
Эльшан Бадирханов

Увлекательный МВА

Настольная книга руководителя



12+

Эльшан Бадирханов

**Увлекательный MBA.
Настольная книга руководителя**

«Автор»

2022

Бадирханов Э.

Увлекательный MBA. Настольная книга руководителя /
Э. Бадирханов — «Автор», 2022

Вот как описывает книгу автор, имеющий 25-летний управленческий опыт в финансовой сфере, включая позицию руководителя одного из ведущих банков страны: «Учитывая то, что большинство не уделяет чтению много времени, ко мне не раз обращаются с просьбой назвать одну главную книгу руководителя. Должен вас разочаровать – такой книги просто нет. Это слишком обширная и разносторонняя тема, чтобы её можно было бы охватить одной работой. Но есть и хорошая новость. Если такая книга все же существует, то именно ее вы сейчас читаете:). Без ложной скромности скажу, что на это есть несколько причин: 1. В ней собрано многое, что необходимо знать руководителю. 2. Помимо авторского подхода, в книге обобщен опыт сотен выдающихся бизнес-авторов и лидеров. 3. Написана она увлекательно и доходчиво. Это не учебное пособие, а увлекательное путешествие в мир управления. Уверен, она будет интересна руководителям всех уровней, а также собственникам бизнеса».

© Бадирханов Э., 2022

© Автор, 2022

Содержание

Предисловие	5
Корпоративная культура	7
Лидерство	56
Конец ознакомительного фрагмента.	86

Эльшан Бадирханов

Увлекательный МВА.

Настольная книга руководителя

Предисловие

Мои знакомые в курсе, что бизнес-литературу я читаю много, поэтому часто обращаются ко мне за советом. Учитывая то, что большинство не уделяет чтению много времени (на то есть несколько причин: лень, нехватка времени, другие приоритеты и т. д.), ко мне не раз обращаются с просьбой назвать одну книгу, прочитав которую можно почерпнуть достаточно информации, необходимую руководителю. Должен вас разочаровать – такой книги просто нет. Это слишком обширная и разносторонняя тема, чтобы её можно было бы охватить одной книгой. Но есть и хорошая новость. Если такая книга все же существует, то именно ее вы сейчас читаете). Без ложной скромности скажу, что на это есть несколько причин:

1. В ней собрано многое, что необходимо знать руководителю.
2. Помимо авторского подхода, в книге обобщен опыт сотен выдающихся бизнес-авторов и лидеров.
3. Написана она увлекательно и доходчиво.

Некоторые книги и многие тренинги по лидерству говорят о вещах, которые далеки от ежедневных забот мидл-менеджеров, да и большинства топ-менеджеров. После подобных тренингов, накачавшись вдохновляющими историями про Стива Джобса, Махатму Ганди, Уоррена Баффета, Уинстона Черчилля, Авраама Линкольна и других, руководители среднего звена выходят воодушевленными, но в некоторой степени озадаченными. Как же мне внедрить все это после того, как вернусь в свою реальность? Ведь руководители среднего эшелона не занимаются визионерской деятельностью, т. е. не определяют стратегию компании и обладают достаточно ограниченными возможностями в подавляющем большинстве иерархических структур, хотя должны активно участвовать в стратегических процессах. Поэтому я задался целью создать книгу, не слишком акцентируясь на сферы, в которых мидл-менеджеры (что греха таить, да и большинство топ-менеджеров) не принимают активного участия. Это не учебное пособие, а увлекательное путешествие в мир управления. Уверен, она будет интересна не только мидл-менеджерам, но и топ-менеджерам, а также всем сотрудникам, которые планируют карьерный рост. Многие разделы книги (о корпоративной культуре, лидерстве, мотивации и др.) однозначно будут очень интересны и собственникам бизнеса, потому как их роль в данных направлениях просто бесценна.

Не обязательно начинать читать сначала. Если вас сейчас интересует какая-то тема, то начните с нее. Но. Некоторые разделы книги можете читать по-отдельности – финансы для нефинансовых руководителей, управление проектами, управление временем, ведение переговоров, управление изменениями. Другие разделы очень советую читать в группе, потому как они настолько взаимосвязаны, что если их отделить, то получите неполную картину. Кроме того, в этих связанных разделах есть немало ссылок друг на друга. Связанные разделы можно объединить в 2 группы:

1. Корпоративная культура, лидерство, мотивация, эмоциональный интеллект, привлечение и удержание талантов.

2. Критическое мышление, системное мышление, как мы принимаем решения.

Удачи вам в вашем увлекательном путешествии! Буду рад вашим отзывам и комментариям: Elshan.badirkhanov@gmail.com

01

Корпоративная культура



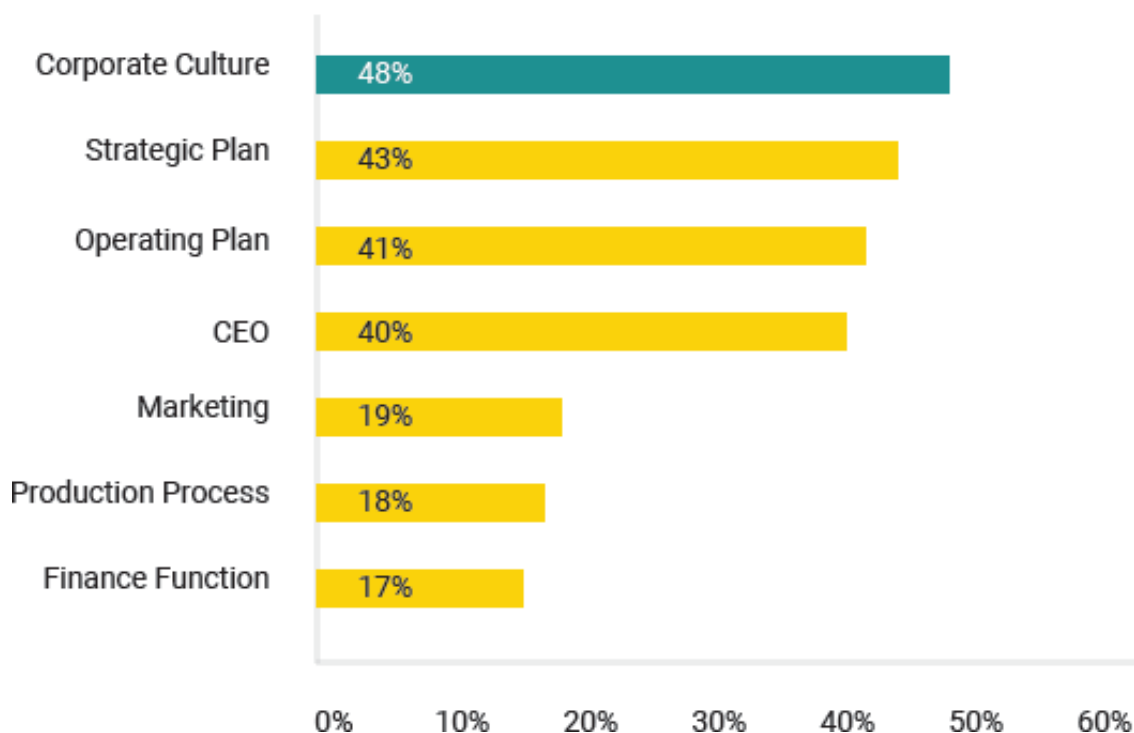
Корпоративная культура

Исследования показывают, что 70 % проектов организационных изменений терпят неудачу. Причиной в большинстве случаев является несоответствие преобразований корпоративной культуре компании. Сам процесс реализации тех или иных преобразований трактуется как некая техника или программа изменений, а не фундаментальный сдвиг в подходах, ценностях и культуры организации. Ключом к победе является именно культурное изменение.

Существует известная мысль гуру менеджмента Питера Друкера «Культура съедает стратегию на завтрак».

Университет Дьюка в США провел опрос среди почти 2000 топ-менеджеров крупнейших компаний, с целью выявить основные факторы, повышающие ценность компании. Как видим, на первом месте стоит корпоративная культура.

Most Important Value Drivers at U.S. Firms



Что же из себя представляет корпоративная культура, которая способна сделать компанию как успешной, так и неуспешной.

Что такое корпоративная культура?

У каждой компании есть свой особый дух. Его можно почувствовать, просто перейдя порог компании. В какой-то мере этот дух и отражает корпоративную культуру.

Корпоративная культура (КК) – это символы, традиции, правила поведения и ценности, разделяемые большинством в компании.

Дон Бек и Крис Кован в книге «Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке» используют термин «Мем», содержащий набор поведенче-

ских инструкций, передаваемых от одного поколения к другому, социальных артефактов и ценностных символов, скрепляющих социальные системы. Подобно интеллектуальному вирусу, мем размножается через различные концепции, такие как стили одежды, новые слова в языке, популярную музыку, архитектурный дизайн, формы искусства, религиозные выражения, социальные движения, экономические модели и моральные императивы относительно того, как должна строиться жизнь. Мемы действуют подобно элементарным частицам. Объединяясь, они порождают своего рода мета-мемы – «ценностные мемы» (цМемы), – которые формируют наше мировоззрение. Изначально формируясь в мозгу каждого человека, цМемы обладают такой жизненной силой, что овладевая целыми группами людей, они структурируют мышление, системы ценностей, формы политического устройства и мировоззрение целых цивилизаций. ЦМемы являются краеугольными камнями корпоративных культур, определяющих, как и почему принимаются решения. ЦМемы, являясь базовой культурной ДНК, проявляются на уровне личности, организации или общества и определяют их успех или неудачу.

Прозвучит негативно, но отмечу, что ЦМем оккупирует человеческий мозг подобно тому, как паразит вселяется в тело, и перестраивает образ мышления жертвы под себя. Однако, в отличие от паразитов, цМемы могут иметь и положительное влияние.

Создатель крупнейшего хедж-фонда в мире Bridgewater Рэй Далио в своей книге «Принципы» задается вопросом зачем нужны жизненные принципы. В основе принципов лежат ваши ценности. То, что вы считаете важным для себя. Принципы – это мост между вашими ценностями и вашими действиями. Принципы помогают жить в гармонии с вашими ценностями. Они направляют ваши действия и помогают принимать верные решения, если вы столкнулись со сложным выбором. Не всегда можно судить о принципах по действиям. Важно еще знать какие мотивы двигали человеком. Например, все знают, что воровать – это плохо. Но на чем основана ваша позиция? Вы боитесь наказания или сочувствуете жертве? Или, возможно, задумываетесь о том, что не хотите жить в мире, где нет понятия «частная собственность»?

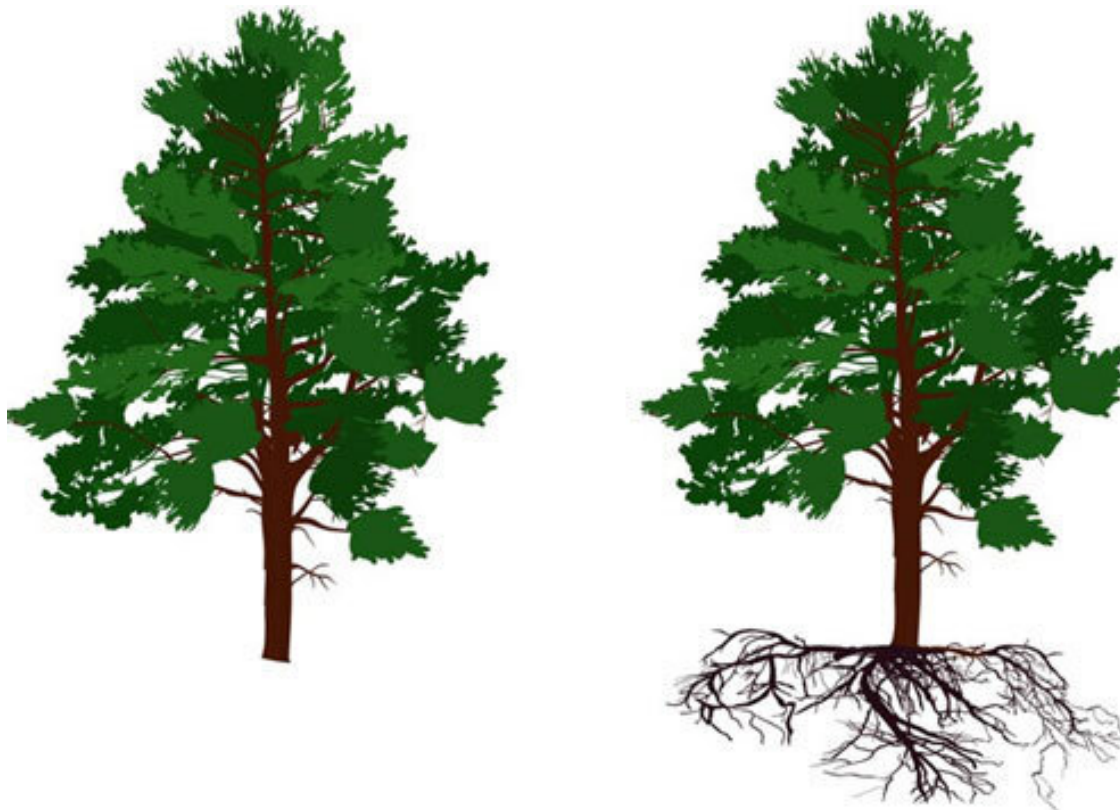
Интересную мысль относительно ценностей высказал Джим Коллинз в бестселлере «От хорошего к великому». Не существует «правильной» системы ценностей. Неважно, какие ценности вы выбрали, всегда найдется успешная компания, которая опирается на совершенно иные принципы. По мнению автора, чтобы стать великой, компании не обязательно обладать страстью к клиентам (Sony этого не делает), или уважением к индивидуальности (Disney этого не делает), или качеством (Wall-Mart этого не делает), или социальной ответственностью (Ford этого не делает). Это было одно из самых парадоксальных заключений «Построенных навечно»: основные ценности существенны, но, кажется, не важно, какими именно будут эти ценности. Суть состоит не в том, какая у вас система ценностей, а в том, есть ли она, знаете ли вы ее, строите ли вы свою деятельность, опираясь на нее, сохраняете ли ее с течением времени.

Эта мысль справедлива не всегда. Ценности непосредственно влияют на корпоративную культуру компании. Например, ранее в UBER – компании с ярко выраженной конкурентной культурой – были такие ценности как «если не подсуетишься – не победишь», и поэтому в критические моменты сотрудники переступали закон. К ключевым ценностям так же относились «смелые ставки», т. е. подразумевалось, что лучше просить прощения, чем разрешения. Когда в Индии водитель UBER напал на клиентку, UBER посчитал это происком конкурентов и путем подкупа добыл медицинскую карту жертвы. UBER взламывал сайты конкурентов и добавлял фальшивую информацию. Не доказано, что указания по всем этим случаям давал лично Каланик, но он построил КК, которая считала подобное поведение приемлемым.

Переработки до изнеможения были нормальной практикой в компании из-за ценности «суперзакачка», подразумевающая установку на продвижение компании вперед во что бы то ни стало. Бывший программный менеджер называет культуру компании «ткни пальцем». Причем непрекращающийся страх перед руководством был даже более истощающим, чем переработки: «Никогда не знаешь, за что тебе попадет».

После замены Каланика на нового CEO – Дара Хосровшахи – корпоративные ценности были заменены. Они были правильными (типа «мы поступаем правильно»), но потеряли идентичность.

Если нас попросят представить себе дерево, то большинство вообразит его в виде левого рисунка, однако более правильным и полным является вариант, который справа.



Точно так же, КК имеет видимые и невидимые на первый взгляд стороны.

Видимые стороны КК:

• Одежда. Например, Ричард Брэнсон считает, что костюмы и галстуки в офисе – разновидность униформы, но здесь она не выполняет никакой полезной функции. Может быть, когда-то костюм показывал, что его владелец в состоянии хотя бы купить кусок дорогой материи. Сегодня за вас говорят ваши достижения. Костюм и галстук стали анахронизмами;

- Дизайн офиса;
- Название и логотип компании;
- Внешние поведенческие аспекты (стиль общения, внешние культурные нормы и т. д.);
- Внешние проявления традиций, ритуалов и др.

Безусловно, когда мы контактируем с компанией, или переступаем его порог, первое, что бросается нам в глаза – это внешние проявления культуры, которые и создают первое впечатление. Однако невидимые на первый взгляд черты КК являются более важными.

Невидимые на первый взгляд стороны КК:

• Реальные ценности (т. е. не просто написанные, но и соблюдаемые в действительности). По мнению Олпорта, нормы – это правила поведения, принятые всеми членами группы, в то время как ценности – критерии для оценки, для принятия норм или отказа от них. Общество, в котором отсутствуют четко сформулированные ценности, принято называть аномическим,

то есть дезорганизованным, разложившимся. «Организационная аномия» – важнейший фактор, объясняющий отсутствие энергичности, коллективной сплоченности и морали, нежелание прилагать усилия. Все это можно наблюдать во многих современных компаниях.

- Мировоззрение сотрудников;
- Способность к изменениям;
- Внутренние нормы поведения.

Например, как решаются конфликты в коллективе? Сотрудники обсуждают проблему между собой и приходят к согласию или же в большинстве случаев конфликт разрастается, доходит до руководителей, а иногда превращается в продолжительную холодную войну между структурами? В компании царит обстановка страха ошибок или они воспринимаются как неотъемлемый атрибут новаторства? Господствует культура признания ошибок или же самозащиты, конкурентная культура или семейная? Организация действует как единая команда или разделена на группы, каждая из которых преследует свои групповые цели?

- и др.

Какова роль КК?

- Обеспечивает стабильность и единство компаний. И действительно, если сотрудники разделяют одни ценности, вероятность неконструктивных конфликтов значительно снижается, если говорят на одном «языке», намного увеличивается вероятность того, что они будут работать как единая команда.

Как может развиваться компания, если ее структуры в переносном смысле разговаривают на разных языках? Думаю, вы помните легенду о том, как Бог разделяет людей, строящих Вавилонскую башню, по языкам, в результате чего они перестают понимать друг друга и терпят неудачу. Возможно неслучайно, что из существующих на Земле 6000 языков, тысяча приходится на одну из самых отсталых регионов мира – Новую Гвинею. Настолько же важно влияние «корпоративного языка», основанного на общей культуре;

- Снижает расходы компаний.

Согласно исследованию, опубликованному в HBR, в компании с подходящей КК кандидаты готовы работать с зарплатой, меньшей в среднем на 7 %. Текучесть кадров в структурах с положительной КК ниже в среднем на 20 %.

- Повышает производительность.

Исследование, охватившее 1000 компаний с количеством персонала 3 млн человек, показало, что прибыльность лучших с точки зрения КК 25 % компаний выше показателей средних компаний на 60 %, а худших компаний – на 200 %;

- Обеспечивает адаптивность и гибкость.

В компаниях с прогрессивной КК проповедуется здоровый риск, умеют принимать решения в условиях неопределенности, ошибки признаются и воспринимаются как возможность обучения, сотрудничество между структурами – на высоком уровне, в компании работают люди с широким кругозором, стремящихся учиться новому.

Почему растет роль КК в эпоху цифровизации?

Вкратце взглянем на новые реалии:

- Мир стремительно меняется.

Из 100 крупнейших компаний в начале 90-х годов, в конце десятилетия остались только 16. Если раньше первые места занимали нефтяные и производственные компании, то сейчас они в значительной мере уступили место технологическим компаниям. Изменения ускорились. Согласно прогнозам, в течение следующего десятилетия половина ведущих компаний потеряют свои места;

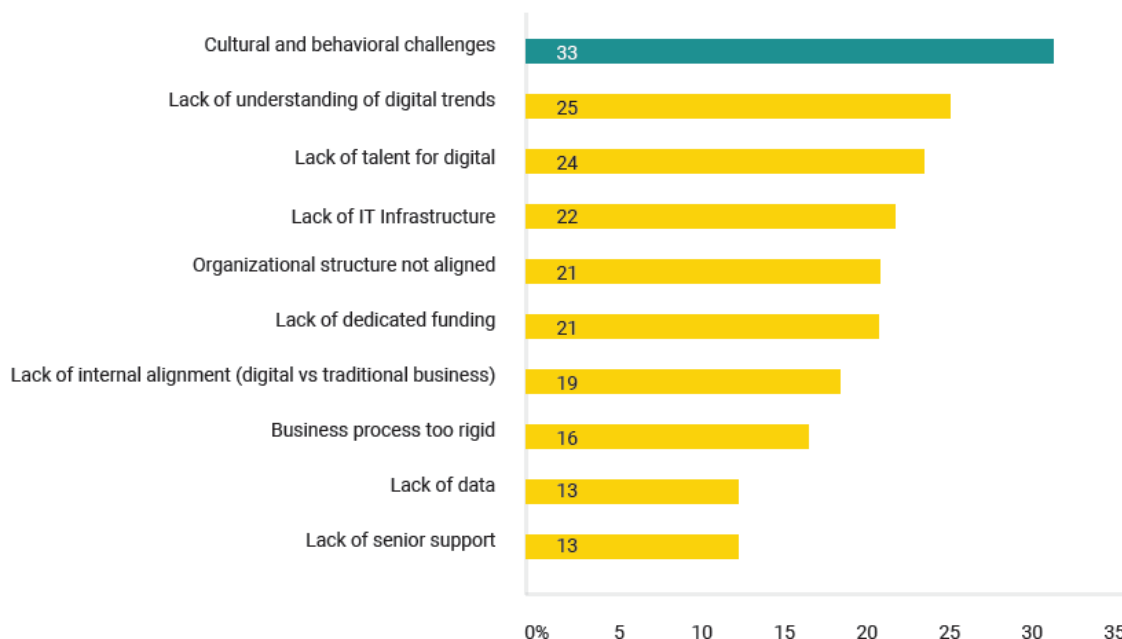
- Time-to-market многократно сократился.

Если раньше технологические продукты выходили на рынок в течение 3 лет, то теперь для этого достаточно 3 месяцев, а порой и еще меньше. Кроме того, скорость проникновения новых технологий в общество значительно ускорилось;

- Цифровизация изменила облик мира;
- Новое поколение другое, прежние стили управления, карьерные возможности им не подходят;
- Знания быстро устаревают.

Именно поэтому в современную эпоху цифровизации роль прогрессивной КК, особенно адаптивности и гибкости, значительно возрастает. Майкл Делл, основатель и генеральный директор Dell Computer Corporation как-то сказал: «В нашем бизнесе жизненный цикл продукта – шесть месяцев, и если вы пропустили цикл, значит, вы упустили возможность. В настоящее время этот фактор еще критичней. В этом бизнесе фактически существуют два типа людей: быстрые и мертвые». Исследование McKinsey подтверждает это.

Which are the most significant challenges to meeting digital priorities? % of respondents



Как формируется КК?

КК определяется в первую очередь лицом, принимающим основные решения (ЛПР). Это либо собственник, принимающий активное участие в повседневной деятельности (Уолт Дисней, Марк Цукерберг), либо CEO (если количество акционеров велико или они активно не участвуют в текущей деятельности, например, Джек Уэлч). Немного особняком стоят компании, обремененные многолетними укоренившимися традициями, особенно если CEO не обладает всей полнотой власти для кардинального изменения КК (например, давно действующие государственные предприятия). В подобных компаниях КК, свойственная CEO, может еще долгое время отличаться от господствующей, хотя, при правильной политике, эта разница будет неумолимо уменьшаться.

Основные факторы, формирующие КК, следующие:

- Личный пример в первую очередь ЛПР, а затем и остальных руководителей.

Например, если ЛПР признает свои ошибки, то это может стать частью КК. Корпоративные ценности не должны интерпретироваться ЛПР по-разному в зависимости от ситуации – например, относиться к своим приближенным лучше, чем к остальным, что ставит под сомнение искренность ценности «справедливость». Лицемерие чувствуется сразу. В буддизме запрещено убийство животных, но в Японии это оправдывается тем, что киты сами якобы жертвуют собой;

- Решения компании в критических ситуациях.

Если в компании одним из ценностей является «Люди – наш основной капитал», и при наступлении кризиса расходы уменьшаются в первую очередь за счет сокращения персонала, то вряд ли останется доверие к этой ценности. В одной авиакомпания среди ценностей было и чувство юмора. Стюардесса, работающая в этой компании, объясняя перед полетом правила безопасности, часто шутила. Это не понравилось одному из пассажиров, который написал гневное письмо владельцу компании. Ответ собственника был краток: мы будем по вам скучать.

В одной российской компании при разговоре с сотрудником важный клиент позволил себе оскорбления. Сотрудник, согласно внутренним правилам, повесил трубку. Разгневанный клиент потребовал от собственника уволить этого сотрудника, но тот отказался. Когда приходится выбирать между ценностью и клиентом, нужно отдавать предпочтение первому.

Как сказал однажды генерал Маккартур: «Вас запоминают по тем правилам, которые нарушили»;

- Поощрение положительных примеров поведения;
- Низкая толерантность по отношению к негативным примерам поведения.

Сложно создать КК искусственно. КК в значительной мере является отражением ЛПР и является результатом их повседневной деятельности. Это – наиболее естественный и легкий путь создания КК. Однако встречаются и другие случаи. Например, ЛПР недоволен сложившейся КК и желает его изменить, или же меняется ЛПР, который решается на кардинальные изменения. Отмечу, что первый случай крайне редкий. ЛПР, особенно основатель компании, в большинстве своем не видит недостатки в себе и компании (потому что эти недостатки есть результат деятельности именно этого ЛПР), а если чем-то недоволен, то обвиняет в этом подчиненных (об этом расскажу в разделе о лидерстве). В обоих случаях, отмеченных выше, появление новой КК происходит не естественным образом, а в результате целенаправленных действий. Что необходимо предпринять в подобной ситуации? В первую очередь, необходимо учесть факторы, определяющие формирование КК, которые я отметил ранее. В данной разделе и особенно в разделе, посвященном управлению изменениями я подробно расскажу об этом.

Нельзя упускать из виду еще один момент. Идеально, когда все принимают новые ценности сознательно, искренне понимая их превосходство. Однако так происходит не всегда и приходится прибегать к другим способам. Человек подвержен моде. Нужно воспринимать это слово в более широком смысле, включая продвижение желательной модели поведения. Это работает практически так же, как и с одеждой. Например, если, при прочих равных условиях, СМИ все время будут говорить о людях с низкими патриотическими чувствами и моральными принципами, то чувство патриотизма населения будет невысоким. Наоборот, если СМИ, включая телеканалы, будут пропагандировать героизм, если государство и его ЛПР, а также другие авторитетные в обществе люди будут часто рассказывать и предпринимать шаги для поддержания героев страны, ситуация, естественно, будет совершенно иной. Поймите правильно, я не призываю это делать, не говорю хорошо ли это или плохо, я просто говорю об эффекте рекламы и пропаганды. Точно так же и с КК – превратив желательную модель поведения в моду, можно относительно легко превратить желательные подходы в доминирующие. Мода –

великая сила. Невозможно ее объяснить логически. Иногда нам такое прививается, что раньше даже в голову не могло прийти.

Когда я в 1996 году увидел в Англии людей с пирсингом на различных частях тела, то подумал, что вот эта мода точно до нас не дойдет. Всего через несколько лет я убедился в том, как сильно ошибался. В разных организациях, группах, обществах могут сосуществовать даже противоположные взгляды. Простой пример. Когда я служил в армии горбушка считалась «непочетной» и «уважающие» себя солдаты предпочитали не есть эту часть. На самом деле мне горбушка очень нравилась на завтрак, но, чтобы не выглядеть «белой вороной», я тоже подчинялся этому правилу. Что интересно, у брата в части было все в точности наоборот – горбушка считалась «почетной». Если суметь превратить положительную модель поведения в доминантную, а негативную – в непочетную, противоречащую тренду, то и в компании, и в обществе распространится положительная корпоративная культура.

Модели поведения, соответствующие положительной КК, должны превратиться в новые привычки. Возможность управлять возникновением и изменением привычек прекрасно описал Чарльз Дахигг в своей книге «Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе».

Приблизительно 40 % наших действий – это не плод наших решений, а результат наших привычек.

Базальное ядро играет основную роль в запоминании моделей поведения и их выполнении. Другими словами, базальное ядро хранит привычки даже тогда, когда все остальные зоны мозга спят.

Петля привычки, которая создает новые привычки, состоит из трех этапов:

1. Во-первых, есть знак – пусковой механизм, который приказывает мозгу включить автоматический режим и сообщает, какую привычку выбрать.
2. Затем происходят привычные действия – физические, умственные или эмоциональные.
3. Наконец, третья ступень – награда, которая помогает мозгу понять, имеет ли смысл запомнить на будущее именно эту петлю.

Пример – курение сигарет – петля привычки, в которую входят, например, стресс (сигнал), никотиновая стимуляция (шаблон, в данном случае – курение) и временное психическое благополучие (награда). Чувство награды вызывает вырабатываемый в мозгу гормон и нейромедиатор дофамин, служащий элементом "системы вознаграждения" мозга. Дискомфорт, наоборот, снижает количество дофамина. Системы нейронов обучаются реагировать определенным образом на определенные триггеры. И дофамин для мозга, как сахарок для дрессированного пуделя. Его выработка и приводит к закреплению определенного поведения, т. е. к привычке.

До появления «Пепсодента» тюбик зубной пасты был лишь у 7 % американцев. Спустя десятилетие после рекламной кампании Хопкинса, охватившей всю страну, их число выросло до 65 %. По словам Хопкинса успех заключался в «изучении правильной человеческой психологии», в основе которой два правила. Первое – найти простой и очевидный знак. Второе – четко определить награду. Даже сегодня правила Хопкинса – один из главных элементов учебников по маркетингу, и основа миллионов рекламных кампаний. Сейчас привычками людей компании пользуются очень активно (например, при таргетированной рекламе на основе анализа больших данных).

Золотое правило изменения привычки заключается в следующем: используя тот же знак/триггер и получая ту же награду, но меняя привычное действие, можно изменить саму привычку. Если сохранить знак и награду, можно изменить практически любое действие. Приве-

дем пример: вы хотите ввести в привычку утреннюю зарядку. Триггером может быть утренний ритуал, который уже есть в вашей практике. Например, чистка зубов. Почистили зубы. Сделали упражнение. Наградили себя вкусным завтраком и чашкой ароматного кофе.

В некоторых случаях замещение действия бывает не очень удачным. Например, люди часто набирают вес, когда пытаются бросить курить, потому что замещают сигареты едой.

Определить знаки, запускающие наши привычки, трудно из-за огромного объема информации, которая сваливается на нас при каждой поведенческой реакции. Как показали эксперименты, практически все привычные знаки попадают в одну из пяти категорий (поэтому записывайте в течении определенного периода чему из нижнего списка предшествовало привычное действие):

- Местоположение
- Время
- Эмоциональное состояние
- Другие люди
- Предшествующее действие.

Данный метод можно использовать как в искоренении негативных корпоративных привычек, так и создании новых положительных петель привычек. Пример – отсутствие творческого подхода к делу, инициативности. Создается триггер – любое новое задание должны сопровождаться новыми идеями, которые необходимо обсудить с руководителем. Шаблон/действие – выработка инновативного решения. Награда/закрепление – участие в яркой номинации по инновациям с участием топ-менеджмента.

Однако для изменения некоторых привычек требуется еще один компонент – вера. Невозможно изменить причину, по которой люди когда-то начали пить, даже если сформировать у них полезные привычки. В конце концов их опять настигнет неудачный день, и никакие новые привычные действия не дадут ощущения, что все хорошо. Совсем другое дело, если есть вера в то, что они могут справиться с этим стрессом без помощи алкоголя. Чтобы привычка надолго осталась в новом, видоизмененном состоянии, необходимо верить в возможность ее изменения. А такая вера чаще всего возникает только с помощью группы.

Сосредоточившись на изменении или возвращении ключевых привычек, можно вызвать крупномасштабные перемены и в корпоративном мире, и в обществе. Starbucks сумела научить тысячи людей жизненным навыкам, которые не смогли привить ни школа, ни семья, ни общество. Как показывают исследования, лучший способ поддержать учащихся и укрепить силу воли – превратить ее в привычку.

Еще один важный момент. Группа докторов психологических наук, среди которых был Марк Мьюрвен, в середине 1990-х показали: сила воли – не просто навык. Это мускул, который, подобно мышцам на руках и ногах, устает от напряженной работы, и потому на последующие задачи остается меньше сил. Ученые уцепились за эту находку для объяснения различных явлений. «Если хотите сделать что-то, для чего нужна сила воли, – например, устроить пробежку после работы, – нужно весь день беречь свой мускул силы воли, – говорил Мьюрвен. – Потому что если задействуете его слишком рано для всяких скучных дел вроде написания электронных писем или заполнения сложных и нудных бланков расходов, то, когда вернетесь домой, сил уже не останется». Эксперимент с редиской и печеньем, когда одна группа ела только одно, а другая – только другое, показал, что результаты усилий по решению задач тех, кто ел редиски, значительно снижались (они быстрее прекращали попытки решить задачу, т. к. сила воли тратилась на заставление себя съесть редиску и поэтому истощалась). Применение силы воли к одной привычке положительно влияло и на другие привычки (уменьшало вредные,

увеличивала положительные). Например, люди, ежедневно заправляющие свою постель, чаще становятся более дисциплинированными и в остальном.

