

АРКАДИЙ ЛИТВИНОВ

Квантовый Скачок



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ

Аркадий Литвинов

**Квантовый скачок.
Практическое пособие для
современных управленцев**

«Издательские решения»

Литвинов А. Н.

Квантовый скачок. Практическое пособие для современных управленцев / А. Н. Литвинов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-568248-2

— В 2012 году я разработал обучающий курс для Сбербанка. Он и лёг в основу моего метода. Годами отшлифовывал, убирал лишнее. Перед вами — формула Квантового скачка, позволяющая сделать рывок в бизнесе или карьере, — говорит автор.— Жёстко, агрессивно, но крайне эффективно, — пишут в отзывах участники обучения. Это честная книга для тех, кто хочет научиться управлять собой, людьми и обстоятельствами. Здесь масса полезных рисунков, которые слушатели аудиоверсии могут скачать на сайте автора.

ISBN 978-5-00-568248-2

© Литвинов А. Н.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
...о том, кому и зачем стоит прочесть эту книгу	6
Часть 1	13
...о том, как управленцев натягивают на должность и что из этого выходит	13
Глава 1. Скрытые угрозы.	16
...из которой становится ясно, всё ли в порядке у вас в компании, в отделе или надо срочно что-то менять	16
Глава 2. На каком этапе «портятся сотрудники»	19
...о факторах, влияющих на эффективность, о выгорании сотрудников, компетентности эйчаров и о главной задаче любого управленца	19
Глава 3. Кто я?	24
...об эффекте лося и о тех ролях, которые, по сути, мы играем в жизни	24
Глава 4. Эффективность – это...	31
...о том, как измерить эффективность и о причинах ваших ссор с супругами и сотрудниками ГИБДД	31
Глава 5. Что управленцу полезно знать о людях	37
...из которой становится ясно, что 75% людей – туповатые, а ещё 24,5% – тупые	37
Глава 6. Возраст имеет значение	42
...о мудрости и о том, о чём пора бы знать в вашем возрасте	42
Глава 7. Из какого вещества я сделан?	49
...пара слов о пассионарности, курении и о шести пунктах, по которым вы можете себя продиагностировать	49
Глава 8. Типы личности по Литвинову – 2D-модель	54
...об авторской модели диагностики сотрудников и о том, что не надо кабриолет приспособливать для грузоперевозок	54
Глава 9. 3D-модель личности, или Как формируется этичность?	59
...из которой становится ясно, что не всех Красавчиков стоит приглашать на работу	59
Глава 10. 4D-модель личности. Фактор везения	64
...объясняющая, почему профессионалами иногда называют совершенно некомпетентных людей	64
Глава 11. Аванс штука опасная, или Эффект НЕ ДО	66
...о том, как управленцы обманываются в людях и что им за это бывает	66
Глава 12. Избавляемся от мышления наёмного работника	70
#	70
Конец ознакомительного фрагмента.	74

Квантовый скачок

Практическое пособие для современных управленцев

Аркадий Николаевич Литвинов

Редактор Ольга Яугет

Корректор Надежда Требушевская

Иллюстратор Татьяна Яковлева

Фотограф Павел Брезденюк

© Аркадий Николаевич Литвинов, 2022

© Татьяна Яковлева, иллюстрации, 2022

© Павел Брезденюк, фотографии, 2022

ISBN 978-5-0056-8248-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Моим родителям – заслуженным педагогам посвящается

В своё время меня называли и хорошим продажником, и хорошим управленцем, на что я неизменно отвечал: «Я не продажник, я хороший коммуникатор. Я не управленец, я хороший педагог».

Родители заложили во мне эту педагогическую основу – способность выстраивать долгосрочные отношения и качественно влиять на людей. Я впитывал это в процессе воспитания и развивал в последующем обучении. И постепенно приходил к убеждению, что есть некие парадигмы, которые важнее, чем просто продажи или просто управление людьми. Что если я хочу чтобы те, на кого я влияю, были эффективны и достигали поставленных целей, мне нужно применять к ним определённые подходы. И эти подходы я называю педагогическими. И они работают во всех сферах:

- *в торговых компаниях,*
- *на производственных предприятиях,*
- *в государственных структурах,*
- *и в семье.*

Ну, а коль свои первые высокоэффективные группы я создавал в коммерческих организациях, то эти педагогические подходы я назвал коммерческими. Так появился термин «Коммерческая педагогика».

Предисловие

...о том, кому и зачем стоит прочесть эту книгу

*«...Нет ничего, что может сломать мужика,
послав в нокаут.
Ты не изменишь что-то в мозгах.
Другое дело, когда жизнь дает пинка,
это меняет, поверь,
я видел это сотни раз...».*

*Этот и некоторые последующие эпиграфы к главам взяты
из текстов песен моего музыкального альбома «Квантовый скачок».
Он был написан много лет назад, но до сих пор эти мысли остаются
актуальными.*

Приветствую, дорогой читатель, и благодарю за доверие! Уж если вы читаете эти строки, у меня есть шанс быть полезным вам!

Попробую угадать. Возможно, мы знакомы лично, а может – это первый взгляд на мои идеи о том, как прожить жизнь, управляя собой и другими. ... Чтобы было чем гордиться и преодолевать любые обстоятельства достойно!

В 2012 году у меня возникла мысль:

– Какие идеи и подходы в управлении собой и другими ты передал бы САМОМУ СЕБЕ в 1994 году, будь у тебя такая возможность?

Жаль, нет машины времени... Ведь в 1995 году мы с приятелем, будучи студентами, уже имели «бизнес» и зарабатывали свой управленческий опыт, набивая шишки. Хорошо, что эти шишки благоприятно сказались и количество повторённых ошибок сокращалось... Но не сразу и не всегда!

Вот поэтому я писал это пособие тому парню в начале своей карьеры, самому себе. Но и для вас! Для вас, если:

- Вы допускаете мысль, что можете лучше управлять собой;
- Вы задумываетесь о том, что хватит быть просто исполнителем и пора становиться управленцем;
- Вы уже управляете другими и понимаете, что точно можно лучше.

Если вы узнаете себя, то эта книга будет вам полезна.

Но стоит ли тратить своё время на книгу?
Даже на очень полезную книгу?

Я расскажу историю.

Шёл 2004 год. Я сидел в яме.

В семье, на работе. У меня было чёткое ощущение, что вокруг – одни лишь чёрные стены и я цепляюсь за них руками, силясь выбраться. Но всё валится мне на голову сверху. Как комья земли.

На работе меня, супервайзера, как-то несвоевременно быстро «принудили» стать начальником отдела продаж. Я был не готов.

Представьте, – сначала у тебя шесть торговых представителей в подчинении, а через полгода – уже 12 супервайзеров, у которых ещё банда торговых. И всеми надо как-то управлять, желательно эффективно. Но такого опыта не было. Естественно, как управленец я сел в функциональную яму.

Собственник, чтобы помочь мне восполнить недостающие компетенции, рекомендовал купить книжку «Семь навыков высокоэффективных людей».

Думаете, помогло?

Правильно! НЕТ!

Книжку я, правда, купил. Первый шаг сделал. Но до 26 страницы дочитал, закрыл и убрал.

Прошло ещё 3 месяца.

Моя управленческая яма глубже не становилась, но и выбраться из неё я не мог. Тогда я пришёл к начальству со словами: «Я вам больше вреда наношу... *Авторитет* свой я здесь расшатал так, что даже те, кого я сам привёл в компанию, меня не воспринимают всерьёз».

Так мы, обсудив детали, приняли решение расстаться. А я – начать всё с чистого листа. Сознательно месяц приходил «в себя» и пересматривал жизненные цели, чтобы потом реализоваться в другой компании, с другими людьми.

Мы часто так делаем, да? Не получилось в одном места, собираем вещи, идём в другое.

И вот, после запланированного отдыха и ряда встреч с потенциальными работодателями, я – уже в самолёте. Лечу по приглашению международной компании Gillette на заключительный этап собеседования.

Денег, к слову, на билет до Москвы не было. Пришлось занимать у друга. А в полёт взял ту самую книжку, которую не осилил однажды: «Семь навыков...», Стивена Кови. Тогда она, ещё в первой редакции, называлась «Семь привычек...».

Делать в самолёте было нечего, поэтому книжку прочитал быстро. Проглатывал главы и тут же применял!

В Красноярске нас пересадили в огромный Ил-96. И к нам присоединилась труппа московских актеров, а среди них – Светлана Крючкова, Владимир Конкин. Сидят, общаются в нескольких рядах от нас.

А я в книге читаю: «Будьте проактивны. Проявляйте *инициативу*».

И сразу же внедряю – по сторонам спрашиваю: «А вы откуда? а вы куда?», уже со всеми соседями перезнакомился. Тут женщина в соседнем кресле произносит: «О, это моя любимая актриса!».

Я ей: «Идите, берите автограф!».

Она: «Да вы что? Она меня пошлёт, кто я такая?».

Я ей: «Слушайте, ну у вас сейчас нет автографа, пошлёт – тоже не будет, но *шанс* же появляется!».

А в голове слова книги: «Начинайте *с конца*, уделяйте внимание главным вопросам». Прикольная такая книжка!

Вот я под её влиянием побуждаю женщину сделать то, что она хочет, но боится. Привожу ряд аргументов, она прислушивается. Народ весь вокруг вовлечён! Наблюдают! Всем интересно, чем дело закончится!

Поклонница Крючковой мне последнюю отговорку выдает: «Писать не на чем!».

Я ей журнал «Аэрофлот» вкладываю в руки: «На!!!».

Она: «Ручки нет!».

– Люди, у кого ручка есть?

Я ж перезнакомился уже со всеми... Протягиваю ей ручку: «Ну? Что теперь вам дать? Ну вы вообщееее»...

Всё. Пошла.

Бочком-бочком... к Крючковой. Возвращается, раскрасневшаяся, с автографом:
– Аркадий, спасибо...

Я это к чему?

Может ли книга *побуждать*?

Да! Может!

Она может побуждать, пРобуждать, она может показывать, как брать и что делать. Она может менять взгляды, идеи, подходы, поступки.

Но это ж столько факторов должно совпасть, чтобы книжка вштырила?!

1. Книга должна быть полезная. Как минимум, из мягкой бумаги (шутка).
2. Должна легко читаться.
3. Должно появиться время на её прочтение.
4. И никто отвлекать не должен.
5. Прочитав, должен сразу внедрить.
- 6....

Да? Так много должествований...

Конечно, вы думаете, что никому ничего не должны! И книжка, конечно, тоже ничего вам не должна! Но давайте воспринимать слово «должен» *по-взрослому* – как некий элемент необходимости, важности. Это просто слово, которое обозначает условия вашей реальности.

И, с этой точки зрения, самое главное «должен» – это мотив! Ваш *внутренний* мотив! Он, чёрт побери, должен быть. Потребность что-то добавить в своей жизни, готовность самого себя изменить. Это – самое главное.

Тогда и время появится, и энергия для того, чтобы читать, и желание осваивать, применять тут же. Как я тогда в самолете. Это был мой скачок. На высоте 11 000 метров над землей.

А где будет ваш скачок?

На отдыхе?

В поезде, на верхней полке, по пути в командировку?

Дома на диване?

Ваш тоже может произойти где угодно, в зависимости от того, в каком месте вы сейчас читаете эти страницы.

...А в международную компанию Gillette, куда на собеседование я летел, меня, кстати, утвердили. С этого начался мой новый управленческий путь:

- из управленческой ямы – в высокую эффективность,
- из ощущения, что мне валится всё на голову, – к чёткому плану управления собой и другими,
- из НЕуверенности – к уверенности.

Ко мне пришли достойные деньги. Статус. Уверенность. Стабильность.

Конечно, не сразу! Были годы труда и обучения, и наработка опыта, и новые идеи и озарения в поиске кратчайших путей!

В 2014 году мною была создана формула «Квантовый скачок» – для тех, кто хочет создать, как сказала одна моя ученица, «ошеломительную карьеру».

Были сформулированы основы «Коммерческой педагогики» – для тех, кто хочет управлять людьми, продажами, ростом своей компании.

Вообще, тренеры и эксперты в персональном развитии обычно не гарантируют рост продаж или показателей. Уж слишком много факторов влияют в реальности.

Но я убежден. И опыт многих компаний доказывает это. Продажи и рост всех показателей начинаются с вашей личной эффективности. Динамика в развитии компании прямо пропорциональна личностному и профессиональному росту сотрудников этой компании. Даже в кризисы и сложных экономических ситуациях!

Я бы даже сказал, особенно в критических ситуациях. Сейчас, в свете мировых событий февраля-марта 2022 года, только сила духа и высокий профессионализм позволят удержать свои привычные позиции.

– Кто удерживать-то будет? – спросите вы.

Ну, конечно, в первую очередь – собственники, управленцы. Дальше – топ-менеджеры, которые заботятся о своей репутации и своей карьере. А ещё наёмные сотрудники, которые хотят большего – хотят стать управленцами, открыть своё дело или войти в партнёрство.

Для всех этих категорий и написано это пособие.

Иными словами, оно для всех тех, кто хочет стать высокоэффективным менеджером, управленцем, высокоорганизованным человеком. Тем, кто даже в самых жёстких условиях добивается максимально возможных результатов. Тех, кто в условиях выживания не скулит, поджав хвост: «Чё делать, чё делать», а, засучив рукава, берёт и делает. Это важно! Уметь собраться! Потому что иногда реалии таковы, что выжить становится архиважной задачей.

И тогда на высокой эффективности, производительности, высокой организации и слаженности работы достигаются вдохновляющие результаты.

Приведу пример такого слаженного труда.

В 2009, непростом году, один бизнесмен приглашает меня в качестве эксперта-практика, чтобы я помог увеличить объем продаж мороженого. Это я так понял задачу. А по факту она звучала вот как:

– У меня на складе стоит 400 холодильников. Мой отдел развития в месяц расставляет по торговым точкам в лучшем случае 20. Я считал, сколько мы будем расставлять наше оборудование, и меня это не устраивает. Можешь помочь?

– Могу, – говорю.

А сам думаю: «Тааак, что ж там у них за отдел развития такой, что они за целый месяц только 20 сделок делают?!».

Беру шефство над этим отделом. И за каждый установленный холодильник мы договариваемся выплачивать мне по 1 тысяче рублей. Фиксированную сумму!

А про себя думаю:

– Моя же задача не в том, чтобы самому найти эффективные точки распространения и договориться с ними на размещение оборудования?! Мне же научить их надо. Чтобы каждый сотрудник отдела умел договариваться как можно с большим числом эффективных торговых точек и мест расположения, чтобы как можно больше оборудования вывозилось со склада. То есть не стабильно 20, как раньше. А значительно больше. И чтобы они умели выбирать при этом места размещения исходя из прогнозов оборачиваемости и прибыли.

Ну что, засучим рукава...

Я назвал этот проект «Ураган», и в первый месяц мы отделом расставили 180 холодильников.

Как у нас это получилось? Не без сопротивления, конечно.

Потому что когда руководитель приходит к своему подчинённому и спрашивает:

– Сколько сделок ты сегодня планируешь совершить? Сколько продаж будет?

Что, как правило, отвечают менеджеры?

– Сколько получится. Сколько возьмут. Не знаю, это невозможно спланировать.

Бывает, что слышите подобные ответы?

Когда я пришел в этот отдел развития, мне каждый сотрудник на вопрос «На какое количество холодильников ты сегодня договоришься?» ответил, что это от него не зависит.

