



АЛЬБЕРТ САФИН

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ:

ДУМАТЬ долгосрочно и действовать ТОЧНО

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЛИЧНЫХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАДАЧ

Альберт Сафин
Личная эффективность:
думать долгосрочно
и действовать точно

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=62225601

Личная эффективность: думать долгосрочно и действовать точно /

Альберт Сафин: СУПЕР Издательство; Санкт-Петербург; 2020

ISBN 978-5-996511-35-8

Аннотация

Мой дорогой читатель,

в жизни любого человека есть вещи главные, а есть второстепенные. У каждого из нас свои приоритеты и своё понимание благополучия и успеха. В соответствии с этим мы и строим свою жизнь.

Бывает, что она никак не выстраивается — детали не соединяются друг с другом, рассыпаются, теряются, возведённые башни рушатся. Значит, нужно менять стратегию строительства, а как это сделать?

Об этом и будет идти речь в этой книге.

Здесь я выношу на поверхность большое количество гипотез и приглашаю вас поразмышлять над ними. Я верю, что именно

размышления – двигатель прогресса, и если мои сочинения расшевелият ваши мысли, то я достиг своей цели!

Открывайте книгу на любой странице и читайте с любой строки. Или выберите только то, что покажется вам интересным и нужным, а остальное пропустите. Как я сказал выше, главное для меня – подтолкнуть вас к размышлениям о вашей жизни и о ваших возможностях. И когда вы об этом задумаетесь, откроете для себя много нового.

Всё в ваших руках.

С уважением к вам и вашему выбору, Альберт Сафин

Содержание

Введение, или Как читать эту книгу	6
32 маневра мудрого руководителя – о точных действиях	12
Глава 1	13
Глава 2	22
Глава 3	27
Глава 4	34
Глава 5	39
Глава 6	45
Глава 7	49
Глава 8	53
Глава 9	58
Глава 10	63
Конец ознакомительного фрагмента.	71

Альберт Сафин
Личная эффективность:
думать долгосрочно
и действовать точно

**Введение, или Как
читать эту книгу**



«Однажды к старому Учителю китайских боевых искусств пришёл ученик-европеец и спросил:

– Учитель, я чемпион своей страны по боксу и французской борьбе, чему ещё вы могли бы научить меня?

Старый мастер помолчал некоторое время, улыбнулся и сказал:

– Представь себе, что, гуляя по городу, ты случайно забредаешь на улАицу, где ожидают несколько громил, мечтающих ограбить тебя и переломать тебе рёбра.

Так вот, я научу тебя не гулять по таким улицам».

*** * ***

Мой дорогой читатель,

в жизни любого человека есть вещи главные, а есть второстепенные. У каждого из нас свои приоритеты и своё понимание благополучия и успеха. В соответствии с этим мы и строим свою жизнь.

Бывает, что она никак не выстраивается – детали не соединяются друг с другом, рассыпаются, теряются, возведённые башни рушатся. Значит, нужно менять стратегию строительства, а как это сделать?

В этой книге я выношу на поверхность большое количество гипотез и приглашаю тебя поразмышлять над ними. Я верю, что именно размышления – двигатель прогресса, и ес-

ли мои сочинения расшевелият твои мысли, то я достиг своей цели!

Например, притча, приведённая выше, несёт в себе несколько глубоких идей. Интересно, какую из них ты увидишь первой?

Для меня здесь главное вот что: высшее мастерство – это умение «не гулять по таким улицам». Иными словами – организовывать свою жизнь таким образом, чтобы никогда не оказываться среди неприятностей и проблем. Всегда идти безопасными дорогами, ведущими в нужном тебе направлении. А это и есть стратегия жизни.

Об этом моя книга.

В ней ты найдёшь несколько разделов.

Во-первых, это «Тридцать два манёвра мудрого руководителя» – целый ряд точных действий, которые могут пригодиться тебе, чем бы ты ни занимался. Кстати, не обязательно быть руководителем компании для того, чтобы их применять. Каждый из нас – руководитель как минимум своей жизни.

В разделе «Достижение личных целей: стратегический подход» мы поговорим о том, что любое действие в настоящем обусловлено тем, как человек видит своё будущее. Это, кстати, и есть одна из вышеупомянутых гипотез. согласишься ты с ней или захочешь опровергнуть? Прошу тебя, не торопись делать ни того, ни другого, пока не познакомишься с ней поближе.

Следующая часть: «Как проводить собрания, или сила открытых вопросов». И речь пойдёт не столько о собраниях, сколько об открытых вопросах. Конечно, в первую очередь их удобно применять в работе с коллективом. Но вопросы можно задавать не только другим, но и самому себе – пользы будет не меньше. Ключевое умение – задавать их правильно.

Далее я расскажу о десяти речевых стратегиях, простых, но очень действенных. Причём действенных в любых ситуациях – в разговорах с сотрудниками, друзьями, жёнами и детьми. На своём опыте я убедился, что эти манёвры способны творить чудеса – в том смысле, что эффект их применения зачастую превосходит ожидания.

Затем я познакомлю тебя с тремя уроками жизни о деньгах – куда же без них! Отношения с деньгами – одна из самых трепетных тем в современном обществе. Как не испортить эти отношения, на чём их строить и как развивать? Может быть, как раз эти уроки тебе и пригодятся.

Кроме этого, поговорим о долгосрочных стратегиях жизни. Это серьёзный разговор – именно потому, что он касается твоей собственной жизни, читатель. А отправной точкой в разговоре будет такая гипотеза: не важно, как высоко человек забрался по лестнице; гораздо важнее, прислонена ли лестница к нужной стене. Представил себе эту картинку? Так вот, долгосрочная стратегия жизни – это умение выбрать правильную стену. А подняться по лестнице на самый верх – дело техники, доступное каждому.

В седьмой части – «Десять уроков стратегического мышления» – я обобщаю и подвожу итоги по всем предыдущим частям. Повторю самые главные идеи, основные гипотезы и темы для размышлений.

А после изучения этих разделов самое время немного расслабиться и почитать притчи – мои самые любимые мудрые истории, которые я часто вспоминаю и черпаю в них поддержку своим мыслям и убеждениям. Многие вещи отчётливее видны сквозь призму мудрости, и я уверен, что какие-то из притч понравятся и тебе.

Есть в книге и дополнительные материалы; по сути, их можно использовать как пошаговые практические инструкции к действию в различных ситуациях.

Конечно, я расскажу немного о себе. Мне кажется, то, о чём я пишу, куда интереснее и познавательнее, чем история моей жизни. Но какие-то моменты моего трудового опыта могут послужить иллюстрацией к главному содержанию. Кроме того, я всегда рад новым знакомствам, и если ты тоже захочешь познакомиться со мной – то вот он, я! Материал, включённый в книгу, собирался у меня в течение нескольких лет и является результатом как моей практической деятельности, так и моего самообразования. В конце концов, стало необходимо систематизировать его для дальнейшего использования. А систематизировав накопленное, я решил объединить все части в книгу и предложить свои знания и опыт тем, кто захочет ими воспользоваться.

Может быть, это будешь ты? Открывай книгу на любой странице и читай с любой строки. Или выбери только то, что покажется тебе интересным и нужным, а остальное пропусти. Как я сказал выше, главное для меня – подтолкнуть тебя к размышлениям о твоей жизни и о твоих возможностях. И когда ты об этом задумаешься, откроешь для себя много нового.

Всё в твоих руках.

*С уважением к тебе и твоему выбору,
Альберт Сафин*

32 маневра мудрого руководителя – о точных действиях



Глава 1

Как вернуть сотруднику ответственность и направить его на решение ситуации?

В этой главе вы узнаете:

- Как не поддаваться на манипуляции подчинённых: жалобы на занятость и тяжёлые вздохи.**
- Как переводить ситуации в коллективе из разряда «проблемы» в разряд «задачи».**

Для начала задам вам вопрос. Скажите, все ли ваши сотрудники работают так, как вам этого хочется? Сдают отчёты вовремя? Никогда не опаздывают? Изо дня в день повышают свой профессиональный уровень и свою эффективность?

Рискну предположить, что таких меньшинство. Остальные же время от времени вынуждают вас напоминать им об их обязанностях. И возможно, вы, как руководитель, даже чувствуете себя отчасти виноватым, когда вам приходится это делать. Ваши замечания и напоминания, скорее всего, дают лишь кратковременный эффект; вам приходится их периодически повторять, что приводит к взаимному недовольству и не способствует улучшению атмосферы в коллективе.

Вероятно, это бывает примерно так:

– Кирилл, я проверил документацию по проекту X, у тебя очень низкие результаты. В чём дело?

– Иван Иванович, так клиент не дал обратную связь, когда я отправил ему ТЗ! Всё и зависло.

– А ты что?

– А что я? Жду. Вот ответит, и пойдём дальше.