Внедрение положительной КК в чем-то похоже на земледелие. Какие факторы самые важные для получения хорошего урожая?

- Почва должна быть плодородной. То есть в компании должны быть созданы определенные условия для того, чтобы проповедуемые новые ценности дали всходы.
- Точно так же, как мы расчищаем огород от сорняков, мы должны избавлять компанию от деструктивных элементов, не соответствующих ценностям и не готовым меняться.
- Посаженные семена должны быть качественными. Так же и проповедуемые ценности должны быть правильными и искренними. Важно, чтобы ЛПРы обладали целостностью личности, их слова и дела не должны расходиться.
- Для получения хорошего урожая необходимо хорошенько потрудиться. Кроме всего прочего, важно растения поливать, обрабатывать их различными препаратами против болезней и сорняков, удобрять, и климат должен быть благодатным. Для изменения КК так же важна ежедневная системная, целенаправленная работа, необходимо создать соответствующие условия, микроклимат для изменений.
- Когда периодически вредители будут атаковать посевы, вы должны быть безжалостны по отношению к ним. Точно так же и компаниях принципы, ценности новой КК периодически будут подвергаться испытаниям и ставиться под сомнение со стороны обстоятельств и сотрудников. По отношению к подобным проявлениям важно продемонстрировать низкую толерантность и преданность ценностям.

Команда формируется в соответствии с КК. Этот процесс частично схож с селекцией и естественным отбором. Кандидаты принимаются на работу на основе мировоззрения, подходов ЛПР-ов. Естественно, речь не может идти о 100 %-ном сходстве. Возможны ошибки в процессе найма и новый сотрудник может не соответствовать частично или полностью представления ЛПР-ов. Что происходит далее? Среда в компании начинает «обстругивать» разницу в подходах и поведении новичков, и в результате, эта разница между ними и остальными сотрудниками становится менее заметной. Этот процесс очень схож с конвергенцией в эволюционном процессе.

Помните как герой древнегреческой мифологии Прокруст заманивал путников в ложе и отрубал им конечности, выступающие за ложе? Конечно, компании поступают вовсе не так жестоко, но результат оказывается схожим). По словам покойного Джима Рона, автора книги «Искусство исключительной жизни», «вы – нечто среднее между пятью людьми, с которыми проводите больше всего времени». В организациях остаются люди, прошедшие через сито «корпоративного естественного отбора». Конечно, бывают и исключения.

Однако есть и существенная разница. По сравнению с растениями, людей гораздо сложнее подвергать селекции. Иногда путем селекции растениям прививаются качества, противоречащие их природе и интересам. Знаете ли вы что послужило одной из причин широкого распространения пшеницы еще в глубокой древности? Природа пшеницы диктует, чтобы в определенное время колосья сбрасывали зерна на землю для продолжения рода. Человек же смог путем селекции получить сорт пшеницы, которая не сбрасывает зерна. Слава богу, пока не выведен вид человека, который бы действовал против своей природы и своих интересов. Именно поэтому, если природа кандидата не соответствует существующей в компании КК или конкретной работе, ни в коем случае нельзя его принимать на работу, а если он принят, то необходимо как можно быстрее исправить ошибку.

Относительно необходимости нейтрализации сорняков хочется упомянуть об эффекте «тирании меньшинства». Очень активное негибкое меньшинство может подмять под себя

большинство, определяя, как принятие решений, так и политику в целом. Если 100 человек обсуждают меню и 90 из них все равно, что есть, а 10 наиболее привередливых наотрез отказываются от любой, не на 100 % органической, пищи, то всей группе придется закупить исключительно органические продукты или со скандалом разделить. В целом негибкое и упорное меньшинство может оказывать непропорциональное влияние на результаты при наличии более терпимого и гибкого большинства. Есть и другие причины, по которым следует нейтрализовать токсичных, не соответствующих КК членов команды. Подобные коллеги словно раковые клетки заражают здоровых членов команды. Если не принять меры вовремя, то согласно «теории разбитых окон» неправильная модель поведения будет распространяться и станет доминирующей в компании (подробнее об этой теории поговорим в разделе, посвященном управлению изменениями).

Дурной пример заразителен: когда мы замечаем, что другие пренебрегают нормами и следуют порывам, мы более склонны поддаваться любым своим импульсам. То есть всякий раз, как мы улавливаем плохое поведение, наш собственный самоконтроль снижается.

В компании нет места героям книги Йоопа Стрийверса «Как быть крысой», для которых офис это место, где гнездятся зависть, жестокость, злоба, ненависть и месть. Автор возможно с иронией отмечает, что быть крысой исходит из природы человека. Например, и Докинз (в «Эгоистичном геноме»), и Ницше доказывают, что борьба за существование – в природе человека. О чем думает крыса на работе? Как подсидеть босса, как использовать слабости коллег, как посеять интриги и получить преимущества, крыса использует системы проволок, создает сети таких же, как и он сам. Крыса оскорбляет коллег, расставляет им ловушки. Вспомнили ярких крысиных представителей из своего опыта?)

Роберт Саттон называет подобных людей «мудаками» (это мягкая форма перевода), Бен Хоровиц так же не дипломатичен, называя таких просто «сволочью».

Вот самые распространенные действия мудаков:

1. Личные оскорбления.
2. Вторжение на «личную территорию» «объекта».
3. Непрошенный физический контакт. Угрозы и запугивания – вербальные и невербальные.
4. «Саркастические шутки» и «дразнилки», используемые для оскорбления.
5. «Испепеляющие» электронные письма.
6. «Статусные пощечины» с намерением унижить жертву.
7. Публичные попытки дискредитации.
8. Грубые вмешательства.
9. Лицемерные нападки.
10. Презрительные взгляды.
11. Игнорирование.

Многие расходы и упущенную прибыль из-за мудаков невозможно точно подсчитать, но будьте уверены – общие затраты (прямые и косвенные) на них огромны. Поэтому нужно воспитывать в компании нулевую толерантность к мудакам, как в Гугл-е. Даже к звездам.

Иногда основатели на заре становления бизнеса думают приблизительно так: «Сейчас я слишком занят жизненно важными для компании вопросами, чтобы ограничивать себя ценностями (действительно, ценности – это в том числе и существенные ограничения), чтобы тратить время на внедрение прогрессивной корпоративной культуры. Вот построю бизнес, потом КК переделаю». Скажу сразу, будет очень сложно это сделать по определенным причинам. Во-первых, как я уже объяснял выше, команда формируется исходя из КК, а менять людей (уво-

лить и нанять других или же поменять образ мышления существующих) очень сложно. Во-вторых, методы принятия решения, бизнес-процессы и т. д. тоже отражают КК. Поэтому придется менять и их (хотя, если удастся справиться с первым, то эти вопросы решаются намного легче). В-третьих, не думайте, что у вас появится больше времени и желания уделять внимание построению хорошей КК позже. Далее будет и другие примеры на эту тему, сейчас же просто отмечу, что инертность мышления, а также потенциальные расходы на изменения гасили немало новшеств в истории.

Например, клавиатура с раскладкой QWERTY, изобретенная еще в 1870-х годах для безнадёжно устаревших пишущих машинок, во многом уступает существующим альтернативам. Для нее характерно большое расстояние между часто используемыми буквами. Цель такого подхода – защитить литерные рычаги первых пишущих машин от залипания.

QWERTY до сих пор остается стандартом, хотя в цифровую эпоху такое физическое ограничение – настоящий анахронизм. И, кроме того, существуют более удобные раскладки клавиатуры.

Так, в раскладке профессора Августа Дворака гласные помещены в центральный ряд, в результате чего значительно повышается скорость набора и уменьшается количество ошибок. «Упрощенная клавиатура Дворака» была запатентована еще в 1932 году, но не смогла пробиться на рынок именно из-за инертности и больших расходов на внедрение. То же самое можно сказать и системе мер в США, которая упорно не переходит на более удобную метрическую систему, принятую практически во всех странах мира, кроме США, Либерии и Мьянмы (последняя уже приняла решение о переходе на метрическую систему).

Еще одно условие внедрения КК – преобразование важнейших ценностей в задачи. Примеры:

Ценности (краткая версия)	Критерии оценки	Существующее положение	Цель	
			минимум	максимум
Мышление лидера	Годовой объем продаж	4е место в отрасли	3е место в отрасли	1е место в отрасли
Рентабельность	Уровень постоянных расходов	Выше плана на 20%	Привести в соответствие с планом	Ниже плана на 10%
Креативность	Количество новых предложений	Неизвестно	10 реальных предложений в квартал	30 реальных предложений в квартал
Удовлетворенность сотрудников	Опрос	50%	70%	80%
Клиентоориентированность	Количество жалоб	1% от количества операций	0,5% от количества операций	0,1% от количества операций

Сторонники концепции управления по ценностям (management by values) Саймон Долан, Сальвадор Гарсия в книге «Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке» считают, что внедрение MBV состоит из пяти основных этапов в следующей последовательности: этап 0 – найти лидера, который утвердит перемены; этап 1 – сформулировать основные ценности; этап 2 – работа проектных команд; этап 3 – развитие новых методов работы и политики; этап 4 – аудит соблюдения новых ценностей.

Проектные команды – идеальный рабочий инструмент для решения сложных задач и практического применения ценностей компании в кратко – и долгосрочном периодах. Для реализации истинных перемен на уровне структуры, процессов и политики в конкретных функ-

циональных областях нужно несколько проектных команд. У каждой из них должна быть своя миссия и свой круг ответственности за выполнение задач, в которых выражаются новые основные ценности. По сути, каждая команда преобразует конкретную ценность в задачи и план действий в зависимости от обстоятельств и требований той или иной ситуации. Например, одна команда может нести ответственность за все действия компании, укрепляя ее «ориентированность на потребности клиентов».

Большинство членов команды будут уделять ей лишь часть своего рабочего времени, продолжая исполнять свои прямые обязанности – полностью или частично. Членами команд должны стать специалисты из разных областей, функциональных сфер и уровней компании. Участие в команде должно быть добровольным. Член команды, не проявляющий к ее работе особого интереса, будет только мешать. Прежде чем приступить к работе, членам группы потребуется особая подготовка, чтобы научиться действовать как команда (если они не проявляли этих способностей раньше). Наконец, команду следует вознаграждать финансовыми и иными методами в соответствии с ее работой и успехами. Многим руководителям сложно понять, насколько это важно.

Подчеркну, что даже хорошо сформированные, информированные и успешно работающие проектные команды не гарантируют, что культура компании действительно изменится. Это только значит, что соблюдены некоторые условия для успеха.

Очевидно, что ценности нельзя изменить, сообщая новые сведения или рассказывая о методах работы, что и происходит по большей части на традиционных тренингах. То, что предлагают Саймон Долан и Сальвадор Гарсия лучше назвать образовательным опытом, когда обучающемуся помогают самосовершенствоваться. Перечислим некоторые варианты образовательной практики, на которые стоит обратить внимание:

- Встречи (а не лекции) для обсуждения или обучения по актуальным темам (этика, социальная психология, инновации) под руководством экспертов, чтобы открыть людям глаза и расширить их мышление.
- Встречи, стимулирующие свободное творческое мышление.
- Обучение без отрыва от работы совместно с встречами для обсуждения тех или иных вопросов.
- Встречи для обмена опытом.
- Подготовка проектных команд под руководством эксперта.
- Наставничество.
- Посещение офисов и заводов компании в других странах с последующими отчетами и оценкой увиденного, выявлением различий и сходств и т. д.
- Проектная работа под руководством коуча.
- Встречи между отделами или смежными уровнями компании.
- Групповой анализ профессиональных проблем.
- Совместные обсуждения под руководством приглашенного консультанта.
- Встречи, организованные специально для того, чтобы учиться на ошибках.
- Совместные встречи с клиентами, поставщиками и другими внешними группами.
- Путешествия и мероприятия, предусматривающие физическую/умственную тренировку, чтобы проверить способности человека в сложных ситуациях, определить личные границы и расширить самопознание и независимость группы.
- Обмен мнениями с коллегами из других областей деятельности и стран, с исследователями-теоретиками и т. д.

Проявления КК зачастую достаточно очевидны в повседневной деятельности, но порой для закрепления КК может быть полезным проведение аудита корпоративной культуры (или аудита ценностей). Слово «аудит» произошло от слова «слушать» и поэтому вполне естественно, что данный аудит должен включать в себя не только мониторинг внутренних документов, принятых решений, включая стратегических, заявлений руководителей, но и беседу с сотрудниками и участие на интервью.

Каждый человек хотел бы работать в компании, где ему приятно находиться, где все увлечены единым целями, приветливы и готовы прийти на помощь. Роберт Куинн называет такие компании позитивными организациями. Позитивная организация – там, где делают больше, чем ожидается, сотрудники заражены идеей. Люди, работающие в страхе, не способны на самоотдачу (об этом подробнее поговорим в разделе о лидерстве).

Нельзя забывать еще об одном моменте. Усилия, которые сотрудники прилагают к соблюдению ценностей компании, необходимо оценивать и поощрять четким, дифференцированным вознаграждением, не только финансовым, но и в виде признания личных достижений, общих празднований и т. д. Без этого призывы к добросовестной работе ни к чему не приведут. Очень важны и корпоративные истории о сотрудниках, показавших неимоверную преданность ценностям компании. При разговоре с любым представителем компании Federal Express редко не услышишь историю о работнике, который арендовал вертолет и отправился на нем в снежную бурю на вершину горы, чтобы закрепить трансформатор, из-за которого вышла из строя система телефонной связи. Этот рассказ прекрасно иллюстрирует одну из исповедуемых компанией ценностей – своевременность предоставления услуг потребителям. Героем общеизвестной истории авиационной компании Southwest является главный управляющий, который во время отпуска отправился потрудиться на багажном конвейере, чтобы его подчиненные смогли взять выходной день.

Камерон и Куинн для победы новой корпоративной культуры советуют следующие шаги (подробнее о процессе управления изменениями поговорим в соответствующем разделе книги):

1. Отмечайте даже малые победы. Найдите нечто такое, что легко изменить, измените и публично отпразднуйте победу. Затем найдите что-то другое, что тоже изменить нетрудно, измените и придайте результат гласности. Малые успешные шаги способствуют возникновению движения в желаемом направлении и не дают поводов для сопротивления. Зачастую малым изменениям просто нечего противопоставить.

2. Создавайте общественную поддержку. Собирайте коалиции сторонников изменений и наделяйте их полномочиями. Четко определяйте мнения лидеров. Вовлекайте их в изменения. Прислушивайтесь к их видению перспектив и помогите им ощутить понимание ценности происходящего и своего участия в процессе.

3. Постройте систему контроля и учета результатов. Назначайте временные рамки, в которых должны быть осуществлены изменения, сконструируйте систему контроля и учета событий. Все изменения обязательно доводите до конца.

4. Предоставляйте информацию. Как можно более регулярно и широко делитесь информацией. Без нее люди пользуются слухами. Уменьшайте их распространение, исключайте двусмысленность. Помните, что неоднозначный меседж скорее всего будет трактоваться против вас. Организуйте личную обратную связь с теми, кто вовлечен в реализацию изменений, и прежде всего позаботьтесь о том, чтобы успехи праздновались публично.

5. Измеряйте. Установите четкие критерии, по которым вы будете определять, успешно ли изменяется культура. Введите систему сбора данных и рамки времени для оценки результатов. Постарайтесь обеспечить измерение хотя бы самых критических параметров.

6. Формируйте готовность к переменам. Можно не сомневаться, что сопротивление изменению культуры возникнет обязательно. Причина кроется в том, что изменению подлежат ставшие для людей привычными базисные ценности и сама жизнь организации. Процесс создания готовности к изменениям можно ускорить, если четко освещать преимущества будущего состояния фирмы, наглядно рисовать недостатки отказа от изменений, демонстрировать несоответствие нынешних показателей деятельности будущим требованиям, обеспечивать необходимые для реализации изменений ресурсы и вознаграждать поведение, способствующее изменениям в желательном направлении.

7. Объясняйте, почему. Когда люди знают, почему изменения необходимы, их сопротивление существенно ослабевает. Кроме того, следует использовать закономерность, известную по исследованиям в области человеческого общения: людям свойственно объяснять «почему» тем собеседникам, о ком они стремятся позаботиться или к кому относятся с глубоким уважением. При общении с теми, о ком заботятся меньше или кого меньше уважают, обычно сообщают только «что именно», не объясняя «почему». Таким образом, объясняя «почему», вы проявляете заботу и демонстрируете уважение к тем, кого вовлекаете в процесс изменения культуры.

8. Организуйте панихиды. Иногда для осуществления изменений необходимо раскритиковать или опорочить прошлое. Здесь появляется проблема, суть которой состоит в том, что в большинстве ситуаций каждый из нас является частицей этого прошлого. Поэтому нередко у нас создается ощущение, что критике подвергаемся мы сами, что порочатся наши былые усилия. Вот тогда вместо огульной критики можно организовать панихиды по уходящему прошлому. Похоронная церемония – это торжественная дань былому, признание его почвой для перехода в будущее, которое должно стать другим. В прошлом не было ничего плохого. Оно просто не похоже на будущее.

9. Реализуйте не только вещественные, но и символические изменения. Большинство важных составляющих изменения культуры сопровождается изменением символов. Стремитесь четко определять символы, которые обозначают новую культуру. Символы помогают людям разглядеть то, что стоит за ними, и способствуют формированию новой ментальности, происходящему параллельно с изменением организационной системы. Знамена сплывают людей.

10. Настраивайте фокус внимания на процессы. Чтобы изменение продолжалось, оно должно отражаться в стержневых процессах организации. Для демонстрации ростков новой культуры, вероятнее всего, нужно изменить процесс определения оценки достижений и вознаграждения людей. Может потребоваться перестройка таких стержневых процессов бизнеса, как проектирование, изготовление, поставка и обслуживание. Например, в некоей компании одной из ценностей был коллективизм, но все поощрения, бонусы рассчитывались по индивидуальным результатам. Необходимо было решить это противоречие, для того, чтобы обеспечить приверженность ценности.

Роль рекрутинга в формировании КК

Изменить человека очень сложно, порой даже невозможно. В то же самое время, человеческий капитал является основным активом компании (или же одним из основных). Именно по этим причинам роль процесса рекрутинга чрезвычайно высока. Процесс найма должен рассматриваться в организациях как один из самых важных. Причем на эту сферу нужно смотреть не с призмы рекрутера/HR, а с позиции всей компании, потому что в данном процессе задействованы ответственные лица многих направлений.

С точки зрения КК, важный момент заключается в том, чтобы не принимать на работу людей, мировоззрение которых противоречит КК компании, ее ценностям, иначе столкнетесь

с серьезными проблемами в будущем. Каждый их подобных сотрудников может превратиться в мину замедленного действия. Исключение, пожалуй, может быть сделано только в двух случаях: 1. Если КК неблагополучная и таким способом новое руководство пытается привлечь в компанию «новую кровь» из числа людей, соответствующих положительной КК; 2. Если речь идет об уникальном профессионале и есть возможность как-то оградить его от команды при исполнении своих функциональных обязанностей.

Наряду с профессиональными качествами, не менее важны и личные качества кандидата. Профессиональные качества развить можно, а личные – очень сложно. На какие качества необходимо обратить внимание при найме в первую очередь? Мы уже отметили важность соответствия КК. На мой взгляд, в ряде случаев стремление к профессиональному развитию и обучаемость предпочтительнее, нежели профессиональные знания. Наряду с этим, чрезвычайно важными являются позитивное мышление и умение работать в команде. А для работы в команде незаменимым качеством является наличие эмоционального интеллекта (об этом расскажу в другом разделе). Думаю, что позитивное мышление в широком смысле этого слова возможно является самым определяющим фактором для развития человека, достижения успеха в жизни.

Американский психолог, основоположник позитивной психологии Мартин Селигман убедил руководство компании «Метлайф» нанять специальную группу претендентов, получивших высокие баллы за тест на оптимизм, но потерпевших неудачу в тестах на нормальный отбор (в котором сравнивались их установки со стандартным графиком, построенным на основе ответов сотрудников, отлично выполнявших свою работу). Участники специальной группы обогнули пессимистов в продаже полисов на 21 процент в первый год службы и на 57 процентов во второй.

Иногда полагают, что позитивным человеком является тот, кого часто можно видеть веселым. Это не совсем так. То есть, существуют более глубокие критерии позитивности. Отмечу основные. Первое, они не опускают руки. Конечно, мы не роботы, можем на короткое время замкнуться в себе, горевать. Однако позитивный человек спустя определенное время может найти в себе силы побороть неприятности и продолжить свой путь. Второй момент связан с принятием на себя ответственности. Человек, который видит проблемы только в остальных и не предпринимает никаких действий для достижения своих целей, обладает негативным мышлением. В психологии описан интересный феномен – фундаментальная ошибка атрибуции. Смысл заключается в том, что мы связываем свои неудачи с внешними обстоятельствами. Недостатков у себя не замечаем. А неудачи других объясняем их личными качествами. Позитивный человек берет ответственность на себя. Во время интервью посредством ситуативных вопросов нетрудно обнаружить кто видит проблемы и в себе, а кто – только в других факторах. В первом случае человек имеет шанс развиваться, во втором случае такая вероятность небольшая. Другой момент. Позитивный человек фокусируется не на проблеме, а на его решении. Он задается вопросом «как это сделать?», а не пытается постоянно объяснить почему этого нельзя добиться. Кроме того, позитивный человек живет философией «успеха хватит на всех» и поэтому искренне радуется успехам других, воодушевляет остальных.

Кэрл Дуэк в своей книге «Образ мышления. Новая психология успеха» прекрасно описывает разницу между гибким мышлением (growth mindset) и фиксированным мышлением (fixed mindset). Обладатели первого способа мышления, в отличие от обладателей второго, верят, что, если постараться, свои качества можно развить. Первые согласны с мнением «кто не рискует, тот не пьет шампанского», «Москва не сразу строилась». Философия вторых такова: кто не рискует, тот не потеряет, если не добился успеха, значит ты на это не способен.

Знаменитый психолог Бенджамин Барбер как-то сказал: «Я не делю общество на слабых и сильных или на успешных людей и неудачников... Я делю общество на тех, кто учится, и тех, кто не учится».

Наши внутренние страхи появляются по мере взросления. Малыши не боятся ошибиться, не занимаются самобичеванием, они учатся ходить постоянно падая.

Люди с фиксированным мышлением прежде чем предпринять какие-либо действия хотят быть полностью уверены в результате. В основе такого подхода лежат ленность и несклонность к риску. Особенно в нашем быстро меняющемся мире этот подход просто неприемлем. При наличии 70 %-ной вероятности успеха, нужно попытаться. Величина процента условна и может меняться в зависимости от ситуации. Главное понять, что в динамичной мире, в условиях неопределенности ждать абсолютной уверенности – непозволительная роскошь. Как сказал про стартаперов один известный предприниматель: «если тебе не стыдно за первую версию продукта, которую ты выпустил на рынок, значит, ты вышел на рынок слишком поздно». Обладатели гибкого мышления трудолюбивы, не чураются совершенствоваться через многократные попытки. Не удивлюсь, если история о том, что в НАСА при отборе кандидатов в астронавты не берут людей, жизнь которых состоит только из успеха и отдают предпочтение тем, кто находил в себе силы подняться после неудач, окажется правдой.

Сдавшим тесты учащимся колледжа была предоставлена возможность посмотреть результаты тестов других студентов. Обладатели гибкого мышления предпочли просмотреть результаты лучших студентов, тогда как обладатели фиксированного мышления – худших. Таким способом вторые пытались найти себе оправдание и почувствовать себя лучше. Помимо этого, вторые стремятся восстановить самоуважение обвиняя кого-то или обстоятельства, а также приводя различные оправдания. После сложных тестов школьникам с фиксированным мышлением было предложено письменно поделиться своими результатами и впечатлениями с учащимися других школ. 40 % учащихся исказили свои результаты и преувеличили оценки. Причина? Так как фиксированное мышление не принимает ошибки и неудачи, низкие результаты якобы дискредитируют их в глазах остальных.

Люди с фиксированным мышлением не видят свои недостатки или же не принимают их (в том числе по причине того, что если они примут, то ведь придется поработать над ними).

Легендарный руководитель General Electric Джек Уэлч считал, что критерием оценки при выборе правильных людей является не их происхождение, а образ мышления. Выходцы из зажиточных семей, выпускники MIT, Принстона и других известных университетов вначале очаровывали его. Но через некоторое время он осознал свою ошибку: «В итоге я понял, что на самом деле мне нужны люди, увлеченные своим делом и полные желания довести начатое до конца. Об этих качествах трудно было судить по резюме. Только в личном общении я мог узнать, есть ли в человеке этот внутренний огонь».

Люди с фиксированным мышлением полагают, что должен измениться мир, а не они. Наряду с теми, кто считает себя неспособным, невезучим, среди обладателей фиксированного мышления немало и оценивающих себя выше, чем есть на самом деле, считающих, что им нет необходимости учиться чему-то или у кого-то. Они считают себя достойными лучшей работы, спутника жизни и т. д. Они полагают, что мир должен заметить их таланты и оценить по достоинству. По моему мнению, на постсоветском пространстве таких больше.

Принимая в компанию позитивных командных игроков с гибким мышлением, вы намного облегчаете себе работу, в противном случае заноса в организацию опасный вирус.

Понятно, что привлечение отличного по своим ценностным характеристикам сотрудника – это только один из важных составляющих построения прогрессивной КК. Почти так же, как из одного и того же кирпича можно построить дом, церковь или тюрьму, один и тот же сотрудник может проявить свои лучшие качества в одной КК и потеряться в другой. Поэтому правильная рекрутинговая политика ни в коем случае не заменяет управление согласно принципам прогрессивной корпоративной культуры.

Дал рекомендации работодателям, а теперь черед соискателей). Старайтесь найти работу в компаниях с прогрессивной КК!

Оценка существующей КК

Как же можно оценить текущую КК в компании? Положительные и негативные проявления КК увидеть несложно, если вы обладаете правильным представлением о положительной КК. Прочитав данный раздел книги, у вас уже должно сложиться цельное представление о теме. Теперь, в принципе, вы и сами можете оценить достоинства и недостатки своей корпоративной культуры.

Самый простой и быстрый способ определить степень «Соответствия» в компании – попросить каждого сотрудника нарисовать две окружности – «заявленное» и «действительное» – и наложить одну на другую в той степени, в которой, по их мнению, действительная культура соответствует заявленным нормам.

Культура только тогда может считаться полностью внедренной, когда все сотрудники действуют в соответствии с ней даже в тех случаях, когда об этом не узнает руководство.

Саймон Долан, Сальвадор Гарсия в книге «Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке» рассказывают о факторах, указывающих на необходимость культурного преобразования. Сколько факторов «культурной безжизненности», перечисленных ниже, наблюдается в вашей компании?

В какой степени следующие типы поведения присутствуют в вашей компании и нуждаются в изменении, так как отрицательно влияют на предприятие? При ответе на утверждения и вопросы присуждайте 1, 2 или 3 балла. 1 - никогда, 2 - иногда, 3 - всегда.
1. Как правило, люди не доверяют друг другу.
2. Они все время проявляют цинизм, по крайней мере, внешне.
3. Агрессивное поведение можно наблюдать практически постоянно.
4. Люди придерживаются утвержденных норм, вместо того чтобы попробовать что-то новое.
5. Предпочитают молчать, чем рисковать, говоря правду.
6. Апатия и/или отсутствие инициативы – типичные явления.
7. Сотрудники на всех уровнях говорят одно, а делают другое.
8. Они не умеют делегировать полномочия.
9. Обратная связь предоставляется только во время оценки деятельности сотрудников.
10. Обратная связь - всего лишь очередной способ сказать: «Вы не справились!»
11. Люди скрывают свои ошибки, чтобы не получить выговор.
12. Среди ключевых сотрудников чувствуется молчаливое напряжение, часто даже открытая враждебность.
13. Сотрудники воспринимают общение с клиентами как тяжелую повинность (или хуже), а не как возможность взаимовыгодного сотрудничества.
14. В культуре отсутствуют честность и доверие, наблюдается тенденция к поверхностности и излишней осторожности, боязни интриг.
15. В компании гораздо больше боссов, играющих роль надзирателей, чем менеджеров и лидеров, развивающих людей и идеи.
16. Повседневное давление воспринимается как оправдание важной практики командообразования, например, периодических долговременных обсуждений, собраний по поводу увольнений или уходов на пенсию, образовательных форумов, совещаний с персоналом и т.д.
17. Видение будущих достижений компании выражается в расчетах чистой прибыли. Оно строится только на технической или рациональной целесообразности, а не на развитии человеческого капитала или достижении общественных благ.
18. Лидеры видят решение проблем в структурах и технологиях, вместо того чтобы доверять своим людям как индивидам.

В вашей компании могут быть и другие типы негативного поведения, требующие особого рассмотрения. Если они повторяются регулярно, то жизнеспособность культуры предприятия находится под угрозой. Более того, они будут мешать культурному развитию компании и приучать сотрудников к соблюдению ошибочных принципов. Если эти типы поведения не изменить, то, скорее всего, компания зайдет в тупик и не сможет развивать креатив и инновации, необходимые для ее будущего роста.

Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер Райт в книге «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры» так описывают эти уровни.

Первый уровень – это уровень «жизнь – дерьмо». Человек, лишившийся всего, загнанный в угол. Компания, в которой творится полный хаос и вакханалия. Слава Богу, примеров мы видим не много, поскольку выживают они плохо.

Второй уровень – это уже какая-никакая структура сообщества. Тезис человека сменяется на «моя жизнь – дерьмо», и это становится первой предпосылкой того, что человек будет

искать роста. Это уровень, где «босс – дурак», компания – «ад», а мне, в отличие от остальных, не везет.

Третий уровень – это уровень «я крутой». Это уровень, на котором люди создают компании имени себя и выстраивают систему управления под себя, где они круче всех, где они – звезды. И это уровень, который не может преодолеть подавляющее большинство людей, даже тех, кого в обществе принято считать эталоном успеха. Люди и компании, которые сражаются с другими, пытаясь показать свою крутизну, которые делают культом собственную мегаэффективность – все они являются представителями третьего уровня. Им недоступны 4 и 5.

Четвертый уровень – это уровень «МЫ – крутые». Это уровень по-настоящему командной, партнерской культуры, который открывает совершенно новые, сумасшедшие возможности. Это уровень ценностей, которые превалируют над краткосрочными целями, уровень взаимовыгоды, объединений в настоящие команды. Это уровень, который доступен лишь небольшому проценту людей и компаний, но это то, без чего в настоящее время не получается сделать великие компании и команды.

Наконец, пятый уровень.

Что может быть выше интересов единой семьи? На четвертом уровне команда сравнивает себя с другими. Она борется за рынок, оценивая себя и свои достижения через конкурентов. Она достигает выдающихся результатов, у нее обязательно есть соперники. Но только пятый уровень открывает настоящую чистоту стремлений. Люди и компании на пятом уровне борются не с конкурентами. Они стараются удовлетворять потребности людей наилучшим образом, борются с раком, с войнами, с голодом, с тем, чтобы была чистая вода и будущее у человечества. Им все равно, что кто-то делает то же самое – ведь они вместе решают общую задачу.

Существует множество методов и для более системной диагностики КК. Об одном из них – методики Камерона и Куинна – я вкратце вам сейчас расскажу. Именно по этой методике я оценил КК одного из банков, в котором работал. Согласно данной методике, корпоративную культуру компаний можно разделить на 4 типа: клановая (семья), адхократическая, иерархическая (бюрократическая) и рыночная.

Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высоки обязательства организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет командную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Успех означает предоставление уникальных продуктов или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации и сохранение стабильности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется в терминах надежности поставок, плав-

ных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками определяется гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди, целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.

Все четыре типа культуры одинаково ценны и необходимы. Ни один не является лучшим или худшим по сравнению с другими. Зрелые и высокоэффективные организации стремятся создавать организации, в которых представлен каждый из этих четырех типов культур. Например, подразделение исследований и развития может продолжать оставаться адхократическим, а бухгалтерии больше подойдет иерархический тип культуры. Однако в организации в целом почти всегда преобладает один тип культуры, хотя в той или иной мере проявляется и каждый из трех других. Организация может менять корпоративную культуру, например, с клановой (возникшую на этапе стартапа) на иерархическую (при масштабировании бизнеса).

Непосредственно с методикой оценки КК компании можете ознакомиться в Приложении 1 к книге.

