые формулировки, такие, как «все сотрудники».
- Когда? Назовите точную дату: «1 сентября», а не «как можно быстрее».
- Как? Предложите идеи по решению данной проблемы.
- Где? Договоритесь о месте, филиале, отделе и т. д.

Упражнение 26

Определение проблем

Цели упражнения

Помочь понять, в чем состоит проблема, а что не является проблемой. Это важно, поскольку во время конфликта люди часто обращают внимание на ошибки. Это может произойти из-за плохого общения (они неявно выражаются) или отсутствия доверия друг к другу (они боятся мести, поэтому не говорят друг другу всей правды). В результате вы тратите время и силы на непродуктивное выяснение отношений. Поэтому необходимо добраться до сути вопроса. Четко определив суть проблемы, вы уже делаете большой шаг на пути ее решения.

Возможные помехи

Знайте, что люди часто дают своим чувствам более рациональное объяснение. Они говорят: «Он нарушил правила», когда думают: «Он меня обидел». Поэтому создайте непринужденную обстановку и попытайтесь провести тщательный анализ. Не успокаивайтесь до тех пор, пока люди не скажут, что их беспокоит на самом деле.

Для того, чтобы проникнуть в суть вопроса, пригласите заинтересованных лиц на встречу, где каждый человек может дать свое определение проблемы. Запишите все определения на флипчарте, обсудите проблемы и попытайтесь определить их суть. Например:

В небольшой фирме некоторые люди работали сверхурочно, а другие – нет. В кулуарах отношение руководства фирмы к сверхурочной работе вызывало у сотрудников неудовлетворенность. Хорошая рабочая атмосфера могла легко разрушиться. Вынося проблему на открытое обсуждение и устроив мозговой штурм, удалось получить следующие вопросы:

- «Как должно оплачиваться сверхурочное время?»
- «Почему некоторые сотрудники работают сверхурочно, а некоторые – нет?»
- «Как нам работать более эффективно, чтобы избежать сверхурочной работы?»
- «Как нам улучшить наше проектное планирование?»
- «Сверхурочная работа – это плохо?»
- «Разве мы не можем более эффективно использовать свое рабочее время?»
- «Кто должен работать сверхурочно?»
- «Как нам предвидеть и лучше планировать сверхурочную работу?»
- «Почему у нас нет четких инструкций, регулирующих сверхурочную работу?»
- «Что мотивирует людей работать сверхурочно?»
- «Может быть, лучше нанять дополнительных сотрудников, чем работать сверхурочно?»
- «Сверхурочная работа – это временная или постоянная проблема?»

После обсуждения выяснилось, что сверхурочная работа не представляет для сотрудников фирмы проблемы. Всех на самом деле беспокоило то, что в одном отделе сотрудникам разрешали работать сверхурочно, а в другом нет. Те, кому не разрешали работать сверхурочно, расценили это как дискриминацию и потерю дополнительных льгот. Они также думали, что начальник отдела, который разрешал сверхурочную работу, больше заботился о своих сотруд-

никах, чем руководители другого отдела. Определив проблему, выяснилось, что всех на самом деле беспокоил вопрос равного отношения к сотрудникам фирмы, а не вопрос сверхурочной работы.

Экономия финансовых средств: административный анализ

Цели упражнения

Добиться экономии финансовых средств в размере 20%. Это особенно касается тех компаний, которые в течение многих лет имеют раздутый бюрократический аппарат.

Возможные помехи

Административный анализ непригоден для компаний, которые уже сумели усовершенствовать свою административную структуру или испытывают недостаток в квалифицированных кадрах.

Мы не располагаем точной информацией о том, что происходит с теми, кто попадает под меры сокращения расходов на административный аппарат.

Роль менеджера

Ваша компания должна сократить свои расходы. Вместо того чтобы менеджмент сам принимал все решения – самый надежный способ вызвать гнев и раздражение всего персонала, вы можете привлечь сотрудников компании к участию в этом процессе. В конце концов, каждый сотрудник знает свою работу лучше других людей. Если привлеченные к этому процессу сотрудники примут в нем активное участие, качество их предложений будет значительно выше.

Правила проведения административного анализа

Созовите собрание и объясните персоналу, почему, что и как будет сделано. Создайте внутреннюю рабочую группу или пригласите внешнего консультанта для более эффективного выполнения этой работы.