– Позвони ему, напomini еще раз. У нас же сроки! Я что, учить тебя должен?

– Да ладно, позвоню, позвоню, не надо меня учить, – недовольно бурчит Кирилл себе под нос.

На следующий день всё на том же месте. Ваш сотрудник не дозвонился до клиента, обратной связи так и нет, вы ещё больше нервничаете, и неприятный диалог повторяется.

Знакомо это вам?

Думаете ли вы, что это можно исправить, только оштрафовав или вообще уволив нерадивого коллегу?

В действительности, есть гораздо более простой способ.

Я дам вам алгоритм последовательных шагов, который поможет вам не создавать больше таких ситуаций и легко добиваться результативности от сотрудников.

Итак, разберем детально.

Шаг первый

Иницилируйте разговор. Обратитесь к сотруднику по имени. Обозначьте проблему. Спросите о причине.

– Кирилл, я вижу, что у тебя низкие результаты по проекту X. Как ты думаешь, в чём причина?

Что ответит Кирилл? Вряд ли стоит ожидать, что он немедленно признает свою вину, искренне покается и пообещает с сегодняшнего дня показывать только высокие результаты! Нормальный среднестатистический работник постарается переложить ответственность на кого и на что угодно: на клиента, на обстоятельства, на погоду, и так далее.

– Так это клиент не прислал отчёт / прислал не то / не дал обратную связь / уехал в отпуск / не берет трубку.

После такого ответа вы переходите ко второму шагу.

Шаг второй

Покажите понимание. Минимизируйте его агрессивность. Напомните про то, что ответственность всё же лежит на сотруднике. Подведите его к тому, чтобы он с вами согласился.

Ваш ответ может быть таким:

– Да, Кирилл, понимаю, трудности могут быть. То есть ты пока не нашел способа так взаимодействовать с клиентом, чтобы он придерживался сроков. Верно?

Таким образом, вы дали человеку понять, что находитесь на его стороне и не собираетесь устраивать ему разнос. Он успокаивается и готов тоже с вами согласиться (тем более, что это истинная правда).

Поверьте моему опыту, 95 человек из 100 ответят:

– Ну да, в общем, так. Я немного не дождал.

На этом шаге вы заложили платформу для дальнейшего ведения конструктивного диалога.

Шаг третий

Дайте сильный плюс. Подчеркните профессионализм сотрудника. Побудите его самого предложить решение.

– Отлично, что ты это понимаешь! Скажи мне, исходя из своего опыта и профессионализма, какое ты здесь видишь решение?

Ваш сотрудник гордится тем, что вы признаете его достоинства как профессионала, и уже начинает думать над решением проблемы.

– Ну, можно звонить клиенту почаще, или связаться с его мамой.

Возможно, он пока ещё думает над этим, так сказать, в теории, и ваша следующая фраза приводит его к стадии практических действий.

Шаг четвёртый

Опять сильный плюс. Подведение к действию, которое совершит сам сотрудник.

– Отлично, ты прав. И что ты будешь делать в первую очередь?

Тут ваш собеседник уже полностью чувствует вашу поддержку и одобрение, он успокоился, настроился на деловой лад и осознает, что действия по решению возникшей про-

блемы – его ответственность.

– Сейчас свяжусь с замом, узнаю, когда его шеф будет в офисе.

На этой стадии диалога вы уже добились очень многого. Всего несколько фраз, а конфликт предотвращен, сотрудник готов решать проблему, и сам установил себе первую задачу. Следующий же шаг позволит вам создать превентивные меры и сконструировать алгоритм дальнейшей работы. И это очень важно.

Шаг пятый

Одобрение. Превентивные меры на будущее.

– Супер. А что ты как профессионал можешь сделать, чтобы не создавать таких ситуаций в дальнейшем?

Ваш собеседник понимает, что вы даёте ему возможность оставаться в вашей команде при условии, что он примет на себя постоянную ответственность за себя и свою работу. И если он действительно хочет быть в вашем коллективе, он отнесётся к этой возможности серьёзно.

– Я буду более четко планировать сроки по каждому проекту. И буду ежедневно проверять обратную связь от клиентов.

Вот здесь можно сказать, что вы полностью достигли того, что вам было нужно.

И напоследок – закрепить достигнутое.

Шаг шестой

Одобрение. Ожидание успехов.

– Отлично, Кирилл, я надеюсь, что нам больше не придётся к этому возвращаться. Работай дальше и держи меня в курсе своих побед. Договорились?

– Да, договорились.

Этот разговор мог занять всего 2 – 3 минуты. А итог его – колоссален. Потому что за ним кроется большой пласт философско-психологических понятий.

А именно: объективная истина жизни в том, что каждый человек сам является причиной тех последствий, с которыми он сталкивается. Только не у каждого есть мужество это признать и взглянуть этой истине прямо в лицо.

Ваш разговор с сотрудником подводит его к пониманию этой истины: он сам является причиной той проблемы, о которой идёт речь. И значит, он сам должен найти правильное решение проблемы. Но при этом вы не говорите ему обидные слова, не взваливаете на него вину за неудачи, не унижаете его – все это вызвало бы в нём агрессию, отторжение, чувство несправедливости, и в результате проблемы бы только усугубились.

Вы же, наоборот, демонстрируете ему уважение, понимание, веру в его разум и силы и поддержку его решений. Такое отношение окрыляет! Видя ваше доверие, человек постарается его оправдать.

Вот ещё пример.

– Фёдор, я вижу, что у тебя низкие результаты по проекту «Склад точка ру». Как ты думаешь, в чем причина такого низкого трафика у них из поиска?

– Да вы знаете, тема с такой высокой конкуренцией! Я не знаю, что тут можно сделать... Я сделал всё, что мог... Ничего не работает!

– Услышал, Федор, да, задача перед тобой стоит непростая. То есть ты пока не нашёл способа так работать с их поисковым трафиком, чтобы трафик рос и целевых звонков у них было больше. Верно?

– Ну да, получается так, пока не нашёл.

– Отлично, что ты это понимаешь, и ты понимаешь, что всё зависит от тебя. Скажи мне как профессионал, какое ты предложишь решение?

– Ну, давайте сегодня я проработаю структуру и подумаю, какие ещё запросы можно использовать для внутренней оптимизации.

– Отлично, интересно! И что ты будешь делать в первую очередь?

– По вордстату посмотрю, какие там есть варианты.

– Супер! И скажи, что ты можешь сделать, чтобы не создавать больше таких ситуаций, когда у твоих клиентов низкий трафик?

– Ну, я буду прорабатывать структуру по всем ключевым словам, чтобы собирать больше трафика, и буду сразу согласовывать это с нашими заказчиками.

– Отлично! Надеюсь, я могу на тебя рассчитывать. Тогда работаем дальше, держи меня в курсе твоих побед. Через неделю обсудим твои шаги по этому направлению. Договорились?

– Да, договорились.

Что важно при ведении подобного диалога?

- чёткая последовательность ваших шагов,
- уверенность,
- визуальный контакт,
- искренняя заинтересованность.

Эта схема универсальна, вы можете использовать её и в работе с самим собой, и в работе с командой. И даже в разговорах с друзьями.

Она действительно работает. И работает именно потому, что в процессе разговора человек сам приходит к наилучшему для себя решению.

А теперь немного психологии для понимания глубинных процессов, задействованных в нашей схеме.

Основана схема на модели эго-состояний человека: Родителя / Взрослого / Ребенка.

В каждом из нас содержатся три психологические реальности:

О – Родитель (надо, обязан)

О – Взрослый (выбираю, целесообразно)

О – Ребёнок (хочу)

В начале разговора ваш собеседник на позиции Ребёнка,

разговаривающего с Родителем:

– *У меня не получается, мне трудно, меня надо пожалеть...*

И подсознательно он провоцирует вас на то, чтобы вы ответили:

– *Бедненький! Как же тебе тяжело! Иди, отдохни, не переуживай, я всё сделаю за тебя...*

Вы же отвечаете ему на эту его манипуляцию и сразу переводите его на позицию взрослого:

– *Я не буду тебя ругать, но на твой крючок я не клюну, это твоя ответственность.*

И далее с каждым шагом вы все больше укрепляете его на позиции взрослого:

– *Твоё решение, твоё действие и твои превентивные меры. Я верю в тебя! Ты это можешь!*

Зная эти «закадровые» послы и учитывая их, вы можете сформировать вокруг себя коллектив взрослых, отвечающих за себя людей, а не группу детсада.

Итак, мы подробно разобрали вопрос о том, как вернуть сотруднику ответственность за его рабочие обязанности.

Если вы готовы использовать приведенную в этой главе схему, потренируйтесь перед зеркалом. Представьте себя и на месте руководителя, и на месте подчинённого. Выучите последовательность шагов в диалоге.