Общество и КК

То, что написано в данном разделе про КК одинаково справедливо и по отношению к обществу. С другой стороны, национальная КК (иногда его называют менталитетом) напрямую влияет на КК в компании. Герт Хофстеде в своей книге отмечает 4 аспекта национальной культуры (позднее он дополнил свою теорию):

- Дистанция власти – неравенство в правах между обладающими властью или авторитетом и остальными.
- Приемлемость неопределенности – уровень комфорта в условиях неопределенности.
- Индивидуализм – значение личности по сравнению с коллективом.
- Мужественность-женственность (маскулинность – феминность) – степень превалирования амбиций и достижений над заботой и воспитанием.

Все эти аспекты проявляют себя и на работе, и в обществе, и в семье. Хофстеде доказывает, что управленческая практика и теория неизбежно связаны с культурой. Теория менеджмента по большей части разрабатывалась в Соединенных Штатах. По Хофстеде, руководители и ученые обычно допускали, что то, что работает в их культуре, будет работать где угодно – предположение, способное привести к катастрофическим результатам.

Согласно теории спиральной динамики Грейвза, общество, развиваясь по спирали, может пройти через 8 уровней (некоторые общества и компании начинают не с первых уровней или же застревают на определенном уровне). Эти уровни в какой-то мере и представляют собой этапы развития корпоративной культуры. Пожалуй, большинство компаний в настоящее время находятся на 5-ом, оранжевом уровне.

Оранжевый цМем ценит личные качества. Лидерство – одно из любимых слов «оранжевого» уровня. В отличие от «синего», оранжевый уверен – все в твоих руках, самое главное – личные качества. Подавляющее большинство современных бизнес-книг – это книги, написанные «оранжевыми» авторами.

«Оранжевый» – это вполне «красный» по части отношения к окружающим. Если для постройки моего нового завода нужно осушить озеро или повернуть вспять реку – я это сделаю – человек обязан подчинить себе природу! А то, что при этом окажутся затопленными уникальные природные ландшафты, вымрет сотня эндемических видов животных и растений, а также понадобится что-то сделать с жителями нескольких деревень, оказавшихся на пути нового русла – неважно. Конечно, «оранжевый» – не «красный», и мы не вырежем население этих деревень. Мы предложим им переселиться и даже, возможно, построим для них пару высоток на окраине города неподалеку. И только если они откажутся, мы примем жесткие меры (выселение по судебным ордерам, запугивание и т. д.). Проблема «оранжевого» в том, что он не видит влияния своих действий в перспективе.

Согласно теории Грейвза нельзя перепрыгнуть уровни спирали. Компании, общества должны перейти к следующему уровню постепенно. Еще одно свойство уровней – они могут меняться не только «вверх» (в сторону развития), но и в обратную сторону. Так, например, когда «синие» сообщества сталкивались с чем-то, представляющим для них угрозу, они легко переходили на «красный» уровень и прибегали к жестким мерам.

Нет единого правильного подхода в управлении для всех уровней. Для каждого уровня приемлемы свои подходы. Авторы предупреждают, что при совершенствовании корпоративной культуры «...остерегайтесь совершить ту же ошибку, что и 99 % агентов изменений – применять методы изменения, которые работают на вас, к вашим клиентам».

Затронув эту тему, не могу не упомянуть о бирюзовых организациях, которую Фредерика Лалу описал в своей нашумевшей книге «Открывая организации будущего». Классификация Лалу состоит из 8 типов культур. Прежде чем расскажу о бирюзовой стадии, хочется вкратце упомянуть о предыдущих двух стадиях, потому как многие коммерческие организации находятся именно на этих уровнях.

Конкурентная, или Оранжевая, парадигма. Мы смотрим на мир уже не как на неподвижную вселенную, управляемую незыблемыми правилами, а как на сложный механизм. Нет ничего абсолютно правильного и абсолютно неправильного, есть вещи, которые просто работают лучше, чем другие. Мерилом для принятия решений становится не мораль, а эффективность. Сегодня Оранжевое мировоззрение доминирует среди лидеров бизнеса и политики.

Оранжевое мышление открыло путь научным исследованиям, новаторству и предпринимательству. Однако имеется и темная сторона Конкурентной Оранжевой парадигмы: алчность крупных корпораций, недальновидная политика, основанная на сиюминутной выгоде, избыточная долговая нагрузка, культ потребления, бездумная эксплуатация невозполнимых ресурсов планеты и экосистем.

Оранжевые организации разработали систему мер по стимулированию внутренних процессов, мотивирующую сотрудников на достижение поставленных целей. Оранжевые организации приняли в качестве исходного условия революционный принцип меритократии – системы, согласно которой статусное отличие люди получают благодаря способностям. Еще одна теневая сторона Оранжевого мировоззрения проявляется в том, что успех меряется исключительно деньгами.

Плюралистическая, или Зеленая, парадигма. Люди живут не только успехами и провалами. Все точки зрения заслуживают равного уважения. Здесь ищут справедливости, равенства, гармонии, добрососедства, кооперации и консенсуса. Для людей, действующих на основании такой точки зрения, отношения ценнее результатов. Оранжевая парадигма превозносит главу организации, принимающего судьбоносные решения. Зеленые организации сохраняют меритократическую иерархию Оранжевых, но принятие большинства решений перепоручают сотрудникам непосредственно на рабочих местах. Зеленые лидеры не должны бесстрастно решать проблемы (как в Оранжевой организации), они должны быть помощниками, прислушиваться к подчиненным, наделять их полномочиями, мотивировать, развивать.

Оранжевые полагают, что коммерческие предприятия должны управляться с точки зрения интересов акционеров. Зеленые организации настаивают, что приоритет интересов одних заинтересованных лиц перед другими не имеет права на существование. Бизнес несет ответственность не только перед инвесторами, но и перед менеджерами, рядовыми сотрудниками, клиентами, поставщиками и обществом. Если Конкурентная Оранжевая модель смотрит на организации как на машины, то основная метафора Плюралистической Зеленой модели – семья.

Предпоследней стадией в классификации Лалу является Бирюзовая.

Для Бирюзовых организаций характерны:

- Самоуправление. Это когда люди уполномочены принимать решения, планировать, контролировать, нести ответственность за результат. В этой системе нет иерархии. Кроме того, лидером становятся по ситуации, в зависимости от процесса, этапа и т. д. Принимаются решения, которые считаются лучшими, а не на основе консенсуса.

- Целостность. Это честность, открытость, искренность. Традиционно организации всегда поощряли сотрудников проявлять на работе только узкопрофессиональные качества, а остальные личностные черты оставлять за дверью. В Бирюзовых организациях, напротив, разработан набор согласованных практик, побуждающих быть на работе тем, кто мы есть на самом деле. Но это не допускает, например, хамство, а включает в себя уважение к другим.

- Эволюционная цель (миссия – мы лечим людей, а эволюционная цель – все люди здоровы). Бирюзовые организации не занимаются делами вне их Эволюционной цели, даже если это приносит прибыль.

На Бирюзовой стадии мы учимся расти с помощью проблем, встречающихся на пути. В Бирюзовых организациях сотрудники активно участвуют в совершенствовании деятельности компании, практикуется конкурс на самую ненужную работу или часть работы среди сотрудников.

Раньше изменения на личном уровне нас пугали. На Бирюзовой стадии изменения воспринимаются как волнующие приключения на пути личностного роста.

Другой когнитивный прорыв Бирюзовой парадигмы – это способность разума к парадоксальному мышлению, выход за пределы простого «или – или», обращение к более сложному «и то и другое». Это означает отход от дихотомического мышления, что приводит к появлению в сознании человека двух, даже взаимоисключающих друг друга представлений о чем-либо. При дихотомическом мышлении человек мыслит как бы крайними категориями, не учитывая промежуточных и разных других состояний ответа. Так, человек либо любит, либо ненавидит; либо восторгается, либо судит; либо все видит в розовом цвете, либо в черном и т. п. Дихотомическое мышление очень негибко и усложняет как личностный рост, так и взаимоотношения в команде.

Самоуправление. В Бирюзовых организациях высок уровень самоуправления. Если сотрудники все время обращаются за помощью к руководителю, значит он неправильно распределил, делегировал полномочия. Например, в компании Buurtzorg нет боссов. Все члены команды – обычно от 10 до 12 человек – медработники. Эффективное самоуправление не возникает само собой. В Buurtzorg проходят тренинги эффективного принятия решений в группе. В ходе тренинга команда изучает различные типы слушания и стили общения, порядок проведения собраний и основы коучинга. Возьмем, к примеру, совещание. Необходимо решить важный вопрос. Среди собравшихся нет босса. Поэтому никто не распоряжается и не выносит окончательного решения. Вместо этого команды Buurtzorg используют тонкую и эффективную методику совместного решения задачи. Прежде всего группа выбирает фасилитатора. В основе процесса принятия решения не лежит стремление достичь консенсуса. Решение принимается,

если ни у кого нет принципиальных возражений. Порядок проведения собрания гарантирует: каждый голос будет услышан, коллективный разум обеспечит необходимую информацию, и никто не сможет сорвать процесс и навязать остальным личные предпочтения.

При отсутствии менеджмента среднего звена и с минимумом административного руководства Бирюзовые организации обходятся и без обычных механизмов контроля. Эти компании построены на фундаменте взаимного доверия. Когда доверие растет, тут же растет и ответственность. Здоровое подражание и мнение коллег регулируют систему лучше, чем иерархия. Контроль здесь строится не на процессе, а на результате работы.

В Бирюзовых организациях считается, что традиционные КПИ вредны, потому что:

- в некоторых случаях сложно определить КПИ.
- исполнение КПИ сподвигают людей на мошенничество. Т. е. внешне КПИ достигается, но за счет других показателей и долгосрочного развития компании.

Вместо КПИ предлагается использовать метрики. 2 отличия метрик от КПИ: метрики не используются для мотивации сотрудников, и они не имеют целевых показателей, это – показатели развития компании.

Задачи и обещания по-бирюзовому необходимо ставить не так: я буду чистить пол с 5 до 7 вечера, а так: пол будет чистым с 5 до 7 вечера. Во ВкусВилле ввели систему взаимных договоренностей/обещаний между разными структурами. Например, обещаю делать то-то за 2 минуты. Но эти обещания никак не влияли в системе оценок и бонусов. Это было принципиальное решение.

В FAVI нет ни постоянно действующего департамента по усовершенствованию, ни экспертов по экономии производства (lean manufacturing, бережливое производство). Эти идеи глубоко укоренены внутри каждой команды. Если нет формальной иерархии, как принимать решения? Теоретически каждый в организации может принять любое решение. Но, перед тем как это сделать, человек обязан спросить совета у всех заинтересованных сторон и людей с опытом. Инициатор перемен не обязан учитывать в своем решении все полученные советы. Задача не в том, чтобы принять сомнительное компромиссное решение, которое устроило бы всех. Однако необходимо настойчиво искать совета и принимать к сведению полученную информацию со всей серьезностью. Обычно принимающий решение – это либо человек, заметивший проблему или выявивший возможность, либо тот из сотрудников компании, для которого решение будет иметь наиболее серьезные последствия.

Внутреннее консультирование – ключевой процесс, обеспечивающий самоуправление в организациях любого масштаба. Этот процесс создает чувство общности, учит усмирять собственное эго, помогает получать знания, принимать лучшие решения и, самое главное, получать от этого удовольствие.

Дуглас Макгрегор в 1960-х гг. утверждал, что руководители придерживаются одного из двух типов убеждений относительно своих сотрудников (подробнее об этом расскажу в разделе, посвященной мотивации). Какое из этих предположений верно? Обсуждать можно бесконечно. Но главное открытие Макгрегора подтверждается постоянно: верны оба набора предпосылок. Если вы смотрите на людей с недоверием и окружаете их всевозможным контролем, регламентами и наказаниями («Теория Х»), люди будут стараться обойти систему, и вы будете чувствовать, что ваши предположения подтверждаются. Противоположные предположения приведут к противоположным результатам, и вы вновь придете к заключению, что ваш подход себя оправдывает.

В Бирюзовых организациях предполагается, что каждый всегда может иметь доступ ко всей информации. Подход «никаких секретов» распространяется на все сведения, включая и конфиденциальные. Сюда входят не только финансовые отчеты, но и зарплаты или показатели

работы отдельных команд. В Buurtzorg нет культуры страха, поэтому не считается, что команды с плохими результатами нуждаются в защите в виде анонимности.

Каким образом самоуправляющиеся организации справляются с конфликтами? В Morning Star – крупнейшей в мире компании по переработке томатов, расположенная на Западном побережье США, какова ни была бы проблема, процесс начинается с того, что один человек обращается к другому с просьбой обсудить возможность достичь соглашения:

- На первом этапе они садятся вместе и пытаются разобраться лично. Инициатор встречи должен сформулировать ясный запрос (не суждение, не требование), а другой должен дать ясный ответ («да», «нет» или выдвинуть контрпредложение).

- Если они не могут найти решения, приемлемого для обоих, они выбирают того из коллег, которому оба доверяют и который выступит посредником. Этот коллега поддерживает обе стороны в поисках соглашения, но не может навязать свое решение.

- Если посредничество ни к чему не привело, созывается группа из коллег, имеющих отношение к обсуждаемому запросу. Обязанности этой группы, опять-таки, состоят в том, что выслушать и помочь прийти к согласию. Они не могут заставить принять решение, но обычно обладают достаточным моральным авторитетом, для того чтобы помочь прийти к какому-то определенному заключению.

Другой характерной чертой Бирюзовой организации является холакратия. Это – система управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей холярхии самоорганизующихся команд, вместо управленческой иерархии. На холакратическом языке люди не занимают должности, а исполняют некоторые точно определенные роли или обязанности. Когда кто-то чувствует, что необходимо создать новую роль, пересмотреть или отменить существующую, он выносит вопрос на рассмотрение команды.

Сотрудники сами назначают себе зарплату, но после консультирования, и если коллеги впоследствии сочтут это неадекватным, то могут потребовать снизить.

Конформистская Янтарная парадигма стоит на том, что людям надо платить в соответствии с рангом, без всяких материальных поощрений за хорошую производительность. На Конкурентной Оранжевой стадии полагают, что людей можно соблазнить: они будут работать изобретательно и много, если давать им правильные индивидуальные материальные поощрения (убеждение, разделяемое большинством современных лидеров организаций). Плюралистический Зеленый взгляд на мир не одобряет соревновательную природу индивидуальных материальных поощрений и большие разницы в зарплате. На этой стадии предпочитают давать бонусы всей команде, чтобы поощрить сотрудничество.

Как обстоит дело в Эволюционной Бирюзовой парадигме? Внутренняя мотивация там ценится больше внешней. Если люди зарабатывают достаточно, чтобы покрывать свои базовые потребности, потребность в исполненной смысле работе гораздо сильнее материальных поощрений и бонусов, здесь гораздо важнее проявить талант и исполнить призвание. По этой причине большинство организаций, задействованных в исследовании, полностью отказались от системы материальных поощрений. В некоторых бирюзовых компаниях существует групповая материальная мотивация, которая либо делится поровну, либо пропорционально зарплате.

Стремление к целостности (интегрیتی). Исторически организации всегда были местами, где люди показывались исключительно под маской. Мы надеваем профессиональную маску, соглашаясь с тем, чего ждет от нас работа. Что заставляет нас, когда мы отправляемся на работу, отказываться от столь многих составляющих нашей личности? Это игра страхов.

Компания RHD, работающая с трудными подростками, душевнобольными, алкоголиками, внедрила за годы своей работы «Билль о правах и обязанностях сотрудников и кли-

ентов». Первые два параграфа разъясняют цель организации – создание на рабочем месте безопасной среды общения и конструктивного управления конфликтом и гневом. Исходный пункт: конфликта избежать нельзя, а вот враждебного поведения – можно.

В самоуправляющихся организациях доверие – секретный состав, и от него зависит производительность и хороший настрой. Хотите знать, как построить доверие? Узнайте больше друг о друге. Узнайте об этом через простые вопросы, заданные по ходу дела, пока вы трудитесь вместе. Отличный инструмент – сторителлинг, процесс рассказывания историй.

В Бирюзовых организациях внесли поправки в традиционный процесс приема на работу. Собеседование проводят не специально обученные сотрудники HR-службы, а будущие коллеги возможного нового сотрудника. Поскольку члены команды, проводящие собеседование, предельно честны, кандидат чувствует потребность и самому быть честным.

Бирюзовые организации тратят гораздо больше времени и энергии на то, чтобы помочь новичкам адаптироваться. Первые дни и недели особенно важны для того, чтобы новые сотрудники поняли: их новая работа очень отличается от всего того, что они встречали прежде.

Увольнение в Бирюзовых организациях так же специфично. Если сотрудник допустил преднамеренный вред компании, например, украл, то в бирюзовых организациях гораздо жестче относятся к подобным проступкам – увольняют сразу. Потому что такие компании строятся на доверии, а работать с человеком, которому не доверяешь невозможно. Другое дело, когда сотрудник не выкладывается полностью или его работой недовольны остальные. Тогда самостоятельная группа, куда он входит, предлагает ему найти другого заказчика, попробовать себя в другой роли в течение определенного времени (например, 2 месяца). Если ему не удастся это сделать, то увольняют.

Самоуправляющиеся организации предлагают своим сотрудникам необыкновенные возможности для обучения. Главная отличительная черта тренинга в Бирюзовой организации, конечно, ответственность сотрудников за свое обучение. Нет никаких сотрудников HR-службы, утверждающих программы тренингов и определяющих, кто и в каком тренинге примет участие. В процессе внутреннего консультирования сотрудники могут записаться на любой тренинг внутри или вне компании, если верят, что эти расходы оправданы.

В Бирюзовых организациях избавляются от названия должностей и должностных инструкций. Их отсутствие заставляет нас искать и осмысливать собственный путь к пониманию себя и своего вклада в общее дело.

Ни одна из исследуемых организаций не увольняла сотрудников в периоды экономического спада. Структура самоуправляющейся организации исключительно гибка, и затраты на персонал невелики, поэтому такие организации переносят спад гораздо лучше, чем традиционные компании. В некоторых случаях сотрудники компании соглашались разделить экономические тяготы со своим предприятием и одобряли временное сокращение зарплаты. С Бирюзовой точки зрения было бы неправильно увольнять сотрудников, когда переизбыток сотрудников носит временный характер, только для того, чтобы на несколько месяцев удержать уровень прибыли.

Внимание к Эволюционной цели организации. В Бирюзовых организациях основополагающее значение имеет не самосохранение, а главная, осмысленная цель организации, ее призвание. Бирюзовые организации не занимаются делами вне их Эволюционной цели, даже если это приносит прибыль. Сразу несколько основателей исследуемых организаций использовали одну и ту же метафору: прибыль – это как воздух для дыхания. Он нужен для жизни, но живем мы не для того, чтобы дышать. Для Бирюзовых организаций прибыль – это побочный продукт отлично выполненной работы. Пожалуй, лучше всего это определил психолог Виктор Франкл: «Не ставьте себе целью успех – чем больше вы будете стремиться к нему, тем вернее вы его упустите. За успехом, как и за счастьем, нельзя гнаться; он должен получиться – и получается – как неожиданный побочный эффект личной преданности большому делу».

В Бирюзовых организациях нет процесса определения стратегии. Никто наверху не определяет курс, обязательный для остальных. Вместо этого сотрудники Бирюзовых компаний имели очень ясное, разумное понятие о цели деятельности организации и самое общее ощущение направления ее движения. Более детальный план не требовался. Он бы сузил всю широту открывающихся возможностей до границ какого-то заранее предписанного курса.

Новаторы из Бирюзовых организаций никогда не говорят о конкуренции и управлении изменениями. Перемены происходят самым естественным образом и непрерывно.

Каково главное условие, необходимое для создания новой организации с Эволюционными Бирюзовыми принципами? Основатель или глава компании должен обладать мировоззрением и психологическим развитием, соответствующими Бирюзовому уровню сознания. Некоторые примеры показывают, что совсем неплохо (хотя вначале это и не обязательное условие), когда критическая масса лидеров организации также руководствуется Бирюзовым мировоззрением.

Может ли менеджер среднего звена внедрить Бирюзовые методики в отдельно взятом департаменте? Опыт показывает, что усилия, потраченные на внедрение Бирюзовых практик в отдельных подразделениях организации, приносят свои плоды, но лишь на короткое время.

Если вы хотите с самого начала ввести в вашу организацию принципы самоуправления, естественным выбором может стать холакратия, поскольку эта система описана и задокументирована, есть консультанты, фасилитаторы и тренеры, и они могут вам помочь. Возможно, вы захотите разработать собственный набор процессов. Если да, то существуют три внутренних процесса, которые вам надо принять во внимание: внутреннее консультирование, механизм разрешения конфликтов, оценка результатов деятельности и определение размеров заработной платы на основе обсуждения с равными по положению.

Самоуправление опирается на повсеместное чувство «психологического обладания» – каждый, а не только немногие на самом верху, ощущает принадлежность себе работы, цели организации, ее культуры, ее успехов, ее репутации и т. д. Развитие чувства психологического обладания – это процесс, оно не появляется за один день просто потому, что людям дана свобода самоуправления.

Прежде чем начать движение к большей эмоциональной вовлеченности сотрудников в работу, необходимо соблюсти одно условие: они должны доверять своему лидеру, желающему ввести самоуправление. Если вы внедряете сверху процессы самоуправления в среду недоверчивых сотрудников, они, весьма вероятно, охотно воспользуются свободой, но откажутся брать на себя ответственность, и ваша компания в итоге устремится к краху. Люди пойдут за вами как за лидером, только когда повсюду разнесется молва, что вам можно доверять, если вы готовы на что-то совершенно немыслимое: отказаться от собственной власти.

Исследования, проведенные для этой книги, не дают возможности (в терминах статистики) утверждать или отрицать, что Бирюзовые организации означают еще один скачок в эффективности деятельности. Эти принципы внедряются не потому, что они приносят больше прибыли, а потому что это правильно. Соответствие правильным глубоким целям организации важнее прибыли. Однако, примеры показывают, что Бирюзовые компании демонстрируют великолепную динамику роста и часто двузначные цифры рентабельности.

Культура обучения

В современном переменчивом мире культура обучения является одним из важнейших конкурентных преимуществ компании. Обучение не ограничивается аудиторными часами в школах или на курсах и происходит в реальной жизненной обстановке. Как указывают Педлер,

Бойдел и Бергойн организация, основанная на обучении, – “это организация, поощряющая обучение всех своих сотрудников и готовая к постоянным изменениям”.

Этот процесс трудно контролировать, но он обеспечивает долговременное усвоение новых знаний и способность к эффективным действиям. Все организации так или иначе обучаются, приспособляясь к изменениям окружающей среды. Но некоторые обучаются быстрее и эффективнее других, если занимаются этим в процессе повседневной работы.

«Способность учиться быстрее своих конкурентов, – говорит Арье де Гейз, глава отдела планирования в компании Royal Dutch/Shell, – является единственным надежным источником превосходства над ними». Прошли времена, когда было достаточно, чтобы один человек в компании продолжал осваивать новое, как это делали Форд, Слоун или Уотсон. Времена, когда кто-то наверху все рассчитывает, а потом все остальные выполняют приказы «великого стратега», уходят в прошлое. В будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться.

Системный подход напоминает нам, что целое может стать чем-то большим, чем сумма его частей:

- Организации представляют собой продукт мышления и действий своих членов.
- Чтобы преобразовать организацию к лучшему, следует дать людям возможность изменить способ мышления и взаимодействия.
- Этого не достичь с помощью тренировок и натаскивания. Ни один человек в мире, включая горячо обожаемого учителя или генерального директора, не в состоянии «переобучить» других людей таким образом, чтобы изменить их ценности, убеждения, навыки, способности или уровень преданности делу. Важно понимать, что любое развитие представляет собой саморазвитие. Вы не можете взять и развить другого человека. Вы можете создать среду, в которой этот человек будет мотивировать себя, а вы будете способствовать его развитию.
- Практика организационного обучения предполагает реальную деятельность: развитие новых управленческих идей, обновление инфраструктуры, создание новых методов управления и выполнения производственных задач. Если дать людям возможность принимать участие в этих новых видах деятельности, у них разовьются устойчивые способности к изменению. Вложения организации в новые виды деятельности будут вознаграждены сторицей – многократным повышением разнообразия, энтузиазма, новаторства и таланта.

Сегодня главной угрозой для нашего выживания, для выживания наших организаций и всего общества в целом являются не какие-либо неожиданности, а медленные, постепенно развивающиеся процессы: гонка вооружений, экологический кризис, развал системы образования, старение основных средств производства, падение качества продукции (по крайней мере, относительно продукции конкурентов). Все это медленные, постепенные процессы. Системные исследования крахов обнаружили, что корпорации настолько плохо приспособлены к борьбе с постепенно нарастающими угрозами, что возник научный анекдот о «вареной лягушке». Если бросить лягушку в кастрюлю с кипящей водой, она моментально попытается выбраться. Но если вода будет комнатной температуры, лягушка останется плавать в кастрюле. Если теперь поставить кастрюлю на огонь, получится вот что. Пока вода будет нагреваться до температуры 20–30 °С, лягушка будет наслаждаться жизнью и, соответственно, ничего предпринимать не станет. По мере нагревания воды лягушка станет слабеть, сделается вялой и будет уже просто неспособна выбраться из кастрюли. Ей ничто не мешает, но она останется в кастрюле и будет сварена. Почему? Потому что ее механизмы восприятия угрозы для жизни настроены на внезапное изменение, а не на медленные, постепенные перемены.

Организации способны чему-либо научиться, только пока чему-то учатся отдельные люди. Последнее не гарантирует, что мы получим обучающуюся организацию. Но без обуча-

ющихся людей точно ничего не получится. Как говорится в китайской поговорке: «Учителя лишь открывают дверь дальше идете вы сами».

Одним из принципов компании Тойота является следующий: Станьте обучающейся организацией за счет неустанный самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен). В одном из интервью председатель Toyota Motor Эйдзи Тоёда сказал: «Для японских рабочих характерно то, что они работают не только руками, но и головой. Наши рабочие вносят 1,5 миллиона предложений в год, и 95 процентов из них находят практическое применение. Стремление к совершенству на Toyota столь велико, что ощутимо почти физически в атмосфере, царящей у нас». Это относится и к некоторым другим японским компаниям. Например, в год сотрудники компании Матсушита дают более 6 млн предложений, на втором месте Хитачи – 4,5 млн предложений.

Кайдзен порождает мышление, ориентированное на процесс, поскольку, чтобы получить более высокие результаты, надо сначала улучшить процесс. Это резко контрастирует с мышлением большинства западных менеджеров, ориентированным на результат.

Для Тойоты важнее качество, а не прибыль, поэтому практика управления качеством повсеместна.

В японском бизнесе весьма популярен термин варуса-каген, обозначающий такое положение вещей, когда проблемы вроде бы еще нет, но уже нельзя сказать, что все идет нормально. Если оставить варуса-каген без внимания, это может стать источником серьезных неприятностей и нанести значительный ущерб.

Любая работа, которую выполняет несколько человек, имеет промежуточные зоны, не входящие в круг обязанностей ни одного из них. Такими зонами должен заниматься тот, кто окажется рядом. Если каждый человек ни на шаг не отступает от своих обязанностей и не желает делать ничего, что выходит за пределы формальных требований, вряд ли у кайдзен есть большие перспективы. То, что находится посередине, выполняет тот, кто ближе в тот момент.

Главное понимать, что организация это живой организм, и живет он жизнью своих сотрудников, их взглядами, философией, проблемами. Если все сотрудники отлично себя чувствуют, с удовольствием ходят на работу, повышают свой уровень, постоянно учатся – все это отражается и на самой организации.

Сопоставление видения (чего мы хотим) и ясного представления о действительности (где мы находимся относительно нашей цели) создает то, что мы называем «творческим напряжением»: силу соединить одно с другим, поскольку напряжение по природе своей нуждается в разрядке. Сущность совершенствования личности заключается в обучении тому, как нам в нашей собственной жизни создавать и поддерживать творческое напряжение. Это плодотворное обучение длиною в жизнь. И обучающиеся организации возможны только в том случае, если там на каждом уровне будут люди, практикующие такой подход к своей жизни. Как сказал Сомерсет Моэм, «только посредственности всегда в порядке». Истинно творческие люди используют разрыв между мечтой и реальностью как источник энергии, изменяющей действительность.

Как пишет Питер Сенге в своей книге, посвященной самообучающимся организациям, первая порочная стратегия в данной ситуации – допустить эрозию собственных идеалов и мечты. Когда не хочешь прилагать усилия для достижения своей мечты, чтобы избежать груза ответственности снижаются планки мечты. Вторая – «манипулирование конфликтом». Мы создаем искусственный конфликт и стремимся избежать того, что нам неприятно, и это умножает наши силы добиваться того, что нам желанно. Манипулирование конфликтом – это излюбленная стратегия людей, постоянно боящихся неудачи; менеджеров, способных всех мобилизовать страхом перед последствиями того, что компания не достигнет поставленных целей; общественных движений, которые мобилизуют поддержку с помощью страхов и запугивания. Достаточно грустно, что большинство общественных движений вдохновляются «отри-

цательными идеалами», стремлением избавиться от того, что нам неприятно и что кажется опасным, а не стремлением к созиданию. Только вслушайтесь: борьба с наркотиками, с курением, с абортами, с ядерным оружием, с атомными электростанциями или с коррупцией. Многие спросят: «Что же плохого, если страх и беспокойство помогают нам достигать целей?». С позиций личного совершенствования можно ответить простым вопросом: «Вы действительно хотите прожить всю жизнь в страхе перед неудачей?». Трагедия многих людей, приученных манипулировать конфликтами, в том, что они приходят к убеждению, что успеха можно достичь только в состоянии тревоги и страха.

Всегда следует помнить, что вопрос о личном совершенствовании – дело личного выбора. Нельзя силой вести человека по этому пути. Бунт в таком случае неизбежен. Если какая-либо организация слишком энергично начнет подталкивать своих людей в этом направлении, неприятности неминуемы. Но многие пытались сделать именно это, когда создавали обязательные внутренние программы помощи личному совершенствованию. При самых хороших намерениях эти программы способны породить только отвращение к ним. Обязательные или «добровольные» программы, в которых люди не могут не участвовать, если хотят служебного роста, уничтожают свободу выбора. Что же делать руководителям в этом направлении? Нужно неустанно трудиться для создания атмосферы, в которой принципы личного совершенствования станут повседневной житейской практикой. Это означает создание организации, в которой нормой будет дух пытливости, где от людей ожидают новаторства, где поддерживается самосовершенствование и внедрение в жизнь того, чему научился. Такая атмосфера способна двояким образом содействовать личному совершенствованию. Во-первых, люди будут постоянно убеждаться в том, что в данной организации развитие личности действительно приветствуется. Во-вторых, те, кто положительно откликнется на предоставленные возможности, смогут этим заниматься на работе, что жизненно важно для процесса личного совершенствования. Тимоти Голви в книге «Работа как игра» пишет, что цель «внутренней игры» – уменьшить любое вмешательство в раскрытие и воплощение полного потенциала человека. Применение метода внутренней игры в компаниях заключается в том, чтобы:

1. Помочь всем работникам компании научиться учиться и самостоятельно думать;
2. Помочь менеджерам научиться быть бизнес-тренерами;
3. Помочь руководителям научиться создавать «обучающие организации».

Стратегия поведения руководителя проста – будь образцом. Отнесись серьезно к совершенствованию собственной личности, и этим ты вдохновишь других следовать тем же путем. Говорить об этом тоже полезно, но действия убедительнее слов. Заставь людей поверить в себя, ведь увлеченные и поверившие в свои силы сотрудники способны на многое. Пловцы мирового класса, например, обнаружили, что стоит им представить себе, что их руки вдвое больше, чем в действительности, а ноги стали перепончатыми, как у гуся, они плывут быстрее. Не прекращайте обучение даже во время кризиса. Готовность компании вкладывать в обучение и в плохие, и в хорошие времена ведет к прекрасным результатам.

Мало кто действительно захочет попасть в организацию, зараженную политиканством и интригами. Вот почему обучающиеся организации должны прежде всего преодолеть внутреннюю политизированность, унаследованную от традиционных организаций. Преодоление политизированности начинается с создания общего видения. Если нет общего представления о совместных целях и ценностях, людей нечем заинтересовать, кроме материальных выгод. Но можно начать изменение организационного климата с того, чтобы решения принимались по принципу что следует делать, а не в зависимости от того, кто предложил идею. Неполитизированная организация нуждается и в «открытости», которая предполагает как требование

открыто и честно говорить о важных вопросах, так и способность непредвзято подходить к проблемам.