Шаг 1. *Достижение общего представления*

Каждый сотрудник записывает свои задачи:

- Что является конечным продуктом моей работы за месяц?
- Кто является моими клиентами (внутренними и внешними)?

- Сколько времени я трачу на выполнение каждого задания?

Шаг 2. *Экономия расходов*

Представьте, что с завтрашнего дня у вас будет меньше на 20–40% необходимых вам ресурсов (время, деньги, люди):

- Что вы будете делать в этих условиях?
- На чем вы сэкономите свои расходы?
- Чем вы располагаете в целом?
- Как вы можете сделать свою работу более эффективной?
- Какие сокращения вы можете произвести?

Шаг 3. *Оценка*

Команда оценивает качество поступивших предложений, разделив их на три категории:

- А. Замечательная идея. Почему мы не подумали об этом раньше? Мы определенно сделаем это!
- Б. Мы должны все более тщательно обдумать. Оправдает ли результат затраченные усилия? Не пострадает ли от этого качество товаров и услуг? Не будут ли наши клиенты отрицательно реагировать на это?
- В. Полная бессмыслица! В мусор!

Шаг 4. *Анализ*

Проводим тщательный анализ предложений категории Б. Они включают или предложения категории А или отвергают предложения категории В.

Шаг 5. *План действий*

Вместе составьте план действий:

- Что?
- Кто?
- Когда?
- Как?

Рекомендуемая литература

- Adair, John: *Effective Teambuilding*. Gower Publishing Company, Aldershot, 1986.
- de Bono, Edward: *Conflicts*. Harrap, London, 1985.
- Dickson, Anne: *A Woman in Your Own Right - Assertiveness and You*. Quartet Books, London, 1982. Evans, Roger and Russell, Peter: *The Creative Manager*. Unwin Paperbacks, London, 1989.
- Evans, Roger and Russel, Peter: *The Creative Manager*, Unwin Paperbacks, London, 1989.
- Fritz, Robert: *The Past of Least Resistance*. Ballantine Books, New York, 1984.
- Gordon, Thomas: *Leader Effectiveness Training*. Peter Wyden, New York, 1977.
- Hastings, Colin, Bixby, Peter and Chaudhry-Lawton, Rani: *The Superteam Solution: Successful Teamworking in Organisations*. Gower Publishing Company, Aldershot, 1986.
- Jenks, M. James and Kelly, John M.: *Don't Do, Delegate*. Kogan Page, London, 1985.
- Laborde, Genie Z.: *Influencing with Integrity*. Syntony Publishing, Palo Alto, 1984.
- Leeds, Dorothy: *Smart Questions for Successful Managers*. Piatkus, London, 1988.
- Loden, Marilyn: *Feminine Leadership or How to Succeed in Business Without Being One of the Boys*. Times Books, Random (UK), 1985.
- McCormack, Mark H.: *What They Don't Teach you at Harvard Business School*. Fontana/Collins, London, 1984.
- Moine D.J.: *Modern Persuasion Strategies*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1984.

- Morrison, Ann M.: *Breaking the Glass Ceiling*. Addison-Wesley Publishing, Reading (Massachusetts), 1989.
- Parker, Marjorie: *Creating Shared Vision*. Dialog International, Clarendon Hills (Illinois), 1991.
- Rickards, Tudor: *Creativity at Work*. Gower Publishing Company, Aldershot, 1988.
- Senge, Peter: *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York, 1989.
- Sher, Barbara and Gottlieb, Annie: *Teamworks!* Warner Books, New York, 1989.
- Smith, Manuel: *When I Say No, I Feel Guilty*. Bantam Books, London, 1981.
- Spencer S. and Adams J.D.: *Life Changes*. Impact Publishers, SanLuis Obispo (California), 1990.
- Tannen, Deborah: *You Just Don't Understand; Women and Men in Conversation*. Ballantine Books, New York, 1990.

Примерный вопросник для определения мотивирующих факторов

Использование вопросника поможет вам определить, что мотивирует персонал вашей компании, а что демотивирует. Точное знание ответов на эти вопросы – неременное условие осуществления специальных проектов по обучению менеджменту и развитию персонала.

Информация для менеджера

Важно, чтобы респонденты отвечали на вопросы анонимно. Поэтому рекомендуется, чтобы заполненные формы вопросника отсылались непосредственно внешнему консультанту. Если вы привлекаете внутреннего консультанта, создайте необходимые условия по сохранению конфиденциальности. Испытуемый должен быть уверен, что во время обработки заполненных форм будет невозможно понять, кто как ответил на вопросы. Респонденты должны получить доступ к окончательным результатам.