Но послушайте. Это же *заведомый* провал! Нет цели, нет вовлечённости, нет нужных действий, нет достижений.

Поэтому в первый день я просто смотрел, как работают сотрудники отдела. А на второй сказал, что мы будем трудиться по-другому. И за короткий срок мы повысили эффективность отдела в разы!

Была проделана работа над ошибками и проведено обучение, поэтому во второй месяц они самостоятельно, уже без моего руководства повторили результат.

Это простой, но очень говорящий пример того, какой потенциал может *скрываться* в вас, в ваших сотрудниках. Только представьте, к каким результатам вы можете прийти, если немного потрудиться над собой?

С чего начать скачок?

Предлагаю с этого учебного пособия и прямо сейчас!

Здесь – полное руководство к действию: от теории к практике.

Помимо объяснения основных принципов развития себя как личности и создания высокоэффективной группы, я снабдил это пособие:

- Диагностическими вопросами – которые наведут вас на новые мысли и помогут вам составить четкий план своих действий;
- Поясняющими таблицами – которые систематизируют подходы;
- Понятными схемами – как сделать так, чтобы всё заработало;
- Простыми инструкциями – которые по шагам направят вас к результату.

Сейчас я создаю и провожу программы обучения – индивидуальные и корпоративные, чтобы человек что-то менял в своей системе жизни. Чтобы он получал *заряд* для действий. И чтобы это приводило к новым эффектам и давало новые результаты даже в самых непредсказуемых и кризисных реалиях.

И это приводило к новым эффектам и приводило к новым результатам. Но при одном условии – вашей готовности воспринимать.

Поэтому со своей стороны я гарантирую качественное наполнение этого пособия – минимум воды и максимум полезных прикладных вещей, связанных с реальной жизнью.

А вы позаботьтесь о готовности воспринимать и делать. Просто пролистать эти страницы не очень умно. Если вы хотите совершить свой квантовый скачок, будьте готовы выполнять те задания, которые я прошу сделать. Они простые и толковые!

А если появятся вопросы, вписывайте их в соответствующее окошечко на моём сайте:
www.alitvinov.ru

Вы готовы?

Тогда вперед.

**С уважением к Вашему опыту,
эксперт в персональном
и корпоративном развитии
Аркадий Литвинов**

Часть 1

Большая шишка, или Размер имеет значение

...о том, как управленцев натягивают на должность и что из этого выходит

*Это не просто, я согласен,
это серьезная тема – всё изменить резко,
когда ты – белка в колесе,
когда на пути стоят прочные стены.*

*Так трудно всё пересмотреть
и быть не таким как все.
Я не знаю, что там за горизонтом. Нет.
Более того, я не могу ничего обещать.*

*Знаю одно – там правда и она так красива,
место для тех, кто устал биться вподсилы.
Так что собирай чемоданы,
иллюзии облей бензином,
широко улыбаясь, смотри, как они горят.*

*Брось всё то, что мешало стать сильным,
в дальний путь налегке, здоровяк.*

Как вы уже поняли, я тот человек, чья задача – повысить эффективность вашей работы и работы вашей команды. И вот как-то однажды у меня спросили:

– Как ты понимаешь, что в системе всё окей? Что ничего менять не надо?

Исходя из того, что всё подвижно, как внутри, так и снаружи, я придерживаюсь одного простого принципа – всегда есть что улучшить, изменить, подстроить под текущие реалии.

Но, в целом, «окей» в вашей системе – это когда:

- у вас высокий процент поставленных и выполненных задач, поэтому – стабильно высокий финансовый показатель.
- Укомплектовано штатное расписание, поэтому – стабильный коллектив, где каждый на своём месте, знает, что нужно делать, как именно и делает это вовлечённо.
- Поэтому я могу спать спокойно, зная, что свои задачи каждый выполнит качественно и в срок. И это – не моя иллюзия, а действительно так происходит.

Но что при этом говорят клиенты о вашей компании? Что говорят ваши партнёры?

Всегда есть, и мы будем говорить об этом в книге, всегда есть тёмная сторона Луны. И ваша задача – подсвечивать её, постоянно улучшать разные показатели. Это нормально.

Не нормально расслабляться, думая, что у вас «всё окей».

Поэтому, когда собственник бизнеса думает: «Вот теперь-то я пойду, отдохну подольше», – это начало конца.

Ржавый гвоздь в системе современного управления – вовлечённость. У меня есть несколько предпринимателей, которые ещё недавно были очень обеспеченными людьми, а сейчас они все в долгах. Потому что одна из их целей звучала так: я хочу полгода отдыхать за границей. Но для собственника, у которого операционный, а не просто инвестиционный бизнес, – это так себе цель. Вернее, цель нормальная, а последствия – так себе.

Поэтому первое, чем вы будете заниматься в этой книге, – развенчивать иллюзии. Как в песне – облей бензином и сожги. А дальше – действовать по простой схеме:

- Сначала чётко понимать, кто я и чего я хочу;
- Учиться управлять собой, чтобы потом – управлять обстоятельствами;
- А уже только потом – управлять другими.

Потому что если вы себя не вытащили из собственной управленческой ямы, то и другими вы будете управлять из этой ямы. Логично?

На одном тренинге я спросил управленцев, а это были госслужащие:

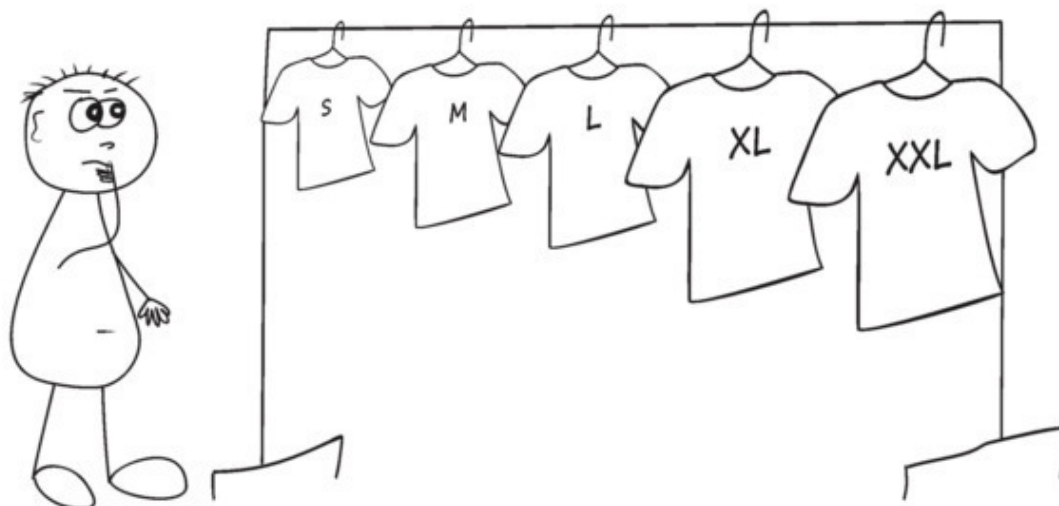
– Ребята, кто из вас пришел в должность по собственному желанию, стремлению? Кто прям хотел стать управленцем?

Результат – 0%. Никто. Никто из группы управленцем быть даже не мечтал. Все пришли по принуждению. Всех, так сказать, натянули на должность или должность на них. То есть кто-то решил, что по их способностям, по их типу мышления, по их компетенциям они «готовы». Или просто нужно было заткнуть «дырку»?

Но если ты никогда не управлял людьми, тебя этому не учили, можно ли быть готовым к этому? Я уверен, что нет. В моей голове родилась такая аналогия, что людей размером:

- S – стажер,
- M – мастер,
- L – профессионал,

– натягивают на должность, которая подразумевает размер XL – управленческий уровень. А иногда даже на уровень XXL, где он будет управлять управленцами, у которых в подчинении свои стажеры, мастера, профессионалы. Как меня в 2002 году «натянули» на начальника отдела продаж. Вернее, я натянулся сам так, что через два года аж треснуло по швам))



И по сути, это просто подстава. Это та самая управленческая яма, в которую я попал. Если вы сами НЕ ДОросли до управленческого «размера» XXL, вы неизменно будете тонуть в своем функционале и ваша эффективность будет скатываться всё ниже и ниже.

К тому же если собственник или руководитель отдела или топ-менеджер сам маленького размера, то он не сможет принять под себя кого-то большего. И он обречён работать с людьми ниже самого себя по уровню компетенций, силы духа и т. д. Или же его просто сожрут более крупные личности в его же компании или на рынке.

– Получается, что начать надо с себя?

Получается, что так.

– Что? Опять с себя? Может, пусть они сами... Ведь я им плачу.

– Да, – отвечаю. – С себя. Если не хочешь плакать.

Но сначала я расскажу вам про скрытые угрозы – на что в первую очередь стоит обратить внимание в развитии отдела, компании или с чего начинаются проблемы.

Глава 1. Скрытые угрозы. Как проанализировать эффективность системы, или К чему мы стремимся?

...из которой становится ясно, всё ли в порядке у вас в компании, в отделе или надо срочно что-то менять

Посмотрите на три уровня, к которым можно отнести большинство коммерческих систем. К какой из них принадлежит ваша компания или та компания, в которой вы хотите трудиться?

Первый уровень – это, условно говоря, клановый или семейный бизнес. Небольшие компании, в которых многофункциональные сотрудники выполняют работу не по должностным инструкциям, а просто потому, что есть дело и это дело надо выполнить.

Клановыми я эти компании называю не потому, что они состоят из членов одной большой семьи, а потому что устроено там всё *по-простому*, по старинке, без высоких технологий. Там нет CRM-систем, систем управления проектами, контакт-центров и так далее. Там есть общее дело. И в этом состоит главный фактор риска таких маленьких предприятий.

Наёмные работники очень часто мыслят в категориях: «Это всё общее, я ни за что конкретно не отвечаю, это не входит в мои должностные инструкции, моя хата с краю, я ничего не знаю». Хотя, возможно, в начале пути думали по-другому: «Здорово, сделаю, конечно, не вопрос».

Поэтому основной затейник этого клана, создатель бизнеса, должен владеть педагогическими подходами, чтобы вовлекать и мотивировать людей *относиться* к его предприятию как к своему собственному. А этому, к сожалению, не учат в школах и в институте.

Второй уровень – это управление в одно лицо. Когда бизнес уже подрос, появилась иерархия в системе, стандартизированные схемы управления, есть моменты переключения на высокие технологии, наверняка уже заведена CRM-система. Но всё управление по-прежнему завязано на одном затейнике бизнеса: «Я всё это придумал, я всё это *тащу на себе*».

Опять же, никто не научил, как сделать так, чтобы на тебе висело меньше забот, но всё при этом замечательно работало. Для управленца – это очень тяжелый уровень! Потому что число сотрудников может достигать пары сотен, а начальник – один. И на нём одном лежат все управленческие функции. Как правило, очень сильно страдает *контроль и развитие*, так как один человек просто не справляется с тем, чтобы всё держать в фокусе своего внимания.

Такие управленцы часто говорят: «Мы как компания уже выросли, а система работы осталась прежней, поэтому часто даёт сбой».

При этом сотрудники жалуются: «А я не знал, что делать, у кого мне спросить-то, если Василий Иванович постоянно занят?» или «Я задолбался делать всё и сразу, ничего не успеваю,

результаты так себе, я всё везу на себе, начальника не найдешь, он постоянно занят, а когда возвращается, выясняется, что я ещё и виноват».

Как правило, бизнес или очень долго ищет волшебного топ-менеджера, который всё оптимизирует, меняя тем временем выгоревших сотрудников на новых. Или выстраивает систему работы, переходя на новый уровень развития.

Третий уровень – управление с помощью высоких технологий.

– Кто управляет этой машиной? – спрашивают сотрудники, и большинство даже не знает владельца в лицо. Зато бизнес-процессы налажены, отделы сформированы, все топ-менеджеры – на своих местах. Задачи нарезаются и отслеживаются с помощью автоматических программ и систем.

Казалось бы, проблем нет. Однако:

– Вы что творите? Сколько можно? – начальство на селекторах набирает побольше воздуха в легкие, чтобы выпустить в нерадивых «топов» потоки праведного гнева, а те, потупив глаза, признают, что *процент выполненных задач* низкий, а качество этих задач оставляет желать лучшего. Но всему же есть объяснения и, конечно, причины. Правда?

А что сотрудники на местах?

Наглеют: «Ну, да я вместо своих прямых обязанностей сделал другое дело, я считал это важнее. Ну и что, уволите меня?».

В каждой системе мы видим свой круг болевых точек. И все они завязаны на людях. Нам часто кажется, что эти люди, сотрудники, как-то неадекватно реагируют на обстановку в компании. И кажется, что проблема в них, в людях. Но на самом деле этот круг болевых точек заложен в самих системах. Реакции сотрудников – это только те сигналы, которые вам должны дать понять, что в системе есть места, нуждающиеся в корректировке.

Например, это может быть:

- имитация работы,
- безответственность,
- отсутствие инициативы,
- забывчивость.
- Люди не признают ошибок и не принимают на себя ответственность: «Нет, это не моя ошибка»;
- При этом куча ненужных должностей, потому что вроде они «должны быть».

Пропишите те сигналы, которые являются по своей сути скрытыми угрозами для компании или отдела:

Какие именно реакции сотрудников вас не устраивают?

Что не так в их поведении?

Где вы видите, что они откровенно демонстрируют свою некомпетентность?

А ведь когда вы принимали их на работу, казалось, что они решат, улучшат, смогут, сделают.

Что изменилось?

Давайте посмотрим, откуда начинается безалаберность, расхлябанность и низкая эффективность сотрудников в компаниях и отделах.

Глава 2. На каком этапе «портятся сотрудники»

...о факторах, влияющих на эффективность, о выгорании сотрудников, компетентности эйчаров и о главной задаче любого управленца

У нас с женой есть небольшой семейный бизнес продвинутого уровня. Супруга владеет гостиницей в центре Хабаровска, и мы сдаем в аренду офисные и складские помещения.

Было время, когда наши сотрудники проявляли себя не с лучшей стороны, тем самым сигнализировали нам, что есть места, нуждающиеся в корректировке. Но это ведь не повод ныть и терпеть. Так?

Мы закатали рукава, привели дела в компании в порядок. И свой семейный бизнес называем продвинутого уровня, потому что он соответствует ряду показателей.

- *Процент выполненных задач* уверенно держится на планке 90+%.
- Причем выполняется меньшим числом сотрудников, чем до оптимизации.
- Обиженных нет, увольнения редки и только по нашей инициативе или по объективным причинам, например, переезд сотрудника.
- Заработные платы выше средних по рынку, и сотрудники это ценят. Как только перестают ценить (что неизбежно, потому что люди есть люди и всегда хотят лучшего), применяется воспитательная беседа и отношение *корректируется*.
- Система работает стабильно и без сбоев даже в кризисные времена. Без жёстких инструкций люди понимают свои задачи и выполняют их качественно и в срок.
- Ни у кого не возникает вопросов «почему я это должен делать», наоборот, сотрудники проявляют *инициативу*, зная, что это поощряется руководством.
- Равно как ни у кого не вызывает вопросов факт лишения премии, если не был выполнен какой-то объём задач работы, за который сотрудник ответственен. Потому что система прозрачна для руководителей и для подчинённых.

Получается, что предприятие, которое работает высокоэффективно, возможно создать. Это подтверждено моим опытом, да и вы сами наверняка видели компании, в которых всё замечательно, показатели высокие, люди довольны, собственник увлечен развитием.