Станьте мудрым руководителем, возьмите на вооружение этот манёвр и применяйте его на благо вашей компании!

Глава 2

Как научить себя и коллег расставлять приоритеты, и почему это важно?

Из урока вы узнаете:

- Как научить сотрудников выделять ключевые задачи и не тратить ресурсы впустую.**
- Как помочь сотрудникам адаптироваться на рабочем месте и успешно справляться с задачами.**

И снова хочу спросить вас: скажите, сколько у вас часов в сутках? 24, верно? А у вашего сотрудника Ивана? Или у Анастасии из отдела продаж? А у Билла Гейтса? Те же 24 часа в сутках и 365 дней в году, как у всех.

Почему же тогда Билл Гейтс успевает сделать за один день и за один год в несколько раз больше, чем Иван?

Не сомневаюсь, что вы знаете ответ: всё дело в правильном планировании времени. А как на практике осуществить правильное планирование, или, вернее, с чего начать и как сделать планирование постоянной привычкой ваших сотрудников – стратегической привычкой, которая будет давать стабильный результат, – это уже отдельный вопрос.

Я помогу вам ответить на него и делюсь с вами еще одной

простой техникой.

Дело в том, что любая вещь создается дважды – сначала в воображении, затем в реальности. Какую картину человек увидит в своей голове – к таким результатам он и будет идти в своей реальной жизни.

Ваша задача как мудрого руководителя – задать своим сотрудникам чёткую внутреннюю картину их рабочего времени, которая будет затем воплощаться в результатах.

И сделать это можно одной фразой:

– Иван (Кирилл / Фёдор / т. д.), какие у тебя две ключевые задачи на сегодня?

Задайте этот вопрос каждому из своих сотрудников, приехав утром в офис, выслушайте их ответы и наблюдайте за их реакцией.

Кто-то сразу чётко ответит, даже не запнувшись; и наверняка это будут ваши лучшие сотрудники. Кто-то сначала крепко задумается, и потом назовёт свои ключевые задачи. Кто-то начнёт явно придумывать что-то красивое, чтобы хорошо выглядеть перед вами. А кто-то, возможно, удивлённо скажет: *«Не знаю. А какие должны быть?»*

Так вот, если вы станете задавать этот вопрос ежедневно, вашим коллегам придётся к нему готовиться, то есть они станут заранее продумывать свои ответы, и в их подсознании начнут выстраиваться приоритеты (ключевые задачи). А расстановка приоритетов – это основа рационального планирования времени.

В действительности суть этого манёвра не в том, чтобы получить ответ. Но, отвечая вам, каждый ваш подчинённый сам выделяет, формулирует и проговаривает вслух свои главные дела на текущий день. Именно таким образом он создаёт в своем воображении картину рабочего дня.

Ключевых задач может быть две, три или четыре, решите это сами. Можно и вовсе не называть число. Но помните: чёткая формулировка нескольких ключевых дел поможет человеку держать фокус внимания именно на них и к концу дня дать конкретный результат.

Если же ваши сотрудники отвечают расплывчато или вообще уходят от ответа, это повод разобраться: насколько хорошо вы сами представляете себе стратегические задачи компании на данном этапе работы? И насколько чётко вы объяснили их своему коллективу?

В таком случае попробуйте начать с себя. Спросите себя утром:

– Какие у меня на сегодня две ключевые задачи? Что будет для меня наилучшим результатом сегодняшнего дня? На каких делах мне нужно сфокусировать своё внимание сегодня?

Запишите свои ключевые дела. Выполните их сегодня. Повторите завтра и послезавтра. Поживите неделю с этой практикой.

Очень полезно порепетировать перед зеркалом. Подумайте, как и в какой форме вы можете задать этот вопрос, чтобы

он прозвучал органично и естественно.

И потом уже начните постепенно приучать сотрудников к такому началу дня – тренируйте их расставлять приоритеты.

Не забудьте и про важные моменты диалога:

- называние по имени,
- уверенность,
- визуальный контакт,
- искренняя заинтересованность и позитивный настрой,
- одобрение (*«Отлично, работаем дальше, и держи меня в курсе своих успехов»*).

Что происходит «за кадром» вашего короткого диалога?

Во-первых, как сказано выше, вы закладываете в подсознание сотрудника видение его рабочего дня и его итогов.

Во-вторых, вы показываете ему вашу веру в его профессионализм и умение выделить главное.

В-третьих, вы укрепляете его в позиции взрослого (смотрите предыдущую главу).

В-четвёртых, вы подчеркиваете свой авторитет руководителя, так как ваш вопрос в действительности является скрытой командой, которую подчиненный должен выполнить.

И наконец, вы создаёте весьма сильную нематериальную мотивацию к действию.

Когда же выделение ключевых задач станет привычным для каждого члена вашего коллектива, вы можете превратить это в практику ежедневного или еженедельного планирования для всей компании. Короткое утреннее совещание

поможет не только чётко спланировать рабочий день каждого сотрудника, но и скоординировать их задачи и действия в рамках общей стратегии.

Итак, попробуйте применить данный манёвр уже сегодня, и скоро вы придёте к слаженной и результативной работе ваших коллег в русле точно расставленных приоритетов.

Глава 3

Как руководителю разрешить конфликт между двумя ценными сотрудниками?

Из урока вы узнаете:

- Как руководителю не быть втянутым в конфликт между подчинёнными и сохранить нейтралитет.**
- Как сместить фокус с эмоций и личностей на конструктивный рабочий лад.**
- Как разобраться в глубинных причинах конфликта, чтобы он больше не повторялся.**

Счастлив тот руководитель, у которого все сотрудники работают в любви и взаимном уважении!

Если у вас абсолютная идиллия в коллективе, можете пропустить эту главу. Она адресована всем остальным.

Итак, представьте себе весьма распространенную ситуацию: у вас есть два сотрудника, одинаково ценные для компании как профессионалы и прекрасно выполняющие свои обязанности. Тем не менее вы замечаете, что между ними натянутые отношения, перерастающие в скрытый, а может быть, и явный конфликт.

Вы знаете, как это может выглядеть: например, один из

них подкалывает другого, отпускает язвительные замечания. Или оба избегают находиться рядом друг с другом и почти не разговаривают. Возможно, кто-то из них, или оба, жалуются вам друг на друга.

Влияет ли эта ситуация на рабочую обстановку в коллективе? Разумеется, влияет. И на обстановку, и на результаты работы. Неприязненные отношения между двумя сотрудниками могут выходить и за пределы офиса – но ситуации вне офиса также и вне вашей компетенции. А то, что происходит в рабочем пространстве – ваша ответственность как руководителя.

Так что же делать – игнорировать происходящее или разбираться, кто прав, а кто виноват?

В действительности ни то, и ни другое. Есть третий вариант: мягко свести конфликт к нулю, просто погасить его.

Давайте разберём по шагам, как это сделать.

Шаг первый

Иницилируйте встречу втроем – вы и оба сотрудника.

– Иван, Фёдор, зайдите ко мне, нужно обсудить ряд рабочих вопросов.

Не нужно подчеркивать, что причина встречи – их взаимные отношения. Упомяните именно рабочие вопросы, это настроит обоих на деловой лад.

Шаг второй

Выразите уважение каждому.

Да, разговор нужно начать со слов уважения:

– Фёдор, Иван, мы работаем вместе уже не первый год. Я дорожу теми результатами, которых вы достигли как профессионалы. Я рад, что у нас есть возможность вместе работать и двигать нашу компанию вперёд общими силами.

Взгляните на заголовок – в этой главе мы исходим из того, что Федор и Иван действительно ценные сотрудники, а значит, ваши слова прозвучат искренне. И это поможет каждому из собеседников слегка расслабиться, так как их «детское» эго будет удовлетворено.

Шаг третий

Обозначьте ситуацию. Спросите про сильные стороны.

– Друзья мои, я вижу, что между вами есть какой-то конфликт, который мешает каждому из вас быть максимально эффективным в общей работе.

Фёдор и Иван могут начать возражать, но вы не давайте увести себя в сторону:

– Нет, не пытайтесь меня убедить, что это не так. Вы должны меня выслушать, я говорю важные вещи.

Помните, что ваша ролевая позиция выше, чем у обоих подчиненных, и в данной ситуации вам стоит этим воспользоваться.

Дальше – очень значимый момент. Побудите каждого из присутствующих высказаться положительно о другом.

– Иван, скажи, пожалуйста, какие ты видишь у Фёдора сильные стороны?

Обратите внимание на формулировку вопроса: вы не спрашиваете Ивана, есть ли вообще какие-нибудь сильные стороны у Федора. Подразумевается, что они конечно же есть, и Ивану предлагается их назвать. Также и наоборот.

– Фёдор, назови самые, на твой взгляд, сильные стороны Ивана.