Информация для респондентов

У вас есть шанс внести свой вклад в создание более благоприятной рабочей атмосферы. Произвольно отвечайте на поставленные вопросы. Свои ответы вы можете обсуждать с коллегами только после сдачи заполненных вопросников. Для такого вида исследований важно ухватить мысли и чувства отдельного человека, а не результаты группового обсуждения того, о чем персонал должен думать и что должны чувствовать сотрудники. Удачи вам!

1 Ваша работа

- 1.1 (а) Насколько важно для вас расширить свои специальные знания в рамках выполняемой вами работы?

-2 -1 0 1 2

Я очень заинтересован в расширении знаний в следующих областях:

- (б) Насколько важно для вас иметь возможность личного развития в рамках выполняемой вами работы (т. е. развитие навыков общения с другими людьми, решения конфликтов, релаксации, самоуправления и т. д.)?

-2 -1 0 1 2

Я очень заинтересован в развитии:

- 1.2 (а) Какие возможности предлагает компания по обучению в рамках вашей работы?

-2 -1 0 1 2

- (б) Какие возможности предлагает компания по личному развитию?

-2 -1 0 1 2

- 1.3 Как вы оцениваете ощущение личного благополучия на работе?

-2 -1 0 1 2

2 Цель и стратегия

- 2.1 Опишите своими словами, что является основной целью компании.

- 2.2 Опишите своими словами, в чем заключается стратегия управления, направленная на достижение цели компании.

3 Отношение к реорганизации

- 3.1 Персонал компании часто скептически относится к необходимости реорганизации компании.

- (а) Вы сталкивались со случаями негативного отношения персонала компании к реорганизации?

(б) Если ответ положительный:

Назовите такие случаи причины этих явлений?

3.2 Что, по вашему мнению, должен сделать менеджмент компании или ваш непосредственный начальник, чтобы мотивировать персонал относиться к изменениям как к стимулу, а не как к угрозе?

3.3 Что вы сами можете сделать?

4 Рабочие и проектные группы

4.1 По вашему мнению, работа проектных групп оправдывает себя?

-2 -1 0 1 2

4.2 Есть ли у вас какие-либо предложения по совершенствованию работы группы? В чем они заключаются?

4.3 Ваш руководитель прислушивается к вашему мнению?

-2 -1 0 1 2

4.4 Как вы оцениваете свои шансы на участие в том, что происходит?

-2 -1 0 1 2

4.5 Как вы оцениваете информационное обеспечение внутри компании:

- слишком мало информации;
- очень много излишней информации;
- совершенно непредсказуемо, кто какую информацию получит;
- сложно контактировать с руководителями;
- информация несвоевременна, потому что поступает:
 - (а) слишком рано,
 - (б) слишком поздно;
- есть ли еще какие-нибудь проблемы, связанные с информационным обеспечением?
Какие?

4.6 Как вы оцениваете качество проведения совещаний на уровне отделов (обсуждение профессиональных вопросов)?

- очень хорошо;
- хорошо;
- не очень хорошо;
- плохо подготовлены;

- плохое председательство:
 - (а) слишком авторитарное,
 - (б) плохо структурированное,
 - (в) неповоротливое,
 - (г) другие проблемы?
- слишком много совещаний;
- очень мало совещаний;
- совещания слишком продолжительны;
- совещания слишком короткие.

4.7 Методы работы и технические приемы:

- эффективны;
- не очень эффективны;
- мотивируют сотрудников;
- скучны;
- зависят от председательствующего на совещании;
- бессистемны;
- четко соответствуют типу проекта;
- другие замечания.

5 Взаимоотношения между руководителями и подчиненными

5.1 Ваш непосредственный менеджер – хороший слушатель?

-2 -1 0 1 2

5.2 Ваш непосредственный менеджер объясняет вам, почему он не слушает (не принимает) ваши рекомендации?

-2 -1 0 1 2

5.3 Участвуете ли вы как сотрудник компании в процессе принятия решений?

-2 -1 0 1 2

5.4 Согласны ли вы с тем, что к разным сотрудникам компании относятся по-разному?