Так откуда начинаются проблемы?

Я убежден, что люди, приходя в компанию, попадают в некую *атмосферу* организации. И дальше:

- Приживаются в этой атмосфере и становятся её полезным элементом;
- Отторгаются этой атмосферой как чужеродный элемент;
- Приживаются, но пробуют менять эту атмосферу, что далеко не всегда является полезным для неё.

Например, вы нашли классного топ-менеджера, а он походил-походил, да ушел. Или остался, но начал устанавливать свои правила, менять атмосферу в компании. Причём далеко

не всегда в лучшую сторону. И мы с ним прощаемся, потому что кажется «это не тот человек, что нам нужен». Знакомо?

Вот почему принято считать, что все проблемы лежат в подборе персонала:

– Это всё эйчары виноваты – понабирают кого попало, а нам потом как хочешь так и достигай высоких показателей!

А эйчары, эти прекрасные специалисты, отвечающие за подбор и качество персонала внутри организации, наводящие «чары» на сотрудников, говорят в ответ:

– Это не мы такие! Рынок такой – нет нормальных людей. Что мы их родим что ли?!

И вроде никто не виноват, а сотрудники «портятся» (или были испорчены изначально?).

А может быть, просто попадают в какую-то не ту среду? Или, вернее, в ту среду, которая способствует их разложению?

Стоп! Я отрицаю категоричность. На рынке бывает по-всякому. В жизни случается всякое! Поэтому я и призываю вас находиться в непрерывном цикле улучшений.

Что улучшать? Буквально каждый элемент работы системы. Анализировать и улучшать:

- подбор,
- ввод в должность и адаптацию,
- удержание,
- расставание.

В каждом из этих элементов вы найдёте факторы, которые влияют на эффективность сотрудников. Как их устранить, вы узнаете во второй части этого пособия.

Но уже сейчас призываю вас совершить небольшую диагностику той системы, в которой трудитесь.

С одной стороны, всё начинается с подбора персонала, но с другой – вы должны понимать, что на сегодняшний день не существует технологий, гарантирующих 100% попадание в систему человека, отвечающего двум главным критериям подбора. Мы ищем специалиста:

1. Своего по уровню ценностей и принципов зрелости;
2. Компетентного как с точки зрения профессиональных навыков, так и общекультурных.

И ни один, даже самый гениальный, эйчар на 100% не может поручиться за кандидата, что он абсолютно идеально подходит вам. Просто потому, что есть категории, которые вы не сможете увидеть при подборе. Например, безответственность или неумение видеть и признавать свои ошибки.

Вряд ли вы на собеседовании слышите абсолютную правду от кандидата. Ну, что-то вроде:

– Возьмите меня на работу. Я вообще в принципе буду приходить на работу вовремя. Ну, чаще всего. Но иногда не буду вообще приходить, – ну, вы же должны понять, что разные в жизни бывают ситуации. Мало того, я иногда буду игнорировать ваши задания, или не делать

их совсем, или делать их наполовину. Либо говорить, что сделал, а сам не сделал, вы ж понимаете – это нормально.

По факту собеседование – это когда к вам приходит человек и заявляет, что он – бронзовая статуя Геракла. А в процессе его работы вы выясняете, что он не Геракл вовсе, и не бронзовый, а гипсовый. Причём бронзовая краска с него может слететь очень быстро – за неделю, а может поддерживать вашу иллюзию примерно полгода.

И даже жёсткие фильтры ассесмента, выявляющего модели поведения, не могут гарантировать, что человек будет соответствовать тем сильным сторонам, которые у него есть.

С одной стороны, именно поэтому половина персонала отваливается на втором этапе – ввод в должность. И добавим сюда адаптацию – тот период, в течение которого сотрудник принимает решение, как долго он будет здесь трудиться.

С другой стороны, с чем я столкнулся в своей практике?

Приходит в компанию хороший кандидат, свой по уровню ценностей и компетенции. Но он не приживается в системе, потому что:

1. Нет слаженности в работе отделов;
2. Нет слаженности с руководителем, который его взял или утвердил.

Иными словами, он брошен, как котёнок, и вынужден адаптироваться сам. Вы его взяли или *вас взяли*, как лампочку зажгли и оставили – пусть себе горит, пока не перегорит. И толковые специалисты уходят, потому что не каждая личность имеет заряд пассионарности – готовности ради цели грызть действительность.

В крупных компаниях происходит то же самое за тем исключением, что человек не брошен, а введён в систему, автоматически введён. Но человек – не машина, чтобы ею автоматически управлять! Ему нужна человечность! Поэтому ряд классных специалистов теряется из-за нехватки контакта и преемственности.

Едем дальше! Поработал, поработал человек, вы смотрите на него – куда-то энергичность подевалась, что-то меньше шевелиться начал, инициативы проявлять меньше, недовольный какой-то, уставший. Чувствуете: ещё немного, – сорвётся! И это хорошо, если вы это замечаете! Чаще всего симптомы выгорания проходят мимо руководителя. Ахнуть не успеете, как он уйдёт, а спроси почему, вы и не скажете.

Почему сотрудники выгорают?

Потому что мало подобрать, ввести в должность, адаптировать. Отдельная задача – удерживать. Чтобы высокий процент задач, выполненных качественно и в срок, каждый сотрудник выполнял не год-два, а много больше. Тогда в компании появляется стабильность и надёжность. А нам как управленцам есть на кого положиться, есть объективные причины по ночам спать спокойно.

Где здесь болевая точка?

А дело в том, что ни начальник, ни HR-отдел, ни сам сотрудник не прогнозируют перспектив его развития. И даже начав показывать хорошие результаты, человек может уйти или

его могут переманить, потому что своего будущего здесь он не видит. И это – проблема, так как компании теряют хорошие кадры.

При этом как уходит сотрудник? Здесь тоже отдельная проблематика.

- Что он будет о вас говорить?
- Что скажет о системе, которая выстроена в вашей компании?
- Как минимизировать процент тех, кто попал в вашу систему по ошибке, нагадил в ней, а потом пошел разносить всё это по сарафанному радио?

Поверьте, это не только проблема некачественного подбора. Это отсутствие инструментов, позволяющих обеспечить качественное расставание.

Люди, к сожалению, стратегически очень узко мыслят. Поэтому позволяют себе уходить в пылу негативных эмоций, хлопнув дверью. Но вы не можете знать, что будет через год, два, пять лет. Вы не знаете, в каком качестве вы ещё встретитесь, в качестве партнёров или клиентов.

Люди не меняются! Но могут измениться их мышление, их установки, их компетенции. Вы простились с Васей-остолопом, а через пять лет встретились с Василием Петровичем, уважаемым специалистом.

Но в вашей голове он всё тот же Вася-остолоп. И если это так, если вы были излишне категоричны, то вы, своего рода, законсервировали бедного Васю в рамках той ситуации, которая произошла между вами и привела к расставанию.

И вот вы встречаетесь, а консервы уже не те, – перед вами обновленная, улучшенная версия человека. Только отношения уже подпорчены. Поэтому, призываю, не обрубайте себе возможности, учитесь расставаться качественно. Технологии, как это делать, я дам в одной из глав.

Резюмируя всё вышесказанное, какую картину мы часто видим на рынке?

- Мы теряем людей там, где можем приобрести.
- Мы берём не тех и подрываем свой бизнес.
- Мы приходим туда, где не можем расти. Или отдаём управление компании в руки тех, кто может её разрушить.
- И мы расстаёмся с нужными людьми в ущерб себе.

Это происходит в маленьких компаниях, в средних, в крупных. Независимо от масштаба бизнеса, проблемы, с которыми сталкиваются собственники, руководители бизнеса, менеджеры, одни и те же. Совершая системные ошибки, управленцы приходят к одним и тем же результатам.

Вы хотите других результатов?

Начинайте корректировку системы. Хватит пенять, что эйчары приводят к вам не тех спецов. Хватит обвинять спецов в их некомпетентности. Начните *влиять* на то, на что вы можете влиять уже прямо сейчас. На самого себя!

И здесь самое время, если вы управленец или только планируете им стать, задать вам один важный вопрос:

– В чем, на ваш взгляд, состоит главная задача управленца?

Подумайте и напишите прямо сейчас свой вариант ответа:

Это нужно сделать для того, чтобы зафиксировать сейчас вашу точку зрения. Потому что по мере прочтения книги она, с большой долей вероятности, изменится.

Я даю вам свою интерпретацию этого вопроса.

На мой взгляд, главная задача управленца – это ежеминутно создавать атмосферу, в которой каждый сотрудник выполняет поставленные задачи (трудовые и личные) и чувствует себя довольным.

Выпишите эти слова каллиграфическим почерком, поместите в рамку и повесьте на стенку. Шучу. Но если серьезно, я настаиваю на том, и практика показала эффективность такого подхода, что сотрудник должен приходить на работу с удовольствием.

Когда каждый приходит в офис с интересом, погружается в рабочую атмосферу, где все задачи поставлены грамотно, а процессы выстроены, тогда этот интерес сохраняется, а эмоциональный настрой не падает.

И дальше он с таким же хорошим настроением идёт домой, чтобы утром вернуться к работе и чувствовать к ней интерес.

Я настаиваю на том, чтобы управленец развивался сам и развивал свою команду не только в системе производственных компетенций, а ещё семейно-коммуникационных. И, дальше углубляясь в это пособие, вы увидите, как тесно они, оказывается, связаны.

Глава 3. Кто я? Управляй собой

...об эффekte лося и о тех ролях, которые, по сути, мы играем в жизни

*...Есть много умных и тупых зверей,
но твой взгляд пронзительный всех был мудрей.
Ты был способен на многое, и мог воспитать лося,
но грациозные рога на асфальте совсем о другом говорят.
Эх, лось, задаю себе вопрос,
почему не убралось твоё тело из-под колес...*

Пока я писал это пособие, у меня на сопровождении был один клиент. Работали мы по схеме, включающей в себя домашнее задание. И вот он должен был обратиться ко мне за некоторыми разъяснениями, а он – молчит. По моей технологии, я не дергаю его в течение недели, а потом мы встречаемся, и я задаю ему вопрос:

- Алексей, всё ли у тебя в порядке?
- Вот, много дел...
- Понятно. Тогда давай проясним, а то, может быть, я тебе просто деньги верну, раз сейчас нет *готовности* идти вперёд по согласованным маршрутам. Первое – была ли хоть малейшая возможность сделать домашнее задание качественно и вовремя?
- Ну да, была...
- Да. Наверняка была: раньше встать, позже лечь, да? Тем более ты сам обратился ко мне. Второй фактор готовности двигаться дальше – это играть по моим, но согласованным с тобой правилам.

На тот момент мы уже проговорили с ним, что есть роль ученика и есть роль педагога. Нужный результат зависит от того, насколько качественно каждый из нас вступит в свою роль. Поэтому спрашиваю:

- Готов ли ты дальше вживаться в нужную *роль*? Если нет – мы расстанемся.
- Готов.
- Хорошо. Тогда, забегая вперед, я сейчас продемонстрирую, как надо работать с сотрудником, которому ты ставишь задачу, а он игнорирует её. Есть у тебя на работе такой фактор?
- Да, есть, – отвечает Алексей.

И я ему говорю:

- Спасибо, что после того как не выполнил задание, ты вышел на связь и признал этот факт. Это уже здорово. Дальше объективная и субъективная причина – были ли объективные причины задачи не выполнить? Нет, ты это признал. Тоже хорошо. Дальше мы играем в эту игру?
- Да, играем.
- Тогда давай договоримся: по каким правилам – по твоим? Или по тем правилам, которые ведут к эффективности?
- По тем, которые ведут к эффективности, – говорит Алексей.

Тогда я ему задаю так называемый коучинговый вопрос:

- Какой бы ты мне вопрос сейчас задал, если бы мы поменялись ролями?
- Сколько времени тебе нужно на выполнение задания.
- Хороший вопрос, – говорю я. – Ответь на него: сколько тебе нужно времени?
- Два дня мне дай, я всё сделаю.

И дальше я начинаю детально у него выяснять: когда приступишь, как я узнаю, что тебе всё понятно и что ты приступил и так далее. То есть демонстрирую элемент воспитательной беседы.

Одним из домашних заданий было задание посмотреть фильм. Я объясняю, что пока он этот фильм не посмотрит, мы не двинемся дальше. Потому что пласт информации должен уложиться в голову. Спрашиваю:

- Когда посмотришь фильм?
- Прямо сейчас.
- Отлично! По итогам просмотра сообщи мне.

Через два часа он мне скидывает голосовое сообщение, что именно ему понравилось, что он понял. А фильм тот назывался «Педагогическая поэма», снятый в 1955 году по произведению советского воспитателя, педагога и писателя Антона Семеновича Макаренко.

Я всем управленцам его рекомендую к просмотру в обязательном порядке, потому что там по полочкам разложено, каким ты можешь быть управленцем и как создавать высокоорганизованные группы.

И вот мне Алексей, управленец в роли ученика, пишет:

– Посмотрел фильм. И до меня допёрло, что хватит быть в детских штанишках. Надо по-взрослому.

К чему я рассказываю вам этот пример?

К тому, что все мы в душе мальчишки и девчонки. И если девочки хотят «платюшко и на ручки», то мальчишки, очень часто – «чтобы от них все отстали и было больше свободного времени в танчики погонять».

Но если вы занимаетесь бизнесом, вам надо выходить из детских штанишек и начинать вести игру по-взрослому. И чтобы влиять на других людей, на своих подчинённых, своих сотрудников, надо прожить этот этап – этап *ученика*. Чтобы на своей шкуре понять:

- как это?
- что ты чувствуешь при этом?
- какие этапы и какого именно сопротивления проходишь?
- что тебе лично помогает оставаться во взрослой позиции?

Только тогда вы сможете находить те слова, которые для людей будут как впрыск:

- быстро отрезвлять,
- быстро доносить смыслы.

Почему свою авторскую технологию я назвал «Квантовый скачок»? Потому что это способ быстрого влияния. Не растягивать какие-то трансформации на года, а влиять быстро. Здесь и сейчас.

А как понять, на что нужно влиять в первую очередь?

Посмотреть на свои роли. И эффективность в этих ролях.

Если вы сами чем-то недовольны или вами кто-то недоволен, если у вас что-то не получается, задайте себе два вопроса:

1. Кто я?
2. Чего я хочу?

Я совсем не удивлюсь, если вы сейчас поймали «эффект лося» и впали в ступор, как зверь, который стоит на дороге и тарашит глаза на летящий на него автомобиль. Большинство просто не задумывается о своих ролях и о том, для чего они разводят всю эту кипучую деятельность под названием «жизнь».

- Как понять, кто я? В смысле? Ну, я Иван Петрович...
- Чего ты хочешь, Иван Петрович?
- Да как все. Денег побольше. Времени побольше.
- Ага, и чтобы тебе при этом ничего не было, – смеюсь я.

Смотрите глубже.

В ответах на эти простые вопросы вы найдёте причины и вашего недовольства собой, и недовольства вами, например, со стороны супруги, а что? Это же важно! И вдобавок увидите, в чём причина вашей низкой эффективности.

В своё время я проделал нехитрую практику и мне стало намного легче достигать желаемых результатов. Предлагаю эту практику и вашему вниманию.

Пропишите с точки зрения ролей кто вы есть:

- 1...
- 2...
- 3...