Да, кто-то из них может возразить, что никаких сильных сторон у оппонента нет – в этом случае сразу остановите его:

– Секунду, Иван. Смысл нашего разговора – в улучшении продуктивности работы. В нашей компании работают хорошие специалисты. Вспомни, в чём твой коллега хорош.

Называя сильные качества своего коллеги, каждый из них уже начнёт относиться к другому лучше – это закон психологии, и мы здесь его используем. И не забудьте поблагодарить обоих за хороший отзыв о товарище.

Шаг четвёртый

Обратная связь.

На этом этапе беседы главное – добиться от каждого конструктивных предложений.

– Фёдор, как ты думаешь, что нужно улучшить Ивану, чтобы тебе с ним работалось легко / комфортно / спокойно / уверенно?

Внимание: не позволяйте разговору на этом шаге превра-

титься во взаимные обвинения. «Детское» эго Фёдора может заставить его сказать, например:

– Лучшие всего, если он перестанет учить меня работать / издеваться надо мной / лезть в мои дела / рыться в моем столе – и т. д.

Помогите сотруднику переформулировать фразу с позиций взрослого эго:

– Лучшие всего, если он доверит мне самому выполнять мои обязанности / будет относиться ко мне с таким же уважением, как к другим / будет помогать мне, только когда я попрошу о помощи / будет держать в своём столе всю необходимую канцелярию... и так далее.

Аналогичный вопрос задайте Ивану и также фокусируйте его на конструктивных, «взрослых» высказываниях.

Шаг пятый

Согласование действий.

После того, как обратная связь получена, оба высказались и были услышаны, необходимо наметить дальнейшие шаги:

– Давайте согласуем наши действия и договоримся о том, как работать дальше слаженно и эффективно.

Нужно еще раз проговорить, что будет делать каждый из участников, чтобы их совместная работа не омрачалась больше никакими конфликтами. Убедитесь, что каждый понял свои задачи правильно.

Шаг шестой

Повторение и заключение.

Имейте в виду: далеко не всегда удаётся уладить ситуацию с одного раза. Зачастую требуется повторение беседы. И можно об этом сразу сказать, чтобы и коллеги это понимали и не забывали о достигнутых договоренностях.

– Я буду присматривать за вашим взаимодействием и предлагаю вернуться к этому разговору недели через две. Соберёмся и снова подумаем, как сделать совместную работу еще более эффективной.

В конце нужно подвести итог и сказать короткое заключительное слово, например:

– Я призываю вас извлечь ценный опыт из этого урока. Конфликтовать нам следует не друг с другом, а со слабыми местами в нашей компании, чтобы делать компанию сильнее и полезнее для наших клиентов.

Итак, самые важные точки данной схемы:

- Никогда не закрывайте глаза на конфликты внутри коллектива. Будьте внимательны к своим сотрудникам и старайтесь «обнулять» конфликт в зародыше.
- Во время разговора контролируйте и моделируйте его ход на каждом шаге. Именно вы своим авторитетом направляете его в нужное вам русло.
- Фокусируйте внимание сотрудников на позитивном разрешении ситуации и на их позиции взрослого.
- Будьте беспристрастным и не позволяйте втягивать себя

в препирательства.

Как и в предыдущих главах, призываю вас заранее подготовиться к этому нелёгкому разговору: представьте себя на месте одного и другого сотрудника; порепетируйте перед зеркалом; подготовьте сильные фразы, которые вы затем используете.

Разговор будет не из приятных, но вы теперь знаете, как его вести. А результат может многократно превзойти ваши ожидания: хороший климат в коллективе, облегчение у всех от прекращения скрытой войны; благодарность и преданность сотрудников, которым вы помогли выбраться из замкнутого круга недоброжелательства. И как следствие – рост продуктивности.

Добавляйте этот инструмент в свой арсенал и удачи вам!

Глава 4

Почему важно создать систему внутреннего обучения в компании и как это сделать?

Из урока вы узнаете:

- Как вдохновить сотрудников на самообучение и стремление быть профессионалами своего дела.**
- Как руководителю повысить авторитет в компании посредством обучения своих сотрудников.**

Нужно ли профессионалу учиться?

Если он хочет оставаться профессионалом – да, обязательно. Профессионал потому и является таковым, что постоянно повышает свои компетенции и стремится к овладению новыми знаниями и навыками. Противоположность ему – дилетант, человек, не обучающийся и не развивающийся.

Хотите ли вы иметь в своей команде дилетантов? Полагаю, что нет. Поэтому в данной главе мы и поговорим о внутреннем обучении в компании, ибо это один из принципов успешного бизнеса.

Итак, перед вами стоит задача: внедрить в своем коллективе практику самообразования сотрудников. Как инициировать этот процесс?

Начните с себя! Ответьте честно сами себе на такие вопросы:

— А как я сам занимаюсь своим развитием? Читаю ли я профессиональную литературу? Смотрю ли я видео лекции ведущих специалистов в моей области? Участвую ли я в профессиональных семинарах и других мероприятиях? Применяю ли я прочитанное / услышанное / увиденное в своей работе?

И если вы делаете что-то из вышеперечисленного, то знаете, насколько полезно получение новых знаний, и насколько этот опыт обогащает вашу деятельность. В таком случае пора вводить новую практику в своем коллективе.

Хороший момент для этого — одно из ежедневных (или еженедельных) коротких совещаний (смотрите главу 2). После обсуждения актуальных вопросов выступите перед сотрудниками с такой речью:

— Коллеги, не секрет, что одна из ключевых предпосылок к профессионализму — это постоянное обучение. Я уверен, что нам оно тоже необходимо, и хочу предложить следующее: ежемесячно каждый из нас будет изучать книгу по своей теме и делиться идеями, которые он вынес из этой книги. И разрешите, я начну с себя.

Назовите книгу, которую вы выбрали для изучения. Объясните, каким образом вы собираетесь ознакомить с ее содержанием остальных: это может быть, например, короткое выступление перед коллективом с рассказом о ключевых

идеях книги. Или конспектирование прочитанного и рассылка конспекта сотрудникам по электронной почте.

Как откликнутся на это нововведение ваши коллеги? Скажу сразу: не ждите хора восторженных голосов. Вероятнее всего, кому-то это вообще не понравится (*«И так работы невпроворот, еще и книжки читать заставляют!»*). Кто-то воспримет безразлично (*«Ладно, если босс настаивает, почитаем...»*). Но обязательно найдётся хотя бы один человек, кто поддержит вашу идею.

Пусть он будет следующим выступающим. А дальше постепенно втянутся и остальные.

Вот самая простая – и проверенная на практике – схема:

- Один из сотрудников выбирает и читает какую-либо книгу по своей теме в течение месяца и делает конспект.
- В конце месяца он на общем собрании презентует прочитанную книгу и рассказывает о своих открытиях и о полезных для вашей компании идеях. Можно сразу же обсудить, какие из идей вы хотите взять на вооружение.
- Подготовленный конспект рассылается всем коллегам, а также добавляется в общую внутреннюю учебную базу. Любой из членов коллектива может перечитать конспект, а может быть, будут желающие прочитать и саму книгу.
- Выступления можно записывать на видео – тогда кроме текстовых конспектов у вас соберётся и видеотека. Знакомь-

те с видеозаписями новых сотрудников, чтобы они включались в эту систему само – и взаимного обучения и приобщались к вашей корпоративной культуре.

Таким образом, в процессе чтения, обсуждения идей и создания базы возникнет ещё один фактор объединения людей, работающих под вашим руководством. Каждый из них становится для других источником новых знаний, стимулом для роста и развития. Появляются новые точки соприкосновения, общие идеи. Поверьте, это очень сильный рычаг нематериальной мотивации коллектива.

В дальнейшем, планомерно внедряя эту систему, вы превратите внутреннее обучение в преимущество вашей компании перед другими. Ведь это не что иное, как забота руководителя о развитии своих сотрудников, о поддержании высокого уровня их профессионализма и высоких стандартов компании.

Обратите внимание на важные моменты:

- Ни в коем случае нельзя насаждать обучение силой (*«Ты обязан прочитать вот эту книгу к четвергу и сделать доклад!»*). Только убеждение и собственный пример.
- Вы, в качестве инициатора, должны точно придерживаться своего плана: начали вводить систему обучения – не бросайте. Если вы пообещали презентовать прочитанную вами книгу, сделайте это в назначенный день и время. Если объявлено, что кто-то из коллег проведет свою презентацию

такого-то числа – не отменяйте и не переносите ее.

Что вы получите в итоге?

Благодарность сотрудников. Укрепление и повышение вашего авторитета. Растущий профессионализм коллег и ваш собственный. Сплоченную команду. Собственную учебную базу. Конкурентное преимущество.

Не так уж и мало, правда?