Да Нет Не знаю

Если ответ положительный:

- Некоторые сотрудники являются любимчиками босса, а других он игнорирует.
- В нашей компании хорошо себя чувствуют женщины.
- В нашей компании хорошо себя чувствуют мужчины.
- Другие замечания.

- 5.5 Как вы оцениваете качество совещаний персонала?
- (а) Форма совещания
- 2 -1 0 1 2
- (б) Реализация планов
- 2 -1 0 1 2
- (в) Что вы лично ожидаете от совещаний персонала?
- (г) У вас есть конкретные предложения по улучшению ситуации? Какие?
- 5.6 Как вы думаете, соответствуют ли вашим реальным возможностям предъявляемые вам требования?

- Да.
- Нечеткие требования. Часто я не понимаю, чего от меня хотят.
- Слишком большие требования. У меня уже много работы, и я просто не смогу больше ничего сделать.
- Слишком маленькие требования. Моя работа не дает мне возможности реализовать свой потенциал.
- Иногда да, а иногда нет. Я не могу понять, какой именно стратегии придерживается мой руководитель.
- Другие замечания.

6 Общение

- 6.1 Насколько сотрудники компании уверенно себя чувствуют, когда они говорят то, что думают на самом деле о тех или иных вещах, даже если это касается спорных вопросов?
- 2 -1 0 1 2
- 6.2 Насколько важны для вас похвала и признание на работе?
- 2 -1 0 1 2
- 6.3 Получаете ли вы ежедневно ту позитивную обратную связь, которую вы заслуживаете?
- 2 -1 0 1 2
- 6.4 Насколько для вас важно получать конструктивную критику, которая вас может чему-нибудь научить?
- 2 -1 0 1 2
- 6.5 Ежедневно ли вы получаете конструктивную критику, когда допускаете ошибки?

Алфавитный указатель

- PMI метод разрешения конфликтов 3-5
154-155
- Автоматизация 46
- Автоответчики 50
- Авторитарные менеджеры 18-19, 99,
102-105, 105-108
- Агрессия 77, 101-102
- Административный анализ 115, 185-
187
- Активное слушание, упражнение
139-142
- Альтернативные вопросы 147
- Альфа-состояние 6-7, 162-163
- Болезнь 103-104, 117-118
- Взаимодействие отделов 19-20
- Видео презентация 49-50
- Внутренняя отчужденность 105-107
- Вопросы, начинающиеся со слова
«почему» 92
- Вы просто не понимаете это*
(Таннен) 23
- Выборочное выслушивание 91
- Гимнастика 17-18
- Гнев и агрессия 77, 101-102
- Группы см. командная работа
- Делегирование полномочий 112-113,
139-140
- Задачи, подходящие для 118-121
- Оправдания в случае отсутствия
113-118
- Ответственность за 118
- Демографические тенденции 13
- Деньги, как мотивирующий фактор
34-39
- Дисциплинарные меры 121
- Доска объявлений 50
- Женская правда и уверенность в
себе* (Диксон) 157
- Женское руководство* (Лоден) 23
- Женщины
- Заработная плата 34-39
- Игнорирование на совещаниях 91
- Как пренебрегаемый ресурс 21-23
- Обратная связь 56-57, 58-63, 66-71
- Общение с 49-50
- Формирование стереотипа 75-76
- Чувство вины 82-83
- Забастовки 15, 36
- Зависть 10, 67, 73-74
- Задачи 3-5
- Концентрация на 11
- Упражнение 167-168
- Определение 7-9
- Упражнение 159-167
- Заявления от первого лица (Я-заяв-
ления) 77-78, 132-135
- Иерархические структуры 18-19,
108-109
- Изменение отношения 26-27
- Изменение поведения 26-27
- Инновация см. организационные
изменения
- Интеллектуальные потребности 25
- Интервью 90-91
- Интервью при приеме на работу
92-93
- Информационные электронные
сети 48
- Информация
- Вопросы с целью получения
145-147
- Негативная 9-10
- Передача информации 45-53, 89-
90, 120
- Каналы неформального общения 52
- Когда я говорю нет, чувствую себя
виноватым* (Смит) 88, 143
- Командная работа 13-15, 18-21
- Упражнение по организации
148-149
- Командная работа!* (Шер и
Готлиб) 148-149
- Компании по пунктуальному выпол-
нению всех условий трудового
согласия 106
- Комплекс неполноценности 75
- Комплименты см. позитивная
обратная связь
- Компьютерные сети 49
- Конструктивная критика 71-85
- Упражнения 132-133, 151-152
- Контакт с клиентом 119, 140
- Конфликты* (де Боно) 154
- Конфликты 20, 60, 109
- Корпоративная культура 3-5, 10, 21
- Креативность 6-7, 14-15
- Критика, см. негативная обратная
связь