...и так далее. Разложите свою жизнь по полочкам.

Самый адекватный ответ под цифрой 1 – это: «Я – человек». По сути, поумневшее животное, живой организм, наделённый высшей нервной деятельностью. Homo sapiens – человек разумный.

Хотя по факту – больше человек эмоциональный, чем разумный, да?))).

И, как живые организмы, мы все хотим примерно одного и того же:

- дышать,
- кушать,
- ходить в туалет,
- удовлетворять сексуальные потребности (с и до определенного момента).

Мы хотим защиты, мы хотим тепла.

А значит, часть нашей деятельности направлена на то, чтобы получить эти, по сути, ситуационные вещи.

Но что нас отличает от животного?

Способность ставить перед собой идейные цели. Наверняка у вас есть желания, которые не свойственны животным. Например, хотелки, которые здорово было бы иметь.

Могу рассказать про свой список, который у меня сформировался давно, и из года в год я подтверждаю, что продолжаю этого хотеть. В основном это ряд стратегических и ситуационных задач в отношении здоровья, безопасности и финансового благополучия. И все эти задачи ведут к одной картинке будущего, где мне 100 лет, у меня есть доходы и есть накопления, есть друзья, родные и детям не надо ломать голову, как же папе врача оплатить. Потому что я ответственно об этом позаботился.

Но это же не всё!

Я точно хочу, чтобы моя деятельность была не только оплачиваема, но ещё полезна как можно большему числу людей, обществу в целом и являлась существенным вкладом в его развитие.

Что мне поможет максимально эффективно реализовать эти задачи?

Понятно, что одного хотения мало. Нужно ещё понимать, что мне для этого надо:

- уметь сегодня,
- узнать завтра,
- какие новые технологии изучить послезавтра.

А ещё:

- о чем мне думать нужно,
- о чем перестать думать,
- каким мне при этом нужно быть.

Понятно, что эта *стратегическая* цель жизни, назовём её так, связана с несколькими сферами жизни: я, семья, родные, близкие, общество вокруг. Соприкасаясь с разными сферами, человек играет разные роли:

- я – человек;
- я – муж;
- я – отец.

И так далее.

Чтобы достичь своей стратегической цели, которая связана с разными сферами жизни, я должен быть эффективным в каждой роли из этих сфер.

Но какую проблематику я наблюдаю?

Не все люди способны разделить свою жизнь на роли.

Для примера возьмём сутки. Задайте себе вопрос: «А в каких ролях я буду находиться в течение этих суток?».

Попробуйте проанализировать и получите большой список: человек, мужчина, папа, муж, водитель, пешеход, собственник, сотрудник, клиент, гость, ученик, друг, читатель и так далее. У каждого из нас будет свой набор ролей.

Я становлюсь водителем, когда сажусь за руль. Когда выхожу из машины и перехожу дорогу – я уже в роли пешехода.

А спросите себя: «Чего я хочу в роли водителя? Когда я сажусь за руль, какая у меня главная задача?».

Это, кстати, тестовый вопрос на моих обучающих программах. Что бы вы ответили?

Кто-то говорит: не нарушить правила.

Кто-то отвечает: не налипнуть на штраф.

Кто-то: добраться живым.

Ответы разные, но они все висят на кончике носа. Ведь если посмотреть немножко дальше, в перспективу, то глобальная стратегическая задача водителя звучит так:

– Как можно чаще в этой жизни с минимальными затратами добираться из точки «А» в точку «Б» живым и здоровым, вовремя, не нанеся никому вреда и сохраняя при этом позитивный настрой.

Логично же?

Как только лет 15 назад я сформулировал и поставил перед собой эту *задачу*, процент её выполнения стал расти. И в этом смысле я повысил свою эффективность как водителя.

Вот и получается, что если посмотреть на свою жизнь с точки зрения ролей и для каждой роли прописать стратегическую задачу, то можно увидеть, где вы недорабатываете и где надо скорректировать свои мысли, поведения, компетенции.

Чтобы было проще обозначить свои роли, давайте систематизируем их:

1. Деловые роли – они связаны с трудовой деятельностью и помогают мне обеспечивать себя и своих близких.

- Например, роль инвестора. И здесь я ставлю задачу приумножить свои инвестиции, а не потерять их.

- Или роль собственника. Причём не важно, в роли собственника чего я нахожусь: очков, одежды, квартиры, машины или компании. Как собственник я ставлю перед собой задачу, чтобы всё, чем я владею, имело и сохраняло максимально пригодный для использования вид, то есть было пригодно для выгодной продажи. А значит, я должен к ним бережно относиться. А как собственник компании – повышать эффективность системы и вводить бережливое производство.

- Ещё одна деловая роль – директор. Это совсем не то, что быть подчинённым, правда? Но роль подчинённого одна из важнейших ролей.

- При этом директор является ещё сотрудником компании. А это уже другая роль.

- Как сотрудник компании я могу выступать в роли продавца: я увидел интерес клиента и продал ему товар или идею.

- А теперь мне надо войти в другую роль, роль переговорщика, чтобы договориться об условиях сделки.

Согласитесь, все эти роли требуют разных знаний, умений и навыков. А когда вы возвращаетесь с работы домой, вас не ждут дома как директора или как переговорщика. Вам становятся нужны уже другие знания и навыки. Потому что включаются другие роли.

2. Семейные роли – они непосредственно связаны с вашими родными. И от того, как вы их играете, зависят ваши отношения с роднёй.

- Например, все мы находимся в роли сына или дочери. Потому что, даже если ваших родителей нет в живых, это не значит, что у вас нет никаких задач перед ними. У меня в живых нет ни мамы, ни папы, но при этом я продолжаю оставаться в роли сына. Пример простой: зайдите на могилу к родителям, и вы увидите, какой я сын – хороший или так себе. Или задайте себе вопрос: «А что мои дети знают о моих родителях?».

- Ещё одна роль – роль мужа или жены. Как вы считаете, какая стратегическая задача стоит перед мужчиной в роли мужа? А у женщины в роли жены? Не задумывались над этим? Я для себя определил свою задачу так: обеспечить надёжность и защиту, сделать свою супругу счастливой, а для этого адекватно и в разумных пределах реализовывать её задумки, понимая, что я как муж должен сделать и когда именно. А она в свою очередь как жена отвечает мне взаимностью, и поэтому мы уже много лет вместе.

- Часто встречается, но остаётся без должного внимания роль бывшего супруга или бывшей супруги. Я, например, её ответственно выполняю, и ко мне нет никаких нареканий со стороны моей бывшей жены.

- Роль отца. У меня есть трое своих детей. И, соответственно, перед каждым из них есть свои чёткие задачи. Например, перед сыном, которому уже 20 лет: чтобы к определённому возрасту он мог сам себя обеспечивать, был качественно воспитан, придерживался определённых ценностей и продолжал наш род, нашу фамилию, нашу индивидуальность нести дальше в своей жизни. Я ответственно понимаю, что задачи перед детьми исключают моё доминирование и навязывание своих идей. Но при этом я как родитель и как педагог влияю на их восприятие того, что такое хорошо, что такое плохо.

- Следующая роль – роль отчима. В первом браке я воспитал двух пацанов и во втором браке воспитываю девчонку. Поэтому в роли отчима я себе поставил задачи: передать определённые подходы, знания, подготовить детей к этой жизни, быть рядом в нужные моменты, а в каких-то ситуациях давать самостоятельность, формируя тем самым достойную личность.

- Роль главы семьи – очень важная роль. Для меня это значит определять стратегии нашего движения, начиная от ситуационных вопросов – когда и где мы отдыхаем, до стратегических – как мы друг к другу относимся. Эти ценности я создаю, формирую и внедряю.

Посмотрите на свою семью, какие ещё роли вы выполняете?

3. Социальные роли – они связаны с вашей социальной жизнью и отвечают за качество коммуникации с внешним миром.

- Самая глобальная роль – гражданин своей страны. В моём случае – гражданин Российской Федерации. И моя задача на протяжении всей жизни – соответствовать нормам и законам своей страны. Простой пример: если я как собственник обеспечил себе достойную жизнь, но при этом ко мне имеются претензии с точки зрения различных государственных органов и структур, я могу считать, что свою роль как гражданин я несу достойно? Да нет же!

Дальше смотрите, как вы проявляетесь в социуме: пешеход, водитель, сосед, участник мероприятия, спортсмен-любитель и так далее.

Вам необходимо чётко прописать все свои роли и стратегические задачи к ним. Для удобства я создал для вас таблицу – перерисуйте её или просто заполните. Если вы слушаете аудиокнигу, скачайте альбом с рисунками на моём сайте: alitvinov.ru – прим. автора.

Обязательно заполните третью графу: знания, умения, навыки. Чего вам не хватает, чтобы быть эффективным директором или эффективным супругом? Кстати, а что значит «быть эффективным»?

<i>Деловые роли</i>		
<i>Название роли</i>	<i>Стратегическая задача</i>	<i>Знания, умения, навыки</i>
<i>Семейные роли</i>		
<i>Название роли</i>	<i>Стратегическая задача</i>	<i>Знания, умения, навыки</i>
<i>Социальные роли</i>		
<i>Название роли</i>	<i>Стратегическая задача</i>	<i>Знания, умения, навыки</i>

Глава 4. Эффективность – это...

...о том, как измерить эффективность и о причинах ваших ссор с супругами и сотрудниками ГИБДД

Я не люблю это слово. Оно какое-то нечёткое, размытое. Его все используют в своей речи, но при этом чётко понять, что это, мало кто может. Поэтому я решил вывести своё определение.

На тренингах очень часто слышу:

Эффективность – это когда меньше затрачивается ресурсов за единицу времени.

А у вас есть более конкретное определение?

Насколько эффективен отдел?

Насколько эффективен сотрудник?

Насколько эффективно работает компания?

Можно ли измерить эту самую эффективность?

Можно! Если посмотреть на результаты, достигаемые в каждой отдельной роли.

Вот, представьте, прошёл один день вашей жизни. За этот день вы сменили десятки ролей! Легли спать и о чём думаете? Ну, если силы думать остались))

Так вот, я предлагаю вам подумать НЕ только о том, что вас ждёт в завтрашнем дне, что совещание надо провести или отчет закончить. А о том, какое количество запланированных дел и прилетевших задач вы выполнили за прошедший день. На сколько процентов *преуспели* в этом.

Изворотливые мои ученики на тренинговых программах говорят:

– О, я суперэффективен! Милиён задач выполнил.

И начинают хитрить:

Встать по будильнику – задача? Да!

Зубы почистить – задача? Да!

В туалет сходить – тоже задача!

Тогда я подхватываю:

– Зубы почистить – задача, да. Но ведь можно почистить быстро, но *не качественно*. Можно в туалет сходить быстро, но не качественно. Что я наблюдаю иногда в гостинице, когда делаю обход. Вижу, что арендатор свою задачу решил! Но не качественно! Потому что остались следы пребывания, которых быть не должно!)))

Доходчиво?

То есть эффективность – это не про скорость, кто быстрее, как в песне: «Проснулся, умылся, побрился, отжался, наступил на кота, с женой поругался...». И не про подсчёт, когда вы на мелкой тёрке натёрли всё то, что требует от вас действительность.

В день перед человеком стоит огромное множество задач! С этим трудно спорить. Их количество зашкаливает за несколько сотен иногда! Но, согласитесь, будет здорово оценить, какие задачи вы сегодня выполнили, например, как папа.

Задумывались об этом когда-нибудь? Насколько в день вы были эффективны как отец? Или как мать?

Например, как у папы передо мной сегодня стоит как минимум три задачи на взаимодействие с детьми:

- поговорить с Алисой и с Кристиной;
- Льву позвонить, спросить, как у него прошла рабочая смена.

А как я пойму, что я был *эффективен* как отец?

Очень просто. Если на закате дня увижу, что все задачи выполнил и результат получится именно таким, каким я себе его представлял, то я эффективен. И себе в роли папы я ставлю плюсики.

Но я же не только в роли папы прожил сегодняшний день?

Я был, например, в роли директора. И поскольку сегодня выпал снег, вместе с ним мне на голову свалилась ситуационная задача: провести ряд встреч с сотрудниками, чтобы ликвидировать последствия снегопада наиболее эффективно. А как это? Каким я представляю себе результат этой ликвидации? Убрать снег, не потревожив при этом посетителей гостиницы, а значит, поработать днём, а на территории складских помещений, наоборот, организовать ночную смену.

И это только одна задача в роли директора. Но я ложусь спать и оцениваю, на сколько процентов я выполнил все задачи этого дня – как свалившиеся на голову, так и запланированные.

То есть получается, что **эффективность равна проценту выполненных задач качественно и в срок.**

И, исходя из этого процента, я могу понять, насколько я был эффективен в каждой роли.

Например, как отец сегодня был эффективен на 60%, потому что с девочками я поговорил, а вот сыну ещё не позвонил и для этого у меня ещё есть время.

А как директор я пойму, что я молодец только после 23 часов, когда мои сотрудники выполнят поставленные мной задачи и я смогу оценить, всё ли я сделал верно, чтобы они сработали на ожидаемый мною результат.

Было бы классно, если бы всё можно было бы мерять только цифрами и смотреть, как вверх ползут стрелочки процентов. Но человек – не машина. Поэтому, помимо оцифрованных результатов – «качественно и в срок», я призываю посмотреть на эффективность с точки зрения эмоционального состояния.

Посмотрите на рисунок 1 «Эффективность и эмоции. График взаимозависимости». Если вы слушаете аудиокнигу, скачайте альбом с рисунками на моём сайте: alitvinov.ru – прим. автора.



Первую модель я называю миной замедленного действия.

Видите?

Процент выполненных задач – высокий. Но эмоциональное состояние падает. И в такой комбинации сотрудник скоро «рванёт». Когда стрелка эффективности опустится вниз, вы получите человека, равнодушного к работе, который на все задачи реагирует: «Надоело. Отстаньте». Он точно выгорит и уволится – это просто вопрос времени.

Как управленец: если вы видите в своей команде такую «мину», вам придётся разминировать её – вернуть подавленному сотруднику его эмоциональный настрой. Иначе и внезапно эффективность точно завалится.

Вторая модель взаимозависимости – это когда эффективность низкая, но человек ходит довольный.

Я встречал управленцев, которые слишком узко смотрели на эту комбинацию, мол, что с него взять – дурачок, и результатов от такого не жди. Но, например, для стажёров и новичков в команде – эта комбинация вполне допустима и даже обязательна.

Поэтому, когда к нам в гостиницу приходит новенький администратор, я понимаю, что процент выполненных задач качественно и в срок будет не самый высокий. Но мне важно, чтобы она на этом начальном уровне сохраняла эмоциональный настрой. Поэтому, когда у неё что-то не получается, я говорю:

– Ничего страшного. Давай вместе посмотрим, что не так. Вот тут давай добавим, вот тут посмотри, как можно по-другому.

Моя задача – сохранить её *настрой* и скорректировать её действия, потихонечку выправляя её эффективность. Потому что, как вы уже поняли, если настрой упадёт, то и эффективность тоже завалится или даже не появится.

В идеале мы как управленцы хотим, чтобы обе стрелки держались на высоком уровне. Я называю эту модель поддержанием.

Чуть заваливается одна из стрелок: «Опа-опа, ребята, что случилось? Давайте подхватим!».

Или эффективность поплыла – значит, что-то на уровне действий пошло не так. Надо обратиться к формуле «Квантовый скачок», мы её рассмотрим в главе 17, и скорректировать свои действия или действия команды.