Люди обучаются быстрее, когда есть чувство ответственности за свои действия. Чувство беспомощности и убеждение, что мы не в силах повлиять на обстоятельства, снижают способность учиться. К тому же результату ведет уверенность, что кто-то как-то управляет нашими действиями. И наоборот, если мы знаем, что наша судьба в наших руках, способность учиться возрастает. Вот почему обучающиеся организации все в большей степени будут характеризоваться максимальной передачей власти и полномочий сверху вниз. Для этого важно, чтобы и передающие, и принимающие полномочия хотели этого, а также, чтобы принимающие были к этому готовы.

Обучающая система компании – атрибут успешного развития. Она позволяет опираться не только на конкретных людей, но, в первую очередь, на систему. Память организации должна определяться «институциональными механизмами», а не индивидуальными способностями, говорит Стата – генеральный директор компании Analog Devices – в Sloan Management Review, иначе вы рискуете «утратить накопленный опыт из-за перехода людей с места на место».

Важно, чтобы сотрудники понимали для чего они учатся, что это им лично принесет. Провал большинства самых благонамеренных проектов освоения новых знаний и умений происходит потому, что их инициаторы забывают о главном правиле: легче всего осваивается то, что кажется важным и полезным обучающемуся, а не тому, кто составляет программу обучения.

По словам Билла О'Брайана, президента и генерального директора корпорации Nanover Insurance, человеку свойственна страсть учиться. Так что, если вы создаете организацию, более соответствующую природе человека, это и будет обучающаяся организация. Большинство людей не осознает, до какой степени традиционные организации ориентированы на подавление инициативы и способности принимать риск. Обучение – это процесс постоянного экспериментирования. А экспериментировать – значит рисковать.

Бюрократия

Не могу не затронуть тему бюрократии при разговоре о положительных и отрицательных проявлениях КК. Бюрократия может быть здоровой и нездоровой. Первая обязательно должна присутствовать в компаниях. Без писаных правил организации сложно расти. Это особенно относится к общественно важным организациям; многие требования даже прописаны в законодательстве и обязательны для исполнения (банки, страховые и трастовые компании и др.). Главное, чтобы бюрократия не превратилась в нездоровую. Каковы его черты?

- Неимоверно большое количество процедур и их детальность (детальное описание всех сфер).
- Сложность процедур, а так же механизма их изменения.

Джейсон Фрайд и Дэвид Хенссон в книге «Rework. Бизнес без предрассудков» высказывают на мой взгляд замечательную мысль. Внутренние правила – внутренние рубцы организации, реакция на опасения. Они являются коллективным наказанием за индивидуальные проступки. «Кто-то надел рубашку в цветочек?! Нам нужен дресс код!». Нет, не нужен. Нужно просто сказать тому сотруднику, чтобы он больше не надевал такую рубашку. Именно так рождается бюрократизм. Он создается постепенно, по одному правилу, одному шраму за раз. Не оставляйте шрамов после первого пореза, не создавайте правила только потому, что один человек однажды сделал что-то неправильно. Внутренние инструкции нужны для негативных ситуаций, которые важны и повторяются снова и снова.

Люди передвигаются на двух ногах, а большинство животных – на 4 и более. Чем больше ног, тем выше устойчивость, однако организм проигрывает в другом – функциональности, гибкости и т. д. В текущем изменчивом мире время – важный фактор, решения должны быть обдуманными, но быстрыми. Во многих случаях несовершенное решение лучше, чем отсутствие решения.

Одно из важнейших отрицательных последствий бюрократического управления заключается в том, что чрезмерная зависимость от правил, политики компании и процессов искажает природу и задачи правил, принятых в любой организации, так как они начинают восприниматься как конечная цель. Так, аспектам бюрократических задач придается большее значение, чем истинной цели компании. Кроме того, бюрократия дробит организацию на самодостаточные единицы со своими интересами, которые оттесняют задачи компании на второй план. Другими словами, бюрократия способствует «созданию империи» и приводит к разобщенности, которая выливается в замкнутый круг неэффективности и плохого менеджмента, из которого невероятно сложно выбраться. Главная задача этих самодостаточных единиц – держаться подальше от «чужих» и утаивать информацию; «защита своей крепости» становится повседневным занятием.

Другой момент. Бюрократия является средством компенсации отсутствия дисциплины, вовлеченности и компетентности персонала. Если все будут выполнять свою работу вовремя и качественно, в бюрократии практически не останется необходимости. Чем больше у нас некомпетентных, недисциплинированных, равнодушных сотрудников, тем больше мы создаем условий для излишней бюрократии. Она отталкивает лучших сотрудников. Представьте такую ситуацию. Компания детально прописала скрипты для продаж, общения с клиентами и требует от всех их соблюдения. Талантливые сотрудники, показывающие высокие результаты, будут вынуждены использовать несвойственные им выражения и приемы. В результате они будут чувствовать себя некомфортно и продажи упадут. Другой пример. Таланты требуют особого отношения (в соответствующем разделе рассмотрим это подробнее), строгие рамки, отсутствие гибкости душат их, ограничивают возможности для творческого подхода. Именно поэтому важно нанимать правильных людей, избавляться от неподходящих, не отталкивать лучших из-за проблемного меньшинства, а также сохранять гибкость. Как говорится, нужно научиться расти, оставаясь маленьким. В компаниях с правильной КК во многих случаях вместо детальных процедур достаточно просто определить рамки. Отсутствие излишней бюрократии вовсе не означает анархию, просто нужно понять, что дисциплина – это культура, а не тирания.

Культура учебы на ошибках

Вы, вероятно, много раз слышали о том, что совершать ошибки и извлекать из них уроки – лучший способ достичь совершенства. Но сказать легче, чем сделать. Общество зачастую очень нетолерантно по отношению к ошибкам. Эми Эдмондсон, профессор лидерства Novartis в Гарвардской школе бизнеса, в своей статье пишет: «Когда я прошу руководителей ... сказать, сколько сбоев в работе их организаций заслуживают порицания, они обычно говорят – от 2 до 5 %. Но когда я формулирую вопрос иначе: за сколько ошибок людей наказывают, они же, помолчав или посмеявшись, называют другие цифры – 70–90 %». Да мы и сами тоже не очень комфортны признавать свои промахи. В книге «Ошибки, которые были допущены (но не мной)» социальный психолог Эллиот Аронсон утверждает, что наш мозг неустанно трудится над поддержанием положительного образа себя, заставляя нас верить, что мы делаем все как надо. Кроме того, уметь извлекать уроки из ошибок – целое искусство, специально которому никто не учит. Уже стала расхожей фраза «Мудрый человек учится на чужих ошибках, умный – на своих, дурак не учится вообще», с которым трудно не согласиться, если только речь не идет об «умных» ошибках при разработке инноваций, как их называет профессор менеджмента из

Университета Дьюка Сим Ситкин. Простите за игру слов, но умные ошибки не должен избегать и мудрый.

Как написал в своих «Принципах» Рэй Далио – основатель Bridgewater Associates, одного из крупнейших хедж-фондов в мире: «Я узнал, что все делают ошибки и у каждого есть слабости, и что одна из самых важных вещей, которая отличает людей друг от друга – их подход к работе с ошибками. Я узнал, что в ошибках есть невероятная красота, потому что каждая из них, вероятно, отражает что-то, что я делаю неправильно, и поняв, что именно, я мог бы научиться быть более успешным».

Но менеджеры и собственники очень боятся, что терпимость к ошибкам может привести к халатности в работе и тогда неудач будет еще больше. Как же совместить это беспокойство и возможности развития на ошибках? Для этого достаточно разделить ошибки на три группы и относиться по-разному к каждой группе:

1. Предотвратимые. Они совершаются из-за халатности (особенно повторные) или природной невнимательности.
2. Совершенные из-за сложности процесса.
3. «Умные» ошибки при разработке инноваций или здоровом риске.

Если люди прошли должное обучение, то толерантность к первой группе ошибок должна быть низкой. Это вовсе не означает наказание за каждую ошибку, просто долго терпеть такое положение не стоит.

Надо выкинуть из головы мысль о том, что ошибки второй группы – это всегда плохо, и признать их неизбежность в работе современных сложных организаций. К подобным ошибкам необходимо относиться выборочно.

Последнюю группу ошибок необходимо поощрять. Конечно, инновации и рискованные операции требуют правильного планирования и осуществления, и неприемлемо, если время, деньги и другие ресурсы тратятся впустую. Но без ошибок в этих направлениях добиться результата просто невозможно. На то и талант руководителя, чтобы оценить целесообразность таких промахов.

Несмотря на разное отношение к этим трем типам ошибок, все они без исключения являются источником ценной информации для прогресса. Учиться на ошибках – это стратегия. Поощряйте тех, кто сообщает плохие новости; при этом приучайте сотрудников приходить с первичным разбором и предложениями. Для начала нужно задать себе несколько вопросов: в чем заключается ошибка/проблема, единичен ли этот случай или повторяющийся, в чем заключается причина, в том числе, глубинная, нужно ли что-то сделать, чтобы это не повторялось и если нужно, то что (в краткосрочной и долгосрочной перспективах)? Затем необходимо составить план действий и реализовать его.

Положительные и негативные примеры в отношении ошибок прекрасно описал Мэтью Сайед в своей книге «Принцип черного ящика. Как снизить риск неудач и непоправимых ошибок».

Интересным примером трепетного отношения к ошибкам является авиация, где не только детально анализируют и фиксируют практически каждую возникшую проблему, но и делятся с коллегами из других стран.

Доля авиакатастроф на миллион взлетов упала в 2014 г. до исторического минимума – 0,23. Для членов IATA, многие из которых используют самые надежные способы обучения на ошибках, вероятность почти в два раза ниже среднего – одна авиакатастрофа на каждые 8,3 млн взлетов. То есть, если пассажир будет садиться каждый день на случайный рейс, ему может понадобится 22 000 лет чтобы погибнуть.

В других сферах все обстоит иначе. В 1999 г. американский Медицинский институт опубликовал беспрецедентное исследование, озаглавленное «Человеку свойственно ошибаться». Согласно этому исследованию, ежегодно из-за медицинских ошибок, которых можно избежать, умирают от 44 до 98 тысяч американцев. Но эта цифра преуменьшена. В списке самых ужасных убийц статистика помещает предотвратимые медицинские ошибки в больницах на третье место после сердечно-сосудистых заболеваний и рака. Есть много причин этого, и одна из них – это то, что мы не так хорошо учимся на ошибках, как в авиаиндустрии. Проблема тут не только в последствиях ошибки, она еще и в отношении к ошибке. В здравоохранении профессионализм часто приравнивают к безупречным результатам. Совершить ошибку – значит показать, что ты не соответствуешь требованиям. Сама идея неудачи угрожает репутации врача.

В авиации дела обстоят совсем по-другому: в эту систему встроен принцип «учимся на ошибках». Ошибки не клеймятся позором, на них смотрят как на учебный материал. Заинтересованные стороны всячески сотрудничают со следствием, так как улики, собранные экспертами по расследованию причин катастроф, не принимаются судом. Потому вероятность полного раскрытия информации растет. Но учатся пилоты далеко не только на катастрофах; «мелкие» ошибки тоже становятся материалом для изучения и обучения. Когда пилоты избегают столкновения с другим самолетом или летят не на той высоте, они составляют рапорт. Если он подается в течение 10 дней, пилоты освобождаются от ответственности.

Когда пилоты совершают ошибку, они расплачиваются за нее своими жизнями. Когда совершает ошибку врач, он платит за нее жизнью другого человека. Поэтому пилоты сильнее мотивированы избегать ошибок, чем врачи. Этот подход Мэтью Сайед называет «принципом “черного ящика”», который предполагает создание систем и культур, позволяющих организациям учиться на ошибках, а не пугаться их. Мы скрываем ошибки не только для того, чтобы защититься от других, но и для того, чтобы защититься от самих себя. Экспериментально доказано, что человек весьма искусно вычеркивает неудачи из памяти, как монтажеры вырезают неудачные кадры из пленки, – к этому мы еще вернемся. Кроме того, оказывается, память не столь надежна, как нам кажется. Мы не преобразуем наш опыт в фильмы высокого качества, которые можем просмотреть потом в любой момент. Память – это система, рассредоточенная по всему мозгу и подверженная разного рода искажениям. Воспоминания можно внушить. Часто мы собираем фрагменты совершенно разных событий и сплетаем их в нечто, кажущееся нам вполне связанным целым. Припоминая что-то, мы всегда редактируем воспоминания. Например, многим кажется, что Борис Ельцин во время объявления об уходе сказал «я устал» перед «я ухожу», хотя этого не было.

У традиционного взгляда на неудачу («неудача – это плохо, неудач нужно стыдиться, в неудачах нужно обвинять») имеются глубокие культурные и психологические корни. Согласно исследованиям Сидни Деккера, психолога и специалиста по системам из австралийского Университета Гриффита, тенденция клеймить за ошибки возникла по меньшей мере две с половиной тысячи лет назад. Подобное отношение еще не изжило себя и в наши дни.

Психологи часто делают различие между ошибками в ситуации, когда мы знаем, как надо поступать, и ошибками в ситуации неопределенности. Скажем, ошибочно выданное лекарство относится к первой категории: медсестра знает, что должна дать пациенту лекарство А, но неумышленно дает ему лекарство Б, возможно, потому, что у них похожи упаковки или из-за дефицита времени. Бывает, однако, что ошибку сознательно делают частью процесса открытия. К примеру, фармацевтические компании тестируют множество разных сочетаний химических препаратов, чтобы узнать, какие из них эффективны, а какие нет.

Успехи и неудачи – вещи относительные. Никогда нельзя знать являются ли они таковыми и к чему они могут привести. Если бы IBM купил другую операционную систему, которую ему предлагали, то не было бы наверное Майкрософт. Немало людей достигли успеха

именно после провалов, немало открытий сделано в результате ошибок (пенициллин, вулканизированная резина, стикеры, электрокардиостимулятор, суперклей и многое другое).

Есть еще не слишком четкое деление ошибок на совершаемые во время «тренировки» и во время «выступления». Это верно и для организаций – они тестируют пробные схемы, чтобы обучиться на ошибках прежде, чем начинать реализацию новых идей или процедур. Но тренировка не заменяет обучения на ошибках, которые мы совершаем в жизни, она лишь дополняет его. Когда Ричард Брэнсон впервые защелкнул лыжные крепления, инструктор сказал ему: «Если ты не готов много падать, ты никогда не станешь хорошим лыжником».

Представьте себе, что вы тренируетесь в ночное время суток – в полной темноте. В этих условиях вы можете практиковаться хоть десять лет, хоть десять тысяч лет – толку не будет никакого. Как вы можете улучшить технику, если понятия не имеете, куда в итоге попал мяч? Без своевременной и правильной обратной связи со стороны в первую очередь руководителя нет обучения на ошибках. В армейской медицине вскрытие американских военных, погибших в Ираке и Афганистане после 2001 г., позволила собрать важнейшие данные о повреждениях, наносимых пулями, взрывами и осколками. Эти данные продемонстрировали недостатки экипировки солдат и бронирования военного транспорта. В итоге были усовершенствованы бронешлемы, защитное снаряжение и медицинское оборудование (точно так же принцип «черного ящика», примененный Абрахамом Вальдом, усовершенствовал защиту бомбардировщиков во время Второй мировой войны; об этом я расскажу в разделе про критическое мышление). Однако до 2001 г. вскрытие погибших военных проводили редко, а значит, никто не учился на ошибках, и их товарищи могли получить точно такие же потенциально смертельные ранения.

К 2005 г. на основании ДНК-тестов (такая возможность была найдена в 1984 году) были отменены более трехсот приговоров. Невинные люди просидели в тюрьме до 20 лет. Можете себе это представить? Но тесты ДНК касаются лишь небольшой группы дел (изнасилования, убийства и т. п., когда следствие находит и сохраняет генетический материал). Что можно сказать об остальных делах и об осужденных преступниках, которые не в состоянии доказать свою невиновность на основании генотипоскопии? Сколько безвинных людей сидят за решеткой? Причем люди, ответственные за принятие неверных решений до конца яростно отрицали саму возможность ошибки, все время придумывая новые «обоснования».

Как мы уже говорили, люди не только неохотно признаются в своих ошибках, но порой не считают их таковыми, находя «разумное» обоснование. Лидер одной секты утверждал, что 21 декабря 1954 года наступит конец света и перед этим из космоса будет послан корабль для спасения сектантов. Этого не произошло, и сектанты объяснили это тем, что их поведение сподвигло высшие силы дать Земле второй шанс. Вообразите, как это мучительно – признать, что ты доверился какой-то ненормальной! Разве не естественно, что они отчаянно пытались выдать неудачу за замаскированный успех?

Если для того, чтобы присоединиться к какой-либо группе, я приложил немало усилий, если я добровольно позволил поставить себя в весьма неловкое положение, а группа оказалась неидеальной, выходит, я достаточно глуп. Чтобы сохранить самоуважение, мне нужно убедить себя в том, что группа чертовски хороша. Разумеется, все это не работает, если инициация вхождения в группу достаточно проста. Тогда, если оказывается, что группа плоха и работа в ней – пустая трата времени, можно честно, не боясь навредить самооценке, сказать себе, что «этим и заниматься не стоит».

В эксперименте, поставленном психологом Чарльзом Лордом, набирались добровольцы, которые были страстными сторонниками или противниками смертной казни. Лорд попросил участников обеих групп прочесть два научных исследования. Он позаботился о том, чтобы эти исследования произвели на людей сильное впечатление. Оба текста, казалось, упорядочивали хорошо известные науке выводы. Оба приводили разумные аргументы в огромном количестве. Фокус, однако, был в том, что одно исследование приводило доводы, ставящие леги-

тимность смертной казни под сомнение, а другое, наоборот, рассматривало соображения, по которым высшая мера наказания необходима. Если рассуждать рационально, стоило ожидать по меньшей мере, что противоречивые аргументы покажут: у смертной казни есть и преимущества, и недостатки. Следовательно, взгляды людей, прочитавших эти исследования, должны были хоть немного сблизиться. Но произошло нечто противоположное: взгляды участников эксперимента из разных групп поляризовались сильнее прежнего. Сторонники смертной казни лишний раз убедились, что они правы, то же случилось и с ее противниками. На вопрос, как изменились их взгляды, поборники смертной казни сказали, что исследование с доводами в пользу казней было более чем внушительным. Приведенные данные не оставляли места для сомнений. Исследование было масштабным и разумным. Что до другого научного труда, он вряд ли имел право называться таковым: в нем было полно неувязок и слабых мест. Ни один уважающий себя ученый не стал бы публиковать подобную галиматью. Те, кто был против смертной казни, сделали совсем другие выводы. Читая одни и те же материалы, две группы людей лишь укрепились в собственной правоте. Каждая группа перетолковала новую информацию в пользу уже сложившегося образа мысли.

Граница между обманом другого человека и самообманом тонка. У сознательного обмана (когда кто-то вводит в заблуждение коллег, пациента или начальника) есть по крайней мере один отличительный признак. Обманщик всегда понимает, что обманывает, и внутри себя осознает, что потерпел неудачу. Возможно, он даже исправится и сделает все, чтобы избежать подобных неудач в будущем. Самооправдание куда более коварно. Лгать себе – значит уничтожать саму возможность учиться на своих ошибках. Как человек может учиться на неудачах, если он, бесконечно оправдываясь теми или иными способами, манипулируя своим восприятием, задействуя обширный психологический арсенал, чтобы свести когнитивный диссонанс к минимуму, убедил себя в том, что никакой неудачи и не было? Если мы «подправляем» свои неудачи и интерпретируем совершенные ошибки в свою пользу, по сути мы уничтожаем бесценную возможность чему-то научиться.

Психологи часто указывают на то, что у самооправданий есть свои плюсы. Благодаря им мы не мучаемся, принимая какое-либо решение, не оспариваем любое суждение, не просыпаемся по ночам, размышляя о том, правильно ли мы сделали, когда вступили в брак, согласились на данную работу, пошли этим, а не другим путем. Проблема возникает, когда мы начинаем оправдывать себя бездумно, избегаем чувства вины машинально, перетолковываем факты безудержно, когда неудача угрожает нашей самооценке так сильно, что мы уже не в состоянии учиться на своих ошибках.

В своем труде «Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. Анализ и практические выводы» Сидни Финкельштейн, профессор менеджмента из Дартмутского колледжа, изучил крупные неудачи в более чем полусотне корпораций. Он обнаружил, что чем выше человек в иерархии, тем чаще он не желает признавать свои ошибки. Хуже всех ведут себя генеральные директора. В одной из организаций, гендиректор целых 45 минут рассказывал о том, почему в постигших компанию бедах виновны другие люди. Менеджеры, клиенты, обстоятельства – все они несли ответственность за то, что дела у компании шли плохо. О собственной вине директор не сказал ни слова.

Терренс Один, профессор финансов Калифорнийского университета в Беркли, пришел к выводу, что объем продаваемых растущих акций превышает объем падающих акций, которые инвесторы придерживают, на 3,4 %. Другими словами, инвесторы держат дешевеющие акции слишком долго, поскольку не могут заставить себя признать, что совершили ошибку. Этому синдрому подвержены даже профессиональные финансовые аналитики.

Признание ошибок угрожает самооценке настолько, что в некоторых случаях хирурги (порядочные, честные люди!) скорее пойдут на риск убить пациента, чем признают, что ошиблись. Эта история случилась с Питером Проновостом, медиком, который предложил ввести

чек-лист в отделении интенсивной терапии больницы при Университете Джонса Хопкинса, тем самым сократив количество смертей от катетер-ассоциированных инфекций на 11 %. Как-то раз в молодости Проновост, будучи по специальности анестезиологом, ассистировал хирургу, который удалял пациентке рецидивную грыжу. Через полтора часа после начала операции пациентка начала хрипеть, ее лицо побагровело, а давление резко упало. Проновост был почти уверен в том, что у пациентки аллергия на латекс и виной всему – перчатки хирурга. Он ввел оперируемой дозу эпинефрина, рекомендуемого в таких случаях препарата, и симптомы прошли. Затем Проновост посоветовал хирургу использовать другую пару перчаток, которая лежала неподалеку. Однако хирург с ним не согласился. «Вы ошибаетесь, – сказал он. – Это точно не аллергия на латекс. Мы оперируем пациентку полтора часа, и никаких реакций, вызывающих на аллергию, до сих пор не было». Позиции обозначились. Хирург вынес свое суждение. Он был начальником, он командовал в операционной и стоял на вершине иерархической лестницы. Проновост понимал: с этого мгновения любой новый факт, любой новый довод будет истолкован не как попытка помочь пациентке, а как сомнение в компетентности и авторитете хирурга. Короче говоря, в игру вступил когнитивный диссонанс. Проновост, однако, продолжал сомневаться. Он тщательно изучал разные виды аллергии и попытался аргументировать свою точку зрения. «Аллергия на латекс часто развивается в ходе операции и может начаться в любое время, – сказал он. – Вы только что вскрыли брюшную полость, латекс едва вошел в контакт с кровью, вот почему мы до сих пор не видели никаких реакций». Хирург словно не услышал этих слов. Он продолжил операцию, симптомы появились вновь, и Проновост вынужден был опять вколоть пациентке эпинефрин. Он снова объяснил хирургу, что латекс смертельно опасен для пациентки, хирург опять не согласился. Проблема была не хирургической, а общемедицинской. Мнение Проновоста было более квалифицированным. Но за операцию отвечал хирург, решивший, что дело не в латексе. Когда спор достиг апогея, присутствовавшие в операционной врач-стажер и медсестры побледнели. После вторичного проявления той же реакции Проновост уверился в том, что у пациентки аллергия на латекс – и, если хирург не сменит перчатки, она умрет, может быть, через пару минут. Проновост сменил тактику и привел простой расчет, который, ничем не угрожая статусу хирурга, должен был решить проблему. «Взглянем на ситуацию вот под каким углом, – сказал он мягко. – Если я не прав, вы потратите пять минут на смену перчаток. Если вы не правы, пациент умрет. Вы уверены, что при таком соотношении риска и выигрыша выгоднее оставаться в тех же перчатках?». Наверное, вы полагаете, что после этих слов хирург поневоле должен был осознать логику происходящего и не смог ничего ей противопоставить. Увы, в глазах хирурга соотношение риска и выигрыша касалось не жизни пациентки против пары минут, потраченных на смену перчаток. Нет, жизнь пациентки противопоставлялась престижу хирурга, самооценка которого базировалась исключительно на диктуемом профессиональной средой осознании собственной непогрешимости. Спор был далеко не окончен. Хирург еще больше укрепился в том, что прав; он готов был защищать свои суждения яростнее прежнего; он даже и думать не стал об аргументе Проновоста. «Вы ошибаетесь, – отрезал он. – Это вовсе не аллергическая реакция, и менять перчатки я не буду». Так все могло и закончиться; обычно все заканчивается именно так. В конце концов, в операционной командовал хирург. Оспаривать его точку зрения нельзя. Однако Проновост, который из-за врачебной ошибки потерял отца и решил посвятить жизнь безопасности пациентов, не пожелал сложить оружие. Он велел медсестре позвонить декану и начальнику больницы, поскольку те были по статусу выше хирурга. Хирург сдался, лишь когда медсестра стала набирать номер. Выругавшись, он стянул перчатки и пошел надевать новые. После операции тесты подтвердили то, что Проновост подозревал с самого начала: у пациентки и правда была аллергия на латекс. Если бы хирург настоял на своем, как случается в 99,9 % случаев, она почти наверняка умерла бы.

Я знаю о чем вы думаете, уважаемые читатели. Такие вещи случаются не только в Штатах и Проновостов на всех преступно высокомерных и бессовестных врачей, как вы понимаете, не хватает. Зачастую система не поддерживает даже описанную модель поведения Проновоста.

На протяжении десяти месяцев Шай Данцигер, нейробиолог из Университета Тель-Авива, анализировал вместе с коллегами решения об условном освобождении, которые принимались восемью израильскими судьями. Ежедневно каждый судья рассматривал от 14 до 35 дел и тратил около шести минут на решение по каждому. Их вердикты составили 40 % от всех решений об условном освобождении, принятых в Израиле в течение десяти месяцев. За плечами каждого судьи было в среднем 22 года стажа. Мы предполагаем, что решения судей рациональны и обоснованны. Судья должен принимать решение, основываясь на установленных фактах. Однако Данцигер обнаружил, что на деле все по-другому. Если судья рассматривал дело после завтрака, шансы заключенного на условное освобождение составляли 65 %. Чем больше времени проходило после принятия пищи и чем голоднее были судьи, тем меньше была вероятность того, что заключенный освободится условно, в итоге она понижалась почти до нуля. Лишь после того, как судьи делали перерыв на обед, вероятность возвращалась на уровень 65 %, чтобы вновь опуститься до нуля ближе к вечеру.

Зачастую очень эффективным способом действия в условиях неопределенности является метод проб и ошибок. Иначе мы были бы обречены на бездействие. Естественный отбор также можно считать проявлением этого метода. Эквивалент естественного отбора в системе рынка – банкротство. Прогорая, компания отбраковывается примерно так же, как неэффективная модель продукта. Более слабые идеи отбрасываются. Успешные идеи тиражируются другими компаниями. Метод проб и ошибок – самый эффективный в стартапах: выпускается первоначальная версия продукта (MVP), которая затем постоянно совершенствуется.

Дэвид Бейлс и Тед Орланд рассказывают в книге «Искусство и страх» о преподавателе гончарного дела, который в первый день учебного года объявил, что поделит класс на две группы. Половине студентов он сказал, что будет оценивать их по критерию количества: в последний день обучения он придет в класс с весами и измерит вес изготовленных ими горшков. Они получают пятерку за 20 кг горшков, четверку за 15 кг и т. д. Другую половину преподаватель оценивал по критерию качества. Эти студенты должны были принести в последний день единственный, лучший свой горшок. Результаты не заставили себя ждать: все самые качественные горшки сделали студенты, оцениваемые по критерию количества. Вот как объясняют это Бейлс и Орланд: «В то время как “количественная” группа лепила один горшок за другим и в процессе училась на своих ошибках, “качественная” группа предавалась раздумьям о том, как создать совершенный горшок, и в итоге могла предъявить лишь грандиозные теории – и бесполезную кучку глины».

Среди менеджеров также бытует мнение, что наказание влияет на подчиненных благотворно и вообще дисциплинирует. Люди вострепнут и станут работать лучше. Менеджеры уверены: осуждение неудач и расправа с виновными стимулируют персонал трудиться усерднее.

Возможно, поэтому поиски козлов отпущения столь распространены. Как мы говорили ранее, согласно исследованию в Гарвардской школе бизнеса, директора наказывают за ошибки значительно больше людей, чем следовало бы. На самом же деле, частые наказания и порицания за ошибки 2-й категории деморализуют людей, снижают вовлеченность и увеличивают желание скрывать их. Строгость же по отношению к провалам 3-й категории помимо прочего убивают инициативность, стремление к здоровому риску. А зачем, ведь за успех не похвалят, а если постигнет неудача, проблем не оберешься. В результате, наиболее талантливые сотрудники не приживаются (или вообще не приходят в такую компанию) и в организации остается серая масса. Причем ни руководство, ни собственники, ни большинство сотрудников не пони-

мают масштабов проблемы, и всё видится в розовом цвете – ведь подобная система не признает ошибок, а если и признает, то видит проблемы не в системе, а в нижестоящих!

В течение полугода Эми Эдмондсон изучала восемь разных отделений Мемориальной и Университетской больниц. Она обнаружила, что в некоторых отделениях царит суровая дисциплина. Поиски виновных в этих отделениях были привычным занятием. Ошибки наказывались. Старшие сестры считали, что, привлекая сестер к ответственности, они действуют во благо пациентов. И поначалу могло показаться, что они правы. Наказания вроде бы способствовали росту эффективности. Эдмондсон была изумлена, узнав, что медсестры в этих отделениях почти никогда не докладывают об ошибках. Что замечательно, в отделении с самой суровой дисциплиной (этот вывод сделан на основании опросника и субъективных изысканий, проведенных независимым исследователем) количество ошибок составляло менее 10 % от количества ошибок в другом отделении. Затем Эдмондсон копнула глубже – и обнаружила кое-что интересное. Да, в отделениях, где якобы главенствовала дисциплина, медсестры реже сообщали об ошибках, однако совершали их достаточно часто. В коллективах, где за ошибки наказывали не так сильно, дело обстояло ровно наоборот. Там сообщений об ошибках было больше, а самих ошибок – меньше. Почему? Отгадка проста. В коллективах, где не принято искать козлов отпущения, медсестры сообщают о большем количестве ошибок – и учатся не совершать те же ошибки вновь. Медсестры в коллективах, где всегда ищут виновных, скрывают ошибки, опасаясь последствий, и упускают возможность учиться.

То же самое наблюдалось в больницах Virginia Mason Health System. Лишь когда профессионалы поверили в то, что сообщения об ошибках и опасных ситуациях будут восприняты как возможность для обучения, а не как повод для обвинения, в базу данных стала поступать ценная информация. Поначалу менеджеры опасались, что, если они будут меньше наказывать сотрудников за ошибки, количество ошибок возрастет. В действительности произошло обратное. Страховые требования уменьшились на 74 %. Аналогичные результаты отмечались повсюду.

В одной компании мы решили улучшить качество клиентского обслуживания. Начали активно собирать жалобы, открыли новые каналы для поступления жалоб, начали вести их учет и регулярное рассмотрение на довольно высоком уровне. Количество жалоб официально увеличилось. Но на самом деле на первых порах количество осталось практически неизменным, просто раньше они скрывались, либо не учитывались.

Вышесказанное не значит, что искать виновных не надо вообще. Если после расследования оказывается, что человек и правда проявил халатность, наказание не просто оправданно – в большинстве случаев оно обязательно. Критический момент здесь в том, что оправданное наказание при правильном менеджменте не влияет на открытость. Почему? Потому что руководство удосужилось понять, что произошло на самом деле, выяснить реальные причины и не стало искать козлов отпущения.

Вопрос не в том, кто виноват. И даже не в том, где граница между оправданным наказанием и честной ошибкой – провести эту границу в теории невозможно. Вопрос в другом: доверяют ли работники начальству, в обязанности которого входит определить, где именно эта граница? Только если работники доверяют менеджерам, они будут открыты и дисциплинированы одновременно. В противном случае люди будут тратить кучу времени, лишь бы скрыть свою вину и «перевести стрелки».

В знаменитой рекламе Nike Майкл Джордан говорит: «Я промазал свыше девяти тысяч раз. Я проиграл почти в трехстах матчах. Двадцать шесть раз мне доверяли сделать решающий бросок – и я мазал». Но все равно он – лучший игрок всех времен и народов. Однажды изобретателя и бизнесмена Джеймса Дайсона называли «проповедником неудач». «Главное качество, которое я ищу в приходящих ко мне людях, – это стремление пытаться, ошибаться и учиться, – говорит он. – Мне нравится этот настрой, столь редкий в сегодняшнем мире».