- Культура, корпоративная 3-5, 10, 21
 Культурные различия 14-15
 Личное общение 51-52, 67-68
 Личные качества менеджеров 12-15
 Массаж 17
 Материальные стимулы 25, 33-42
 Менеджеры
 Авторитарного типа 18, 99, 103, 105-108
 Делегирование полномочий менеджерами 112-122, 140
 Как барьеры на пути общения 108-109
 Личные качества 13-15
 См. общение, командная работа
 Подготовка 17-18
 Стили руководства 14-15, 28-29, 99-111
 Менеджмент, ориентированный на людей 13-15
 Методики проведения опроса 92-95
 Мнение, различие мнений, упражнение 152-154
 Мнимая демократия 107-108
 Молодежь, снижение численности молодых людей 13
 Морально-этические ценности 100-111
 Наводящие вопросы 146-147
 Наем на работу женщин 21-23
 Назначение персонала 121
 Настойчивость 11-12
 Невербальный язык 9, 15-18, 90, 136
 Негативная информация 9-10
 Негативная обратная связь
 (критика) 9-10, 56-58
 Конструктивная 73-79
 Упражнение 132-135, 151-152
 Несправедливая 72, 86-88
 Упражнение 150-151
 Принятие критики 79-88
 Упражнение 151-152
 Негативное мышление 61-62
 Недоразумение, умение урегулировать 94-95
 Незащищенность
 И зависть (ревность) 74
 И несправедливая критика 86-88
 И отсутствие обратной связи 58-63
 И принятие критики 79-88
 И страх 102-104
 И умение слушать 89-91
 Непознанное «Я» (Юнг) 75
 Нервозность 76-77
 Несправедливая (необоснованная) критика 72, 86-88
 Упражнение 150-151
 Неуверенность
 Принятие решений в состоянии неопределенности 44-45, 102-104
 Страх, вызванный неуверенностью 44-45, 102-104
 Неудовлетворенность и внутренняя отчужденность 105-107
 Неустойчивые ценности 3-4
 Обратная связь 54-58, 63-66
 Негативная 56, 71-88
 Упражнения 132-135, 150-152
 Отсутствие 58-63
 Позитивная 56, 66-71
 Упражнения 148-149
 Обучение, в течение жизни 15-18
 Общее представление об организации, упражнение 177-183
 Общее представление, формирование 3-12, 93-95
 Общение
 Барьеры 108-109
 Каналы 49-52
 Креативность и 14-15
 Упражнение 129-157
 Важность 43-48
 Умение слушать и 80, 89-91
 Опросник мотивирующих факторов 193-198
 Опросники
 Для определения информационных потребностей 53
 По определению мотивирующих факторов 193-198
 Организационная культура 3-4, 10, 18-20
 Организационная структура 16-20, 108-109
 Организационные изменения (Спенсер и Адамс) 159
 Организационные изменения и развитие
 Мотивация для 13-23
 Иновации и 24-29
 Упражнение 159-162, 172-187
 Формирование общих взглядов 3-12, 94-95