Если подводить итог, то вы можете оценить эффективность в любой момент времени. Прямо сейчас отвлекитесь от чтения, прикиньте процент выполнения задач в какой-то своей роли. Насколько процентов вы эффективны прямо сейчас? Вас радует этот результат? Что с вашим эмоциональным настроем?

– Ха! Нет ничего проще, – заявил мне как-то раз обладатель изворотливого и пытливого ума. – Ставишь перед собой *одну* задачу и выполняешь её на 100% эффективно!

– Да! Можно и так, – отвечаю я. – Но стоит привязать эту единственную задачу к адекватности, масштабности, к глобальной и стратегической цели. Например, если на 1 января ставить себе задачу быть эффективным в роли человека, то мы получим конкретный список:

- проснуться,
- пописать,
- покакать, выпить,
- закусить,
- лечь спать.

И тогда – да! Ты просыпаешься 2 января с мыслью: ура, я вчера был эффективен на 100%. У меня других и задач и не было!

Но, на мой взгляд, это немного примитивная жизнь. Потому что другие роли, а значит, и задачи отсутствовали. Поздравить детей, сходить с ними погулять, порадовать жену походами в новые места. Нет. Эти роли зависли. На сцене жизни только одна роль – я пьяненький человек. Наверное, это не самый продвинутый уровень личности. Наверное, с точки зрения масштаба это не та задача, которая может привести к интересной, счастливой жизни. Ведь так?

Сказать, где виден масштаб личности и стратегические цели?

На *встрече* одноклассников или одноклассников.

Вот уж где сразу становятся ясны ценности и подходы к планированию жизни. И то, что для одних нормально, для других – абсурдно.

Но всё же есть крупица истины в том, чтобы ставить перед собой одну задачу и выполнять её на 100% эффективно.

Речь о том, что человек не может находиться в одной роли в один момент. Наша жизнь настолько динамична, что происходит наслоение ролей. Например, я, передвигаясь на машине

в роли водителя, отвечаю на телефонный звонок жены и моментально переключаюсь на роль мужа.

Конечно, наша функциональность как индивидуума и развитость технологий позволяют нам одновременно ехать и разговаривать по телефону. Но, как показывает практика, эффективность и той, и другой роли в этот момент времени снижается. В наложении ролей вы теряете их мощность. То есть ситуативные-то задачи вы выполните – в поворот впишетесь и на вопрос жены ответите. Но насколько качественно?

И, если вы посмотрите на стратегические цели, вы увидите, что сегодня не круто быть как Кай Юлий Цезарь – диктовать по четыре письма одновременно. Круто разделять задачи, оценивать их важность и каждой уделять своё время. Хотя, если и на Цезаря вы посмотрите менее популистским взглядом, узнаете, что он отлично умел переключаться с одной задачи на другую, умело расставляя приоритеты.

Именно к этому я и призываю. Учитесь ставить какие-то роли на паузу, ситуативно на 100% отдавая себя другой роли.

Важный звонок? Припаркуйтесь, потом продолжите диалог.

Именно это позволит вам быть максимально эффективным в этот момент времени, а ещё – избежать диалогов с недовольной женщиной:

– Ты меня не слушаешь! Я что, с пустым местом разговаривала?

Или с довольным сотрудником ГИБДД:

– Ой, извините, не заметил знак, потому что у меня был важный разговор.

Избавьте себя от неприятностей из-за того, что вы поддались иллюзии быть крутым и эффективным и там, и там. Смотрите стратегически. Если видите напряжённость или угрозу в отношениях с сотрудником или с женой, ставьте на паузу остальные роли, выбирайте время для разговора. И тогда уже во время беседы будьте 100% вовлечены в нужную роль и задачу разговора.

Для этого стоит развивать в себе способность в нужный момент приводить свои мысли и эмоции в качественное состояние, чтобы действия приводили к максимальной эффективности исполняемой роли.

Если я разговариваю с сотрудником, то я обязан отключить водителя, папу, зятя и так далее и быть только здесь и сейчас в роли сотрудника этой компании, директора, подчинённого. А значит, быть способным признавать свои ошибки, если с моей стороны было сделано что-то не так.

Потому что, если вы живёте с расфокусом ролей, последствия могут быть очень печальны. Вы и не заметите, как пройдёте *точку* невозврата:

- сотрудник уволится,
- жена уедёт к другому,
- машина скользнёт в кювет.

Кстати, про машины. Способность переключать роли мне напоминает механическую коробку передач. Она ведь нужна для того, чтобы водитель мог выбирать более точно передачу, чтобы двигаться более эффективно. Это вам не «автомат», когда предлагают готовую комбинацию, которая эффективна, но в усреднённых условиях.

Конечно, удобно.

Конечно, требует не такой скорости реакции.

Но к финишу быстрее и увереннее приходят те, кто владеет «механикой». Тем более что на дороге вам придется столкнуться с такими разными «тачками».

Глава 5. Что управленцу полезно знать о людях

...из которой становится ясно, что 75% людей – туповатые, а ещё 24,5% – тупые

Вся наша жизнь – сплошное взаимодействие. Мало того, что одна наша роль действует на другую, так мы ещё и сталкиваемся с разными людьми в разных ролях. О чём надо знать, чтобы ничему в этой жизни не удивляться?

В этой главе поговорим про типы людей и про то, чего ждать от них, а на что не стоит и надеяться.

На втором курсе психологического факультета на лекции по психологии личности перед нами выступал психиатр, профессор с примечательной внешностью. Он ходил в таких штанишках, затянутых под самые подмышки. Но больше всех преподавателей он мне запомнился ещё потому, что обладал безусловной харизмой, увлечённостью предметом и яркой манерой изложения материала.

И вот он рассказал нам о результатах исследования, проведённого в 2000 году Всемирной организацией здравоохранения среди граждан достаточно развитых стран.

Какие показатели исследовали? Общекультурные компетенции, способности человека размышлять, критически мыслить, доделывать дела до конца, видеть суть. И были выведены данные: 75% людей – это *туповатые* люди. Профессор так сильно растягивал слова «ту-пова-тые».

И мне это так врезалось в память! Так возмутило тогда!

Как так? Такое огромное количество людей наградили не самым приятным термином. Что за ярлыки?

Я поднял руку и спросил:

– Что это значит, профессор?

Но он попросил дослушать остальные цифры и продолжил:

– 24,5% откровенно *тупые*.

Я ещё больше возмутился внутри! Ведь это что получается: если 24,5% населения развитых стран откровенно тупые, а 75% туповатые, что остаётся? Полпроцента разумных?

И профессор объяснил, что да – всего 0,5% людей можно отнести к категории развитых, *прогрессивных*, способных критически оценивать ситуации, логически мыслить, эффективно действовать, решая стратегические и ситуационные задачи.

То есть вы понимаете, да?

Это не обзывательства и не ярлыки.

Тупой, туповатый и прогрессивный – это критерий, оценивающий реакцию человека на то или иное событие.

Приведу простой пример.

Вспомните ситуацию, когда вы приезжаете на дачу и видите массу всякого разного дачного инструментария, один из которых – это грабли.

Представьте себе грабли, лежащие на лужайке так, как обычно показывают в мультиках – острия зубчиков, глумливо целясь вверх, ждут, пока на них кто-нибудь наступит.

Опасное положение, потому что законы физики никто не отменял и, наступив на грабли, вы рискуете получить удар в лоб. Мужчины, однако, шутят, что удар в лоб – это не самое страшное, страшно, когда грабли детские)))

И вот вы, приехав на свой дачный участок, встречаетесь с граблями самым типичным образом – наступаете на них. Какой будет ваша дальнейшая реакция и действия? Подумайте, пожалуйста, а я пока расскажу.

Есть несколько типов реакции на эту ситуацию.

Первый тип – крик и ор. Так поступают те самые 24,5% населения развитых стран.

– What the fuck?! Что за херня?! Грёбанные грабли! На хрена я вообще езжу на эту дачу?

Нетрудно предположить, что человек, демонстрируя такой тип реакции, может сломать коварные грабли либо отбросит их в сторону. Но когда ещё раз пойдёт этой же дорогой и снова наступит на них, его реакция повторится.

О чем говорит этот пример?

О том, что есть категория людей, которые, попав в какую-то неприятность, не будут думать о том, как избежать повторения. Пошел – наступил на грабли – проорался – вернулся – снова наступил – снова проорался. В голове не промелькнёт светлая мысль о том, как избежать повторения неприятной ситуации. Мозг пойдет по пути обвинения и поиска виноватых. Под прицел гнева попадут как сами грабли, так и все окружающие люди:

– Разбросали тут, придурки. Теща задолбала со своей дачей! Пусть сама на ней копытит.

Такой человек не способен к самокорректировке, к проведению анализа в отношении того, почему он вообще оказался в этой ситуации и как сделать так, чтобы она не повторилась. И даже если кто-то, кто окажется рядом, тонко намекнёт на то, что надо бы под ноги смотреть, наш герой обязательно пошлёт его в крайне неприятное путешествие.

Более того, он будет убеждён, что прав, и в любом случае – молодец.

Мы также ожидаем, что процент *повтора* аналогичных ситуаций у него будет довольно высоким. И когда мы восклицаем: «Ну, ты тупой!», мы часто имеем в виду именно это: «Ты делаешь одни и те же глупости не в первый раз».

И это тот уровень мышления, который в педагогике называют «корректировке не поддается». В отличие от туповатых, где мы можем говорить про возможность развития мышления.

Если провести прямую линию от тупых к прогрессивным, то где-то посерединке будут находиться туповатые. При этом они могут быть ближе к тупым или ближе к прогрессивным. То есть здесь нет абсолютных значений.

И в этом смысле, в зависимости от развитости мышления, 75% населения развитых стран, наступив на грабли, поступят следующим образом:

- Те, что ближе к прогрессивным, отнесут грабли куда-то, не факт, что на место.
- Те, что ближе к тупым, откинут их в сторону, что не гарантирует попадание в неприятную ситуацию их самих или других жильцов этого дачного участка.

Иными словами, туповатые, которые по шкале приближаются к прогрессивным, предпримут попытку предупредить повторение неприятной ситуации. А те, что ближе к тупым, – однозначно нет.

А как бы поступил прогрессивный человек?

Продумайте свой ответ.

Мне предлагают на тренингах разные варианты. Но довольно редко находят способ максимально эффективно устранить саму неприятную ситуацию и минимизировать её повторение.

А сделать это можно по простой схеме. Она работает, кстати, не только с граблями, попробуйте, правда))

Если случилась какая-то неприятность или вы допустили ошибку, задайте себе два вопроса:

1. Какова вероятность, что эта ситуация повторится?
2. Что мне нужно сделать, чтобы она не повторялась?

Взять те же самые грабли! Ими могут пользоваться все жильцы дачного участка, поэтому мало просто убрать их на место. Через час они могут снова валяться в траве и коварно ждать, пока на них кто-нибудь снова наступит. Чтобы максимально исключить вариант повтора неприятной ситуации, надо собрать всех причастных и ввести некий стандарт обращения с граблями: когда мы их берём, как мы ими пользуемся, куда убираем, как храним и так далее.

Выводы из этой главы простые. Я не прошу вас оценить процент людей, которые поступают с неприятными ситуациями подобным образом. Скорее всего, ваш мозг уже проделал эту работу и навешал ярлыков! Увы.

Потому что я призываю вас к другому! Нацельте своё внимание на то, что статистическое большинство людей *не меняется*! Не ждите от них больше того, что они могут вам дать. Но старайтесь влиять на то, на что повлиять можете. Люди не меняются, но мышление поддаётся корректировке. Поэтому, начав с себя, вы можете двигаться по шкале, приближаясь, а то и входя в 0,5 процента людей с прогрессивным уровнем мышления.

Как влиять? Что делать?

Приведу пример из своей практики.

Однажды ко мне обратился генеральный директор одного предприятия с репликой:

– Сотрудники – козлы, уроды! Работают в разную смену, и когда одна смена уходит, вторая потом полдня не может найти какие-то инструменты, которые им нужны.

Компания эта занимается ремонтом крупногабаритных авто.

– Скажи, а как долго это продолжается?

– Да постоянно! Тупые! Задолбали! Вместо работы полдня ищут инструменты. И когда вовремя работу не сдают, руками разводят, что не могут найти что им нужно: «А я что виноват, если я инструмент не мог найти?».

Наши отношения позволяли мне быть предельно с ним откровенным. Поэтому я предположил:

– Ну, если у тебя сотрудники все тупые, скорее всего, ты среди них главный.

Его отношение ко мне гарантировало правильную реакцию – не как к оскорблению, а как к призыву корректировки. И мы договорились, что будем подходить к решению этого вопроса не как тупые и туповатые, а как прогрессивные люди. То есть максимально сократим возможность сотрудников допустить ошибку.

Засучив рукава, начали действовать. Сначала надо было поставить себя на место сотрудников, которые пришли на работу, должны где-то взять различный инструмент, куда-то его класть в процессе работы, а потом куда-то убрать. Мы разработали стандарт, вовлекли всех сотрудников к его исполнению – то есть донесли до каждого, что будет в результате как исполнения, так и несоблюдения.

Это важное дополнение, потому что не все люди способны мотивировать себя изнутри и нужна мотивация извне. Мы поговорим ещё об этом, но позже. Как не все способны подхватывать на лету и делать так, как вам кажется правильным. Все люди разные, у нас разный уровень мышления, и всё, что вы должны делать, – влиять на то, на что влиять можете, объяснять, что сегодняшние тренды жить одним днём – это путь в никуда.

Это один из факторов, почему я занялся социальным проектом – чтением лекций в учебных учреждениях о секретах успешной взрослой жизни. Я вижу, как много сейчас вирусной деструктивной информации о стиле жизни. Дети, да и взрослые «подсаживаются» на установки:

- Живи здесь и сейчас;
- Получай всё и сразу;
- Делай только то, что тебе нравится.

Если вы оцените эти установки с точки зрения стратегических целей, то увидите, насколько они деструктивны. Подобные вещи сдвигают процент туповатых людей в сторону границы с тупыми.

Однажды мои девочки мне заявили:

– Папа, в жизни надо заниматься только тем, что нравится.

Моя реакция была моментальной:

– Я правильно понимаю, что к стоматологу в этой жизни мы не будем ходить?

Ну серьёзно! Кому нравится ходить к стоматологу? Покажите человека, который кайфует от посещения врачей?

Нет, таких нет. Но рациональный ум нам будет говорить: «Да, мне это не нравится, но, чтобы реализовать свои задумки и цели, я буду это делать». Потому что стратегически я понимаю, мне это будет выгодно. Это инвестиции в своё здоровье, в своё развитие, в свою долгую счастливую жизнь.

Я сейчас грызу, буквально грызу книжку Гегеля «Логика». Очень тяжелый текст, трудно читается! Но я грызу её, читаю, потому что понимаю: усвоив эти смыслы, я смогу быстрее решать сложные задачи и находить ответы на те вопросы, которые мне сейчас пока не по зубам.

И, дорогой читатель, как бы это грубо ни звучало, приходится признать данность:

- Большинство людей могут быть не очень прогрессивными и в опасном повороте выходить на встречу.

И вы будете иметь с ними дело:

- Когда будете обязывать соблюдать правила противопожарной безопасности, которые задуманы с единственной целью – чтобы мы прожили долгую и счастливую жизнь и сохранили материальные ценности;
- Когда будете просить напрягаться и изучить то, что будет полезно в работе или в жизни.