Как говорится: «Нет победы, есть шаг к победе». Сделайте этот шаг, и вы еще больше приблизитесь к успеху!

Глава 5

Как восстановить желание сотрудника создавать выдающиеся результаты?

Из урока вы узнаете:

- Как преодолеть сопротивление и нежелание сотрудника раскрывать причины затруднений в работе.**
- Как помочь сотруднику вернуть высокую работоспособность и трудовой энтузиазм.**

Дмитрий проработал у меня почти четыре года, и всё это время я не мог на него нарадоваться – всегда энергичен, активен, полон энтузиазма и идей, глаза горят, дела спорятся. Но к концу четвёртого года я стал замечать, что он изменился. Глаза потухли, идеи исчезли. Вроде бы и пожаловаться на него нельзя – не опаздывает, не прогуливает, все задания вовремя сдаёт... А я вижу, что с человеком явно что-то происходит, и это уже начинает сказываться на результатах его работы.

Бывало ли такое в вашей компании? Как вы действовали в такой ситуации? И действовали ли вообще?

В третьей главе мы с вами уже говорили об одном из главных принципов работы мудрого руководителя – быть вни-

мательным к своим сотрудникам, стараться видеть скрытые конфликты и напряжённость в коллективе, и по возможности быстрее сглаживать их.

Здесь мы возвращаемся к этой теме, но в другом ракурсе.

Итак, вы замечаете, что один из ваших давних, хорошо проверенных сотрудников стал работать с неохотой и ходит с кислым лицом. Должно ли это вас беспокоить? Да, безусловно. Своим недовольным видом ваш сотрудник, сознательно или подсознательно, подаёт вам сигнал: не всё гладко между вами. Нужно ли вам разобраться в возникшей ситуации? Обязательно.

И опять вам, как руководителю, придется инициировать разговор с коллегой наедине.

– Дмитрий, я вижу, что в последнее время тебя что-то тревожит. Ты постоянно думаешь об этом в ходе рабочего дня, и у тебя нет такого желания трудиться, как раньше. Давай обсудим, могу ли я тебе помочь справиться с твоими тревогами.

Начало этого разговора очень важно: нужно сразу дать вашему собеседнику понять, что это не наезд и не выговор; что вы на его стороне и искренне хотите ему помочь. Если он этого не почувствует, то скорее всего ещё больше надуется, закроется, и разговора не выйдет.

Поэтому – подготовьтесь к диалогу, продумайте, как и что вы скажете. Ваша задача – мотивировать сотрудника раскрыть причины его состояния:

– Скажи мне, в чём дело? Что тебя расстраивает? Давай разберёмся вместе.

Еще одно важное «закадровое послание» вашего обращения: проблема не в том, что сотрудник стал плох, а в нерешённой ситуации:

– Дмитрий, я знаю, дело не в тебе. Я уверен в твоём профессионализме и в том, что ты тот человек, на которого я всегда могу положиться. Дело в самой ситуации. Скажи, было ли что-то такое, что вызвало у тебя чувство несправедливости? Есть ли что-то, что мешает тебе работать с прежней эффективностью? Мне важно об этом знать и сделать все необходимое, чтобы вернуть твою высокую работоспособность.

Если вы правильно повели разговор, то ваш коллега поддержит его и начнет говорить откровенно.

Внимание: будьте готовы узнать много нового о себе!

Конечно, конечно, – причины у него могут быть самые разные: и неприятности в семье, и проблемы со здоровьем, и личные переживания, и вовсе надуманные беды. Допустим, проблема не связана с работой, но достаточно серьёзна, чтобы влиять на настроение и результативность сотрудника. Сможете помочь ему в решении – вернёте товарища в строй и заслужите его благодарность. Не сможете – будете хотя бы в курсе того, что с ним происходит.

Но всё же чаще случается, что причины в каких-то рабочих моментах. А это уже напрямую касается вас как руково-

дителя. Именно поэтому вам так важно услышать об этом от собеседника и найти способы урегулирования ситуации.

И в зависимости от того, что вы услышите, могут быть только два варианта решения.

Вариант первый:

Есть объективный источник его обиды. Вы устраняете эту причину, восстанавливаете справедливость, и сотрудник снова с энтузиазмом – а может быть, и с удвоенным энтузиазмом – возвращается к работе.

Источники могут быть самые разнообразные, и невозможно перечислить их все.

Например, вы просили его выступить на собрании, он два дня готовился, а вы попросту забыли о своей просьбе.

Или обещали выплатить бонус за досрочное завершение проекта – и не выплатили.

Или собирались отдать ему выгодный заказ – а потом передумали и отдали другому.

Или пообещали поставить ему новый компьютер – а в итоге поставили себе.

Представьте себя на его месте – разве вам самому не было бы обидно? Разве у вас не пропало бы желание отдавать все силы работе?

Любую из этих и подобных им ситуаций можно решить. Вам нетрудно будет придумать, как исправить свою оплошность, чтобы сотрудник увидел, что вы по-прежнему цените

и уважаете его. И он в благодарность вам за понимание и хорошее отношение может не только восстановить, но и увеличить свою продуктивность.

Вариант второй:

Ваш собеседник считает, что ему пора делать карьеру в другом месте. Что ж, возможно, он прав! Возможно даже, что он уже предпринял какие-то шаги, но побаивается вам об этом сказать – и поэтому мрачен и напряжён.

В этом случае также будет самым правильным опередить его, первым вывести его на этот разговор. Только так вы сможете держать ситуацию под контролем и регулировать погоду в своём рабочем пространстве.

Если человек не намерен больше быть частью вашей команды, отпустите его с миром и пожелайте удачи.

Как видите, ваша главная цель в разговоре – понять, кто перед вами: соратник, готовый и дальше шагать с вами в ногу, или человек, уже свернувший в другом направлении. Теперь вы понимаете, насколько важно для вас разобраться в происходящем? Вам нужна сильная команда, где между участниками нет недомолвок и скрытых конфликтов, где каждый готов поддержать товарища.

Поэтому главные усилия нужно направить на урегулирование ситуаций первого варианта.

В конце беседы обязательно спросите коллегу:

– Дмитрий, не осталось ли чего-то, что мы еще не обсу-

дили?

Вытаскивайте все его недовольства и обиды; если чувствуете, что собеседник еще не до конца высказался, продолжайте спрашивать. Пусть диалог завершится полным взаимопониманием.

Более того, уместно будет инициировать подобный разговор и в профилактических целях. Не обязательно ждать недовольных лиц, просто периодически спрашивайте у одного или другого сотрудника:

– Иван, всё ли в порядке? Нет никаких недопониманий? Мне важно получать от тебя обратную связь по работе компании, и твои предложения могут нам помочь.

И тогда вполне вероятно, что до скрытых недовольств дело никогда и не дойдет.

Давайте повторим еще раз ключевые моменты этого мудрого манёвра.

- Смотреть и видеть.
- Брать инициативу в свои руки.
- Помочь сотруднику разобраться в ситуации.
- Понять, кто перед вами.
- Принять целесообразное решение.

Присмотритесь к своим сотрудникам прямо сегодня – может быть, пора применить манёвр?

Глава 6

Как вовлечь сотрудников в создание идей, которые улучшат вашу компанию?

Из урока вы узнаете:

- Как каждый месяц получать от сотрудников предложения по улучшению их работы.**
- Как эффективно использовать коллективный интеллектуальный потенциал сотрудников.**

Хотите ли вы улучшить работу вашей компании? Смешной вопрос, – скажете вы, – кто же этого не хочет? Даже если дела идут хорошо, всегда есть пространство для движения к совершенству.

А знаете ли вы, что у вас прямо под рукой есть мощный генератор продуктивных идей, которые могут способствовать совершенствованию вашего бизнеса? И этот генератор – ваш коллектив.

Будьте уверены, у каждого из ваших коллег копошатся в голове мысли о том, что и как можно изменить, чтобы им лучше работалось, чтобы эффективность увеличилась и процессы протекали быстрее. Кто, кроме самого сотрудника на его рабочем месте, может лучше знать и понимать это?

Дайте этим мыслям выход – и вы получите неиссякаемый источник идей!

Разберёмся, как упорядочить этот источник таким образом, чтобы он приносил реальную пользу.

Первое, что вам нужно сделать – провести общее собрание и обратиться к коллективу с предложением:

– Товарищи, каждый из вас – важный участник нашей команды. И я хочу, чтобы вы задумались о том, как сделать вашу работу еще эффективнее и полезнее для наших клиентов. Когда у вас будут идеи по улучшению – и вашей работы, и нашей компании в целом – знайте, что мы всегда готовы вас выслушать, принять ваши идеи к обсуждению и внедрить самые ценные из них. Авторы тех идей, которые будут внедрены и дадут позитивные результаты, могут рассчитывать на определённые бонусы.