- Особые случаи 120
- Ответить вопросом на вопрос 147
- Ответственность за выполнение 118
- Открытость 101-102
- Отсутствие понимания 83
- Отчужденность, внутренняя 105-107
- Ошибки, признание ошибок 82-85
- Переговоры 92
- Перенос в психологии 75
- Персонал
- Делегирование полномочий 112-122
 - Зависть и ревность 10, 67-68, 74
 - Обучение 15-18, 46, 114-115
 - Ориентированный на людей менеджмент 13-15
 - Оценка 140
 - Оценка персонала 140
 - См. общение, командная работа
 - Стимулы 20, 26
 - Упражнения
 - По развитию навыков общения 130-157
 - По организационному развитию 19-162, 172-187
 - Физические 15-18
 - По визуализации целей и стратегии 158-171
 - Ожидания 173-174
 - Участие в работе 5, 106-107, 109-111
 - Экспертиза 24-25
 - Этические и моральные ценности 99-105
- Персональная критика 80-83
- Письменная информация 50-51
- Поведение «манипулятора» 64-65, 83
- Поведение «мученика» 64
- Поведение типа «бульдозер» 64
- Поведение, типы 63-66
- Подготовка (обучение), процесс в психологии 75
- Позитивная обратная связь (похвала) 55-58, 66-71
- Позитивность в целях 9-10
- Политика 83-85, 90
- Потенциал, упражнение по концентрации на потенциале 173
- Потребности, исследования 27-28
- Похвала с целью манипулирования 67
- Похвала см. позитивная обратная связь
- Похвала, выраженная в форме неуважения 67-68
- Правила, упражнение по согласованию 175-176
- Предъявление требований, упражнение 142-145
- Признание см. позитивная обратная связь
- Приоритеты, упражнение по определению 169-171
- Проблемы, упражнение по определению 184-185
- Проводить совещание 139-140
- Провоцирующие вопросы 146
- Продажи, методики опросов для 93-94
- Продвижение 36-37
- Проектно-конструкторские работы 34
- Проектные группы 19-20
- Проекция 75
- Противоположная точка зрения, упражнение по определению 155-156
- Профсоюзы 40, 111
- Прощение 103
- Проявление позитивизма
- Психоанализ и этика* (Пайкин) 104
- Психотерапия 103-104
- Рабочее место, условие 24-25
- Радио, внутренняя радиосеть компании 49
- Разбить стеклянный потолок* (Моррисон и др.) 62, 85
- Развитие карьеры 37-38
- Развод 39, 51
- Развод супругов 39, 51
- Разногласия, упражнение по преодолению 152-154
- Реструктуризация организации 24-29
- Общение и 43-48
- Решение суперкоманды* (Гастингс и другие) 176-177
- Ротация кадров 37 38
- Самопознание, упражнение 156-157
- Самореализация 109-111
- «Самоуверенное» поведение 65-66, 80-81
- Самоуправление 61-63
- Секреты компании 122
- Сетевая организационная структура 18-20

- Сети обработки информации (данных) 49
- Сеть (и)
Компьютерная 49
Неформальная 52
- Сила воли 11-12
- Сименс 55
- Система премирования (бонусов) 20, 25
- Система премирования 18-20, 24-25, 27-28, 33-40
- Совещания 93, 117, 140
- Социально-психологическая потребность 24-26
- Справедливая критика 85
- Статус
Выборочное слушание и 91
Деньги и 34-39
- Стереотипное поведение 75-76
- Стили руководства 13-14, 27-29, 99-111
- Стимулы 27-28, 33-40
Системы бонусов 20, 25
- Стратегия
Ответственность за 121-122
Разработка 10
Упражнение 168-171
- Страх 44-45, 102-104
- Стресс 7, 38
Упражнение по управлению 162-167
- Структура, организационная 16-20, 108-109
- Творческая визуализация, упражнение 162-167
- Творческий конфликт 11-12
- Творческое напряжение 11-12
- Теледебаты 90
- Телефонные техники 93
- Техника «завуалирования» 88
- Технологический процесс 44 - 45
- Тойота 55
- Тренинг эффективного лидера* (Гордон) 133, 139
- Убеждение других, упражнение по 135-139
- Убеждение, упражнение по развитию навыков 135-139
- Умение слушать собеседника 80-83, 89-91
- Умные вопросы для успешных менеджеров* (Лидс) 92
- Управление в условиях кризиса (антикризисное управление) 121-122
- Управление, ориентированное на людей 13-15
- Управлением временем 116 – 118
- Упражнение 139-142
- Упражнение по овладению навыками мозгового штурма 177-183
- Упражнение по творческой визуализации 162-167
- Успех, оплата труда и 37-38
- Устойчивые ценности 3-4
- Участие сотрудников 5-6, 106-111
- Фокусирование** внимания и гибкость 11
Упражнения 167-168
- Формирование общего видения* (Паркер) 94-95
- Цели** см. задачи
- Ценности**
Морально-этические 100-111
Устойчивые и неустойчивые 3-5
- Циркуляры 50
- Частично обоснованная критика** 88
- Честное влияние* (Лаборде) 8, 130
- Чувство вины 82-83
- Школы**, использование помещений после занятий 18
- Экономические стимулы** 24-26
- Экспертиза 24-25
- Эмоции**
Деньги как замена 38-39
Нравственные ценности и 100
Потребности и 27-28
- Язык тела** 9, 17, 90, 136
- Ясное общение, упражнение 130-132