В 2010 г. психолог Джейсон Мозер и его коллеги из Мичиганского университета набрали группу добровольцев и предложили им пройти тест. Перед тестом на голове каждого участника разместили электроды, которые измеряют колебания напряжения в мозгу. Показания электродов складывались в электроэнцефалограмму (ЭЭГ). Мозер хотел узнать, что происходит на нейронном уровне в момент, когда люди совершают ошибки. В частности, его интересовали два сигнала. Первый – вызванный ошибкой негативный импульс (error-related negativity), или ERN. Он был открыт одновременно двумя коллективами исследователей в 1990 г. и является негативным сигналом, зарождающимся в передней поясной коре, зоне мозга, способствующей регуляции внимания. Эта реакция по большей части непроизвольна: мозг неизбежно реагирует на сделанную ошибку именно так. Второй сигнал – вызванный ошибкой позитивный импульс (error positivity), или РЕ. Он наблюдается между 200-й и 500-й миллисекундой после совершения ошибки и связан с повышенной бдительностью. РЕ отличается от ERN, зарождается в другой части мозга и возникает, когда мы обращаем внимание на свои ошибки. Как знал Мозер, предыдущие исследования показали, что человек в среднем обучается быстрее, если его мозг порождает два сигнала. Сначала более мощный ERN (основная реакция на ошибку), затем – стабильный РЕ (человек осознаёт ошибки и обдумывает их, то есть может извлечь какие-то уроки). Мозер разделил студентов на две группы по их ответам на опросник. Вопросы были сформулированы так, чтобы выявлять тип мышления. Люди с фиксированным мышлением верят, что их базовые качества, такие как интеллект и талант, – заданные величины и не поддаются улучшению. Люди с развивающимся мышлением верят в то, что их основные способности могут развиваться. Они не считают, что врожденный интеллект не нужно учить, но полагают, что, если прилежно и упорно трудиться, можно стать умнее. Разделив добровольцев на две группы и установив электроды на их головах, Мозер начал эксперимент. Сам по себе тест был прост, даже скучен. Студенты должны были определить среднюю букву в пятибуквенных сочетаниях типа BBBB и BBGBB. Иногда средняя буква совпадала с остальными четырьмя, иногда нет, и участники эксперимента, теряя концентрацию, время от времени совершали ошибки. Наблюдая за электрической активностью мозга, Мозер заметил разительную разницу в реакции двух групп на свои ошибки. Оба типа мышления, фиксированное и развивающееся, связаны с одинаково сильным сигналом ERN. Это логично. Говоря метафорически, мозг вздрагивал, когда видел: что-то идет не так. Никто не любит быть неправым, особенно в чем-то столь простом, как узнавание буквы. А вот сигнал РЕ в двух группах сильно отличался. У людей с развивающимся мышлением он был мощнее, чем у людей с фиксированным мышлением. Получается, что человек с фиксированным мышлением просто игнорирует ошибки; он не обращает на них внимания. При развивающемся мышлении ошибки, судя по сигналу РЕ, вызвали у людей повышенный интерес и притягивали внимание. Более того, мощность сигнала РЕ прямо коррелировала с тем, как человек распознавал буквы после ошибки.

Эксперимент Мозера поразителен и может служить метафорой множества вещей, о которых рассказано в этой главе книги. Когда мы разбираемся со своими ошибками, мы становимся умнее. Это верно как на уровне систем (мы видели это, когда сравнивали здравоохранение и авиацию), так и на уровне индивидов (вспомним, как ведут себя обвинители, когда тест ДНК реабилитирует осужденных).

А еще эксперимент объясняет, почему одни учатся на своих ошибках, а другие нет. Разница в конечном счете в способе осмысления неудачи. Люди с развивающимся мышлением по определению воспринимают ошибку не так, как люди с фиксированным мышлением. Первые верят, что прогресс движим по большому счету практикой, и естественным образом рассматривают неудачу как неизбежную часть обучения. В то же время для тех, кто считает, что успех определяется талантом и врожденным интеллектом, ошибки представляют куда

большую угрозу. Такие люди смотрят на неудачу как на доказательство того, что им недостает качеств, чтобы преуспеть, и возможно так будет всегда: такими уж они родились.

Ориентированная на развитие культура – это не наивный оптимизм, не бесхарактерность и не концепция «мы все победители» в бизнесе или в жизни. И конечно, это не метафора эгалитаризма. Скорее это передовой подход к организационной психологии, основанный на самом главном научном принципе: мы развиваемся быстрее, когда сталкиваемся с неудачами – и на них учимся.

Джеймс Дайсон посвящает значительную часть жизни реформе профессиональной культуры образования. Он хочет обучить студентов новому мышлению и пониманию мира. Он борется с утвердившейся концепцией образования, придающей чрезмерное значение идеальной сдаче экзаменов и карающей студентов за ошибки. Дайсона тревожит то, что такое положение дел ведет к интеллектуальной стагнации. Фонд Дайсона работает прежде всего над тем, чтобы ошибки перестали восприниматься как нечто позорное. Он хочет, чтобы молодежь экспериментировала, пробовала что-то новое, рисковала. «Неудача – это лишь возможность начать все заново и на этот раз действовать умнее», – говорил Форд.

В интереснейшем эксперименте, проведенном психологами Стивеном Бергласом и Эдвардом Джонсом в 1978 г., студентам нужно было сдать экзамен. Накануне студентов спросили, не хотят ли они принять наркотик, который замедлит их мышление. Казалось бы, никто в здравом уме на такое не согласится. К чему уменьшать шансы успешно сдать экзамен? Однако значительная доля студентов согласилась принять наркотик. Некоторым наблюдателям это могло показаться безумием, но для доктора Бергласа ничего неожиданного тут не было. Наркотики великолепно объяснили бы провал на экзамене. Ряд психологов утверждает, что у самопрепятствования есть краткосрочные плюсы. Если вам удастся списать неудачу на, скажем, обильные возлияния, ваша самооценка не пострадает. Но главный урок тут все-таки в другом. Что толку в сохранении самооценки, если она столь хрупка, что не в состоянии пережить неудачу?

Вероятно, самый необычный пример того, как неудобные факты игнорировались или перетолковывались, – иудеохристианское представление о том, что ребер у женщин на одно больше, чем у мужчин. Основанием для такого вывода служила Библия, утверждавшая, что Ева создана из ребра Адама. Этот вывод можно опровергнуть в любой момент, просто пересчитав ребра. То, что у мужчин и женщин одинаковое количество ребер, очевидно. И все-таки эта «истина» не подвергалась сомнению в Европе вплоть до 1543 г., когда ее опроверг фламандский анатом Андреас Везалий. Аристотель считал, что у женщин зубов меньше, чем у мужчин (предполагают, что имелись в виду 4 зуба мудрости, которых якобы по определению не могло быть у женщин), и эту ошибку опровергли приблизительно 2 тысячи лет спустя. О чем это говорит? Когда мы боимся оказаться неправыми, когда действуем исходя из стереотипов, когда бездумно доверяемся авторитетам, мы хуже учимся и очевидные ошибки могут считаться «истинами» почти вечно.

Нам нужно совершенствовать использование метода проб и ошибок в ходе контролируемых испытаний. Последние триста лет современная наука смело экспериментировала и собирала информацию, однако в социальной сфере эти методы почти не применялись. До 2004 г. в области образования были проведены лишь несколько десятков контролируемых испытаний – в сравнении с сотнями тысяч в физике. В точных науках нарратив всегда уступает фактам. Однако в социальных науках это допущение часто не работает. Аргументы без доказательств становятся более притягательными.

Все мы – бизнесмены, руководители, учителя, тренеры, родители – должны изменить свое понимание ошибки. Нам нужно превратить ее из чего-то неприличного и постыдного в возможность обрести знания и подстегнуть вдохновение. Именно это мы должны внушать

сотрудникам: неудача – часть жизни и обучения, а желание избегать неудач приводит к стагнации.

Нам следует хвалить друг друга за попытки, за эксперименты, за демонстрацию решимости и упорства, за смелость критиковать и исследовать, за то, что у нас хватает интеллектуальной храбрости видеть мир как он есть, а не таким, каким мы хотим его видеть. Невозможно добиться успеха, не зная неудач, взобраться на вершину, ни разу не упав. Роберт Кийосаки в книге «Богатый папа, бедный папа» высказал просто замечательную мысль: «За всю жизнь я ни разу не встречал ни одного богатого человека, который никогда не терял денег. Впрочем, я знаю большое количество бедных людей, которые не потеряли ни цента».

В одной местной компании боязнь ошибок была настолько большой, что приучила людей не рисковать, не проявлять инициативы без сложной практики согласования. Тогда они решили включить толерантность к «умным» ошибкам в ценности компании. Но этого мало, вся корпоративная культура должна поддерживать этот подход. Корпоративная культура – это отражение системы компании. Ни одно из направлений не может значительно превосходить возможности системы. Поэтому изменения в отношении ошибок в компаниях со средней корпоративной культурой должны быть постепенны и предваряться другими изменениями, и в первую очередь в сфере человеческого капитала.

Однажды руководитель компании IBM Уотсон на вопрос, что должен сделать человек, который нацелен на карьеру в компании, ответил: «Удвоить количество ошибок». Дисциплинированные сотрудники, которые боятся сделать что-то не так, становятся, по словам Брэнсона, неэффективным балластом, офисным планктоном (т. е. нужно быть дисциплинированным, но не боящимся делать ошибки). Много ли руководителей и собственников так думают?

Не напоминайте об одной и той же ошибке своим сотрудникам до конца их дней в компании. Иначе это не прощение, таким образом вы наказываете сотрудника словом каждый раз при упоминании об ошибке. Президент Руанды Поль Кагаме когда-то сказал известному бизнес-консультанту Макгоффу ценную вещь о прощении. Это было во времена, когда он вел страну к всеобщему миру после периода геноцида. Он подчеркнул, что, если человек соглашается простить провинившегося, он уже никогда не должен напоминать ему о допущенном нарушении. Это совсем не значит, что все забыто. Это значит, что та конкретная ошибка не может больше использоваться против того, кто был за нее прощен.

Джеймс Берке рассказывает, как в первые месяцы своей работы в компании Johnson & Johnson в качестве руководителя подразделения разработки новой продукции он получил урок настоящей способности прощать. Как-то его вызвали в офис генерального директора, Роберта Вуда Джонсона. Одна из первых идей Берке, производство детской мази для грудных компрессов, к тому моменту провалилась. Когда он вошел в кабинет Джонсона, тот его с порога спросил: «Это из-за вас мы потеряли столько денег?». Берке кивнул. Генеральный продолжил: «Что ж, хочу вас поздравить. Если вы делаете ошибки, значит вы принимаете решения и рискуете. А если вы не будете рисковать, компания перестанет расти». Обучающиеся организации склонны прощать своих людей, потому что, как говорит Джон Роллваген, генеральный директор компании Cray Research, «совершить ошибку – это само по себе хорошее наказание».

Ричард Талер в своей книге упоминает о дискуссии по поводу принятия решений, проведенной с руководителями 25 подразделений крупной корпорации. Он попросил их придумать рискованный вариант, при котором фирма равновероятно либо теряла бы большой объем капитала, либо приобретала бы вдвойне. Ни один из исполнителей не решился вступить в столь рискованную игру. Затем Талер поинтересовался мнением директора компании, который присутствовал на эксперименте. Директор, не колеблясь, ответил: «Я хотел бы, чтобы они все пошли на риск». Его позиция понятна: при подобном раскладе почти наверняка компания заработает.

Рэй Далио пишет, что «люди расстраиваются, если им указывают на их ошибки – и сами стараются не говорить о чужих ошибках. Но из-за этого невозможно обнаружить реальные причины многих проблем. Помните о том, что ошибки – это драгоценность! Каждая ошибка – это головоломка. Если вы решите ее, то сможете избежать подобных ошибок в будущем... Не старайтесь всегда выглядеть сильным и знающим. Если вы скрываете пробелы в своих знаниях и свои слабости, то не учитесь взаимодействовать с ними. Успешные люди не стесняются своих слабостей и пробелов в знаниях. У каждого есть сильные и слабые стороны, определяющие способы достижения желаемого. Основное различие между неуспешными и успешными людьми заключается в том, что успешные люди знают о своих слабостях и находят способы компенсировать их».

В сентябре 2006 года Алан Малалли возглавил Ford, куда перешел из компании Boeing. Вскоре он ввел новую схему выявления ошибок, потребовав от руководителей вставлять в свои доклады цветные метки: зеленые – если все хорошо, желтые – если есть тревожные симптомы, красные – если очень опасные; так делают во многих организациях. Как рассказывается в статье журнала Fortune, на первых совещаниях все менеджеры, к неудовольствию Малалли, появлялись с «зелеными» отчетами. Малалли напомнил подчиненным, что в прошлом году компания потеряла несколько миллиардов долларов, и прямо спросил: «Что, разве у нас все в порядке?» Тогда один из руководителей все же рискнул прийти с желтым отчетом: в нем говорилось о серьезном дефекте продукта, из-за которого, вероятно, начало серийного выпуска пришлось бы отложить. Воцарилась мертвая тишина. Малалли заплодировал. После этого все стали приходить с «цветными» отчетами.

Будьте примером для своих подчиненных!

Успешные примеры изменения КК

Обычно прогрессивная КК устанавливается естественным образом с момента основания компании. Однако существуют и примеры успешного преобразования КК впоследствии. Расскажу о двух. О первом примере глобального преобразования вы все, уверен, слышали. Данный опыт прекрасно описан Евгением Карасюком в книге «Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать». Как обычно бывает в устоявшихся компаниях, кардинальное изменение КК было связано с приходом неординарного нового лидера, обладающего большими полномочиями. Как же Герману Грефу удалось расшевелить монстра? Все началось с привлечения в топ-менеджмент, а затем и в мидл-менеджмент, людей с новым прогрессивным мышлением. Несогласные уходили, неспособных измениться заменяли. Одновременно к процессу были привлечены известные консультационные компании. Кардинально поменялись миссия, ценности и подходы банка. Но этого было конечно же недостаточно. Необходимо было менять шаблоны поведения банка, в котором работали сотни тысяч людей и расположенного по всей территории огромной страны. Что из себя представлял Сбербанк до изменений прекрасно иллюстрирует следующий случай.

За порогом типичного отделения Сбербанка клиенты терпеливо ждали окончания обеденного перерыва (тогда их еще не успели повсеместно отменить). Они ежились от холода и нервно поглядывали на часы. Когда время вышло, дверь не отворилась. Разъяренные клиенты стали стучаться, а затем попытались открыть ее самостоятельно. Когда неприступная дверь все-таки поддавалась усилиям толпы, за ней людей ожидал еще один сюрприз. Клиенты увидели скользящих операционисток. Все до единой сидели на своих местах и ничем не выражали сожаления по поводу инцидента. Перевоспитание сотрудников представляло собой тяжелую, но неотложную задачу. Вот только как ее решать? Для этого необходимо было изменить мышление всего банка.

Греф верил в целительный эффект чтения. Сам он обожал книги о передовом опыте в бизнесе. Личный план главы Сбербанка насчитывал 300 страниц в месяц. Норма, по его же собственным словам, перевыполнялась вдвое. Если Грефу идея нравится, он пытается сделать ее достоянием других – требует от своих коллег прочесть те же книжки, чтобы разговаривать с ними на одном языке. Зампред Сбербанка, который шесть лет проработал вместе с Грефом в министерстве, вспоминал, что тот весьма охотно делился с коллегами почерпнутым из литературы. Греф создал корпоративную виртуальную библиотеку. Тема современного менеджмента так глубоко волновала министра, что он был готов говорить о ней даже на заседаниях кабинета. Впечатлительный от природы, он в буквальном смысле управлял по книгам, что само по себе было до крайности необычной приметой делового стиля, отличавшей главу Сбербанка от подавляющего большинства его коллег из крупных российских компаний.

Постепенно все зашевелилось. Руководителям удалось донести эту энергию до низов. На протяжении многих лет между менеджментом банка и его рядовыми сотрудниками пролегла пропасть. Творческая демократия казалась чем-то глубоко противоестественным. Изменения, чего бы они ни касались, были прерогативой узкого круга людей, облеченных корпоративной властью. На идеи от тысяч сотрудников никто не спешил предъявлять спрос. И вдруг в банке начинается проект под названием «Биржа идей». Перед глазами у топов был вдохновляющий пример IBM. Десять лет назад корпорация сумела объединить мозги 300 000 сотрудников для обмена опытом и профессиональной взаимопомощи. Имелась в виду и цель укрепить огромную транснациональную империю, у которой появились признаки распада: все больше сотрудников работали дома или у клиентов, редко навещаясь в офисы работодателя. Это был первый из серии так называемых джемов (jams). IBM черпала идеи работников из сетевых мозговых штурмов. Результаты впечатляли. Например, в 2006 году лучшие идеи от 150 000 сотрудников легли в основу десятка стартапов корпорации на общую сумму \$100 млн. В Сбербанке пошли аналогичным путем. Каждую поданную идею эксперты банка изучали на предмет возможного экономического эффекта. Если эффект был ничтожным – благодарили, средним – платили 25 000 или 50 000 рублей в зависимости от территории применения. Самые интересные предложения с потенциалом большой экономии сулили автору 10 % от полученного эффекта, но в пределах 1 млн рублей. Проект быстро перерос в масштабную кампанию. Многим захотелось поделиться идеями и, если повезет, подзаработать. За два года регистрацию на «Бирже» прошли больше половины сотрудников. Треть всех рацпредложений касалась интернет-банкинга. Популярными темами также были кредитные продукты, розничные технологии. Особенно хвалили идеи по упрощению документооборота – вроде отказа от дублирующей операции по заведению на каждого клиента карточки лицевого счета. Благодаря сообразительным сотрудникам банк смог избавиться от львиной доли расходов на ежегодное нотариальное заверение копий своего устава со множеством приложений. Оказалось, что юридически достаточно заверять всего один документ вместо девяти. Чистая годовая экономия – 32 млн рублей. В стороне не остались даже инкассаторы. В конце каждого рабочего дня бригада делала отметку о возвращении с маршрута. Действие отнимало у старшего инкассатора около двадцати минут. В это время остальные мужчины устраивали долгий перекур на крыльце. Один рядовой инкассатор прикинул, сколько бригад по всей стране каждый вечер убивали треть часа. В Сбербанке насчитывалось около 14 000 инкассаторов, обслуживающих около 130 000 точек. Так в чем же был смысл многолетнего ритуала? «Мы всё проанализировали. Ну надо же: законодательство-то этого не требует! Сам банк? Да, было когда-то введено такое правило, но необходимость его соблюдать сегодня уже далеко не очевидна», – рассказывал один из топов. В итоге решили, что регистрация нужна только в случае дорожного происшествия или нападения. Автор предложения получил 225 тысяч рублей. Первые два года работы «Биржи» принесли и сэкономили банку 8 млрд рублей.

Оставалось немного времени до момента, когда Сбербанк признают «серебряным призером» в международной номинации «Лучшая доходность акций за последние 10 лет» («золото» досталось корпорации Apple). Журнал Economist подсчитал, что \$100, вложенные в 2002 году в бумаги российского госбанка, в 2012-м принесли бы счастливому владельцу \$3722. Кроме того, по итогам 2011 года аналитики Boston Consulting Group поставили российский госбанк на второе место по доходности среди банков мира. Коэффициент рентабельности капитала у Сбербанка составил 27,5 %. Эффективнее оказался лишь Bank Rakyat Indonesia (34,8 %) – крупный индонезийский банк, также подконтрольный государству.

Это не означает, что преобразования в банке завершены. Да это и невозможно. КК – это динамичный процесс, требующий изменений в ногу со временем. Вместе с совершенствованием КК продолжаются и внедрение инноваций. В 2020 году Сбербанк представил свой новый единый зонтичный бренд – «Сбер», объединив под ним почти все услуги, предоставляемые экосистемой организации. Среди объединенных сервисов, помимо многочисленных финансовых, есть «Сбермаркет», «Сберклауд», «Сберавто», «Сберздоровье», «Сберлогистика», «Сберфуд», а также ряд новых. «Если вчера “Сбер” был для человека только банком, то сегодня мы становимся его помощником по жизни – для решения всех насущных задач», – говорится в заявлении компании.

Пример Сбербанка показывает, что приход выдающегося лидера с новым мышлением и большими полномочиями может изменить даже такую огромную неповоротливую компанию.

Другая иллюстрация силы культурных изменений – хорошо известная история автомобильного сборочного завода General Motors в Фримонте, штат Калифорния. В 1950-е гг. компания General Motors начала деятельность, получившую название стратегии штатов солнечного пояса. Ею подразумевалось строительство заводов в южных и западных штатах США. Поскольку эти штаты были слабо охвачены профсоюзным движением, Объединенный профсоюз рабочих-автомобилестроителей (UAW) увидел в этом стремление вывести из-под своего влияния часть компании. Однако заводы не только остались под опекой UAW, но и оказались самыми враждебными, буквально заряженными на конфликт трудовыми коллективами во всей корпорации GM.

Одним из этих заводов и был завод, построенный в Фримонте, штат Калифорния, где собирался легковой автомобиль «Chevrolet Nova». К 1982 г. завод работал на губительно низком уровне. Для иллюстрации: средний показатель прогулов составлял 20 % в год. Каждый год наемными работниками завода подавалось около пяти тысяч жалоб. При пяти тысячах рабочих это составляло по жалобе в год на человека, или официальную подачу двадцати одной жалобы каждый рабочий день! Более двух тысяч из них не могло быть удовлетворено. Три-четыре раза в год происходила стихийная забастовка (люди просто покидали рабочие места). Затраты на сборку одного автомобиля составляли на 30 % больше, чем у японских конкурентов, динамика затрат была негативной, ежемесячный аудит качества определял заводу место на нижней черте показателей по корпорации в целом, производительность труда тоже была самой низкой в компании. Удовлетворенность покупателей автомобилем «Chevrolet Nova» была ниже любых допустимых уровней. Затевалось множество программ улучшения ситуации – кружки качества, статистический контроль процессов, системы новых стимулов, жесткий контроль, снижение численности персонала и многое другое. Ничто не работало. Качество, производительность труда и уровни удовлетворения потребителя оставались ужасающими. Конечно, и без ученого-гения можно было понять, что компании не по карману продолжать работать на таком уровне показателей. Низкое качество продукции отрицательно сказывалось на репутации корпорации в целом и всех ее подразделений (Cadillac, Buick, Oldsmobile, Pontiac, Chevrolet и GMC). В конце 1982 г. было принято решение о закрытии завода. Попрощались с сотрудниками. Далее GM предприняла нечто интересное. Компания пошла на контакт со своим силь-

нейшим конкурентом – компанией Toyota и предложила совместно создать дизайн и организовать производство легкового автомобиля. Производственная система Toyota, в общем, считалась в то время лучшей в мире, а GM переживала трудные времена, пытаясь найти способ восстановить производство на заводе во Фримонте. Компания Toyota ухватила за предоставленный шанс. В конце концов, GM была крупнейшей в мире компанией с крупнейшими в мире сетями поставщиков и дилеров, и, значит, для Toyota открывалась возможность утвердиться на территории США. Корпорация GM предложила использовать производственные площади во Фримонте, но без перепрофилирования завода. Надлежало использовать старое оборудование. Компания Toyota согласилась. GM сделала оговорку, что в силу условий трудового договора в создающемся совместном предприятии никто не будет иметь полной свободы найма рабочей силы. В первую очередь должны быть наняты рабочие, объединенные в профсоюз UAW, а их возврат на завод необходимо оформлять с учетом трудового стажа. Самые пожилые и наиболее несговорчивые наемные работники, как раз те, кто дольше других докучал менеджменту жалобами, первыми получали приглашение на работу. Компания Toyota сказала «добро» и выставила всего одно требование: заводской менеджмент GM заменят менеджеры Toyota. GM дала «добро». GM обязалась предоставить производственные мощности и рабочую силу, японцы – технологию, запчасти и, конечно, доступ к TPS (Toyota Production System). Завод был открыт в 1984 г. Для него было выбрано название NUMMI – New United Motors Manufacturing Incorporated. В течение первых двух лет он выпускал «Chevrolet Nova», затем этот автомобиль стал поэтапно сниматься с производства и на замену ему пришли «Geo Prism» и «Toyota Corolla». К концу 1984 года NUMMI стал самым эффективным заводом GM. Его эффективность на 40 % превышала эффективность остальных автомобильных предприятий страны. До закрытия завода количество прогулов достигало 80 %, к концу 1984 года оно сократилось до 2 %. Количество жалоб рабочих на менеджмент снизилось в 10 раз. Издержки на производстве сократились в два раза. Объемы продаж продукции завода NUMMI имели позитивные тенденции, показатели качества автомобилей и удовлетворенность покупателей стали наивысшими в компании, «Toyota Corolla» характеризовалась меньшим количеством неполадок, чем ее аналог, производившийся в Японии. Toyota Corolla и Chevy Nova, производимые на NUMMI, удостоились премий в 1985 и 1987 годах за качество и безопасность.

Как же произошел этот переворот?

Во-первых, японцы отправили на завод Тойота в Японию лучших менеджеров завода и группу рабочих, чтобы они воочию убедились, что предлагаемые принципы работают. Понятно, что, вернувшись в Америку, прошедшие обучение в Японии рабочие NUMMI стали горячими сторонниками японской системы.

Во-вторых, была внедрена философия TPS, в частности, практика остановки производственной линии. На старом заводе GM во Фримонте все знали основное правило: сборочная линия никогда не могла останавливаться. Как вспоминал один из сотрудников: «Если вы видели проблему и по этой причине остановили конвейер – вы уволены. Я помню, как один парень упал в смотровую яму, но линию не остановили». На NUMMI можно было увидеть диаметрально противоположное решение, пришедшее на завод вместе с Toyota. Вдоль всей сборочной линии японцы развесили шнур, с помощью которого каждый рабочий мог остановить конвейер в любую минуту. Для работников GM, перешедших из старого заводского состава в NUMMI, всё это было откровением. Когда один из сотрудников проходил стажировку в Японии, он увидел, как рабочий-японец остановил линию, чтобы заменить бракованный болт. «Это произвело на меня ошеломляющее впечатление, – признался он. – Я подумал: «Ну и дела, а ведь это имеет смысл: исправить неполадку сейчас, чтобы не пришлось потом исправлять целую цепочку неисправностей». Тогда до меня дошло, что мы можем так сделать у себя, не загоняя проблему вглубь. Один болт изменил всё моё мировоззрение».

По методике Toyota люди были разделены на команды по четыре-пять человек. Во главе каждой группы стоял опытный руководитель, который вмешивался в ситуацию, чтобы помочь, если что-то пошло не так. На раздавшийся сигнал, поданный рабочим с помощью нейлонового шнура, лидер группы моментально спешил к месту неисправности и принимал решение: можно ли оперативно устранить неполадку или стоит остановить конвейер. Если в течение нескольких секунд ошибку нельзя было исправить, лидер повторно дёргал шнур, и конвейер останавливался. Андон (так назывался «чудодейственный» нейлоновый шнур) всякий раз, когда за него дёргали, воспроизводил весёлую мелодию. Это помогало убедить американцев, что, останавливая работу конвейера, они не впадают в смертный грех, а наоборот, сообщают жизненный импульс всему процессу коллективной работы. Те же самые рабочие, которые пользовались дурной славой самых худших кадров в стране, на тех же производственных мощностях спустя всего 8 месяцев после прихода Toyota в проект NUMMI вывели свой завод в число лидеров не только среди предприятий GM, но и среди всех автомобильных заводов США. Главный урок TPS для простых американских рабочих заключался в готовности японского менеджмента видеть в них ответственных работников, радеющих за качество произведённого продукта, а не хамоватых и равнодушных к работе представителей профсоюза. «В Америке меня никто никогда не спрашивал, что я думаю и как бы я решил ту или иную проблему, – признавался один из работников. – Меня просто заставляли повторять операции, в которых я не видел никакого смысла. Японцы же предложили мне взять на себя ответственность, привести свои идеи и при этом довериться товарищам по команде. Это было как раз то, чего мы на самом деле хотели».

Можно, конечно, перечислить множество других факторов, но лучшей иллюстрацией к объяснению самого важного из них может послужить интервью с одним из рабочих NUMMI. Он проработал на заводе GM более двадцати лет. Его попросили описать ощущаемое им самим различие между заводом, который находился в руках менеджмента GM, и тем же заводом после формирования совместного предприятия. Этот член профсоюза UAW сказал, что до создания совместного предприятия он, идя с работы, внутренне посмеивался по поводу тех вещей, до которых додумался за день, стремясь напакостить системе. Он, например, запихивал недоёденный сэндвич внутрь дверной панели автомобиля. «Представьте себе, покупатель шестой месяц не расстается со своим автомобилем, но так и не может взять в толк, откуда исходит этот ужасный запах; где ему догадаться, что внутри двери гниют остатки моего сэндвича», – откровенничал рабочий, ехидно ухмыляясь. Или он оставлял незатянутым монтажный крепеж швеллерной балки, которая заваривалась затем наглухо. Покупателю никогда точно не установить, откуда во время поездки исходит этот скрежет, потому что звук отражается всем кузовом автомобиля. «Теперь... нам всем позволили иметь личные визитки и назначать себе в них любые звания. В своей визитке я присвоил себе титул "Директор по совершенствованию сварки"». В действительности его работа заключалась в мониторинге работы ряда сварочных роботов, соединявших детали рамной конструкции автомобиля точечной сваркой. «Теперь, когда я отправляюсь в Disneyland, я разыскиваю на парковке "Geo Prism" и "Toyota Carolla", достаю визитку и пишу на ее обороте: "Этот автомобиль сделал вам я. Звоните в случае любой проблемы". Я кладу карточку под щетку стеклоочистителя. Мне нравится заниматься этим, потому что я ощущаю личную ответственность за добротность этих легковых автомобилей».

Различие между фримонтским заводом в 1982 и в 1992 гг., когда проводилось это интервью, есть отражение изменения организационной культуры. Более высокие уровни показателей производительности труда, качества, рентабельности, так же как благоприятный моральный климат, – это лишь прямое следствие изменения культуры фирмы.

Чему американцы научились в Toyota?

- Самый эффективный способ изменить людей – это изменить их действия, а не их мышление.
- Если начать перемены с вступительных лекций, длинных объяснений и теории, проку будет мало.
- Надо просто дать возможность людям действовать по-новому, и они сами извлекут из этого уроки.
- Важно доверять рабочим, надеясь на ответственность. И при этом насаждать командную работу, но не в огромных группах, а в небольших коллективах по 5–6 человек со своим лидером, где каждый может помочь другому, подменить его, исправить его ошибки.
- Не игнорируйте ошибки, исправляйте их сразу, как только заметили. Даже если для этого надо остановить конвейер.
- Ставьте во главу угла не количество, а качество – только тогда можно рассчитывать на повышение эффективности и снижение себестоимости.

На этом можно было бы и завершить эту историю, но у него есть и продолжение, к сожалению, неудачное. GM решила повсеместно внедрить положительный опыт завода во Фримонте.

Распространив принципы TPS на всю империю General Motors, компания имела возможность сделать системный рывок, оставив позади своих конкурентов, но для этого было недостаточно подготовить полтора десятка приверженцев японской методологии. Нужны были системные изменения. «Нас было 14 молодых, активных, подающих надежды менеджеров, которых боссы из GM отправили в Японию вместе с рабочими набираться опыта, – объяснял причину глобального провала GM экс-заместитель начальника производства на NUMMI Стив Бера. – Мы должны были стать «агентами TPS» в GM. Но не стали. Вместо этого высшее руководство стало отправлять на NUMMI бесконечных «экспертов», которые должны были наблюдать и формировать своё мнение о TPS». Разочарованный, он уволился из компании после двух десятков лет работы в GM.

Никто из топ-менеджеров GM не собирался внедрять принципы TPS в рамках всей компании, ведь они прекрасно понимали, что, решись GM внедрить TPS во всей своей империи, в их услугах не будет больше никакой нужды. «Как мы и ожидали, – продолжает Стив Бера, – большинство отзывов этих «экспертов» были отрицательными. Стоит ли удивляться, что в итоге большие боссы GM разочаровались в подходах TPS, а сама идея с внедрением потонула в море бюрократических проволочек».

И лишь после того как компания получила \$50 млн убытка, вылетев из котировочных листов во время биржевых торгов по причине падения цен на её акции, превысившего все мыслимые пределы, большие боссы из Детройта всё-таки пришли к мысли о внедрении TPS. Но было уже поздно. В итоге GM испытала самое жёсткое падение за всю свою историю.

Не спасла положения и единственная попытка повторить успех Фримонта в калифорнийском городке Ван-Найс. Сотрудники предприятия не получили возможности пройти обучение в Японии на заводах Toyota. Тем самым был нарушен главный принцип внедрения производственной системы TPS: обучение через наблюдение. Перед рабочими из Ван-Найса не было эталонных участков, то есть образцов для подражания. Они не увидели своими глазами, насколько TPS может быть эффективна. Поэтому люди не поверили в то, что новая методика поможет им улучшить результат работы.