То есть вы дадите понять своим сотрудникам:

- Что вы их цените,
- Что вам интересны их предложения, связанные с работой,
- Что вы готовы принять эти предложения,
- Что вы готовы вознаградить лучших,
- Что они имеют возможность влиять на работу компании.

Далее расскажите, как именно вы собираетесь организовать рассмотрение их идей:

– Если с вашей позиции вы видите, что есть какие-то узкие места, мешающие вам работать – не бойтесь поде-

литься этим с нами. Запишите в письменном виде и саму ситуацию, и ваши варианты ее решения, и положите вот в этот почтовый ящик / пришлите вот на эту электронную почту. В конце месяца мы будем изучать все ваши предложения. А самые интересные из них вынесем на общее обсуждение и составим план по их реализации.

И наконец, вам нужно продумать систему поощрений за самые дельные предложения. Может быть, денежная премия. А может быть, что-то другое – подарки, путёвки выходного дня, даже аплодисменты и доска почёта – все это подчеркнёт ценность конкретного человека для всей компании. Или попробуйте сделать из этого игру, соревнование, конкурс! Годится всё, что простимулирует ваших людей подходить к своей работе творчески.

Не забывайте регулярно проводить обсуждение новых идей из почтового ящика. Важна система! Пусть ваши коллеги знают, что раз в месяц вы обязательно озвучиваете их предложения на собрании.

Составьте себе план этой части собрания и ограничьте обсуждение по времени: оно не должно превращаться в растянутые абстрактные разговоры.

1. Зачитали идею.
2. Прикинули преимущества и возможные результаты.
3. Просчитали затраты на внедрение (время, деньги, прочие ресурсы).
4. Проголосовали за или против внедрения.

5. Назначили исполнителя и срок выполнения.

Если бы вы были рядовым сотрудником, вам бы понравилась возможность вносить свой вклад в развитие компании и чувствовать себя причастным к управлению ее деятельностью? Полагаю, скорее да, чем нет. И вероятно, вы уже догадываетесь, что это ещё один очень сильный фактор нематериальной мотивации ваших коллег и увеличения их лояльности.

Возможно, не всё получится с первого раза. Возможно, не каждая принятая к реализации идея действительно окажется плодотворной. Да, вы запускаете непростой механизм, который потребует наладки. Но, начав работать в полную силу, он станет вам прекрасным подспорьем.

Почему важно вовлечь сотрудников в создание идей?

Подумайте сами: вы как руководитель в первую очередь занимаетесь решением стратегических задач. Область вашей ответственности широка и многогранна. Но многие вещи тактического, местного характера могут ускользать от вашего внимания. А в то же время ваши коллеги видят их гораздо ближе и знакомы с ними гораздо подробнее. Поверните эту ситуацию на пользу себе и своей компании – и скорость развития вашего бизнеса удвоится!

Попробуйте – с вашей стороны это будет мудрым шагом!

Глава 7

Как поздравить сотрудника с днём рождения и почему это важно.

Из урока вы узнаете:

- Как поздравить сотрудника с днём рождения так, чтобы вдохновить его на новые победы.
- Как подчеркнуть ценность сотрудника, чтобы повысить его внутреннюю мотивацию.

Спросите любого человека, какие у него два самых любимых праздника. Девять из десяти назовут Новый Год и день рождения.

С Новым Годом все более или менее понятно: общественный праздник, его отмечают во всех компаниях в рамках возможностей – где скромным салатиком и шампанским в офисе, где корпоративным выездом в Дубай.

День рождения – другое дело. Это праздник личный, персональный. И вы как руководитель, возможно, сомневаетесь: поздравлять сотрудников в их дни рождения или нет? Всех или не всех? Как именно поздравлять? Уместно ли это будет?

Давайте обсудим этот тонкий момент.

Во-первых, мой решительный и безусловный совет: да,

непременно поздравлять!

Из предыдущих глав вы уже знаете, что руководитель поступает мудро, проявляя внимание к своим подчиненным. И поздравляя сотрудников с днём рождения лично, вы одним этим простым актом сразу поднимаете свой авторитет. Тем более, что теплые слова и пожелания ценятся очень дорого, а вам ничего не стоят.

Представьте, если бы вы были рядовым работником компании, а руководитель в ваш день рождения подошел бы к вам и при всех поздравил и поблагодарил за ваш труд. Было бы вам приятно?

И наоборот, если все коллеги поздравили бы вас, а начальник не обмолвился бы даже словом – что бы вы чувствовали? Как минимум, вас это заденет, а как максимум – вы глубоко обидитесь.

Значит, поздравлять нужно.

Во-вторых, всех или только некоторых?

А это зависит от размеров вашего бизнеса. Если в вашей компании работают 3000 человек в 10 филиалах по всей России – естественно, вы не можете поздравить лично каждого. В этом случае ограничьтесь вашими заместителями, начальниками отделов и директорами филиалов. Может быть, с вашей лёгкой руки такая практика внедрится и в каждом отделе и филиале. И это будет вашей заслугой.

Если же у вас в подчинении 10-20 человек, вам не трудно будет обратиться с поздравлением к каждому из них, от за-

местителя до курьера.

Так как же это лучше сделать?

Прямо с утра в рабочий день подойдите к имениннику, пожмите ему руку и скажите несколько искренних фраз.

– Алексей Иванович, от всей души поздравляю вас с днём рождения! Желаю здоровья, благополучия в семье. Благодарю вас за ваш ценный труд, я рад, что вы в нашем коллективе, и надеюсь еще долго работать вместе с вами. Всех благ!

– Анна Александровна, с днём рождения! Хочу пожелать вам всего наилучшего и дальнейших успехов в работе! Мне приятно, что вы, такой серьезный профессионал, работаете в нашей компании, и я ценю ваши достижения. Спасибо вам!

Кстати, женщине можно не пожимать руку, достаточно улыбки.

Если это выходной день, позвоните сотруднику утром, не откладывая до понедельника.

Наверно, вы уже поняли, что смысл такого поздравления – не только пожелать разных приятных вещей. Но и подчеркнуть ценность сотрудника для компании. Конкретно этого человека. В важный для него день. Поверьте, многие из ваших коллег будут весь год с удовольствием вспоминать и гордиться тем, что вы при всех высоко их оценили.

Станет ли именинник после этого работать ещё лучше? Очень возможно! Человек становится таким, каким его видят окружающие. Когда вы благодарите сотрудника за про-

фессионализм и высокие результаты, его соратники тоже начинают смотреть на него как на эффективного специалиста, и ему ничего не остаётся, как соответствовать этому на ещё более высоком уровне.

Подумайте, часто ли вы говорите членам вашего коллектива, что вы их цените и уважаете? День рождения – прекрасный повод для таких слов.

Дарить ли при этом подарки, и какие именно – решайте сами. Эта глава не про подарки, а про слова.

А теперь сделайте следующее: прямо сейчас возьмите календарь и отметьте в нём дни рождения ваших сотрудников. И не забывайте регулярно смотреть в него!

Глава 8

Как критиковать сотрудника так, чтобы он хотел развивать свои слабые стороны.

Из этого урока вы узнаете:

- Как правильно критиковать сотрудника, чтобы не обесценить его труд.**
- Как вдохновить сотрудника расти и развивать свои слабые стороны.**

Вы сидите за своим столом в офисе и слышите телефонный разговор менеджера по продажам Кирилла с клиентом. Вообще Кирилл хороший менеджер, и опыт у него есть. Но в данном случае первое, что улавливает ваше ухо, – он явно перебивает клиента, не дослушав его до конца. *«Так нельзя вести разговор!»* – возмущаетесь вы про себя. – *Пойду отругаю его»*.

Вы направляетесь к Кириллу с грозным лицом, он сразу напрягается и мрачнеет и на все ваши суровые замечания (*«Как ты сейчас разговаривал с клиентом?! Ты следишь за своей речью? Если из-за тебя мы его потеряем – получишь выговор!»*) он только бурчит что-то недовольным тоном.

Бывало ли подобное в вашей практике? Вспомните, при-

водили ли ваши замечания к росту продуктивности сотрудника? Боюсь, что не очень. Хотя сама по себе ваша цель совершенно правильная – указать менеджеру на его ошибку и добиться того, чтобы он больше её не повторял.

Но дело в том, что замечание замечанию рознь. И в этой главе я расскажу вам о самом мудром способе покритиковать сотрудника.

Давайте разберем этот способ по шагам.

Шаг первый

Вы заметили ошибку, допущенную работником. Назовем её точкой роста: это тот конкретный пункт, над которым ему нужно поработать, чтобы увеличить свою продуктивность и профессионализм. Зафиксируйте эту точку для себя. Можете даже записать. В данном примере точкой роста будет умение терпеливо слушать клиента, не перебивая.