И культура легкой жизни, к сожалению, будет не на вашей стороне. Но чем более прогрессивны будете вы сами, тем больше в вашем кругу будет таких личностей. А если вы сами в работе или в жизни – маленький человек, человек размера S, с маленьким зарядом пассионарности и неспособностью к стратегическому мышлению, то кто будет рядом с вами? Такие же S`ки. Людям более высокого уровня будет не по пути с вами, просто неинтересно. Увы. Это факт. Развивайтесь! Будьте прогрессивными.

– А может быть, прогрессивность – это генетика? Ведь бывает так, что один человек рождается умным, а второй – не очень. Значит ли это, что если ты не рождён гением, то нет никаких шансов дотянуться до этой планки? – однажды спросили у меня.

В каком-то смысле – это псевдоспасительная мысль, мол, нет шансов, а значит, и тянуться никуда не надо. Но прогрессивность даёт сочетание некоторых факторов. И один из них – это соответствие своему фактическому возрасту.

Вы знали, что есть несколько возрастов?

Глава 6. Возраст имеет значение

...о мудрости и о том, о чём пора бы знать в вашем возрасте

У меня в обиходе есть такая фраза:

– В твоём возрасте пора бы это знать!

Например:

- В твоём возрасте пора бы знать и понимать, что при превышении скорости велик риск вылететь на встречную полосу и кого-то выкинуть в кювет или самому там оказаться.

Или:

- В твоём возрасте пора бы знать и понимать, что правила дорожного движения задуманы не для того, чтобы штрафы с тебя брать, а чтобы каждый участник дорожного движения добирался из точки «А» в точку «Б» живым, здоровым, в позитивном настрое и с минимальными денежными потерями.

Или:

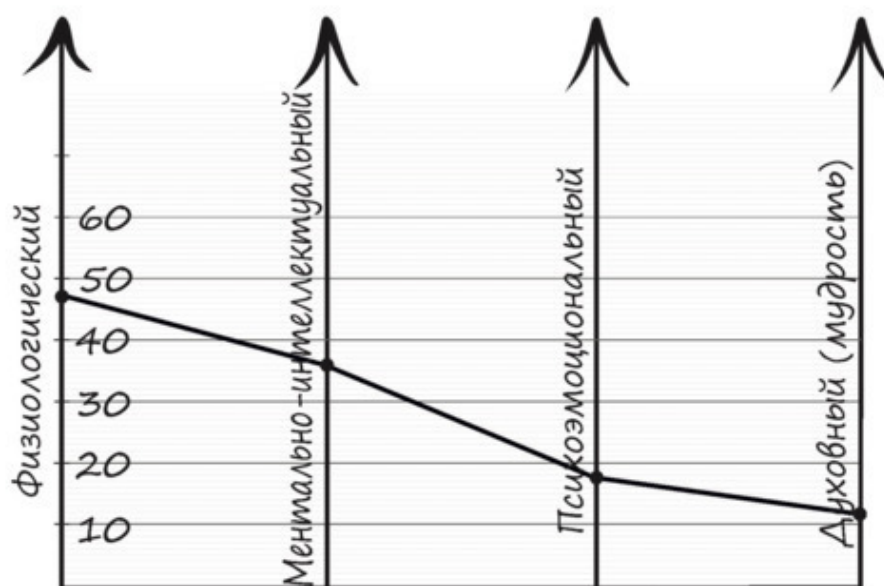
- В твоём возрасте пора бы знать и понимать, что признавать свои ошибки – абсолютно нормально для взрослого человека. Ненормально впадать в обиду или агрессию.

Можно ещё что-нибудь добавить про детские штанишки и что пора бы уже вылезти из них, но глумливость тоже не соответствует взрослой позиции. А это пособие рассчитано, конечно, на взрослых людей.

Что отличает эту самую *взрослость*?

Прежде всего – соответствие своему фактическому возрасту по ряду критериев. Сами эти критерии показаны на рисунке 2 «Концепция четырёх возрастов». Если вы слушаете аудиокнигу, скачайте альбом с рисунками на моём сайте: alitinov.ru – прим. автора.

Возраст имеет значение



Первый, как мы видим, это физиологический возраст. Это ваши цифры по паспорту. И никаких «мне в душе 25»! В паспорте написано 44, значит – 44! Если не поддельный, конечно))

От фактического возраста, собственно говоря, мы дальше и вальсируем в сторону ментально-интеллектуального, психоэмоционального возраста и духовного. Нетрудно догадаться, что все эти шкалы должны находиться примерно на одном уровне.

У прогрессивного человека, кстати, так и есть.

Но неумолимая статистика снова даёт чёткие данные и щедро льёт бензин на наши иллюзии о себе. Большинство из нас имеет катастрофическое отставание от фактического возраста по всем остальным шкалам.

Расскажу, как это выглядит на примере.

Однажды, участвуя в проекте телеканала «ТНТ», я был одним из тех, кто проводил опрос среди жителей Хабаровска. Предмет опроса был простой: «Как вы относитесь к дополнительному образованию?».

И вот с одной девушкой у меня произошел интересный диалог. На вопрос о дополнительном образовании она ответила:

- Зачем мне какое-то дополнительное образование, я с отличием окончила школу, успешно окончила институт, мне знаний для этой жизни более чем достаточно.
- Скажите, а вам сколько лет?
- 24 года.

- Здорово. А у вас есть дети?
- Нет.
- А планируете иметь детей?
- Да, конечно.
- Хорошо. А что вы знаете о возрастной психологии, способах воспитания ребенка, пока он ещё в животике, потом в первые месяцы, в первые годы, в возрасте до 3, до 6 лет?
- Я ничего не знаю об этом.
- Странно, согласитесь? Вы планируете стать мамой, при этом знаний о возрастной психологии и способах воспитания у вас нет и получать вы их не собираетесь.
- Ну да, – сказала она спустя короткую паузу, – а где этому можно поучиться?

И по её глазам я понял, что этот скачок я у неё в голове создал – её убеждения относительно ненужности дополнительного образования и повышения своего уровня знаний пошатнулись.

Пример этой девушки показывает очень простую вещь: её убеждение говорит о том, что «я всё знаю». И да, чтобы быть высокоэффективной в каких-то своих ролях, она действительно «всё знает». Но разве во всех? Вернитесь к главе 3 и посмотрите на свой список ролей, что вы вписали в последнюю колонку? Вы действительно «всё это знаете» или какие-то навыки и знания надо подтянуть?

Есть ли роли, в которых вы, как эта девушка, только планируете проявиться? Как насчёт того, чтобы там поставить для себя стратегическую задачу и составить список того, что нужно изучить, в чём разобраться?

Нет! Мы об этом не думаем!

Совсем как та девушка мы не планируем и не действуем на опережение.

– Дополнительное образование?

– Нет, мне не надо, спасибо.

Пока «рак не свистнет». Ну, или петух не клюнет! Да?

По всё той же неумолимой статистике большинство мам и пап берутся за книжки по воспитанию детей, только когда сын или дочь посылает их матом и уже пройдена точка невозврата. Или не берутся вовсе, обвиняя кого угодно, но не себя, «умника».

Потому что чаще всего родители бегут к специалисту с возгласом:

– Сделайте с ним что-нибудь!

С ним! Не со мной! Ведь так?

Мы загодя даже не думаем о том, чтобы быть эффективным в пока неведомых нам ролях. Поэтому, как только мы входим в эти роли – недозрелые до них, зелёные, как помидорки, мы начинаем катастрофически *отставать* в развитии. Фактически возраст один, а интеллектуальный, тот, который отвечает за уровень компетенций, – сильно ниже.

И такое поведение снова относит нас к типам личности по развитости мышления. Помните, когда что-то не так сделали, сами себе мысленно: «Ну, я тупой!», потому что понимаете, что *можно* было по-другому. Так вот, тупые и туповатые, которые ближе к тупым, не пла-

нируют и не прогнозируют заранее. Прогрессивные мыслят стратегически. Прогрессивность идёт рука об руку с ростом интеллектуального уровня, способности аккумулировать в себе знания, изучать то, что позволит решать всё более и более трудные задачи.

Ведь что такое рост? Это способность справляться со всё более сложными ситуациями в жизни, ведь так? А как вы будете с ними справляться, если не приобрели нужных навыков и знаний? Поэтому следите за тем, чтобы ваш интеллектуальный уровень шёл в ногу с вашим физическим возрастом. Будьте эффективны во всех сферах, в которых вы проявлены в жизни и которые планируете в будущем.

Почему я настаиваю на ролевой модели работы над своим развитием?

Потому что вы можете демонстрировать прогрессивный подход в отношении своей профессии, но в других ролях поступать как туповатый или даже тупой человек.

Если я в роли водителя КамАЗа успешен, высокоэффективен и в свои 30 лет отлично им управляю, знаю про эти машины всё и продолжаю узнавать новое, я – молодец! Но когда я прихожу с работы домой и, входя в роль отца, начинаю орать на своего ребёнка, то это ставит под сомнение тот факт, что моя ментальность доросла до 30-летнего возраста. Скорее я веду себя как недовольный подросток.

Поэтому внимательно посмотрите на этот рисунок. Посмотрите на свой возраст с точки зрения разных ролей. Сделайте отметки на шкале интеллектуального возраста – насколько они соответствуют физическому по общекультурным, профессиональным компетенциям.

Второй показатель, на который мы смотрим, – это третья шкала, психоэмоциональный возраст. Насколько ваши эмоциональные реакции соответствуют вашим годам в паспорте.

Другими словами, для годовалого мальчика, у которого болит животик, орать и плакать – это нормальная реакция на внутренний раздражитель, потому что надо дать сигнал маме, что с ним что-то не так. Но для 15-летнего остолопа орать и топтать ногами в той же ситуации – уже ненормально. Потому что он может предпринять какие-то действия, чтобы эту ситуацию исправить и предотвратить её повторение.

Здесь я всегда задаю провокационный вопрос:

– А до скольки лет нормально проявлять обиду или обидчивость, попросту говоря, обижаться? Прошу не путать обиду с разочарованием, это разные состояния.

Подумайте. Черканите сейчас свой ответ на полях этого пособия. Потом прочтаете главу 13 про РВД, вернётесь сюда и посмеётесь))

Когда мне взрослые физиологически люди говорят, что обижаться – это нормально, я объясняю. Чувствовать обиду – да, нормально, ведь это ваша эмоция. Но застревать в этой эмоции, проявлять её, действовать, исходя из этой эмоции, – насколько это нормально?

– Ну, а чё такого?

А ничё! Только то, что в период 18+ *пора бы* уже проявлять ментальность взрослого человека. Уже немаленькие! И должны понимать, что ненормально обижаться на руководи-

теля, который делает вам замечания, если вы в работе что-то не так сделали. Это всё равно что писать и какать в штаны.

И пусть это звучит грубо. Но наблюдать, как люди в возрасте от 30 до 50 лет, трудясь в серьёзной компании, на замечания руководства эмоционально реагируют как подростки, – смешно и грустно одновременно!

Обижаются дети.

Агрессируют подростки.

Поэтому такие реакции от взрослых людей выглядят как дикость, инфантилизм и свидетельствуют об отставании от физиологического возраста.

Ведь как бывает? За неделю до конца месяца приходит начальник и говорит, что планы продаж повысились на 20%, а значит, до конца недели вы должны просто мир перевернуть вверх дном или план не выполните. И адекватный, казалось бы, сотрудник этого отдела вдруг *впадает* в подростково-юношескую реакцию и начинает либо истерить, либо проявлять агрессию.

Как поступит взрослый и прогрессивный?

Закатает рукава, уточнит ситуацию, задаст вопросы и пойдёт работать: ничего, справлюсь. И справляется! Потому что вместо того, чтобы застревать в своих эмоциях, которые, конечно же, в первые минуты будут, он пойдёт думать, как решить непростую задачу.

Почему так важно поддерживать свой психоэмоциональный уровень? Потому что эмоции убивают рациональный ум, он просто отключается! Вы теряете способность совершать разумные, адекватные действия, видеть новые возможности. Но на практике мы видим, что люди ведут себя бестолково, как подростки. И ещё страшнее, когда этими подростками управляют другие подростки. О какой высокой эффективности тогда может идти речь?

Вы замечали, что советская система образования была построена на взрослении личности в целом? В 25 лет наши родители срывались с насиженных мест и ехали строить БАМ. И они понимали, что будет трудно, а система им говорила, что мы поможем в том, заплатим за это. И молодёжь серьёзные предприятия строила. Качество взросления было лучше, чем сейчас, потому что люди были вынуждены, как это говорят, «рано взрослеть».

Но разве сейчас время расслабляться?

Расти физиологически – это неизбежно, да. Набирать новые знания и навыки надо, чтобы двигаться в рост профессионально, – да. Но надо расти ещё психоэмоционально. Демонстрировать взрослую позицию, не сваливаться в эмоциональные реакции детей или подростков. Мы ещё поговорим об этом в главе про РВД.

И когда вы подтянете свой интеллектуальный уровень, научитесь управлять своими эмоциями и перестанете идти на поводу у своих эмоциональных вспышек, есть надежда, что с годами придёт та самая хваленая мудрость. А не просто годы придут одни.

Я вижу мудрость как некий *симбиоз* возраста, ментального уровня и спокойствия. Это именно симбиоз, потому что сам по себе богатый жизненный опыт ещё не гарантирует мудрых решений.

Знаете, как в анекдоте: «У тебя Ж ОПыта больше». Так вот, опыт, может быть действительно большой)) Но маленькой останется способность:

- оценивать ситуацию,
- адекватно на неё реагировать,
- прогнозировать результат,
- предугадывать последствия.

И только исходя из этого всего принимать решения.

Не сильно заумно? Нет? Перечитайте ещё раз. Мудрость – это симбиоз всех возрастов.

Например, приходите вы в компанию и не поинтересовавшись тем, какие здесь правила, начинаете устанавливать свои. Психоэмоциональность западает.

Или начинаете нарушать все правила, просто потому что не поинтересовались, как у них здесь принято. Ментальность заклинило.

Не очень мудро прийти в компанию, которую не вы придумали, и начать оспаривать всё то, что там создано, вы всё, мол, неправильно делаете, сейчас я вас научу как надо. Вы спокойнее реагируйте! Спокойнее! И сначала изучите эту компанию хорошенько, а потом предлагайте то, что ваш интеллектуальный уровень подсказывает. Тогда высока доля вероятности, что решения ваши будут мудрыми.

А значит, самое мудрое решение: пока шагают ваши годы, делать свои шаги навстречу взрослению по всем возрастам. Вы можете на это влиять, правда! Просто вовлеките себя в эту мысль.

Ведь наверняка у вас есть знакомые, которые младше вас, но вам при этом с ними интересно поговорить, порассуждать. Задумывались ли вы о том, что ментально и психоэмоционально вы на одном уровне? Вопрос только в том: вы спустились до их фактического возраста или они поднялись до вашего? Интересно, правда?

Цель, к которой нужно стремиться, – опережать свой фактический возраст. Чтобы с вами было интересно тем, кто старше и умнее, чем вы, кто находится на более продвинутом уровне. К этому нужно стремиться, потому что это так вдохновляет!

Как вы можете повлиять на свой возраст?