Джеффри Лайкер видит ещё ряд системных причин неудачи: «Против внедрения TPS были и менеджеры завода: система их бонусов была привязана к количеству произведённых авто, а не к качеству, поэтому идея останавливать конвейер из-за допущенных ошибок вызвала их горячее сопротивление. Была ещё одна, возможно, самая важная причина: отсутствие целостного подхода, единой философии, объединяющей все этапы производства. Если на заводе NUMMI рабочий видел какую-то проблему, к примеру, неисправную запчасть, он,

согласно философии TPS, должен был подумать, как улучшить ситуацию и подать «кайдзен». Пройдя быструю внутреннюю проверку, «кайдзен» отправлялся в Японию (ведь именно оттуда шли запчасти), там он оценивался и внедрялся».

В Ван-Найсе всё было с точностью до наоборот. Когда редкие сотрудники, вдохновлённые идеями TPS, замечали ошибку и, проявляя инициативу, подавали «кайдзен», высшее руководство GM недоумевало: почему они вдруг должны что-то менять в бизнес-процессах огромной корпорации и лишь потому, что это взбрело в голову какому-то рабочему из Калифорнии? В итоге люди оказывались полностью демотивированы. Внедрение TPS в таких условиях, конечно же, провалилось, и в 1992 году GM закрыла убыточное предприятие в Ван-Найсе.

Данный пример еще раз показывает, что для успешного внедрения каких-либо изменений правильная идея недостаточна, важно, ее претворение, приверженность руководства новым подходам, правильность и последовательность действий.

02

Лидерство



Лидерство

В 2014 г. искусственный интеллект по имени Vital стал членом совета директоров гонконгского фонда венчурного капитала, инвестирующего в фирмы, занимающиеся регенеративной медициной. Как и остальные пять членов совета директоров, Vital участвовал в голосовании по всем инвестиционным решениям. Пока есть потребность в мотивации людей, налаживании контактов, творческом подходе, хорошим лидерам замена пока не грозит). Хотя, кто его знает. Около 50 % профессий находятся в зоне высокого риска, а некоторые будут заменены роботами с вероятностью 90 % и выше. Поэтому искусственного интеллекта станет все больше и больше, а руководителей все меньше – не роботами же будут руководить. Останутся лучшие.

Итак, поговорим о лидерстве. В бизнес-литературе этой теме, полагаю, посвящено больше всего книг. В рамках одного раздела книги достаточно сложно охватить огромный объем информации и разобраться во всевозможных теориях лидерства. Расскажу о наиболее важных проявлениях хороших и плохих лидеров, качествах, необходимых настоящим лидерам, о которых мечтают сотрудники и работодатели! Пропущу моменты, связанные с визионерской деятельностью, и сфокусируюсь на факторах, наиболее близких большинству мидл и топ-менеджеров. Как всегда, вначале немного о теории, а дальше – все самое интересное!

Прежде всего разберемся в путанице с терминами «лидер» и «менеджер». В бизнес-литературе и тренингах эти термины иногда противопоставляются настолько, что якобы представляют собой взаимоисключающие понятия. Кроме того, иногда плохого руководителя называют менеджером, а хорошего – лидером. И действительно, лидер может не обладать многими менеджерскими способностями и, наоборот, менеджер может не быть хорошим лидером. Но менеджмент и лидерство одинаково важны для организаций. Эффективные менеджеры должны быть также и хорошими лидерами, потому что с понятиями лидерства и менеджмента ассоциируются различные характеристики, которые обеспечивают различные аспекты сильных сторон организации. Отец теории управления Питер Друкер высказал в свое время довольно спорную мысль: «Управление – это умение делать вещи правильно; лидерство – это умение делать правильные вещи». Будто управление исключает второе качество, а лидерство первое. Генри Минцберг считал, что хорошие менеджеры – всегда лидеры, а лидеры – всегда хорошие менеджеры. Мысль, будто они отделены друг от друга, будто один творит чудеса, а второй работает с рутинной, – это миф, порожденный искаженными умами некоторых профессоров Гарварда. Схожую мысль озвучил другой авторитет в области управления Том Питерс.

По мнению Лоры Эмпсон, профессора в Бизнес-школе имени Джона Касса при Лондонском городском университете, то, что мы считали администрированием 50 лет назад, теперь называется менеджментом. То, что было менеджментом 20 лет назад, теперь называется лидерством. Курсы в бизнес-школах, когда-то называвшиеся «Менеджмент того-то и того-то», теперь приходится переименовывать в «Лидерство в такой-то сфере», иначе на них никто не запишется. Если вы добавите слово «лидерство» в название учебного курса, он сразу станет популярным. Это терминологическая инфляция, и, когда понятие «лидерство» обесценится, нам придется изобрести еще какое-нибудь слово.

В настоящее время общепринятым можно считать представление, что лидер в организации – индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества. Лидер в организации – это единство менеджера, реализующего законные полномочия и обладающего компетенциями определять, структурировать, контролировать, принуждать, поощрять, наказывать, и лидера, реализующего личный авторитет и обладающего компетенциями побуждать, увлекать, убеждать, ободрять, мотивировать, объединять. Менеджер назначается вышестоящей инстанцией, а лидер выдвигается и признается коллективом.

Второй извечный вопрос – можно ли научиться лидерству или же это – врожденное качество? Апологеты менеджмента разделились на два лагеря, но большинство все же считает, что лидерские качества можно в себе развить. Я согласен с большинством и политкорректность здесь ни при чем). Как быстро в этом убедиться? Вспомните свой школьный класс. Сколько тихонь и не очень приметных одноклассников среди добившихся наибольшего успеха? И наоборот, многие ли школьные лидеры могут похвастаться значительными достижениями? Безусловно, некоторые врожденные качества могут значительно помочь в карьере или управлении. Но очень редко кому везет со всем букетом необходимых качеств и поэтому прогрессируют те, кто развивает в себе остальные качества до минимально приемлемого уровня (целенаправленно или неосознанно).

Что такое лидерство? Существует множество определений, но лучшее определение лидерства, которое я нашел до сих пор, – это определение Вэнса Паккарда, известного американского журналиста: «Лидерство – это искусство побуждать других хотеть сделать то, что, как вы считаете, должно быть сделано». Главное слово здесь – «хотеть». Диктаторы заставляют людей делать то или иное. Лидеры побуждают их хотеть делать. Это большая разница. Как только диктатор отворачивается, они прекращают работать. Когда отворачивается лидер, они продолжают работать, потому что делают это по своему желанию.

Какой стиль управления лучше?

Прежде чем вкратце выборочно пройдемся по теории этой темы, давайте сначала рассмотрим какие типы власти существуют. Что является основой любой власти?

- Страх, принуждение
- Интерес
- Право
- Убеждение

В зависимости от этих оснований власть может принимать разнообразные формы, основными из которых являются следующие:

• **Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что это помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям. *Но власть, основанная на принуждении и влиянии через страх эффективна в определенной ситуации и только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.*

Преимущества: простота и легкость как в применении, так и во влиянии на сотрудников, возможность получения быстрых результатов без затрат на поощрение.

Недостатки: текучесть кадров, низкая квалификация (таланты не приходят и если случайно попали в компанию, то бегут), возможна подтасовка отчетности, низкая лояльность к боссу, рост управленческих расходов.

• **Власть, основанная на вознаграждении/поощрении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность. Но, чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Такая власть будет эффективна при условии, что руководитель сможет правильно определить уникальные потребности каждого подчиненного и предложить вознаграждение, адекватное согласию на влияние.

Преимущества: высокий энтузиазм, инициативность, уважение к руководителю.

Недостатки: уменьшение вознаграждения или ошибки при внедрении снижают мотивированность.

- **Должностная власть.** Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы. Она основана на традициях.

Преимущества: стабильность, отсутствие серьезных конфликтов, оперативность принятия решений, прогнозируемость действий сотрудников.

Недостатки: низкая мотивация сотрудников, средняя эффективность персонала, возможно бойкотирование нововведений, медленная адаптация к изменениям на рынке.

- **Власть авторитета (экспертная власть).** Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

Преимущества: позитивный климат в команде, привлекающий таланты, хорошая результативность.

Недостатки: экспертная власть может быть потеряна даже при единственном серьезном просчете управленца.

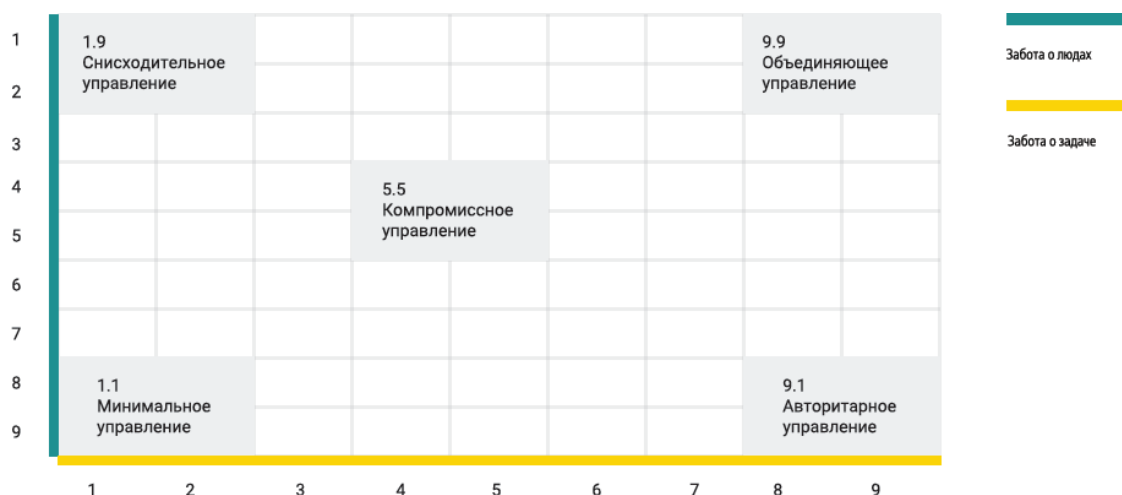
- Другая форма власти, основанная на убеждении – **эталонная власть (власть примера)**. Харизматическая власть зиждется на положительных примерах руководителя. Характеристики руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Харизма – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Преимущества: высокие показатели работы персонала, оперативность, низкий уровень конфликтности и возражений власти, экономия средств на поощрения.

Недостатки: слабый контроль над выполнением задач, при отсутствии босса результативность снижается, не поддерживается преемственность в управлении.

С 80-х гг. 20 века одним из самых популярных инструментов для изучения стилей управления является **индикатор типов Майерс – Бриггс**. Построенный на принципах психологии Юнга, вопросник оценивает четыре измерения: интроверсия против экстраверсии, ощущение против интуиции, мышление против чувств и восприятие против суждения. На основе набранных баллов он относит человека к одному из 16 типов. Подход Майерс – Бриггс предполагает, что каждый стиль имеет свои сильные и слабые стороны, но ни один стиль не бывает лучше других во всех случаях. Вторым ключевым положением является то, что межличностные отношения гораздо менее запутанны и разочаровывающи, если люди понимают и учитывают, как собственный стиль, так и стиль своих коллег.

В теории часто можно встретить мысль о том, что лидер концентрируется на людях, тогда как менеджер – на задачах. «**Управленческая матрица**» **Блейка и Мутона** является классическим и до сих пор популярным примером универсального подхода. Матрица постулирует два фундаментальных измерения эффективности лидера: забота о задаче и забота о людях. Теоретически матрица содержит 81 ячейку, однако Блейк и Мутон придают особое значение лишь пяти:



1.1 – руководитель, который мало заботится о задаче и людях и просто изображает видимость работы;

1.9 – дружелюбный руководитель, который заботится о людях, но мало думает о задаче;

9.1. – требовательный надзиратель;

5.5 – руководитель, склонный к компромиссам, который пытается сохранить равновесие между задачами и людьми;

9.9. – идеальный руководитель, который объединяет задачу и людей и добивается выдающихся результатов.

Ситуационное лидерство (ситуационное руководство) – предполагает использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Теория ситуационного лидерства была разработана двумя учёными Полом Херси и Кеном Бланшаром. В 1960-х годах теория впервые была описана ими в книге «Управление организационным поведением». Согласно данной модели существуют 4 стиля лидерства и 4 степени развития подчиненного. Согласно модели ситуационного лидерства лидер использует один из четырех стилей в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче:

- Директивный стиль, или Лидерство путём приказа – высокая ориентация на задачу и низкая – на людей.

Лидер дает конкретные указания и следит за выполнением заданий. Основной способ лидерства – жесткая постановка целей и приказы.

Он подходит к сотрудникам типа «Не способен, но настроен».

Сотрудник, находящийся на этом уровне, высоко мотивирован, демонстрирует много энтузиазма, но владеет только базовыми знаниями и навыками. Например, выпускник ВУЗа. Образно говоря, это «новичок-энтузиаст».

- Наставнический стиль, или Лидерство путём продажи идей – совмещение высокой ориентированности на задачу и на людей.

Руководитель продолжает давать указания и следить за выполнением заданий, но при этом объясняет принятые решения подчинённому, предлагает высказывать свои идеи и предложения.

Он подходит к сотрудникам типа «Не способен и не настроен».

У сотрудника нет ни знаний, не мотивации. В такую ситуацию попадают сотрудники, которые отработали несколько месяцев, но так и не научились работать. При этом мотивация упала и отсутствие результатов только ещё сильнее демотивирует сотрудника.

- Поддерживающий стиль, или Лидерство путём участия в организации процесса работы – высокая ориентация на людей и низкая – на задачу.

Лидер поддерживает и помогает своим подчиненным в их работе. Лидер участвует в процессе принятия решений, но решения принимаются в большей степени подчиненными.

Он подходит к сотрудникам типа «Способен, но не настроен».

Сотрудник на этом уровне имеет знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи, однако его уверенность в себе и своих силах неустойчива, что может влиять на мотивацию.

- Делегирующий стиль, или Лидерство путём делегирования – низкая ориентация и на людей, и на задачу.

Лидер передает полномочия, права и ответственность другим членам команды.

Он подходит к сотрудникам типа «Способен и настроен».

Сотрудник на этом уровне демонстрирует мастерское владение навыками, необходимыми для выполнения данного задания. Помимо этого, он мотивирован и уверен в себе.

Согласно типологии Курта Левина, существует 3 основных стиля управления – авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и попустительский (либеральный). Свои выводы психолог сделал в том числе и на основе эксперимента 1938 года, когда группа мальчиков-подростков 11–12 лет под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп из числа взрослых демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп.

При авторитарном стиле управления все решения принимаются чаще всего одним лицом и в директивном стиле доводятся до сотрудников. Распоряжения кратки и без объяснений, запреты без снисхождения, тон неприветлив, похвала и порицания субъективны, эмоции игнорируются. Преимущества – экономит время, может быть эффективным в период кризисов. Недостатки – демотивирует талантливых людей, снижает мотивацию из-за непричастности к принятию решения. Я специально не упоминаю о качестве решения по сравнению с другими стилями, т. к. при использовании каждого стиля управления могут быть приняты как правильные, так и неправильные решения.

Не управляйте сотрудниками с помощью приказов. Инстинктивно подчиненные будут сопротивляться вашим приказам – и как только вы ослабите контроль, они начнут саботировать ваши распоряжения. Кроме того, из-за авторитарного подхода к менеджменту ваши сотрудники будут становиться все более зависимыми от вас и остановятся в своем профессиональном развитии.

Наверное, к авторитарному стилю управления, стилю тотального контроля можно отнести и Дэна Кеннеди – бизнесмена, автора нашумевшей книги, не отличающейся политкорректностью, «Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат».

Скажу сразу, что с некоторыми его положениями я не согласен категорически, с некоторыми же согласен в определенных условиях, но есть немало мыслей, которые поддерживаю полностью (последних здесь привожу мало). Так как мы говорим о теме авторитарного стиля управления, стиле тотального контроля, то предлагаю ознакомиться с идеями автора в основном в этом направлении:

«Мало кто из нас готов признать, что работодатель и работник неизбежно состоят во вражде.

Вы враждуете, потому что ваши интересы вступают в противоречие с интересами работников, и вы постоянно мешаете им преследовать свои интересы. Чтобы преследовать свои интересы, вам нужно убрать с дороги интересы работников, заменив своими или разрушив.

Нет никаких свидетельств, что руководитель, которого любят подчиненные, обеспечивает большую производительность труда или приносит компании больше прибыли. Так что нормально вычеркнуть из повестки дня пункт «нравиться персоналу».

Единственная разумная причина, по которой нанимают работников, – получение выгоды: наняв людей, можно заработать больше, чем в одиночку. По существу, работник – это арендованный ресурс. За аренду нужно ежемесячно платить. Как за трактор или станок.

Сколько же стоит сотрудник? Мало кто из нанимателей умеет правильно вычислить стоимость сотрудника: обычно упускают из виду несколько очень важных цифр. Начинают все правильно: заработная плата + налоги + бонусы + накладные расходы. Первая большая цифра, которую забывают, – цена ошибки. Следующая большая цифра – цена ВАШЕГО времени на сотрудника. Последняя крупная цифра – цена отсутствия и замены сотрудника.

Худшее число в бизнесе – один. Плохо, когда все в единственном экземпляре. Наймите двух сотрудников на одну работу. Другой вариант, похуже, взаимная заменяемость и, когда это можно, разделение функций или обмен функциями. Разделение функций – это два сотрудника на неполном рабочем дне вместо одного на полном. Если у вас есть двое сотрудников, выполняющих какую-то важную для компании работу, вы становитесь настоящим начальником и можете быть безжалостным, если и когда в этом возникнет необходимость. При наличии одного сотрудника вы вообще не босс. Вы – заложник.

Большинство бизнесменов увольняет медленно. Не теряют надежды, что дело пойдет лучше. В бизнесе ждать и надеяться – тактика неуместная.

Чтобы сотрудники во время работы не отвлекались, идея № 1 – шкафчик для работника. Явившись на работу, сотрудник должен сложить в шкафчик и запереть на ключ все личные вещи: мобильник, помаду, кусачки для ногтей, еду и др. В перерыве он открывает шкафчик и в нерабочем помещении делает что хочет.

Идея № 2. Не все должны быть подключены к интернету. Большинство людей предпочитает случайные связи, а не организованное общение.

Идея № 3. Мне вовсе не нравится, когда Большой брат следит за всеми моими делами и личной жизнью. Но обратите внимание на эти слова: личная жизнь. На рабочем месте мы должны понимать, что находимся на работе и не имеем права на скрытность. Чем бы ни занимались ваши люди – это ваше дело, пока они занимаются этим на территории вашей компании в организованное и оплаченное вами время. По-настоящему ценные, честные, продуктивные работники, которых всегда небольшой процент, терпеть не могут бесполезных лживых бездельников. Хорошим работникам нравится, когда порядки по-настоящему жесткие. У хороших работников это не вызывает недовольства. Недовольны только плохие.

Своим клиентам, держащим магазины, рестораны и т. п. я даю совет: установить и использовать систему видео- и аудионаблюдения без мертвых зон, позволяющую, где бы вы ни находились, видеть на экране ноутбука в режиме реального времени все, что происходит у вас в конторе. Такой тип наблюдения помогает достичь нескольких целей:

- Максимальное устрашение. Люди работают лучше, если знают, что за ними наблюдают.
- Безопасность работников и защита от судебных исков.
- Соблюдение правил.
- Личная свобода. Вы перестанете постоянно околачиваться в конторе и каждому заглядывать через плечо.

Этично ли это? С моей точки зрения, это неэтично лишь в случае, если вы делаете это втихую. Пусть происходящее будет прозрачно, используются законные методы обработки данных, а ваши сотрудники получают необходимую информацию о целях ваших действий и об

успешных примерах введения подобной практики. И тогда в происходящем нет ничего неэтичного.

Сотрудник в вашей компании воруют. Чтобы двинуться от возмущенного отрицания к латанию дыр, в которые утекают ваши прибыли, вы должны согласиться, что ваши сотрудники – такие же воры, как и мы.

Секрет ситуационной этики. Любой из нас найдет способ оправдать свои дурные поступки и не считать себя ни лжецом, ни мошенником, ни вором. Нам с вами, чтобы совершить кражу, нужно три условия:

- мнимая или реальная нужда;
- возможность оправдать свой поступок;
- уверенность, что кража сойдет с рук.

Вы не можете контролировать мнимые или реальные нужды окружающих. Вы не можете управлять мыслями человека и проникать в его извращенную логику. Остается только уверенность вора, что ему все сойдет с рук. Это единственное, что вы можете и должны контролировать.

Если вы энергичный, требовательный и успешный предприниматель, то в некоторые минуты находиться рядом с вами не особенно весело, особенно людям с тонкой душевной организацией. Но вы не должны меняться. Опыт научил меня, что успешный предприниматель – это уникальная и хитро сбалансированная комбинация дисфункций, плохих привычек, дурных черт характера, а также невероятной одаренности, дерзости и энергии. Неразумно было бы вмешиваться в такую тонкую систему. Ваш стиль поведения себя оправдывает, и в ближнем кругу вам нужны люди, которые смогут приспособиться к такому странному существу, как вы; вы же под их стиль поведения приспосабливаться не должны.

Я призываю владельцев предприятий слушать, как именно отвечают на входящие звонки их сотрудники, использовать тайных покупателей, лично читать переписку продавцов с клиентами и тратить достаточно времени и ресурсов на то, чтобы вызывать на ковер сотрудников, нарушающих установленные процедуры и стандарты. Вы должны заниматься микроменеджментом, насаждать свои правила и вести себя как настоящий фанатик контроля».

Ну как вам, понравилось?)

При демократическом стиле управления решения принимаются в коллегиальной форме. Инструкции в форме предложений, тон товарищеский, похвала и порицание с советами, распоряжения и запреты с дискуссиями. Демократический стиль управления позволяет всем членам группы принимать участие как в выполнении задач, так и в их планировании. Демократический лидер всегда поощряет активное участие подчиненных в рабочем процессе, хотя последнее слово и остается за ним. При этом сама группа имеет более высокий уровень мотивации, а ее члены гораздо активнее в творческом плане. Один из спутников корпоративной культуры при демократическом стиле управления – меритократия идей.

Преимущества – увеличивает вовлеченность, т. к. сотрудники принимают участие в принятии решений, способствует созданию позитивной корпоративной культуры. Недостатки – увеличивает время принятия решений, что может быть особенно критичным во время кризисов и серьезных изменений.

На мой взгляд, для увеличения эффективности, после того как решение принято, зафиксировано и объяснено сотрудникам, демократия должна уступить свое место диктатуре. И чем жестче диктатура по принятому решению, тем правильнее. Всеу свое время. Есть время для обсуждения, высказывания предложений, а есть время исполнения решений. Адизес называет такой подход демократурой.

Попустительское или либеральное лидерство характеризуется свободой действий членов группы, а также тем, что руководитель позволяет всем участникам работы принимать решение самостоятельно. Отсутствие похвалы, порицаний, позиция лидера – незаметно в стороне от группы. Лидер-либерал по сути, вовсе абстрагируется от своей роли и концентрируется на результатах. Может оправдать себя в среде высокопрофессиональных и вовлеченных сотрудников, иначе пустота власти скажется весьма негативно, приводя к анархии. Психолог Антонио Менегетти в книге «Психология лидера» отмечает, что в человеческом обществе отсутствие единого вождя приводит к гражданской войне. Вождь – это в точности тот, кто посредством собственного ума способен гарантировать функциональность для других, не подавляя, не разрушая и не захватывая, иначе это было бы инфантильное лидерство. Лидер – это тот, кто умеет служить, заставить функционировать, способен создать гармонию отношений между всеми, поскольку обеспечивает наивысший уровень достижений как на материальном, так и на духовном уровне.

И что показал эксперимент Левина? Хотя при авторитарном лидерстве производительность оказалась выше, наилучшими с точки зрения качества и творческого подхода оказалась группа с демократическим лидером. При либеральном стиле управления дети были наименее продуктивны и обладали достаточно низким уровнем мотивации. Хотя подобный подход и может давать хорошие результаты, работает он часто лишь среди тех объединений людей, каждый член которых – сам по себе квалифицированный и опытный специалист. В иных же случаях, либеральный подход может привести к неправильному распределению задач и ролей в команде. А как следствие – к неудовлетворительным результатам.

Система стилей руководства Дугласа Макгрегора подразумевает, что подчиненные ведут себя, таким образом, как вынуждают их вести себя руководители. Макгрегор описывает два типа руководителя, один из которого руководствуется теорией X, а другой – теорией Y.

Теория X описывает тип руководителя, который стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, так как относится к своим подчиненным недоверчиво. Согласно этой теории:

- Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
- Человека следует принуждать, контролировать, направлять угрожая ему наказанием, чтобы заставить работать для достижения цели организации.
- Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности, у него мало честолюбия, и ему нужна безопасность.

Теория X предполагает диктаторский стиль руководства, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Страх и угроза наказания, лежащие в основе стимулирования, способствуют эффективному изменению поведения человека. При этом если наказания не объективны, то они усиливают отрицательный эффект.

Согласно теории Y:

- Физические и умственные усилия на работе так же естественны для человека, как отдых и развлечения.
- Цели организации достигаются лучше в том случае, если они стали и личными целями сотрудников.
- При соответствующих условиях человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, он не только примет ответственность, но и стремится к ней.

Теория У предполагает демократический стиль руководства, целенаправленное воздействие на мотивы поведения, основанное на самоуважении и самооценке при ненавязчивом внешнем воздействии.

Концепция *servant leadership* раскрывает преобразование современного лидера из мачо-решателя в создателя условий. Правильным смысловым переводом этого термина можно считать «лидерство как служение» или «лидерство через служение». Изначально Servant Leader занимает в команде периферийную позицию, обеспечивая команду ресурсами и поддержкой, не ожидая получить за это какое-либо вознаграждение, например, он не ждет признания своих заслуг или получения формального статуса. Однако ведя себя таким образом, он постепенно становится жизненно необходимым группе и, часто против своей воли, оказывается в позиции лидера. Иначе говоря, лидеры-служители – это те, кто изначально не хочет быть лидером, но становится им потому, что это необходимо другим. Это принципиально отличает лидера-служителя от «классического» лидера, который изначально желает вести других за собой.

Servant Leader – это помощник, фокусирующийся на нуждах других членов команды больше, чем на своих собственных. Его характеризует умение признавать интересы других людей, поддерживать в достижении их целей, вовлекать в принятие решений, создавать общность внутри команды. Лидер-слуга стремится заботиться о создании такого рабочего пространства, которое воодушевляет людей на неформальное общение.

Servant Leader щедро делится своими знаниями, причем делает это деликатно. Объясню на примере. Один из моих бывших коллег топ-менеджеров отличался невероятно острым умом, однако не проявлял ни капельки чванства из-за этого. Любой, обратившийся к нему за советом мог рассчитывать на его содействие. Причем объяснял он так терпеливо и детально, что понимали все. Вместе с тем, помощь оказывалась в такой форме, что обратившийся не только не чувствовал себя ущербной неумехой, но уходил от него окрыленный верой в свои силы.

Чтобы служить людям важно понять вначале, чего же они хотят. Авторитарный лидер всегда все знает: и за себя, и за другого. Servant Leader слушает и понимает окружающих. Чтобы слышать других важно обращать внимание на слова, интонацию, язык тела, неловкие паузы. Здесь полезно будет помочь собеседнику сформулировать мысль уточняющими вопросами, а уже затем делиться своим мнением.

Servant Leader старается понять истинные намерения и мотивы людей. Он учится быть внимательными ко внешним и внутренним обстоятельствам, в которых действует человек. Сопереживание, непредвзятость – основа эмпатии, но это еще не все. Servant Leader развивает особую проницательность к чувствам людей и старается видеть за ними удовлетворенные или нереализованные потребности.

В иерархической структуре менеджер не заботится о том, как чувствует себя человек. Servant Leader убедится в том, что у людей есть все необходимые знания, поддержка и ресурсы, царит ли в коллективе здоровая атмосфера, чувствуют ли люди важность своей работы и признание своего вклада.

Лидер-слуга проактивен, он не ждет, пока явятся люди, а идет к ним сам.

Лидер-слуга постоянно учится. Он понимает, что многого не знает, и обращается к тем, кому он служит.

Лидер-слуга помогает людям двигаться вперед. Нанять сотрудника легко, развивать его значительно сложнее. Но это – необходимое условие успеха организации.

Лидер-слуга отлично сочетает доброту и помощь с прямоотой и требовательностью. Он имеет мужество сказать правду, даже если это заставит других чувствовать себя неловко или даже сопротивляться. Он не смягчает никакую информацию, потому что хочет, чтобы у его коллег был постоянный личностный рост, и они получали новый опыт. Он ведет разговор, и каждое слово в его речи правдиво и прямолинейно.

Лидер-слуга непредвзят и у него нет фаворитов, иначе это снижает качество работы, которая ведется во благо всей организации.

Говорить правду никогда не бывает комфортно для большинства людей, ведь мы боимся, что правда повредит другим или будет стоить нам нашего будущего на рабочем месте. Иногда мы говорим своему боссу только то, что он хочет услышать, так как боимся быть наказанными или не получить его признания. Лидер-слуга – это другое. Он создаёт среду, в которой люди могут чувствовать себя в безопасности, говоря правду.

В моей практике наиболее близким к данной философии лидерства бы, пожалуй, руководитель Департамента Маркетинга, с которым мне посчастливилось поработать в одном банке – лидере в своей сфере. Внесший неоценимый вклад в построении системы продаж банка, он не выпячивал свою роль, охотно брался за обучение новичков, относился к ним трепетно, обучал на собственном примере, всячески помогал им проявить свой талант. Все хотели с ним работать. И вообще, он был интересным человеком. Этаким поддерживающий энерджайзер! В настоящее время успешно развивает свой бизнес в нескольких направлениях.

Быть слугой-лидером значит уметь принять на себя ответственность за работу команды, не ставить свои личные интересы на первое место. У бывшего руководителя Starbucks Говарда Бехара, сторонника этой концепции, был девиз: «Не справился однажды – позор тебе, не справился дважды – позор мне».

Быть лидером-слугой это когда успех принадлежит не вам, а тем, кому вы служите. Похоже, что и Лао-Цзы так же был приверженцем данного подхода):

Лучшим лидером является тот,
О существовании, которого люди едва догадываются.
Плохо, когда люди хвалят правителей.
Еще хуже, когда они их боятся.
Хуже всего, когда они их презирают.
Если ты не уважаешь людей, то и они тебя уважать не будут.
Хороший же лидер говорит мало,
А когда его работа сделана, и цель достигнута,
Люди говорят: «Мы сделали это сами».

Рассказ Маргарет Хеффернан, являющейся автором, предпринимателем и консультантом, о своем опыте можно считать одним из проявлений концепции servant leadership:

«Я знала, что я директор, но... Моя работа заключалась в том, чтобы делать лучшее для бизнеса. Такие у меня были должностные обязанности. Если это означало съездить за пиццей и накормить людей, потому что я не могу писать код, а люди, которые им занимаются, проголодались, – я садилась в машину и ехала. Если это означало, что надо по всей стране собирать деньги для моих программистов, я собирала. Если это означало, что надо встретиться с инвесторами и объяснить, что за ерунду мы сделали, мне приходилось принимать огонь на себя. Моя работа заключалась в том, чтобы делать лучшее для бизнеса».

Хотя основателя IKEA нельзя в полной мере назвать приверженцем данного подхода в управлении, следующий пример совсем не чужд лидеру-слуге. В своих мемуарах первый гендиректор шведского мебельного гиганта по России Леннарт Дальгрэн упоминает о женщине с ребенком в очереди к кассе, где в поте лица трудился сам основатель компании Ингвар Кампрад (дело было весной 2004 года во время открытия гипермаркета IKEA в Казани). Указывая на седовласого миллиардера, мать напутствовала сына: «Смотри, не будешь уроки делать – станешь, вот как этот дедушка, на старости лет чужим людям покупки упаковывать»)).

Подходит ли данная концепция лидерства всем? Хотя мне она и импонирует, думаю, что нет, и на то есть несколько причин. В частности, этому могут препятствовать национальные

культурные отличия, например, степень дистанцирования от власти, о котором мы говорили в разделе о корпоративной культуре. В восточных культурах между подчиненными и руководителями существует большая дистанция, переступить которую сложно как сотрудникам, так и руководителям. Слишком простое поведение может повредить репутации руководителя и привести к анархии. Подобный результат возможен и в критических ситуациях в любой компании, а также в неблагополучных организациях – преступных бандах, компаниях с плохой корпоративной культурой и т. д.

Пока мы рассмотрели проблемные факторы, не связанные с самим лидером. Внедрение подхода servant leadership усложняется еще и тем, что само понятие лидера-слуги противоречит человеческому существу подавляющего большинства людей, личным корыстным интересам руководителя, и обычно ничто не вынуждает его выбрать именно этот стиль. Ему гораздо легче управлять, руководствуясь другими традиционными подходами лидерства. Согласно же традиционному видению, человек готов идти на уступки, отказаться от власти, выбрать более сложный вариант, когда он вынужден это делать. Чтобы быть приверженцем идеи лидера-слуги, руководитель должен обладать принципиально новым мышлением, что затрудняется в том числе культурными факторами, о которых я упоминал.