Шаг второй

Главное – не поддавайтесь порыву немедленно устроить провинившемуся разнос. Сначала подумайте, что он сделал правильно в разговоре с клиентом. Например, называл клиента по имени и задавал правильные открытые вопросы о его потребностях. Вот с этого и нужно начать ваш диалог с Кириллом:

– Кирилл, я слышал твой разговор, и мне понравилось, что ты называешь по имени и отчеству нашего заказчика.

И ты хорошо формулировал вопросы. Молодец!

Тут Кирилл расслабляется, переводит дух – его похвалили, он все сделал хорошо. Он готов слушать вас дальше.

Шаг третий

А вы тем временем продолжаете:

– И я хочу обратить твое внимание на одну деталь: в дальнейшем, беседуя с клиентом, дай ему возможность полностью проговорить всё, что он хочет сказать. Выслушай его и возьми на заметку все его высказывания. И только потом, поймав паузу, предлагай свои решения.

То есть на этом шаге вы четко формулируете точку роста, над которой сотруднику нужно поработать.

Шаг четвёртый

Поясните сильные стороны, выгоды вашего совета.

– Чем больше клиент скажет, тем легче тебе будет предложить ему то, что его устроит. Он выговорится, выпустит пар и будет внимательнее слушать тебя. И в дальнейшем он будет больше тебе доверять, меньше сопротивляться, тебе станет проще с ним работать. Таким образом ты увеличишь объём его заказов, а заодно и свою премию.

Кирилл уже видит хорошие перспективы от того, что станет следовать вашим советам. Ваша речь воспринимается им не как назидание, а как отличный деловой манёвр. И на этой

позитивной ноте он будет с большей готовностью развивать свою точку роста (умение терпеливо слушать клиента).

Шаг пятый

А теперь вам нужно получить от Кирилла подтверждение того, что он вас услышал и понял.

– Как сам думаешь, это важно – выслушивать клиента полностью? Сможешь всегда учитывать это в своей работе?

– Да, конечно! – отвечает Кирилл.

Можете спросить его, почему он так считает. Пусть он еще раз проговорит то, что сказали вы.

Шаг шестой

И в завершение диалога – одобрение с вашей стороны:

– Отлично! Работаем дальше!

При таком подходе ваша критика – как кочерыжка в кочане капусты: она является основой диалога с сотрудником. Но она настолько скрыта под листьями похвалы и деловых рекомендаций, что становится незаметной, а значит, необидной. И даже наоборот: вы вдохнули в коллегу желание поработать над собой и повысить эффективность. Прислушайтесь к его последующим переговорам с клиентами – я уверен, что вы услышите, как Кирилл старательно применяет данный вами совет.

Вернёмся к самому началу ситуации. Почему же хороший

менеджер вдруг совершил ошибку?

У любого действия есть своя причина. Возможно, он сегодня плохо выспался или у него схватило живот. А может быть, он таким образом привлекает ваше внимание. Знаете, как ребенок – хулиганит, чтобы вечно занятые взрослые обратили на него внимание. То есть его «детское эго» заставляет его специально косячить.

Помните: если вы испытываете гнев на сотрудника из-за того, что он в вашем присутствии делает что-то неправильно – это подсознательная провокация с его стороны, вызванная вашим же подсознательным желанием эмоциональной разрядки с помощью гнева. Присмотритесь сами к себе как бы со стороны в подобной ситуации, и вы увидите это.

Как мудрый руководитель, вы должны иметь в виду, что зачастую ошибки ваших сотрудников – это ваши ошибки. Вы исправляете свои тем, что помогаете коллегам исправлять их оплошности и недоработки.

Надеюсь, я вас убедил, что такой маневр хорош со всех сторон.

Решайте – будете ли вы брать его на вооружение?

Глава 9

Как правильно уволить сотрудника по инициативе руководителя?

Из урока вы узнаете:

- Как провести увольнение в доброжелательной атмосфере и не обидеть человека.**
- Как оставить между вами и бывшим сотрудником хорошие отношения.**

Увольнение сотрудника – одна из самых неприятных обязанностей любого руководителя.

Можно ли сделать её – не скажу «приятной», – но хотя бы спокойной? Чтобы выполнять эту процедуру легко и без переживаний.

Да, конечно. И это не очень сложно, нужно лишь научиться смотреть на неё под другим углом зрения.

Объясню, что я имею в виду.

Как правило, руководитель увольняет сотрудника, когда тот плохо работает, не выполняет свои обязанности, нарушает дисциплину, сопротивляется нововведениям, создаёт негативную атмосферу в офисе и тому подобное. Всё это само по себе – достаточный повод для беспокойства.

Для восстановления позитивного рабочего ритма в ком-

паний самое правильное решение – расстаться с проблемным сотрудником. Заметьте: я не сказал «уволить». Я сказал – «расстаться».

Можно сравнить это с жизненной историей, которая случается с некоторыми из нас: мы расстаёмся с кем-то, кто некоторое время был рядом, потому что чувствуем, что это «не наш» человек и не собираемся провести все оставшиеся годы бок о бок с ним. Возможно, вы когда-либо оказывались в такой ситуации и знаете, что часто расставание идет на пользу обоим.

Человек не ведает всех путей, а их великое множество, и у каждого есть свой. И именно ваш путь приведет к тому человеку, который для вас окажется наилучшим спутником.

Так же и в деловых взаимоотношениях. Сотрудник, который заставляет вас нервничать – «не ваш» товарищ, а вы – не лучший босс для него. Ваши обоюдные страдания совершенно ни к чему, вы просто не подходите друг другу. Вот с этой позиции и нужно вести разговор об увольнении.

Первое ваше действие – это принятие решения. И не стоит с этим затягивать. Десятое предупреждение, пятнадцатый выговор – перебор. Наверняка вы уже задолго до десятого предупреждения поняли, что с этим сотрудником придется расставаться. Так сделайте это скорее. Только заранее продумайте, кем вы сможете его заменить или как распределить его обязанности между коллегами, пока не найдётся замена.

Итак, решение принято – а это половина дела!

Когда лучше объявить сотруднику о решении? Обговорите это с ним в пятницу в 17.30 – в завершение рабочей недели. Вы сбросите с себя этот разговор и со спокойной совестью уйдёте на выходные. А у работника будет два дня, чтобы обдумать ситуацию со своей стороны.

Теперь подходим к главному: как вести разговор, чтобы он не оставил неприятного осадка и чувства обиды и взаимного недовольства?

Возможны два варианта. Я расскажу об обоих, и вы сами сможете решить, какой из них пригодится для конкретной ситуации.

Вариант первый, назовём его «Личность / Функция»

При этом варианте лейтмотивом вашего монолога будет следующая мысль: функции не соответствуют личности.

– Кирилл, я вижу, что ты – яркая личность, серьёзный профессионал с широкими умениями. Но те функции, которые на тебя возложены в нашей компании, не подходят тебе, они слишком узки, и не дают тебе использовать твои качества. И будет эффективнее – для тебя, как для профессионала, и для нас, как для компании, – если мы начнём плавно расходиться, не тратя лишнее время.

Вариант второй: «Личность / Место»

Аналогично первому – место работы не соответствует

личности.

– Фёдор, мне нравятся твои качества как профессионала, но я вижу, что наша компания – не то место, где ты действительно можешь их реализовать. У тебя серьёзный потенциал для роста, но наша компания не может дать тебе такой возможности. И будет эффективнее, если мы начнем плавно расходиться.

Обратите внимание – и в одном, и в другом варианте вы показываете свое уважение сотруднику и подчёркиваете, что дело не в нём; виноват не он (но и не вы!), а объективное несовпадение. Ваша компания или его должность в ней не подходят данному человеку.

Как я говорил ранее, многие подсознательные вещи проявляются в реальности странными способами. Скорее всего, проблемы, которые создаёт вам этот условный Кирилл или Фёдор, являются выплеском его подсознательной неудовлетворенности своим местом работы. Если вы дадите ему импульс к поиску более подходящей компании, то в другом месте он будет и работать лучше, и чувствовать себя более полезным.

При таком подходе к увольнению акценты расставлены очень деликатно: вы не обижаете сотрудника, не наносите ему вреда, не выгоняете его – вы цените его как личность и помогаете ему реализоваться в более подходящем для него направлении.

А теперь подумайте и о себе, – разве вам не станет легче

после такого разговора и после расставания с этим человеком? И у вас появится возможность найти нового сотрудника, который «совпадёт» с вашим коллективом и станет прекрасным приобретением для компании.

Но вернёмся к разговору между вами и увольняемым.

В завершение предложите ему поддержку: хорошую характеристику, рекомендацию или помощь в составлении выигрышного резюме. Этим может заняться ваш кадровик под вашим руководством.

Конечно, может случиться и самый сложный момент разговора: сотрудник начнет уговаривать вас, чтобы вы его не увольняли, приводить доводы против этого, бить на жалость и упрашивать оставить его.