С физическим вы ничего не можете сделать, ваше тело будет сначала крепнуть, потом неизбежно увядать. Но ваша ментальность должна подсказать вам, что этот процесс можно притормозить. Вы можете влиять на своё здоровье и в чистоте содержать свой храм, как ещё иначе называют тело. Гимнастика, полезные привычки и визиты к эндокринологу – вам в помощь!

Ментальность, или интеллектуальный уровень, можно и нужно тренировать. Мы уже говорили про это – не лениться, составить по ролям список знаний и навыков, которыми надо овладеть, и – вперёд! Дополнительное образование поможет!

Психоэмоциональность часто связывают со стрессоустойчивостью, вашей способностью в жёсткой ситуации сохранять эмоциональный настрой и соответствовать тем реакциям, которые адекватны вашему возрасту и обстановке.

Тренировать свою стрессоустойчивость и повышать психоэмоциональный возраст тоже можно. Больше читать, больше общаться с людьми, которые вызывают уважение, а их достижения подтверждены фактами. И учиться спрашивать советы: «Что вы посоветуете в этой области?».

Учитесь у тех людей, которые живут так, как вам хотелось бы жить.

Избегайте тех, кто умно говорит, но сам не следует своим же правилам. Умно не всегда толково. Эффектно не всегда эффективно.

Сомневайтесь!

И к каждой теории или технологии подходите с включенными мозгами.

Комбинируйте разные подходы.

Проверяйте!

Что вы сами можете добавить к этому списку рекомендаций? Что у вас в голове? Какие установки? Может быть, какие-то из них тоже стоит пересмотреть? Может быть, из них уже выросли, но носите по привычке?

Сейчас мы это выясним.

Глава 7. Из какого вещества я сделан?

...пара слов о пассионарности, курении и о шести пунктах, по которым вы можете себя продиагностировать

*«Сегодня встал опять не с той ноги,
все мысли в кучу, хоть к доктору беги.
Советов много, воду льют со всех сторон,
галдят как стая важных, но тупых ворон.*

*И я решил покончить с этим,
выкинуть всех тех из мыслей,
умников тех, кто тратит время
на то, чтобы давать советы.
Мнений так много разных,
делом не подкреплённых.
Мнений таких заразных,
но и всем недовольных».*

Когда-то в советские годы я услышал песню группы «Альфа», в которой были такие слова: «Я сделан из такого вещества», и дальше шло перечисление. Это навело меня на мысль: – А из какого вещества сделан я?

И я составил список, в который, конечно, не стал включать очевидные вещи, например, анатомические – клетки, ткани, органы, части тела. А сосредоточился на неочевидных.

И первым пунктом в этот список я поставил генетический материал.

Трудно спорить с тем, что я как человек состою из того, что мне передали мои родители. При этом опять-таки речь не только про очевидные цвет глаз и количество волос на голове. Но и про особенности личности, характер.

У меня, как у отца двойняшек, перед глазами пример того, как генетика влияет на личность, когда родители общие, система воспитания общая, а дети настолько разные, что диву даешься!

Если бы я не был свидетелем их рождения, я подумал бы, что в роддоме что-то перепутали! Потому что Алиса появилась на свет белокожей, а Кристина – смугленькой. Алиса явила себя миру на две минуты раньше, и теперь она везде первая.

– Залезайте в машину сами, – говорил я девочкам, открывая дверь, когда отвозил в детский сад. Потому что убежден: каждый с детства, пусть медленно и трудно, но должен делать сам то, что в силах сделать.

И вот они лезут, машина высокая! С криками, отталкивая Кристину, Алиса стремится вперёд! В ней это генетически заложено. Кристина к этому относится философски, сзади ей помогает, подталкивает, мол, первая, так первая, ты и в роддоме была первой.

Понимаете?

Персональная генетика – это то, что заложено в вас изначально. Поэтому *трудно* поддается корректировке. Ты рожден таким, каким рожден. Какие-то вещества и процессы, например, скорость химических реакций, создают твою персональную нервную систему, твой генетический набор. Ты состоишь из того, что тебе дали твои предки, и сам с этим материалом как-то обращаешься.

Поэтому второй пункт – это физическое состояние.

Если генетика как программа заложена в нас и мы имеем очень мало возможностей для её корректировки, то физическое состояние – штука интересная. Мы можем *уничтожить* то, что имеем. Вы все знаете эти примеры – алкоголь, курение, наркотики, чрезмерные нагрузки – всё то, что приводит вас в нерабочее состояние. Например, у меня есть приятели и друзья, которые, являясь профессиональными спортсменами, уже способствовали разрушению своего физического состояния. Разорванный мениск, сорванная спина, травма и так далее.

То есть на свое физическое состояние мы можем влиять! Причём как негативно, так и позитивно – экологичные способы поддержания своей формы и своего здоровья, медицинские обследования и рекомендации врачей, в свою очередь, благотворно скажутся на качестве жизни.

Так, для меня стало нормой раз в год ходить к эндокринологу, чтобы по составу крови и гормональному фону понять, нужно мне предпринять какие-то меры для поддержания своего здоровья и физического состояния или нет. Ведь от этого, в конечном счёте, зависят мои способности.

Как вы себя чувствуете утром, если накануне шумно и весело отмечали какой-то «важный повод»? Голова болит, мозг не соображает, память подводит, усидчивость сменилась на желание полежать, внимание чётко фокусируется только на стакане с водой. Так? А если подобный тип отдыха – привычное времяпровождение? Что станет с вашей умственной деятельностью?

Вот почему третьим важным элементом я выделил интеллект. Его нельзя отнести ни к генетическому материалу, ни к физическому состоянию. Хотя оба фактора на него безусловно влияют! И да, вы можете разрушать то, что вам дано, а можете развивать.

Как это сделать?

Во-первых, если нет каких-то травм, связанных с высшей нервной деятельностью, интеллект будет развиваться естественным путём, по принципу: дотронулся – обжёгся – понял – запомнил – больше не трогаю.

По мере взросления на эти данные будет накладываться база знаний, полученных в результате воспитания и образования. И до тех пор, пока вы пополняете эту базу знаний или базу данных, ваш интеллект развивается. Как только перестаёте это делать, вслед за небольшой паузой в развитии наступает стадия деградации. И вы начинаете забывать то, что вчера ещё знали на отлично. Стирается, например, большая часть школьной программы. Вы всё ещё помните, сколько материков на нашей планете?

Или вы считаете, что помнить подобные вещи – бессмысленно? В зависимости от вашего ответа здесь могут столкнуться наши с вами *убеждения* – именно от них, в конечном счёте, зависит ваше отношение к миру и к себе.

Поэтому четвертым элементом в списке того, из чего состоит человек, я поместил убеждения.

– А что такое убеждение? – как-то спросили меня.

Если говорить совсем по-простому, то убеждения – это то, во что я верю и что является для меня неоспоримым фактом. Крайняя степень убеждений – фанатизм и излишняя категоричность. Здесь мы можем вспомнить различные религиозные убеждения, которые, в том числе, приводят к войнам.

Баталии могут случиться и на работе, да? Если кто-то говорит: «Нет! Это так и никак иначе!». Поэтому, на мой взгляд, стойкое убеждение, что я всегда прав, – не самое лучшее с точки зрения как персональной, так и командной эффективности.

Так ли велика сила убеждений?

Как любитель истории я сделал для себя одно очень интересное наблюдение. Изучая труды Льва Николаевича Гумилёва о пассионарности, я отметил, что некоторые этнические группы за короткий срок могли овладеть огромными пространствами и начать доминировать над другими этносами. И задался вопросом: как им это удавалось?

Вне всякого сомнения, они были вдохновлены и убеждены! Взять хотя бы викингов. Одним из убеждений, формирующих их как завоевателей, было: «Умереть в бою – это круто!», то есть я способен на всё, потому что готов к любым, даже самым худшим сценариям.

Поэтому создание у себя качественных убеждений, направленных на решение жизненных задач в каждой роли, – это очень важно. Есть и у меня набор своих жизненных убеждений:

- Я со всем справлюсь. Это так. Какой бы ни была ситуация, засучив рукава, я сделаю всё возможное и максимально эффективно.
- Жизнь не устроена так, *чтобы* мне нравиться. Да, это так. Но я точно буду искать выход и найду его, даже если прямо сейчас я его не вижу.

Эти и другие им подобные убеждения формируют некую силу личности. Но есть и другие – деструктивные:

- я больше не могу;
- мне всё равно;
- от меня ничего не зависит.

С таким «запасом» невозможно эффективно двигаться к своим стратегическим целям, потому что это те *тормоза*, которые постоянно будут вас останавливать. Подумайте сами: ни в одной роли или жизненной ситуации они не сыграют вам на пользу, не усилят вас, не поддержат вашу силу духа и уверенность в себе. Так стоит ли тащить их за собой?

Ваши убеждения – это то, на что можно и нужно влиять. И периодически пересматривать список того, во что я верю, откуда взялись эти убеждения и действительно ли они формируют меня как сильную личность и служат мне добрую службу?

Если вам интересно в красках увидеть, как сильно люди зависят от убеждений, посмотрите корейский мини-сериал «Зов ада». Кроме того, что кто-то может придумать убеждения, мало соответствующие фактам, так ещё и в эти убеждения вовлекаются другие люди! В сериале хорошо показана неспособность человека критически мыслить, здраво оценивать происходящее. И всё это приводит к тому, что цели и задачи, раньше приоритетные, остаются в стороне...

Ещё одна, пятая строчка списка того, из чего состоит человек, принадлежит привычкам. О да! Наши любимые действия, которые мы делаем «на автомате», без принуждения, без каких-то особых мотивов и усилий.

Мы просто берём телефон, когда идём в туалет...

Или, выходя на свежий воздух, как бы сами собой тянемся за сигаретой...

Привычки. Толковые и бестолковые. Вредные или полезные. Я рекомендую делать некую диагностику своих привычек, чтобы посмотреть, на что я трачу своё время, что меня тормозит, что развивает, что помогает следить за моим физическим состоянием, а что его разрушает. Мы ещё поговорим подробнее об этом в одной из глав и проведём небольшую практику.

От привычек надо отделять наши способности – шестая строка списка. Взять хотя бы способность курить! Я точно знаю, как это делать, потому что сам курил со второго класса. С одной стороны – это моя способность, ведь я до сих пор знаю, как это делать. Но, с другой стороны, эта способность переросла в привычку. Потому что курил я до восьмого класса... а потом... поставил привычку на паузу.

Исчезла ли у меня эта способность? Нет. Потому что в студенческие годы я эту привычку с паузы снял и продолжил курить вплоть до 2006 года. И курил бы дальше! Если бы не одно убеждение, которое сформировалось в той самой компании, куда я летел устраиваться на работу и рассказывал об этом в предисловии.

Напомню, что в 2004 году, пролетев в самолёте с книжкой в руках путь до Москвы, пройдя жёсткий ассесмент, я попал в международную компанию Gillette. И вот по прошествии некоторого времени – конференция в Праге. Выйдя из самолёта, мы с приятелем зашли за автобус возле аэровокзала, чтобы покурить.

А руководитель, который брал меня на работу, посмотрел на нас и так *по-отцовски* сказал:

– Ребята, ну что вы как школьники? Вы – сотрудники серьёзной компании. А выглядите как школьники, которые побежали за школу курить. Это не тот уровень.

Меня так зацепили эти слова, что уже через два года, думаю, во многом благодаря этой фразе: «Это не тот уровень», я снова поставил привычку курить на паузу. Но способность при этом никуда не пропала. Она по-прежнему со мной.

У каждого из нас есть свой набор способностей. Спросите у себя: «На что я способен?». И вы получите длинный список физических действий и ментальных способностей. Вы можете читать и писать, но, скорее всего, только по-русски. Или, наоборот, владеете несколькими языками.

Посмотрите на свои способности как на блоки, из которого состоит мост, ведущий вас к реализации ваших стратегических целей. Пока блоки крепки – мост устойчив, и вы уверенно идёте вперед. Шаг за шагом ваши способности вам помогают, вы ощущаете устойчивость вашего моста.

Но посмотрите, может быть, имеет смысл мост достроить – какие-то новые блоки положить, чтобы двигаться ещё дальше?

И ещё: посмотрите на свои способности с точки зрения привычек. Может быть, не стоит быть категоричным к себе и давать зарок: «Никогда!». А просто отнестись к некоторым привычкам как к способностям – да, я умею это делать и умею ставить на паузу, понимая, что для меня сейчас важно, а что «не соответствует моему уровню».

Итак, резюмируя всё вышесказанное, мы видим шесть пунктов, по которым вы можете себя продиагностировать:

1. Генетика;
2. Физическое состояние;
3. Интеллект;
4. Убеждения;
5. Привычки;
6. Способности.

Всё это формирует вас как личность, как человека. Всё это отражается на вашей эффективности. И на некоторые факторы из этого списка вы однозначно можете влиять, расширяя свои убеждения, развивая интеллект, становясь более сильным и выносливым, вводя полезные привычки в свою жизнь. Это всё то, что позволяет вам расти, повышать свой *уровень*, выбираться из подросткового S дальше и дальше, становясь действительно зрелой личностью, готовой *влиять* на других людей и управлять ими.

А как быть с сотрудниками?

Можно ли быстро, по внешним признакам определить, кто есть кто и чего от него ждать?

Можно. И философы античных времён, и современные учёные дают нам возможность классифицировать людей на некие группы по структуре личности или психологическому типу. И уже, исходя из того, к какому психотипу человек относится, мы можем судить о его способностях, возможностях и особенностях поведения.

Наверняка вы знаете классические теории типа личности, такие, как теория темперамента Гиппократов, делящая нас на холериков, флегматиков, сангвиников и меланхоликов. Есть интересная типология семи радикалов. Есть деление на интровертов и экстравертов. Здесь вспоминается фильм «Обратная связь» с ребятами из «Квартета И» и такой диалог:

– Есть разные типы. Так вот, наш друг, он шуруповёрт. Все сверлит и сверлит всех!

Так вот, классификаций – великое множество. И вы, возможно, знакомы с разными, а может быть, как я в своё время, создали свою. Но для меня как для управленца было чрезвычайно важно объединить людей в некие условные классы, чтобы быстро понимать, кто передо мной.

Глава 8. Типы личности по Литвинову – 2D-модель

...об авторской модели диагностики сотрудников и о том, что не надо кабриолет приспособливать для грузоперевозок

Как-то однажды на курсе активные подростки меня спросили:

- Что такое тип личности? Мы не понимаем.
- Ну хорошо. Вы знаете, что такое автомобиль? Как можете описать его?
- Ну да, знаем. Машина имеет четыре колеса, как правило, двигатель внутреннего сгорания, руль, фары.
- Хорошо! А теперь давайте посмотрим, какие типы машин есть?

Мы выяснили, что есть двухместные кабриолеты. Это автомобиль, но при этом предназначен для определённых целей, то есть много людей и грузов на нём не увезём, зато получим скорость, лёгкость и ловкость.

Выяснили, что есть джип. Тоже автомобиль, всё те же четыре колеса, руль и так далее. Но автомобиль уже совсем другой и предназначен для других целей.

- Мы же не поедem на джипе туда, куда поедem на кабриолете? Так? – спрашиваю подростков.
- Так.
- Зато увезём то, что не увезём на кабриолете. Так?
- Так, – соглашаются.

– На асфальтированной ровной дороге джип точно проиграет кабриолету. Зато в лесу выиграет. Вот вам и тип автомобиля. Типы разные! А есть ещё автобус! Представляете, сколько людей он может перевезти в отличие от джипа и кабриолета? Много! Но не быстро. И не везде проедет. А есть ещё грейдер – гребёт под себя всё и всех, едет медленно, но упорно.