Хотелось бы упомянуть еще и о такой форме управления, как *системе управления посредством прогулок по офису* (the management by wandering around или management by walking around). В Японии схожий стиль называется gemba walk. Их нельзя назвать стилями лидерства, это скорее инструмент хорошего руководителя. MBWA представляет из себя прогулки руководителя по офису (время и структуры при этом выбираются не системно), с целью мониторинга деятельности сотрудников, процесса работ и функционирования оборудования. Очень советую. По словам одного топ-менеджера, чтобы понять чем дышит офис порой достаточно войти не с того входа. Этот стиль просто несравним по эффективности со стилем безвылазного сидения в своем кабинете, характеризующего слабого лидера, он одинаково применим как к топ-менеджерам, так и непосредственным руководителям (например, директорам филиалов). В процессе таких прогулок можно получить бесценную информацию, которую, возможно, вы никогда бы и не узнали. В gemba walk особо подчеркивается важность принятия соответствующих решений по итогам визитов, нахождения причин возникновения проблемы и принятия мер по недопущению повторения проблемы в будущем. Данная информация поможет вам, например:

- Улучшить качество обслуживания. Таким образом вы на месте можете удостовериться в том, как ваши сотрудники обслуживают клиентов, насколько точно внедряются знания, полученные на соответствующем тренинге и т. д.
- Смотивировать сотрудников. Если форма прогулок не будет напоминать тюремного надзирателя, если сотрудники будут знать, что одним из целей этого шага является наставничество, что поможет им улучшить свои показатели, то сотрудники будут рады видеть у себя руководителей, поделиться своими чаяниями, особенно если видят их нечасто.
- Диагностировать корпоративную культуру компании. В частности, во время этих посещений вы можете узнать о конфликтах, существующих в структуре, уровне взаимоотношений между сотрудниками.
- Узнать о производственных и прочих проблемах. Например, может выясниться, что серверная комната оставляется открытой, тогда как правилами это запрещено.

Маркус Бакингер и Курт Коффман в книге «Сначала нарушьте все правила: Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому» утверждают, что нельзя навязывать всем менеджерам единый стиль управления. Стиль у каждого свой собственный. А компания может и должна обеспечить выполнение каждым менеджером четырех ключевых функций: отбирать правиль-

ных людей, формулировать ожидания от их работы, стимулировать и развивать их. Какая разница, у кого какой стиль, если эти задачи выполняются хорошо? Но всегда ли эта мысль справедлива? Если речь идет о CEO и его стиль управления соответствует ценностям собственника, то, по большому счету, все в порядке. Однако не все так просто с мидл-менеджерами. К сожалению, они не могут выбирать стиль управления только по своему усмотрению (скорее даже, нельзя отбирать менеджеров с кардинально отличающимися стилями управления). Сильное отличие стилей в пределах одной компании могут мешать распространению единых ценностей, противоречить внутренним процедурам, вызвать образование группировок, ограничить возможности горизонтального карьерного планирования и т. д. Например, если в компании креативность является одной из ценностей, то в структурах с авторитарным стилем управления эта ценность не приживется. Если в процедурах полномочия подчиненных сильно ограничены, решения сконцентрированы на уровне мидл-менеджеров, то демократический и делегирующий стиль управления не будет соответствовать процедурам. Представьте, что сотрудник из структуры с демократическим стилем управления будет переведен в структуру с авторитарным управлением. Приживется ли этот сотрудник на новом месте? Вряд ли. Кроме того, существует риск того, что менеджеры с разными стилями управления будут объединяться в группировки и наступит «холодная война» группировок. Безусловно, сложно ожидать от всех менеджеров абсолютного единства, но подходы желательно должны быть схожи.

Насколько реально для большинства менеджеров сочетание различных стилей лидерства? Шаблоны поведения человека не настолько гибки. По словам Говарда Берхара часто нам приходится носить слишком много шляп – все время перевоплощаться. Но у каждого человека есть только одна своя шляпа – та, в которой он чувствует себя в ладу с самим собой и действительно является тем, кем кажется. По мнению Питера Друкера стиль работы является «врожденным» качеством, точно так же, как способности в одних сферах и полное отсутствие таковых – в других. Стиль работы можно скорректировать, но изменить кардинальным образом – нельзя.

В конце главы хотелось бы затронуть еще одну важную тему. Ко всем ли сотрудникам вы применяете один и тот же подход в управлении? Скорее всего – нет. Скажу по практике, в одном и том же подразделении с одним сотрудником достаточно было согласовать цель и сроки и в указанное время работа качественно завершалась, а по отношению к другому сотруднику я практически занимался микроменеджментом. У каждого руководителя свой стиль управления, близкий к одному из ранее описанных. Он формируется на основе личных качеств менеджера, а также приобретенного опыта. Менеджеры безусловно воздействуют на сотрудников и в значительной мере формируют их поведение на работе. На мой взгляд часто упускается из виду обратный эффект – влияние сотрудников на формирование стиля управления руководителя. Сотрудники своим поведением в какой-то мере «воспитывают» своих менеджеров и формируют его отношение к себе. Однажды меня пригласили поговорить на определенную тему с группой студентов одного из Университетов. Встреча была назначена на 11. Оказалось, что организаторы, предвидя опоздания, сказали студентам прийти в 10. Вначале встречи я спросил аудиторию почему им пришлось прийти намного раньше. Все поняли, что я хотел сказать. Правда, в группе эта ситуация намного сложнее – ответственные страдают из-за безответственных. Об интересах личности и группы мы поговорим отдельно, в разделе «Как мы принимаем решения».

Советуйте сотрудникам посредством своего отношения к работе не позволять вам применять по отношению к ним не очень прогрессивные методы управления.

Какие же качества важны для лидера и что он должен и не должен делать?

Эмоциональный интеллект

Что такое эмоциональный интеллект, почему это важно, как его развивать? Все эти вопросы дополнительно будут рассмотрены в отдельном разделе книги.

Менторство

Прежде чем начать разговор о менторстве (наставничестве) и обратной связи (feedback), представлю вашему вниманию отрывок из бизнес-романа Матвеева «Наставничество. Метод Петра Кузнецова», который прекрасно иллюстрирует, пожалуй, самые важные проблемы в этой сфере в компаниях с неблагоприятной корпоративной культурой:

«Слово директору розничных продаж. – Я скажу то, что говорил всегда, наши низкие продажи связаны с низкой квалификацией персонала, – начал выступление директор розничных продаж московского региона Вячеслав Москвин. – Товар принимается медленно и с ошибками, кассовые документы собираются не полностью и сдаются в бухгалтерию с задержкой, ценники не меняются, товар на витрины выкладывается не полностью и не по мерчендайзингу. Продавцы не продают, а выдают товар. Они «кучкуются» у «рыбных мест» – витрин, где больше покупателей, уже готовых купить, и отпускают им «голый» товар. И вообще продукт они знают плохо, технику продаж тоже. Мы нанимаем на работу сотрудников, не мотивированных на продажи и работу. Они быстро достигают комфортного им уровня дохода и не стремятся зарабатывать больше. – В чем же причина такого состояния дел с персоналом? – поинтересовался генеральный. – Во-первых, не качественный подбор! При закрытии вакансий мы занимаемся подбором, а не отбором – берем на работу тех, кто не устроился работать в другие компании. Как показывает практика, это сотрудники без опыта работы в продажах. Наши, так сказать, специалисты по подбору не могут привлечь к нам на работу хороших «продажников». – Поймите, а кто вас заставляет их брать? – вмешался директор по персоналу Виталий Александров. – Вы сами утверждаете кандидатов. Не нравится, не берите! – Так у нас выбора нет. Вы ищите кандидатов очень долго, а каждый день подбора – это переработки сотрудников, что влечет дополнительные расходы и увеличивает фонд оплаты труда, или приводит к прямым потерям от падения продаж, если вывести в смену некого и сотрудников не хватает для нормальной работы магазина. И если вам на это наплевать, то моим управляющим оборот не безразличен. Поэтому они и берут тех, кем вы предлагаете заткнуть дырку. – Спокойнее, коллеги, – попытался успокоить говорящих генеральный и сразу дал повод для продолжения разборок. – А в чем вторая причина, после не качественного отбора персонала? – Плохое обучение! – продолжил директор московского региона продаж. – Вот устраивается к нам такой «зеленый» сотрудник и через месяц мы требуем от него высоких продаж и безошибочной работы. В других компаниях есть учебные центры, где обучают новичков всему необходимому, и они выходят на магазин, готовые к работе. А у нас даже тренингов нормальных нет! – Как это нет? – вмешался директор по персоналу. – А как же вводное обучение для новичков «Добро пожаловать на работу!» и тренинг по технологии продаж?!

– И это вы называете обучением! Если вам важно обучение ради обучения, то меня интересует не процесс, а результат. Мне нужно, чтобы после ваших тренингов сотрудники начинали мотивированно работать и результативно продавать. – Но результатом тренинга не является успешно действующий сотрудник, – попытался защищаться Виталий Александров. – На тренинге участники лишь пробуют новые инструменты на практике. А то внедряют они их в работу или нет – зависит от непосредственных руководителей, которые должны обеспечить необходимый уровень мотивации, поддержки и руководства. А что происходит на практике? Сотрудники приходят на тренинг не замотивированные. Их вырывают из магазина или

с выходного в самый последний момент, не говоря зачем посылают учиться. Они приезжают на обучение и думают только об одном, когда закончиться тренинг. В результате тренер тратит драгоценное время тренинга на мотивацию участников. И вот тренинг заканчивается и что происходит? Тренер зажег участника на новые свершения, но он выходит на работу и попадает в свою привычную среду, где все, включая руководителя, действуют не так, как его учили на тренинге. Он оказывается белой вороной или гадким утенком. Поэтому его запал быстро сходит на нет. Как видите, проблема в том, что это вы не работаете с персоналом! – Тогда зачем нам вообще отдел персонала, если мы сами принимаем на работу и учим персонал?! – воскликнул Вячеслав Москвин.

Другой розничный директор: Если мы хотим улучшить качество сотрудников, которых мы принимаем на работу, то необходимо усилить работу по повышению привлекательности нашего бренда и созданию более выгодных условий труда, чтобы переманить лучших специалистов на рынке. А это нецелесообразно в текущих условиях, так как главная наша цель сейчас – это повышение рентабельности бизнеса и дополнительные затраты, которые не гарантируют прибылей, покрывающих их, нам не нужны. – Согласен, – вернул себе инициативу Вячеслав Москвин. – Нужно разработать и внедрить в работу систему, которая не будет генерировать нам дополнительных затрат и позволит получить обученный персонал. Но что мы для этого будем делать? – Что предложит директор по персоналу? – поинтересовался генеральный директор. – Я думаю для решения этой задачи наилучшим образом подходит система обучения новых сотрудников с помощью наставничества. – Пойдите. На эти грабли мы уже наступали два раза. Наставничество не работает! – перебил директор розничных продаж московского региона». И действительно, во многих компаниях система наставничества принята только на бумаге. Но на практике обучение новых сотрудников происходит по каким-то иным схемам, с использованием других методов и поэтому зачастую неэффективна.

«Нужно было решить – кто должны быть наставниками, кто справится с этой важной функцией? – По-моему здесь и думать-то не над чем! Ясное дело, что наставником должен быть непосредственный руководитель. Работа с персоналом – это часть его должностных обязанностей. Именно от того, как он обучит новичка и зависит успешность работы его подразделения. Поэтому он кровно заинтересован в том, чтобы наставничество работало, – заявил свою позицию директор по персоналу. Надо заметить, что позиция эта была давно всем известна и не находила поддержки в рознице. Поэтому Вячеслав Москвин тут же отреагировал. – Опять двадцать пять! Снова руководители. Да вы знаете сколько у них работы?! Они бы и рады заниматься обучением, но им некогда делать это на постоянной основе. – Что вы предлагаете? – поинтересовался Виталий Александров. – Я считаю, что надо передать функцию наставничества линейным сотрудникам. А чтобы их замотивировать необходимо дополнительно доплачивать им или сделать это обязательным условием дальнейшего карьерного роста. – Этот вариант мы тоже проходили, – ответил Виталий. – Продавцам не интересно тратить свое время, в которое они могли бы продавать, на обучение. И даже оплата этой работы не гарантирует, что они будут проводить обучение качественно, а не пустят все на самотек и будут получать дополнительные выплаты ни за что. Многие из них вообще рассматривают новичков как конкурентов и им не выгодно делиться своими наработками и растить себе конкурентов. – Вот мы снова оказываемся в тупике. И что же делать?

– Петр, а ты что скажешь? Петр Кузнецов работал руководителем одного из магазинов и был наставником.

– Я скажу, что, безусловно, руководителю очень удобно, когда в компании есть подразделение, которое занимается обучением новых сотрудников. Или есть грамотный продавец, которому можно делегировать наставничество. Но, мое мнение заключается в том, что гораздо правильнее и результативнее чтобы наставником был именно руководитель. Только тогда можно подготовить успешного сотрудника. Я больше скажу. Фактически *наставничество – это стиль*

руководства, используемый с новыми сотрудниками. А кому, как не руководителю руководить новичками. А то, что у него много задач не означает, что он не должен выделить время на главную часть своей работы – руководство персоналом.

Руководитель – бесспорно, но не обязательно управляющий магазином или его заместитель. Можно выделить отдельного руководителя, у которого в подчинении будут только новые сотрудники. Но тогда важно чтобы у новичков не было никакого двойного подчинения. Наставник должен быть для них тем единственным человеком, который обучает их, ставит обучающие задачи и контролирует их выполнение.

Важно включить в систему выбора и назначения заместителей оценку их способностей к наставничеству».

Менторы передают не просто свой опыт, а выжимают из своих учеников больше, чем они сами были готовы сделать, заставляют их прыгнуть выше головы. Обучение молодых кадров – занятие трудоемкое, но, несомненно, нужное. Ведь чем быстрее работник разберется в сути работы и адаптируется, тем скорее начнет приносить компании пользу. Можно, конечно, выдать новому сотруднику распечатанную инструкцию и сказать: «Научись-ка сам, ведь нам нужны самостоятельные сотрудники». И потом долго ждать, пока он войдет в курс дела. А если не научится, то уволить его через некоторое время с формулировкой «за низкий уровень результативности». А можно сделать по-другому: приставить к новичку опытного руководителя-специалиста, который передаст ему корпоративные правила, свои профессиональные знания и умения непосредственно во время рабочего процесса, и тем самым поможет ему освоиться в компании и стать полезным сотрудником. Не сидите и не мечтайте о том, чтобы подчиненные оправдали ваши невысказанные надежды, лучше четко объясните каждому, что конкретно означает готовность приложить максимум усилий на их рабочем месте. В этом и заключается суть наставничества.

Джека Уэлча как-то раз спросили, а не опасается ли он того, что обучит сотрудников и они потом уйдут, причем к конкурентам? На что мудрый руководитель ответил, что безусловно боится этого, но еще больше того, что он не обучит сотрудников и они останутся работать у него.

Нами запоминается около 10 % прочитанного, 20 % услышанного, 30 % увиденного, 50 % увиденного и услышанного одновременно, 80 % того, что сами говорим, и 90 % того, что мы говорим, производя какие-либо действия с предметом мыслей. Этот момент используется и в методике «пять шагов наставника».

Первый шаг называется «Я расскажу, ты послушай», хотя он не обязательно подразумевает рассказ наставника. Вместо того чтобы рассказывать, наставник может дать своему подопечному ознакомиться с материалом письменно или даже просмотреть видео. Это шаг очень хорошо подходит чтобы передать теоретические основы, показать логику применения инструментария, почему важно делать именно так. При этом важно использовать доступные для понимания новичка слова. Чем проще и более однозначная информация, тем она лучше понимается и запоминается. Полезно фиксировать и выделять основные моменты, чтобы они лучше запоминались, например, повторяя, записывая их или выделяя словами «запомните», «это важно», «внимание». Лучше быть похожим на попугая, чем впоследствии пожалеть о том, что вы не сделали акцента на том или ином моменте и ваш подопечный допустил ошибку именно в этом. Так же в обязательном порядке следует отслеживать состояние обучающегося, чтобы заметить, когда он теряет нить вашего инструктажа, что приводит к недопониманию информации. Для этого следите за поведением инструктируемого и подмечайте, когда тот отвлекается и поэтому не слышит инструкцию. Это сигнал того, что надо остановиться и исправить ситуацию. Лучшим помощником для того, чтобы исключить ситуации с недопониманием учебного материала, которое потом приведет к ошибкам и необходимости корректировок, являются вопросы на проверку понимания. При этом вопрос «Тебе все понятно?» или

«Вопросы есть?» – не является такой проверкой, так как не все люди признаются в том, что они чего-то не поняли, чтобы не показаться глупыми, да и не все понимают, что они чего-то не понимают. Поэтому лучше задать уточняющий вопрос, например: «Что нужно сделать после того-то? Зачем это необходимо? Как ты это будешь делать?»

Второй шаг – «Я покажу, ты посмотри», когда наставник на собственном примере демонстрирует желаемое поведение. Иногда для этого используют видео материал. Посыл этого шага очень прост. Он как бы говорит новичку: «Делай, как я!».

Третий шаг – «Сделаем вместе». Наставник делает, подопечный помогает.

Четвертый шаг – «Сделай сам, я подскажу». С этого момента подопечный переходит к самостоятельным действиям под наблюдением наставника, который при необходимости корректирует сотрудника. На этом шаге очень важно не критиковать, а поощрять, так как ошибки в процессе обучения неизбежны и нужно быть готовым к ним. Подсказывать нужно в рамках срока, выделенного на обучение, до тех пор, пока новичок не будет делать уверенно сам и без ошибок. В продажах можно провести ролевую игру, где клиентом выступает ментор, а продавцом – менти.

Пятый и последний шаг – «Сделай сам, расскажи, что сделал». Подопечный самостоятельно делает работу, а затем делится своими мыслями, проблемами и впечатлением с наставником.

Существуют и другие формы обучения, к которым может привлечь новичка ментор:

- Временное замещение другого работника.
- Участие в обсуждениях.
- Сбор информации, подготовка аналитики.
- Участие в профессиональных объединениях.
- Выступления на профессиональные темы и др.

Почему некоторые руководители неохотно обучают своих подчиненных? Думаю, основных причин может быть несколько:

- Порой руководители просто «скупы», не желают делиться не только знаниями на работе, но и всем остальным вне работы.
- Некоторые менеджеры не обладают достаточными знаниями для передачи либо не умеют обучать.
- Бывают менеджеры, которые боятся обучить себе конкурентов.

Все эти качества свидетельствуют о слабости лидерских качеств, и их надо решать. Специально не упомянул нехватку времени, потому как аргументом это не считаю. Хороший руководитель обязательно найдет время для сотрудника, хотя бы вне рабочего времени. Я заметил, что неохотно делятся знаниями те, у кого они просты и непополняемы, т. е. эти знания легко освоить и они не увеличиваются. Такие люди не занимаются самообразованием, стараются увильнуть от новой работы, не стремятся участвовать в новых проектах, которые бы обогатили их опыт. Их знания уязвимы, потому как они просты и не пополняются; ценность таких сотрудников состоит только из этих знаний и основанном на них скудном опыте. Человек, который постоянно пополняет свой багаж знаний и опыт, обладает «сложными» знаниями, более склонен делиться ими, потому как из-за того, что они все время увеличиваются, он не боится оказаться ненужным. Особенно же силен тот, кто обладает сильными мозгами и креативностью, т. е. не просто знаниями, а умением придумывать новое, способностью решать поставленные задачи. Вот тут сколько не делись – не оскудеет!

Ежегодная оценка эффективности – реликт уходящего мира. Необходимость ждать целый год, чтобы обсудить, насколько хорошо все потрудились, связана с годовым циклом финансовой отчетности по бизнесу в целом. А еще – с измерением показателей для начисления премий и прочих поощрений. Вам нужно оценивать обстановку каждый день, а не один раз в году и обсуждать это с сотрудником. Не забывайте постоянно сравнивать цели с результатами. Если вы обнаружите проблему, проанализируйте, возникла ли она в результате ошибок в выстраивании бизнес-процессов, или это следствие того, как сотрудники справляются со своими обязанностями.

Оценка персонала – это не просто средство для поощрения и наказания сотрудника. Это – возможность дать ему обратную связь, помочь развить лучшие и недостающие качества.

Поэтому *обучающая обратная связь (feedback)* – это самый важный навык наставника, без которого он просто не сможет обойтись в настоящее время. Она нужна чтобы скорректировать обучение, закрепить правильное поведение новичка и исправить неправильное. Обратная связь должна быть своевременной. Как правило, чем скорее она осуществляется, тем лучше для дела. В этом случае сотрудник имеет возможность лучше понять, о чем говорит его наставник, и внести коррективы в свои действия. При этом внимание уделяется конкретным действиям подопечного, а не обсуждению его личности. Какой бы глупой или ужасной не казалась ошибка, важно удержаться от оценочных суждений в виде «ты дурак», «ты ленив». Вместо этого необходимо указать на конкретные действия, которые ошибочны и правильны. Используйте слова «сейчас», «в этот раз», избегая «всегда», «вечно», «никогда». Это делает обратную связь объективной, так как она будет основана на наблюдении. Этим достигается баланс между позитивной и негативной обратной связью, чтобы закрепить плюсы и исправить минусы. Лучше не говорить «плохо», а говорить «это лучше сделать так-то», «было бы эффективней, если бы...». Похвалить можно прилюдно, а критиковать лучше с глаза на глаз.

Кэрл Дуэк советует правильно подбирать выражения во время похвалы. Какой меседж вы передаете, когда говорите: «Вы выучили это очень быстро. Какой вы умный!»? Многие именно так и пытаются мотивировать других. Но на самом деле, люди это могут понять так: «Если я не выучу быстро в следующий раз, я перестану быть умным». После многочисленных экспериментов пришли к заключению, что похвала личных качеств может привести к снижению мотивации и результативности. *Не хвалите человека, хвалите их результаты, усилия и выбор.*

Предоставление обратной связи – самая эффективная и экономичная стратегия повышения не только производительности труда, но и удовлетворенности сотрудников. И действительно, широко известно выражение о том, что сотрудники чаще уходят не из компании, а от своего руководителя (и это подтверждается исследованиями). Помимо прочих качеств хорошего руководителя, сотрудники хотят видеть в его лице наставника, небезразличного к профессиональному росту подчиненного, прилагающему личное участие в его развитии.

Джек Уэлч требовал от менеджеров соблюдать при оценке работы персонала жесткую пропорцию: 20–70–10. Каждый руководитель должен был «структурировать» своих подчиненных, к каждой группе определялся свой подход. К категории А могли быть отнесены не более 20 % самых энергичных и инициативных сотрудников; их максимально стимулировали ростом зарплаты, опционами на приобретение акций компании и перспективой роста. Большинство сотрудников – до 70 % – попадали в категорию В; их стимулировали повышением зарплаты и возможностью покупать акции по льготной цене (перспектива карьерного роста для этих работников не предусматривалась). И в каждом подразделении должны были найтись 10 % аутсайдеров, им предлагали искать новую работу. Это было безжалостное требование. Не обязательно поступать так же, но если оценка сотрудника плачевная, обратная связь не дает приземлемых результатов, то задайте себе простой вопрос «взяли бы вы этого человека на работу,

если знали о его текущих результатах?». Если ответ отрицательный, то выход очевиден. Это тоже один из важных, хоть и неприятных, функций руководителя.

Итак, советы для обратной связи:

- Не откладывайте – трудный разговор не приносит наслаждения, однако это ваша обязанность как руководителя. Не думайте, что проблема рассосется само собой. Чем дольше вы будете тянуть, тем больше вероятность того, что ситуация выйдет из-под контроля.
- Правильно выбирайте место – выберите спокойное место, посторонние не должны присутствовать на встрече. Самый удачный вариант – устная и личная обратная связь. Если так не получается, то возможен и письменный фидбэк. Хвалите при других, критикуйте наедине.
- Основывайтесь на факты – приводите конкретные факты по каждому фидбэку, чтобы сказанное вами выглядело убедительно, а не эмоционально. Если нет возможности дать обратную связь сразу, то отмечайте у себя положительные и негативные кейсы по сотруднику.
- Поощряйте развитие – при оценке и представлении обратной связи важно не просто указать на достоинства (что очень важно!) и недостатки, но и помочь найти пути развития и взять с него обязательства. Не все сотрудники способны найти в себе силы приложить усилия и определить оптимальные шаги в этом направлении.

Пользуйтесь техникой активного слушания при обратной связи:

- Не прерывайте сотрудника.
- Слушайте языком тела.
- Обращайте внимание на сказанное между строк.
- Не будьте предвзятым.
- Будьте внимательны по отношению к тому что говорите и как это делаете.
- Слушайте для того, чтобы понять, а не ответить.
- Задавайте вопросы.
- Делайте пометки.
- Повторяйте услышанное, чтобы удостовериться в правильном понимании.
- Будьте открыты к критике.

Честность, умение высказать даже не очень приятные вещи, но так, чтобы сотрудник не только не замкнулся в себе, но и был мотивирован на исправление ситуации, критичны в данном процессе, иначе пропадает всякий смысл в оценке. Однажды один мидл-менеджер оценил своего сотрудника, которого я неплохо знал, на мой взгляд слишком высоко. Я поговорил с руководителем, объяснил свою точку зрения, но переубедить его не смог, а заставлять его изменить свое мнение мне не хотелось. Буквально через неделю этот же мидл обращается ко мне с предложением уволить данного сотрудника. На мое недоумение руководитель признался, что на самом деле сотрудник имеет немало изъянов и произошло определенное событие, переполнившее чашу его терпения, и что ему трудно ставить негативные оценки сотрудникам из сострадания. Данный руководитель, скорее всего из-за слабости характера, в течение долгого времени пренебрегал ценной возможностью обсудить с сотрудником существующие проблемы и способствовать его развитию.

В процессе исследования 108 управляющих и «белых воротничков» некорректная критика в качестве причины конфликта на работе оставила позади такие поводы, как недоверие, борьба личностей и споры по поводу власти и жалования.

Эксперимент, проведенный в Ренсселеровском политехническом институте, показал, какой ущерб может нанести рабочим взаимоотношениям язвительная критика. При моделировании ситуации добровольцам было дано задание создать рекламу нового шампуня. Еще

один доброволец (союзник экспериментаторов) якобы оценивал предлагаемые рекламные тексты; добровольцы фактически получали одно из двух заранее подготовленных критических замечаний. Одно из них было серьезным и конкретным, тогда как второе содержало угрозы и поносило врожденные недостатки человека примерно в таких выражениях: «Ты даже не пытался; похоже, ты ничего не умеешь делать как надо» и «Да тут талантом и не пахнет. Попробую-ка я найти еще кого-нибудь для этой работы». Вполне понятно, что те, кто подвергся нападкам, стали напряженными и крайне раздраженными и выказывали враждебность, заявляя, что откажутся сотрудничать или взаимодействовать в будущих проектах с человеком, сделавшим критическое замечание. Резкая критика настолько деморализовала тех, против кого она была направлена, что они никогда больше не усердствовали на работе и что, возможно, самое ужасное, говорили, что уже не чувствуют себя способными успешно с ней справиться. Личный выпад оказался убийственным для их морального состояния. Многие руководители слишком усердно критикуют подчиненных, но скупы на похвалы, так что у их сотрудников создается впечатление, что они выслушивают мнение начальства о своей работе, только когда совершают ошибки. Эта склонность к критике выработана управляющими, которые вообще надолго отсрочивают установление обратной связи.

Рассмотрим альтернативу. Умелая критика часто оказывается одним из самых действенных способов передачи полезной информации, какой только может использовать любой начальник. Например, вместо разгромной критики с переходом на личность в отношении разработчика программного обеспечения, руководитель может обратиться к нему в такой манере: «Основная трудность на данном этапе заключается в том, что реализация вашего плана требует слишком много времени и тем самым увеличивает затраты. Мне бы хотелось, чтобы вы еще подумали над своим предложением, и особенно над спецификацией на конструкцию для усовершенствования программного обеспечения, и нашли способ выполнить ту же работу побыстрее». Такое выступление оказало бы воздействие, обратное уничтожающей критике: вместо того чтобы вызвать у работника чувство бесполезности, раздражения и протеста, оно оставляет надежду, что все еще можно исправить, и указывает, с чего надо начать. Умелая критика сосредоточена на том, что уже сделано и можно сделать, и не истолковывает плохо сделанную работу как черту характера конкретного человека.

Гарри Ливинсон, психоаналитик, работающий в качестве корпоративного консультанта, дает следующие советы по искусству критики, тесно переплетающейся с похвалой:

- Конкретизируйте проблему. Подберите для примера какой-нибудь показательный факт, некое знаменательное событие, чтобы проиллюстрировать главную проблему, которая требует решения, или недостаток, скажем, неспособность хорошо выполнять некоторые части задания. Помните, что люди падают духом, если просто слышат, что они «что-то» делают плохо, не понимая, что конкретно не так, а значит, не зная, что им делать дальше. Следовательно, вам надо сосредоточиться на деталях, отдельно выделяя, что работник выполнил хорошо, а что плохо и как это можно исправить. Только не надо ходить вокруг да около, напускать туману или отделяться уклончивыми замечаниями, ибо тем самым вы затемните истинный смысл вашего сообщения и только собьете всех с толку. Поэтому всегда точно и ясно сообщайте, в чем собственно состоит проблема, что идет не так, как надо, или какие чувства это у вас вызывает и что можно изменить. «Конкретность, – подчеркивает Ливинсон, – одинаково важна как для похвалы, так и для критики. Я не хочу сказать, что неопределенная похвала вообще ничего не дает, но этого слишком мало, ведь из нее ничего нельзя почерпнуть».

- Предложите решение. Критический отзыв, как и любая полезная обратная связь, должен указывать путь решения проблемы. В противном случае он вызывает у того, кому предназначался, фрустрацию, деморализует или лишает его мотивации. Критика же может открыть имеющиеся возможности и альтернативы, которые сам человек не осознавал, или просто

открыть ему глаза на недостатки, требующие внимания, но она должна включать предложения в отношении того, как заняться этими проблемами.

- Присутствуйте. Критические отзывы, равно как и похвалы, производят наибольшее впечатление, если высказываются при личной встрече. Иные способы обезличивают коммуникацию и лишают человека, получающего сообщение, возможности ответить или внести ясность.

- Проявляйте чуткость. Это призыв к эмпатии, к настроенности на то влияние, которое ваши слова и то, как вы их выскажете, произведут на человека, выслушивающего их. Как указывает Ливинсон, руководители, почти не обнаруживающие эмпатии, больше всех склонны «выдавать» обратную связь в оскорбительной манере вроде уничтожающего, грубого замечания. Конечный результат такой критики разрушителен: вместо того чтобы открыть путь к исправлению, он вызывает отрицательную эмоциональную реакцию в виде чувства обиды, горечи, оборонительного поведения и холодности.

Ливинсон не оставил без внимания и тех, кто подвергается критике, давая им несколько советов в отношении ответных эмоциональных реакций. Первый – это рассматривать критику как ценную информацию относительно того, как лучше справиться с делом, а не как личный выпад. Во-вторых, следить за побуждением к занятию оборонительной позиции вместо того, чтобы взять на себя ответственность. А если эта сцена уж слишком выводит из душевного равновесия, попросите продолжить встречу позднее, через некоторое время, необходимое, чтобы «переварить» неприятную информацию и немного успокоиться. И в заключение он предлагает людям рассматривать критику как благоприятную возможность поработать вместе с критиком над решением проблемы, а не как неблагоприятную ситуацию.

Итак, эти золотые правила придут вам на помощь во время трудного разговора (если одни и те же ошибки повторяются, тональность и форма критики ужесточаются):

- Управляйте своими эмоциями.
- Начните с положительного, хвалите даже незначительные улучшения.
- Не высказывайте критику в форме обвинения, критикуйте действия, а не личность.
- Конкретизируйте свое недовольство, чтобы визави все было понятно.
- Сохраните у сотрудника самоуважение.
- Признавайте свои ошибки.
- Обсудите пути выхода из ситуации (постарайтесь, чтобы предложения дал сам сотрудник).
- Покажите сотруднику какие преимущества он получит в результате.

Делегирование

Исследователи из Корнеллского университета изучили 320 малых предприятий, половина из которых предоставляла работникам самостоятельность, а вторая половина опиралась на вертикальное управление. Показатели роста предприятий, предлагавших самостоятельные условия работы, превышали в четыре раза аналогичные показатели фирм, ориентированных на контроль, а показатели текучести рабочей силы были в три раза меньше.