Не ведитесь на уговоры. Ведь вы приняли взвешенное решение на основании объективных причин. Вы точно знаете, что вам не по пути с этим товарищем и что расставание принесет пользу не только вам, но и ему. Стойте на этой позиции и оставайтесь доброжелательны, но непоколебимы.

Но вполне возможно, что сотрудник поддержит ваше решение, поняв его правильность – если вы нашли нужные слова и нужный тон разговора. В таком случае он будет вам благодарен за вовремя сделанный шаг, и вы сохраните хорошие отношения с этим человеком на будущее. А что может быть лучше, чем расстаться друзьями, а не врагами?

Этого я вам и желаю! Используйте данный манёвр в своей нелёгкой работе, и пусть он поможет росту вашей компании!

Глава 10

Как презентовать себя так, чтобы подчеркнуть свой профессионализм?

Из урока вы узнаете:

- На чем акцентировать внимание клиента, чтобы он видел в вас профессионала.**
- Как презентовать себя так, чтобы и самому поверить в свою исключительность :)**

Общаясь с людьми самых разных профессий, я часто замечал, что прекрасные специалисты, работающие ответственно и увлечённо, приносящие много пользы, не умеют кратко и ёмко рассказать о себе и донести до собеседника свою ценность.

Поэтому и появилась такая глава – о самопрезентации. Обратите внимание – самопрезентация не означает самовосхваление. Это скорее краткий информационный монолог, раскрывающий вас как профессионала.

В каких случаях вам может понадобиться презентовать себя?

- Например, когда вас назначили руководителем в новый для вас коллектив.**
- Или при переговорах с потенциальными заказчиками.**
- При встрече с возможными партнёрами.**

- На любом деловом мероприятии.
- В нетворкинге.
- На интервью.
- На youtube канале.
- И даже в беседе со случайными попутчиками.

В каждой из этих ситуаций вы можете использовать подготовленную заранее самопрезентацию, меняя лишь её длину или стиль изложения.

В этой главе я расскажу вам, как подготовить такую презентацию, которая убедит ваших собеседников, зрителей или слушателей в вашем исключительном профессионализме, чтобы они захотели сотрудничать только с вами.

Для наглядности я изображу презентацию в виде пирамиды из девяти слоев. Каждый слой – это один пункт вашего рассказа, имеющий определённый смысл.

Какие же это пункты? Обозначим их так: (рисунок пирамиды)

1. Я. Моя ценность.
2. Я делаю.
3. Моя цель.
4. Мои клиенты.
5. Результаты моих клиентов.
6. Мои условия.
7. Призыв к действию и польза.
8. Открытый вопрос.

Я

Вы называете себя и говорите, кем вы являетесь – а это зависит от того, в каком контексте и в какой роли вы себя презентуете. То есть в одной ситуации вы можете говорить о себе как о руководителе компании, в другой – как о специалисте по рекламе, в третьей – как о депутате муниципального округа, например.

В моем исполнении это прозвучит так:

– Приветствую вас! Я – Альберт Сафин, автор и ведущий курса «Развитие стратегического мышления».

Моя ценность

Что является основной миссией вашей деятельности в названном выше качестве? В чём вы видите свою ценность для общества, какую пользу вы создаёте для окружающих вас людей и шире – для города и страны?

– Главной ценностью моего курса является развитие способности у слушателей думать долгосрочно и действовать точно. Я считаю, что именно это умение является основой процветания человека, семьи, компании, а следовательно, и страны.

Я делаю

Перечислите, что конкретно вы делаете в рамках своей миссии, каким образом воплощаете её в жизнь.

– Я создаю образовательную программу, которая позво-

ляет моим слушателям выработать у себя это умение. И я сам веду эту программу в Санкт-Петербурге, проводя занятия в малых группах.

Моя цель

Как я улучшаю мир: этот пункт перекликается со вторым пунктом и тоже подчёркивает идеологическую составляющую вашей миссии.

– Я считаю, что мысли и действия напрямую влияют на качество жизни людей. И я стремлюсь к тому, чтобы мой курс помогал моим клиентам повышать качество их жизни. Занимаются ли они любимым делом, имеют ли внутреннюю мотивацию преуспевать в нём, правильно ли выстроены их взаимоотношения с окружающими – это и многое другое в совокупности влияет на их жизнь, и все эти вопросы мы разбираем в ходе обучения.

Мои клиенты

Можно дать или общую характеристику ваших клиентов, или назвать несколько конкретных организаций, являющихся вашими заказчиками, если они действительно значимы.

Я в этом пункте говорю следующее:

– Моя аудитория – деловые люди, от 28 до 48 лет. Согласно статистике, преимущественно мужчины. Дамы, которые занимаются на моём курсе, как правило, – жёны участников. Многие новые клиенты приходят ко мне по ре-

комендации своих друзей.

Результаты моих клиентов

В этом пункте бывает очень уместно сказать собеседнику или слушателю, где он может найти отзывы ваших клиентов или статистику результатов – на вашем сайте, на канале youtube, в группе ВК и так далее. В некоторых случаях прямое, «в лоб», перечисление результатов звучит нескромно и нарушает картину вашей презентации.

Но это зависит от конкретной ситуации и от области вашей деятельности. Иногда, наоборот, названные сразу цифры и факты звучат очень убедительно. Например, адвокат в этом случае может назвать выигранные им дела, а за подробностями по каждому делу уже отсылать к информации в интернете.

Мои условия

Опишите, на каких условиях вы работаете с клиентами, как строится ваше взаимодействие.

– Я провожу презентации моего курса в Санкт-Петербурге один раз в полгода и набираю группы. Первые два занятия курса являются тестовыми, бесплатными, чтобы слушатели могли понять, подходит ли им этот курс. С третьего занятия стоимость обучения – xxx рублей в месяц.

Призыв к действию и польза

В предыдущих пунктах вы уже дали всю необходимую информацию, двигаясь от общего, глобального, к частному, конкретному.

Теперь пора переходить к действиям:

— *Мне очень важно быть для вас полезным. Независимо от того, будем мы с вами сотрудничать или нет, разрешите мне поделиться с вами...* —

И далее предложите аудитории что-то, имеющее для нее реальную пользу:

... — *брошюрой, в которой вы найдёте пять самых серьезных ошибок при покупке недвижимости (если вы риэлтор).*

... — *буклетом, в котором приведены образцы смет на строительство коттеджей (если вы строитель).*

... — *ссылками на материалы для подготовки к тесту (если вы преподаватель).*

В моём случае это видео уроки: их могут просматривать и те, кто занимается на моём курсе, и те, кто живут в других городах и не имеют возможности участвовать в занятиях. Уроки совершенно бесплатны и доступны всем желающим.

Открытый вопрос

После всего вышесказанного можно пригласить слушателей к беседе, задав им открытый вопрос, требующий обсуждения. Например:

— *Расскажите, какие сложности вы испытываете в этой*

области? Я попробую прямо сейчас дать вам совет, как их преодолеть.

Или:

– Насколько для вас важно разобраться в том, о чём я говорил? Что ещё вы хотели бы узнать от меня?

В этой беседе, скорее всего, вы и увидите, кто готов стать вашим клиентом, а кто пока не убеждён в необходимости сотрудничать с вами. И если такие есть, значит, над презентацией нужно ещё поработать!

Чтобы привести вам пример полной презентации, я сыграю роль сантехника Игоря.

Приветствую вас! Меня зовут Игорь, я сантехник, и я занимаюсь прокладкой технических узлов в ванных комнатах.

Для меня главное – сделать работу сантехники безупречной, чтобы мои клиенты не испытывали никаких проблем в её использовании.

Что я делаю? Я прокладываю канализационные и отопительные сети и устанавливаю оборудование в ванных, встраивая всё это в общую техническую схему квартиры.

Моя глобальная задача – предоставить такой сервис, который гарантировал бы наилучшее качество сантехнических работ для моих клиентов.

А ими являются жители нашего города, в основном этого района. Чаще всего – жители кирпичных домов старого фонда.

Здесь вы можете посмотреть фотографии выполненных

мной работ, также указаны сроки и бюджет по каждому заказу.

Я готов приехать к вам прямо сегодня, сделать замеры вашей ванной и обсудить с вами возможные варианты. Затем мне понадобится один день, чтобы составить сметы на каждый вариант и прислать их вам вместе с планами работ.

Независимо от того, будете ли вы делать у меня заказ или нет, я хочу предложить вам небольшую брошюру – я написал, на чём можно сэкономить при ремонте ванной комнаты, а на чём, наоборот, экономить нельзя. Надеюсь, что эта информация будет вам полезна при планировании ремонта.

О себе я рассказал, а теперь хочу спросить вас: что для вас главное в вашей ванной комнате? Чему вы бы хотели уделить основное внимание?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.