Вы не можете всю работу выполнять сами. Во-первых, вас на всё может просто не хватить. Во-вторых, вы лишаете компанию возможности обучить сотрудников на опыте. В-третьих, вы этим снижаете вовлеченность и лояльность талантливых сотрудников.

Относясь к сотрудникам как к детям, вы получите сделанную по-детски работу. Тем не менее, именно такое отношение практикуется руководством многих компаний. Подчиненным нужно спрашивать разрешения у начальников, прежде чем что-то сделать, получать добро

вышестоящих на любые незначительные расходы. Стиль руководства, при котором любое действие требует одобрения, порождает культуру бездумия.

Один из принципов управления в компании Starbucks заключается в том, что тот, кто подметает пол, вправе выбрать веник. Предписывая человеку каждый шаг, вы отбираете у него достоинство, а у компании – душу. Когда мы позволяем себе и другим творчески мыслить и самостоятельно принимать решения на основе общих целей, растет и наше удовольствие от работы, и наш вклад в нее.

Микроменеджмент – это бич вашего бизнеса, он представляет собой стиль управления, при котором руководство использует чрезмерный и постоянный контроль над сотрудниками, не допуская никакой самостоятельности в принятии решений, даже если эти решения находятся в рамках уровня полномочий подчиненного.

Наиболее часто причины микроменеджмента связаны с личностью самого менеджера. Часто этот стиль управления выбирают неопытные молодые руководители, которые просто не видят другого способа воздействия на окружающих или же руководители, которые по природе своей склонны к мелочности. Микроменеджмент также может быть вызван отсутствием доверия к подчиненным, когда нет возможности уволить нерадивого сотрудника, а качество работы требуется высокое. Иногда это просто стиль, к которому прибегают, потому что однажды он оказался эффективным.

Как узнать, что ваш начальник – микроменеджер?

- уделяет много времени оперативным задачам в ущерб стратегическим вопросам.
- интересуется не столько результатом, сколько текущими действиями.
- верит, что есть два варианта – его и неправильный; навязывает свое мнение, не одобряет инициативу и самостоятельность.
- уточняет несколько раз в течение дня, как продвигается работа; требует писать промежуточные отчеты даже по второстепенным делам.
- не умеет делегировать; новые задачи взваливает на себя.
- любую ошибку воспринимает, как низкую квалификацию работника.
- не воспринимает критику.
- тормозит процесс; команда работает быстрее, когда руководитель уходит в отпуск либо на больничный (если не продолжает руководить и оттуда).

С начальником на «ранней стадии» микроменеджмента можно договориться. Закоренелого контролера практически не переделать, особенно если он собственник бизнеса. Смирись или смените работу/руководителя.

В чем же вред микроменеджмента:

- Снижает мотивацию, вовлеченность персонала.
- Тормозит развитие сотрудников.
- Создает напряженность в отношениях с руководителем.
- Приводит к увеличению текучести, особенно среди самых талантливых кадров.
- Приводит к уменьшению творческого начала.
- Приводит к потере стратегического фокуса.
- Замедляет процессы.

Тереза Эймабайл, психолог из Гарвардской школы бизнеса, описала четырех «убийц творчества», каждый из которых ограничивает оперативную память – ментальное пространство, где возникают блестящие идеи и расцветают творческие способности, – и не дает человеку рисковать: надзор, оценка, чрезмерный контроль, безжалостные конечные сроки.

Микроменеджмент (в разумном объеме) оправдан только в следующих ситуациях:

- Нужно обучить новичка. «Учитель» должен понимать: тщательный контроль нужен только на этом этапе. «Курс молодого бойца» не может перерасти в постоянный персональный надзор.
- Работники отбились от рук. Лечите жертв попустительского руководства уместными собраниями и отчетами, поощрениями, штрафами и KPI.
- Менеджер предлагает лучшее решение. Видение руководителя в этой ситуации отражает стратегические интересы бизнеса.

Чтобы понять как внедрить эффективную систему делегирования в компании, необходимо понять почему некоторые руководители и подчиненные не в восторге от этого процесса. Почему руководители неохотно передают полномочия?

- Следуют принципу «нет времени, я сделаю это быстрее и лучше».
- Нет доверия к подчиненным.
- Избегают рисков.
- Отсутствуют четко функционирующие системы контроля деятельности подчиненных и системы обратной связи.
- Боятся потерять власть.
- Слабые лидерские качества (не стремятся развивать подчиненных).

Примите прописную истину – люди могут ошибаться, когда учатся (и не только). При этом велик соблазн либо все делать самому, либо после первой же ошибки отобрать у сотрудника эти полномочия. Правильное, постепенное делегирование полномочий, наставничество, лояльность к ошибкам при обучении – вот правильный путь профессионального развития и мотивирования сотрудников в данном процессе.

Почему некоторые подчиненные неохотно принимают на себя полномочия?

- Удобнее спросить у начальника, как поступать, чем решать самому (боятся ответственности, риска, не уверены в себе).
- Боятся критики и санкций за возможные ошибки.
- Не определены каналы, по которым подчиненный должен получать необходимую ему информацию и другие ресурсы.
- Просто лениятся и не стремятся к развитию.
- У подчиненного велик объем уже переданных ему работ.

- Отсутствует эффективное стимулирование за исполнение делегируемых полномочий.

Мне не раз встречались подобные руководители. Один из них практически ежедневно засиживался до 8 вечера, чтобы закончить работу. На неоднократные предложения обучить сотрудников и делегировать им часть работы, руководитель отвечал, что на это нет времени и еще потом за сотрудников придется ошибки исправлять. Этот менеджер так и не передал подчиненным часть своих полномочий и по-прежнему уходил домой поздно, постоянно испытывая стресс, что было не очень удивительным, поскольку у него серьезно хромали и другие лидерские качества.

Один из путей снижения рисков при делегировании отражен в следующем принципе производственной системы Тойоты: стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам. Если задача стандартная, простая и подробно описана – любой сотрудник становится специалистом в ее выполнении. И таким образом, не

может быть простоя, если какой-то ключевой сотрудник заболел. Его тут же заменяют. Более того, поскольку задачи просты и стандартизированы – люди постоянно повышают свой навык выполнения этих задач, а значит, делают их быстрее и качественнее, а возникшие проблемы решают сами на месте (поскольку они описаны).

В интеллектуальной работе зачастую более прогрессивным является подход, когда, формулируя ожидания, четко определяется желаемый результат, а не расписывается работа по шагам.

Кроме того, при делегировании необходимо придерживаться следующих условий:

- Четко определите ЧТО вы планируете передать.
- Убедитесь, что знания и навыки сотрудников соответствуют новым задачам. Если не соответствуют, то включите подготовку в план делегирования.
- Составьте план делегирования.
- Передавайте полномочия постепенно.
- Постоянно помогайте и пристально мониторьте процесс, уменьшая внимание постепенно, по мере повышения уверенности.
- Мотивируйте сотрудника.

Хотелось бы вкратце затронуть связанную тему. Не делайте часто работу за подчиненных. Вы лишаете их возможности получить ценный опыт, пусть даже ценой ошибок и несовершенства. Подобное систематическое поведение вырабатывает у сотрудников отрицательный шаблон мышления – можно и не стараться, шеф все сделает (или доделает).

В число полномочий при делегировании относятся так же определенные полномочия при найме и увольнении своих сотрудников. Вы требуете от подчиненного вам менеджера высокой эффективности и, одновременно, запрещаете ему увольнять нерадивых работников? Не кажется ли вам, что в результате подчиненные просто попытаются держать вас в неведении относительно своих дел, чтобы вы не усложняли и так нелегкую жизнь коллектива?

Лидер – прежде всего человек

Как бы банально это не звучало, да, лидер – прежде всего человек, и сотрудники должны видеть в нем прежде всего человека, со своими эмоциями, сильными и слабыми сторонами.

Культура доверия, открытости может творить чудеса. Это, пожалуй, самое важное условие для сплочения команды и эффективного взаимодействия между сотрудниками, создания положительного климата в коллективе. Эта культура исходит прежде всего от первых лиц компании. Все, о чем говорится в этой главе, способствует созданию подобной культуры.

Чуткость – признак не слабости, а, наоборот, силы, и ее нельзя имитировать ни внутри организации, ни по отношению к клиентам. Когда убили трех сотрудников Starbucks, Говард Шульц поехал в тот город и просто встречался с семьями убитых и сотрудниками невзирая на возможные последствия. Другой случай. Один из менеджеров настоял на встрече с Шульцем, где признался, что умирает от неизлечимой болезни. Шульц сразу же на месте, без уточнения расходов и последствий заявил, что он может работать здесь сколько пожелает и все расходы по лечению компания берет на себя. Эта забота о людях остается в их памяти.

Только правда звучит правдоподобно. Ничего не скрывайте, не лгите, ни о чем не умалчивайте, не увиливайте и не уклоняйтесь от ответа. Для Говарда Бехара правда – это синоним откровенности. Он считает, что одна из самых серьезных ошибок, которые делают руководители, – это утаивание правды и уход от ответа в общении с сотрудниками. Неизбежное следствие любого обмана – разговоры в коридорах, беседы вполголоса за закрытыми дверями офиса и слухи. *Если что-то можно толковать двояко, это обязательно будет истолковано*

против вас и вашей организации. Не сомневайтесь. Поэтому говорите с сотрудниками, объясняйте нововведения и планы.

Как этого избежать, например, когда необходимо сокращение штатов?

- Если от сокращения штатов отказаться нельзя, то самое верное решение – рассказать всем сотрудникам о состоянии бизнеса и о причинах, по которым необходим этот шаг.
- Избегайте полуправды. Несколько раз сделав выбор в пользу небольшой лжи, можно полностью сдать позиции. Умолчание – та же ложь. Обман рвет нити, из которых соткана организация и подрывает ее фундамент. Всегда говорите правду, даже если ее встречают с неодобрением.
- Признавайте свои ошибки. Цель здесь не только в том, чтобы взять на себя ответственность за случившееся, но и в том, чтобы показать остальным: вы можете совершить ошибку и двигаться дальше. В Starbucks, например, принято отмечать неудачи. Таким образом люди избавляются от страха поражения.

Глубоким заблуждением является эмоциональная закрытость руководителя. Многие, особенно бывшие военные, думают, что сотрудники такого «начальника с каменным лицом» будут воспринимать как сильного, надежного, мудрого. В действительности от такой сдержанности только вред. Хуже того, иногда руководители выходят к сотрудникам с такой кислой миной, что хочется, чтобы встреча закончилась как можно быстрее. Какой меседж хотят передать подчиненным такие менеджеры? Не расслабляйтесь, держите дистанцию, если что – пошлите по башке. Эффективна ли эта тактика? Может в преступной банде такое отношение в самый раз, но в интеллектуальной среде только вредит – снижает мотивацию, открытость, подает плохой пример сотрудникам и руководителям рангом ниже. Недаром топ-менеджер одной крупной компании говорил, что улыбка шефа стоит миллион.

Сделайте откровенность безопасной. Многие из нас желают выразить свое мнение, но боятся, что их оттолкнут, не пожелают слушать. Вы должны создать условия, в которых люди смогут не стесняться и не таить свои мысли. Подлинное общение – это результат доверия.

Будьте искренним. Не делайте вид, что у вас нет сомнений. Менять мнение или курс, когда ситуация того требует, – нормально. Вы даже можете попросить о помощи. Это не будет слабостью. Это самая настоящая сила. Патрик Ленсиони называет «желание быть неуязвимым» одним из пяти искушений лидера. По его мнению, руководители ошибочно считают, что служащие перестанут их уважать, если смогут обсуждать их решения. Прежде чем они станут доверять тебе, ты должен научиться доверять им. Совет генеральному директору. Активно привлекайте подчиненных к обсуждению, рассмотрению и даже критике ваших идей. Доверьте им свою репутацию и свое эго – самое дорогое из того, что вы можете им доверить. Они ответят уважением и искренностью; кроме того, своим примером вы научите их доверять своим коллегам.

Хороший лидер имеет смелость честно признаться в собственной уязвимости. Он может сказать, что у него нет ответов на все вопросы, и любой совет, который он дает, не является абсолютной истиной, что он тоже совершает ошибки. Многие думают, что, когда лидер открыто говорит о своей уязвимости, это признак того, что он слаб, на самом деле все наоборот. Открытость в отношении собственной уязвимости позволяет другим чувствовать себя в безопасности, не бояться показать свою неуязвимость. Например, в подобной корпоративной культуре ошибки будут признаваться сразу, без поисков виноватых и самооправданий. Демонстрируя открытость в отношении нашей собственной уязвимости, мы создаем впечатление, что быть несовершенным – это по-человечески, и быть человеком на работе – это правильно.

В самое тяжелое время руководствуйтесь теми же принципами, что и всегда. Люди должны быть всегда на первом месте, и это даст вам необходимые ориентиры. Помните, пове-

дение главных лиц компании в критических ситуациях один из самых важных факторов формирования корпоративной культуры. Правила должны быть одинаковы для всех. Если правила строго применяются только до того момента, как начинают касаться родственника первого лица, работающего в компании, то будьте уверены, что люди все поймут и разочаруются в ценностях. Многократное повторение непоследовательности приводит к появлению в компании армии циников, которых сложно будет уже изменить и которые на все нововведения будут относиться скептически. Владимир Моженков – российский бизнесмен и преподаватель, бывший в свое время лучшим менеджером Ауди в Европе – рассказывает о случае, когда в компании, где он занимал пост директора, было принято решение о том, что впредь все собственники и директор переходят на платный ремонт своих автомобилей (как всегда было и у прочих сотрудников). Сотрудники с интересом ждали заплатит ли директор, когда отправит свой автомобиль в сервис-центр. И после оплаты все еще раз убедились, что при этом директоре правила одинаковы для всех.

Самоисполняющееся пророчество

Когда боссы склонны к чрезмерному контролю и резки в оценках, они прививают сотрудникам фиксированное мышление, которое характеризуется отсутствием позитивного мышления в широком смысле этого слова, верой в то, что качества и навыки человека не могут быть развиты. Это означает, что вместо того, чтобы учиться, расти и продвигать компанию вперед, все начинают беспокоиться о том, что их будут критически оценивать. Творчеству и новаторству трудно пережить фиксированное мышление в масштабах всей компании.

Плохой руководитель никогда не хвалит сотрудников за хорошо проделанную работу, но зато вдоволь критикует к месту, и не к месту, причем не соблюдая правила критики, о которых я рассказывал ранее. В частности, подобный менеджер связывает реальные или мнимые неудачи подчиненных с их личными качествами, навешивая на них ярлыки. Один такой экземпляр считал, что нецелесообразно брать на работу представителей одного из регионов, приводя в качестве основания бредовые объяснения. Другой полагал, что женский интеллект уступает мужскому, хотя на людях высказывался предельно политкорректно. И это в 21 веке!

Вы себе даже не можете представить КАК влияют на людей ярлыки и стереотипы. Существует стереотип о более низком интеллектуальном уровне афроамериканцев и слабости женщин в математике. Исследования Клода Стила и Джошуа Аронсона показывают, что даже процесс заполнения графы о расе и поле может негативно повлиять на результаты тестов. Практически все, что напоминает вам, что вы темнокожий или женщина, перед тем, как сдать тест по предмету, в котором вы, как предполагается, плохо разбираетесь, значительно снизит результат теста. Исследования показали, что в противном случае результаты темнокожих сопоставимы с результатами белых, а женщин с мужчинами. Но оценка женщины снизится даже если просто разместить больше мужчин в комнату с женщиной перед тестом по математике.

И вот почему. При возникновении стереотипной ситуации, в умах жертв появляются отвлекающие мысли с подсознательным беспокойством о возможности подтверждения стереотипа. Люди обычно даже не подозревают об этом, и они не могут показать во время теста все, на что способны. Однако это случается не со всеми. В основном это случается с людьми с фиксированным мышлением. Итак, при фиксированном мышлении, и положительные, и отрицательные ярлыки могут вызвать смуту в умах. Когда на вас навешивают положительный ярлык, вы боитесь его потерять, а когда на вас навешивают отрицательный ярлык, вы боитесь оправдать его.

Учитывая то, что большинство людей имеют к сожалению фиксированное мышление, постоянная критика способностей, навешивание негативных ярлыков со стороны руководителя подсознательно ухудшает результаты таких подчиненных, «оправдывая» недовольство

руководителя. Как говорил Максим Горький: «Если все время человеку говорить, что он «свинья», то он действительно в конце концов захрюкает». Таким образом, мы видим проявление самоисполняющегося пророчества, ставшего известным благодаря работам выдающегося американского социолога Роберта Мертон. Этот принцип работает и в других сферах. Например, кто-то распускает ложные слухи о плохом положении определенного банка. У вкладчиков складывается неправильное мнение о том, что банк может обанкротиться и они потеряют свои сбережения. Что происходит дальше спрогнозировать нетрудно. Люди торопятся снять свои средства, но банк не имеет физической возможности выполнить обязательства по вкладам в короткий срок. В итоге банк действительно признаётся несостоятельным и объявляется банкротом. Люди, получившие свои средства, рады, что успели снять вложения, не догадываясь, что сами явились причиной банкротства. Так же и плохой руководитель не догадывается, что невысокие результаты подчиненных во многом именно его «заслуга».

Многочисленные эксперименты показали, что постоянные стрессовые ситуации, чувство страха истощают организм и значительно снижают творческие способности людей. Почему это происходит? Если упростить, то человек имеет т. н. «быстрый мозг» (мгновенно реагирующий на события) и «медленный мозг» (реагирующий после осмысления). В состоянии когнитивной легкости вы, вероятно, находитесь в хорошем настроении, вам нравится то, что вы видите, вы верите тому, что слышите, доверяете своим предчувствиям и оцениваете ситуацию как комфортную и знакомую. Вдобавок вы, скорее всего, рассуждаете небрежно и поверхностно. Ощущая напряжение, вы, вероятно, будете бдительны и склонны к подозрениям, вложите больше сил в свое занятие, будете чувствовать себя не так комфортно и делать меньше ошибок, но при этом вы будете меньше обычного использовать интуицию и творческие способности. Настроение влияет на работу «быстрого мозга»: если мы расстроены или чувствуем себя неловко, то связь с интуицией утрачивается. Хорошее настроение ослабляет контроль «медленного мозга» над деятельностью: у людей в хорошем настроении лучше работает интуиция, ярче проявляется способность к творчеству, но они менее бдительны и более склонны к логическим ошибкам.

Посмотрите на компании вокруг. Самые креативные это организации, где царит позитивная атмосфера, и наоборот. Экономике США стрессы ежегодно обходятся в 300 млрд. долл., Германии – 60 млрд. долл. Эффективные руководители должны уметь предотвращать вредные последствия стрессовых ситуаций у подчиненных с пользой для организации и без ущерба для их здоровья и психики. Работать со счастливыми людьми легко – иметь дело с людьми, которые испытывают гнев или грусть, требует большой осторожности, большого количества знаний и тонко отточенных навыков. Что вы выигрываете, например, от запрета сотруднику бэк-офиса пользоваться социальными сетями во время работы? Ровным счетом ничего. Это время не будет магическим образом конвертировано в работу. Люди найдут какой-нибудь другой способ отвлечься. Никакими мерами вы не сможете добиться того, чтобы каждый работал ровно восемь отведенных для этого часов. Это миф. Люди могут находиться в офисе в течение восьми часов, но не могут все это время заниматься исключительно работой. Им необходимо отвлекаться, чтобы нарушить монотонность рабочего дня.

Как же создать компанию с позитивным микроклиматом? Для этого достаточно реализовать предложения, изложенные в этом разделе книги и разделе, посвященном корпоративной культуре). Сложно? А чего вы хотели, качественное лидерство нелегкая штука. Вы получите ровно настолько позитивную компанию, насколько больше предложений сможете внедрить.

Лидер без титула

Не все менеджеры являются лидерами и необязательно быть руководителем, чтобы быть лидером. Достаточно красиво об этом написал Робин Шарма в книге «Лидер без титула». Это

притча о том, что человек сам решает, как ему жить: стать лидером или жертвой, быть несчастным или счастливым, брать на себя ответственность или нет.

Главный герой Блейк Дэвис живет в Нью-Йорке. Он работает в книжном магазине, ненавидит свою работу, коллег и жизнь в целом. Блейк рано потерял родителей, воевал в Ираке и никак не может найти себя. Его жизнь меняется, когда он встречает Томми, старого друга своего отца. Этот эксцентричный старик вдыхает в молодого героя новую жизнь, посвящая в теорию лидерства без титула. За один день Блейк и Томми успевают побывать на кладбище и исколесить Нью-Йорк, чтобы познакомиться с четырьмя учителями, которые откроют перед Блейком массу возможностей для счастливой жизни и успешной карьеры. В результате Блейк стал позитивным успешным человеком: самым молодым вице-президентом своей компании, а также счастливым мужем и отцом.

По мнению автора, лидер живет в каждом из нас, но не каждый использует лидерский потенциал. Мы ждем особого момента для глобальных изменений, однако этот момент чаще всего так и не наступает. Нам кажется, что всему виной злой рок, несправедливое начальство, политическая ситуация и прочие не зависящие от нас обстоятельства. На самом деле, основная проблема в нас самих.

Компании, которые хотят преуспеть, должны развивать лидерские качества во всех своих сотрудниках, начиная с вахтера и до руководителя, чтобы каждый чувствовал свою ответственность и был лидером на своем месте.

Если ты не можешь быть лидером для себя, ты не можешь быть лидером и для других. По словам Джона Максвелла, вырастить лидера может только лидер. И не обязательно, чтобы лидер-ментор занимал руководящую позицию. Титул дает человеку внешнюю силу, но как только он лишается титула, исчезает его сила. Внутренняя сила, напротив, живет в человеке всегда, и никто не может ее отнять.

Звучит местами неправдоподобно и высокопарно? Перефразируя известное высказывание скажу, что вы будете правы, если ответите на этот вопрос как положительно, так и отрицательно. Берите из притчи то, что вам близко.

Отбор персонала и отведение им ролей по таланту

Многие считают, что люди – самый важный актив компании. Великий Генри Форд как-то сказал: «Оставьте мне мои фабрики, но отнимите у меня людей – и скоро цеха зарастут травой. Заберите мои предприятия, но оставьте мне людей – и скоро у нас будут новые фабрики, гораздо лучшие прежних». Некоторые полагают, что цитата принадлежит Эндрию Карнеги, но это не суть важно). Маркус Бакингом и Курт Коффман считают, что большая часть стоимости компании находится «между ушами ее сотрудников».

Так на что обращать внимание при отборе персонала? Как было указано в разделе, посвященном корпоративной культуре, личные качества кандидата чаще всего гораздо важнее профессиональных качеств. Позитивизм, энергичность, способность к обучению, умение работать в команде, потенциал и соответствие положительной корпоративной культуре компании, пожалуй, самые важные качества соискателя. Если человек с опытом, то продуктивность на прежних местах работы также немаловажен. Канадский патолог и эндокринолог Ганс Селье говорил: «Секрет удачного выбора сотрудников прост – надо находить людей, которые хотели бы делать то, что бы вам хотелось от них». Кроме того, отдавайте предпочтение небезразличным людям дела (doers), нежели мечтателям. Тем, кто, по словам Росса Перо, убьет змею, если увидит, а не соберет совещание по этому поводу.

Здесь же я подробнее остановлюсь на других моментах и мне помогут в этом Маркус Бакингом и Курт Коффман).

Отбирайте по таланту

Генеральный директор General Electric Джек Уэлч однажды сказал: «Любая компания, пытающаяся выжить в конкурентной борьбе... должна найти способ вовлечь в работу разум каждого сотрудника». Это особенно справедливо для сферы услуг, где практически все лучшее, что есть в компании, преподносится клиентам через сотрудников. Но даже в сугубо производственной сфере невозможно создать качественные продукты без вовлеченных и преданных людей. Сначала вы должны определить сильные стороны ваших работников. Затем нужно предоставить каждому работу, где он может лучше всего использовать эти сильные стороны. Если вы не выполните эти два требования, то вам не поможет ни мотивация, ни профессиональный тренинг.

Ментальный фильтр неизменен и уникален, как отпечаток пальца. Нейрофизиология гласит, что характер человека, вышедшего из подросткового возраста, сложно изменить. Это не означает, что человек не подвержен изменениям. Он может пересмотреть свои жизненные ценности, развить чувство уверенности в себе и повысить свою способность к саморегулированию. Например, с помощью хорошего наставника, тренировок и поддержки можно раскрыть потенциал человека и проложить узенькую тропинку в сознании, с тем чтобы человек мог, допустим, достойно держаться во время спора. Однако, если в человеке к чему-то нет задатков вообще, то никакие тренинги и поддержка не помогут превратить пустынную дорогу в скоростную магистраль. Против своей природы не попрешь, но, чтобы понять в чем твое призвание могут понадобиться немало усилий, в том числе помощь других людей.

Забавная притча иллюстрирует эту мысль. Однажды скорпиону понадобилось перебраться на другой берег реки, а плавать он не умел. Тогда он побежал к лягушке и попросил перевезти его. – Я бы перевезла тебя, – ответила лягушка, – но боюсь, ты ужалишь меня по дороге. – Зачем же мне это делать? – обиделся скорпион. – Я себе не враг. Если я тебя ужалю, то и сам пойду ко дну. Лягушке было нечего возразить, и она согласилась. Но на середине реки скорпион все же ужалил лягушку. Умирая, она вскрикнула: – Зачем ты это сделал? Ведь сам утонешь!.. – Знаю, – булькнул скорпион, – но я должен был тебя ужалить. Я не смог противиться своей природе!

Стереотипы напоминают мысли той лягушки. Они гласят, что люди меняются. Что каждый человек может стать таким, каким захочет, если сильно постарается, а дело менеджера – направить эти изменения в нужное русло. Лучшие менеджеры сразу отвергают такой подход. Они помнят то, о чем забыла лягушка: каждый человек, как и скорпион, ведет себя в соответствии со своей природой. Они осознают, что у каждого работника своя мотивация, свой собственный ход мыслей и стиль общения с окружающими. Они знают, что способность человека измениться ограничена. Однако различия между людьми их не огорчают, наоборот, именно на эти различия они и опираются в своей работе. Они оттачивают и превращают в капитал индивидуальные особенности. Проще говоря, десятки тысяч лучших менеджеров разделяют следующую идею: можно развить определенные качества, но характер людей менять сложно, если это вообще возможно. Не теряйте времени, пытайтесь вложить в них то, что им не дано от природы. Старайтесь выявить то, что в них заложено иначе столкнетесь с ситуацией, которую рассказал в своей книге Фил Найт, основатель компании Nike. Знакомый Найта, человек, который не любил общаться с людьми, лишенный эмпатии, устроился работать социальным работником. После одного случая ему пришлось уволиться. Когда его послали к женщине, которая хотела покончить с собой проживала в другом городе, он позвонил ей и сказал, что если она собирается это сделать сегодня, то он не будет тратить время на поездку)).

Например, «осуществление контроля над операциями» – это навык, который может в той или иной степени усвоить любой менеджер. А «сохранение спокойствия в критической

ситуации» – это талант: очень сложно научить человека оставаться хладнокровным и невозмутимым.

Если человек по природе пессимист, то вряд ли из него получится хороший продавец, если он при этом не токсичный, то его талант вполне может сгодиться в управлении рисками).

Многие менеджеры различают талант и энергию. Они часто советуют своим подчиненным: «Послушайте, вы очень талантливы. Однако вам необходимо задействовать свои таланты, иначе вы их растеряете». Такой совет, скорее всего, данный из наилучших побуждений, может показаться полезным. Однако он абсолютно некорректен. Внутренняя энергия человека остается неизменной, она определяется его ментальным фильтром, преобладанием той или иной дороги в его сознании. Если в человеке нет огня, вы не часто сможете его разжечь.

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

Работая с одним крупным медицинским учреждением, Институт Гэллапа исследовал самых талантливых медсестер. Попросили группу испытуемых сделать уколы сотне пациентов, то же самое задание получила контрольная (менее успешные коллеги) группа. Казалось бы, что такое укол, пара пустяков, но пациенты хором утверждали, что у лучших медсестер рука легче. Почему? Как удавалось лучшим сестрам облегчить боль? Может быть, они осуществляли специальные технические приемы иглой? Или более тщательно протирали место укола? А может быть, они пользовались для этого более мягким материалом? Ничего подобного. Секрет заключался в тех словах, которые говорились перед началом процедуры пациенту. «Обычная» медсестра начинала ее словами: «Не волнуйтесь, это совсем не больно», а затем умело вводила шприц. Лучшие сестры применяли иной подход. Они также ловко обращались с иглой, однако они более осторожно готовили пациента: «Будет немного больно. Но вы не переживайте, я буду делать укол как можно мягче». Лучшие сестры обладали особым талантом взаимодействия – талантом сопереживания. Они знали, что укол причинит боль, и каждая из них пыталась по-своему разделить эту боль с пациентом. Что удивительно, это облегчало боль. Пациентам казалось, будто сестра некоторым образом испытывает боль вместе с ними. Они чувствовали, что сестра на их стороне, что она их понимает. Поэтому они уже не испытывали тех болезненных ощущений, когда игла входила в кожу. Или же просто, когда ожидаешь худшего, то происшедшее переживается легче).

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

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

Отбор талантов – это первая и самая главная обязанность менеджера. Если не удастся найти людей, обладающих необходимыми талантами, то и развивать будет нечего. Сколько ни

грей солнечными лучами бесплодную почву, плодов не будет. Но талант – это только потенциал, он не может реализоваться в пустоте. Великие таланты нуждаются в великих менеджерах.

Четко определите, какие таланты вы ищете

В начале 1990-х гг. Институт Гэллапа начал сотрудничать с двумя крупнейшими в США брокерскими фирмами, работающими с физическими лицами. Обе нуждались в помощи при отборе брокеров. Они одинаково определили сущность роли брокера: брокеру платят не за управление средствами, проведение финансового анализа или покупку акций, а за привлечение денежных средств. Брокер должен выявить клиентов, располагающих свободными средствами, и убедить их инвестировать деньги именно в его компанию. Брокер должен быть продавцом. Несмотря на одинаковый подход в описании нужных качеств, организационные принципы радикально различались. Одна компания была четко структурирована. Каждый брокер тратил несколько месяцев на то, чтобы обучиться представлять один и тот же портфель финансовых инструментов, а регулярные курсы переподготовки помогали ему не превышать пределы регламентированных полномочий. В другой, напротив, царил предпринимательский дух. Лицензированным брокерам сообщали: «Вот телефон, вот телефонная книга. Все, что от вас нужно, – это 500 000 долларов, которые окажутся в нашем управлении через год в это же время. Желаем удачи». У обеих стратегий имелись свои сильные стороны. Каждая из них была оправданной с точки зрения результата. Только один и тот же человек не смог бы стать успешным брокером в обеих компаниях. Хотя должность (брокер), и основная задача (привлечение средств) были одинаковы, таланты требовались разные. В атмосфере постоянного контроля некоторые качества, свойственные целеустремленным людям, например стремление к независимости, расценивались как недостаток. Такие таланты мышления, как сосредоточенность или стратегическое мышление, были мало востребованы, поскольку руководство, а не брокеры указывало цель и определяло лучшие пути для ее достижения. Любой брокер, попытается он сделать это самостоятельно, непременно столкнулся бы с политикой компании и потерпел неудачу. Там, где царил предпринимательский дух, все было с точностью до наоборот. Брокер, обладающий напористостью и проявляющий инициативу, не обязательно будет лучше своего дисциплинированного коллеги. Но он, без сомнения, лучше подойдет для работы в компании предпринимательского типа, а другой лучше впишется в компанию с жесткой организационной структурой. Компания, которая этого не понимает, может нанять неподходящих брокеров. И последствия будут плачевными. Как менеджер, вы должны отчетливо представлять, какие именно таланты вы разыскиваете. Чтобы это понять, абстрагируйтесь от названия должности и описания должностных обязанностей. Подумайте о корпоративной культуре.

Лучшие менеджеры знают, что нельзя заставить разных людей решать одну и ту же задачу одним и тем же способом. Они понимают, насколько ограничены возможности влиять на особый стиль, потребности и мотивацию. Чтобы сфокусировать усилия человека на результате, менеджер должен правильно поставить цели и стремиться к их достижению. Как только это произойдет, как только он определит необходимый результат, отпадет необходимость делать невозможное – заставлять каждого следовать одним и тем же путем. Лучший менеджер по сбыту не вмешивается в методику продаж каждого сотрудника, а лишь по мере надобности корректирует его путь к желаемому результату. Если один продавец достигает цели благодаря доверительным отношениям с покупателями, другой – профессиональным навыкам и знанию деталей, а третий эффективно использует дар убеждения, то не надо мешать людям работать, разумеется, до тех пор, пока продажи находятся на высоком уровне и методы соответствуют корпоративной этике. Все попытки навязать «единственно верный способ» обречены на провал.

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.