Так же и люди.

Один будет медленно, но верно делать свою работу. Второй – быстро, но результат будет сильно зависеть от условий. Третий, как игрушечная машинка: чуть столкнулся с препятствием – вжик! – перекувыркнулся, сменил направление.

Это не хорошо, не плохо. Просто люди разные. Как машины бывают разных типов. Конструкцию имеют примерно одну, зато с существенными отличиями. Но когда вы видите, человек какого типа перед вами, вам становится значительно легче управлять людьми.

И, казалось бы, если мы видим перед собой груз и знаем, что его надо куда-то перевезти, мы должны осознавать, что не стоит нанимать для этой работы много кабриолетов. Потому что это неэффективно. Но тем не менее мы это делаем! Принимаем управленческие решения без учёта типа личности сотрудника.

У меня на эту тему есть пример из практики. В одном торговом зале работал один очень хороший консультант! Общительный, энергичный, отлично работал с покупателями!

И через некоторое время его повысили до уровня менеджера. Он начал управлять другими продавцами-консультантами. Справлялся хорошо, его харизма и коммуникационные навыки ему в этом помогали.

Но в какой-то момент в компании появилась вакансия в отделе закупок и решили его поставить на эту должность. Мол, в товаре он разбирается, почему бы и нет? Повысили, так сказать...

Догадались, что произошло дальше? Мы потеряли хорошего менеджера торгового зала, а хорошего менеджера по закупкам не приобрели.

Его психотип и особенности высшей нервной деятельности не подходили под те задачи, которые на него возложили. То, что он любил: суeta в торговом зале, решение каких-то оперативных задач, работа с трудными клиентами – превратилось в сидение за компьютером, цифры, аналитику. И надолго его не хватило. Понимаете? Не ту машину выбрали для выполнения работы!

И дальше ситуация развернулась очень показательно!

Его личность, по своему складу не умеющая проигрывать, очень долго зубами держалась за место, и он не мог признать, что его новая работа не эффективна. И в итоге, к сожалению обеих сторон, отношения были разорваны.

Я тогда понял: только в экстремальных ситуациях надо пытаться на кабриолете вывозить груз. И даже в этом случае быстренько искать грузовой транспорт, чтобы не потерять хороший кабриолет. Всегда, выбирая исполнителей, надо искать сильные стороны их психотипов. И использовать согласно предназначению!

Но не в этом, дорогой читатель, заключается суть моей концепции! Пример с машинами – только разогревающая мозг информация.

В целом вы должны понимать, что к 20 годам вы уже видите перед собой зрелую личность, психотип которой сформировался. И нет смысла перекраивать её состав. В предыдущей главе мы говорили, «из какого вещества я состою». Так вот – перед вами уже готовый набор, состоящий из генетических предпосылок, определённого интеллектуального уровня, который сформировался благодаря уже устойчивым привычкам, убеждениям, выработанным способностям и внутренним мотивам. Что-то из этого набора трансформируется под влиянием времени и обстоятельств, может быть, даже придёт та самая мудрость. Но только в том случае, если носитель этого набора – личность – будет готов к изменениям и будет хотеть их.

Помните анекдот? Сколько психологов потребуется, чтобы поменять лампочку? Один, при условии, что лампочка готова меняться.

Этот анекдот не про психологов, а про людей! Титанический труд – менять то, что уже сформировано и лежит пластом. Но я здесь подчеркиваю ещё одну мысль – *глупо* рыбу заставлять лазать по деревьям. Всё-таки стоит заставить себя разглядеть в ней рыбу!

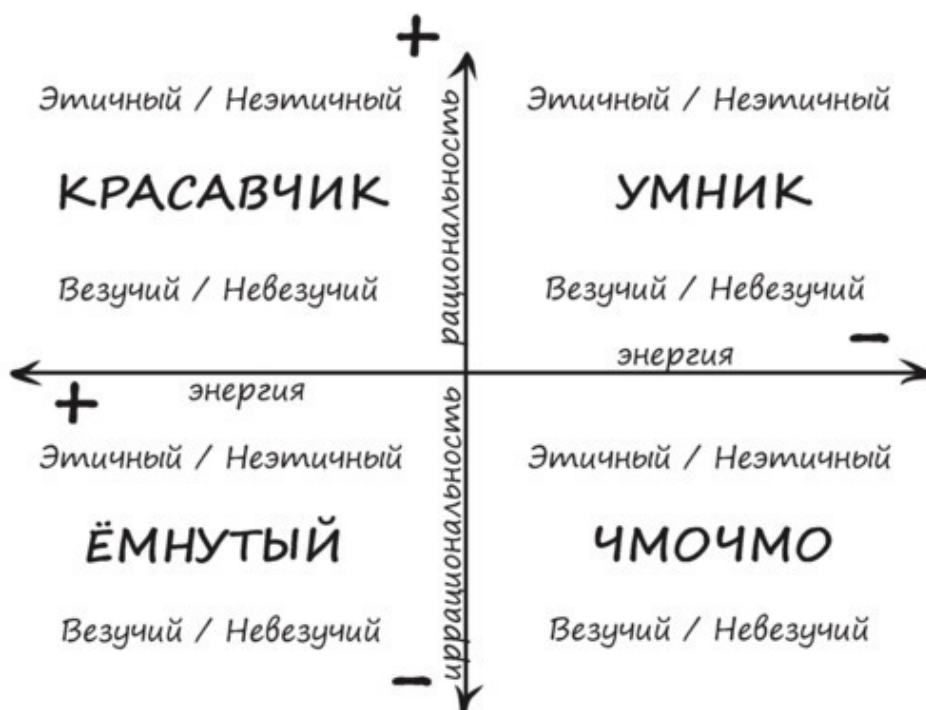
И это одна из задач управленца – находить тех исполнителей для задач, которые изначально способны их выполнить. И, забегая вперед, если у вас многофункциональное предприятие, может быть, стоит позаботиться и обеспечить свой автопарк разным по функционально-

сти автотранспортом? Потому что нам не только грузы перевозить, надо ещё переговоры вести и механический труд в офисе выполнять, и что-то креативное изобретать, и акции придумывать. А, согласитесь, от водителя КамАЗа трудно ждать высоких креативов. Хотя я не категоричен! Бывают исключения.

Но в большинстве случаев, если человек не на своём месте и выполняет работу, на которую он внутренне не способен, мы видим, как потихоньку гаснет блеск в глазах и человек начинает выгорать. Помните график? Падает эмоциональная вовлечённость, следом неизбежно заваливается эффективность. Мина замедленного действия всё равно рванет!

Поэтому я призываю всех управленцев и тех, кто хочет влиять на эффективность – свою, своего отдела или компании, изучать различные типологии личности. И предлагаю ознакомиться с моей.

Посмотрите на рисунок 3 «Типология личности по Литвинову». Если вы слушаете аудиокнигу, скачайте альбом с рисунками на моём сайте: alitvinov.ru – прим. автора.



Эта концепция родилась ещё в конце 90-х, когда я увлечённо читал труд Гумилева под названием «Этногенез и биосфера земли». Личности я предлагаю рассматривать в преломлении двух плоскостей – энергичности и рациональности. Получается такая 2D-модель. Сам подход, на мой взгляд, даёт пищу для размышлений, а названия типов личности вносит нотку юмора в жизнь))

Итак, перед вами две шкалы. Горизонтальная – энергичность, имеет свой максимальный плюс и максимальный минус. Вертикальная, пересекаясь с горизонтальной, образует два полюса – рациональность и иррациональность. То же с максимальными и минимальными значениями. Таким образом, перед нами вырисовываются четыре квадрата:

1. Минимальная энергичность и максимальная рациональность дают нам Умников.

Наверняка вы встречали таких! Медлительные, неактивные, от них бесполезно ждать какого-то драйва и запала. Неспешно, но очень рационально они двигаются к цели. С интеллектом у них всё в полном порядке, но энергии очень не хватает. Им бы газку поддать – да?

С точки зрения психологии, с ними всё в порядке. Строение их психики, особенности их высшей нервной деятельности, скорости протекания химических реакций у них такие, какие есть. Это не переделать!

Они знают, как надо, предлагают разумные решения, но когда вы пробуете вовлечь их в действие, они могут быстро свернуться: «Не-не-не, давайте без меня!» или «Нужно всё ещё раз обдумать», потому что у них невысокая степень риска.

2. Максимальная энергичность и максимальная рациональность приводят к нам Красавчиков.

– Ну, ты красавчик! – говорим мы, когда видим, как кто-то очень быстро и при этом очень толково выполнил задачу.

Красавчик (или Красотка) много чего успевает, делает качественно, с минимальными затратами, всегда рационально и очень рассудительно. У них много идей, большая зона риска, если так можно выразиться, они делают большое число очень уверенных бросков. Сильные личности!

Когда мы видим таких, то неизменно восхищаемся. Но здесь есть подвох, о котором чуть позже в этой главе скажу! А пока рассмотрим третий тип.

3. Максимальная энергичность и минимальная рациональность что дают миру? Большое число Ёмнутых. Или иногда я называю их Еманутые. Прошу не путать с нецензурными выражениями, это всё-таки термин!

Что вы видите перед собой, когда энергии много, а толку мало? Много суеты, много ошибок, много нерациональных слов и действий, которые ведут не к цели, а к большой потере времени. Ну, одним словом... Молодые, зелёные! Хорошо, если повзрослеют и рациональности доберут. Тогда есть шанс перейти в ранг Красавчиков!

4. Минимальная энергичность и минимальная рациональность – это прям совсем беда. У меня для такого типа личности есть два названия: ЧмоЧмо, в смысле Чмо² или Лохлох. Как вам удобнее! Опять же, учитывайте, что это просто термин, который отражает характеристику личности, её внутреннюю способность или неспособность выполнять какие-то действия. Пусть термины звучат грубо, но вы запомните их и сможете классифицировать подобный типаж и предотвратить их появление в вашей компании.

Наверняка вы знакомы с медлительными тугодумами, от которых в прямом смысле толку мало. У них мало энергии, а поступки иррациональны. Здесь мы снова возвращаемся к категориям реакций по принципу тупые и туповатые. Представьте себе тупого человека, да ещё и вялого!

И от таких элементов систему надо спасать. Хотя, бывает, на практике я сталкиваюсь с запросом:

– Аркадий, что делать? К нам по родственным связям владельцев проникли бестолковые, да ещё и вялые сотрудники.

Хуже всего, если такие люди занимают руководящие должности.

Поэтому первый вывод – научитесь классифицировать людей. Смотрите на энергичность и на рациональность действий. Это всё видно даже на первом уровне собеседований; как их проводить, мы ещё поговорим.

Но, согласитесь, так плоско рассматривать людей нельзя!

Кроме энергии и рациональности нам обязательно надо учитывать такую характеристику, как этический и неэтический.

Помните я говорил про подвох с Красавчиками?

Вспомните-ка! В вашем регионе наверняка есть личности, которые так быстро и так умело провернули ряд проектов, что просто восторг! Очень энергичные, очень рациональные, но, к сожалению, в тюрьме до сих пор не сидят. К сожалению, потому что и вы знаете, хоть свечку не держали, и весь ваш регион знает, что этическими этих Красавчиков не назовёшь! Хотя, опять же, по моей типологии, если они попадут в тюрьму, то моментально перейдут в категорию Ёмнутых.

Этичность в наше время – это настолько важный фактор, что я разворачиваю свою 2D-модель и превращаю её в модель 3D. Но откуда берётся этичность?

Глава 9. 3D-модель личности, или Как формируется этичность?

...из которой становится ясно, что не всех Красавчиков стоит приглашать на работу

*«Если ты пьёшь с ворами, опасайся за свой кошелёк»,
– Илья Кормильцев, Вячеслав Бутусов*

Здесь я хочу привести пример, который, с одной стороны, обозначит важность этой темы, а с другой, возможно, убережёт вас от ошибок моей управленческой молодости.

Я тогда работал в компании «Триал» в должности начальника отдела продаж, и мне позвонил директор одного из филиалов и сказал, что нашел классного парня! Энергии, говорит, масса! Такой деятельный!

А, как вы понимаете, найти сотрудника, сочетающего в себе энергичность и толковость – большая удача. Парень тот был готов мотаться по ближайшим от города деревням, продавать нашу продукцию, да ещё постоянно просил, чтобы я отправлял больше оборудования!

– Отличный парень! – думал я. – Активным надо помогать!

И, распределяя холодильное оборудование, его маршруту отдавал предпочтение. Логика была простая – он энергичный, толковый, соответственно, заявок будет привозить много, денег в компании будет много.

Через несколько месяцев нехватка по его маршруту составила ОГО-ГО рублей!

То есть, он-то Красавчик – и энергичный, и рациональный! Заявки-то у компании были! И деньги из точек были забраны! Но в кассу не были принесены... Потому что Красавчик оказался неэтичным. Доверие, к сожалению, оказалось доверчивостью, что и было использовано Красавчиком.

Делаем вывод!

Рассматривая личность через 2D-модель, мы всегда должны учитывать ещё одну плоскость – этичность, неэтичность.

Тот же Умник, будучи профессором, научным сотрудником, креативным директором или дизайнером, может присвоить чьи-то интеллектуальные или творческие разработки, выдать за свои и подмочить репутацию вашей компании.

Точно так же Ёмнутый может быть как этичным, так и неэтичным. Обычно я привожу простой, но показательный пример. Пришел в гости, случайно разбил вазу. Что сделает этичный человек? При малейшей возможности узнает, сколько она стоила, и отдаст деньги или купит новую вазу. Неэтичный, скорее всего, выдаст реакцию по типу:

– Кто додумался её здесь поставить? Сами виноваты!

Может ли ЧмоЧмо быть этичным? Да. Но там будет своеобразный набор этики, с выпирающими из неё убеждениями: штрафную за опоздание, последнюю сигарету не беру и так далее. И это нам будет подсказывать, что не стоит от него ждать проявления этичности в широком понимании, с точки зрения социальных и культурных ценностей.

Откуда берётся неэтичность?
Как она просачивается в наши умы?
У вас есть представление на этот счёт?

Глубоко уверен, что всё дело в воспитании. Расскажу ещё одну личную историю.

Я помню, как однажды из садика принёс трамвайчик. Это был не мой трамвайчик, он принадлежал детскому саду. На что папина реакция была молниеносной:

– Откуда? Это твоё, не твоё?

И был достаточно жёсткий разговор для четырёхлетнего меня о том, какие поступки недопустимы. Никакого рукоприкладства! Но психологическое воздействие было настолько мощным, что воспоминания о трамвайчике до сих пор со мной.

Этот опыт был подкреплён, когда я учился в третьем классе и стал свидетелем и, в какой-то мере, соучастником некоего злодеяния.

Мой ровесник из дома напротив взял у мамы деньги, пока та была на работе, и купил себе игрушечную машинку «Волгу», которая по тем временам стоила рублей 16 – сумасшедшие деньги! Кроме того, он накупил себе всяких мелочей: конфет и чего-то такого, чего ему мама не покупала, а очень хотелось.

Я в этот момент гулял с лупой – это была такая чёрная лупа, made in USSR. Помните, на вещах советского производства писали цену? Как сейчас помню, стоила та лупа 3 рубля 50 копеек.

И вот подходит ко мне этот мальчишка – ситуационный олигарх, который может себе позволить всё, что угодно, но только сегодня, и говорит:

– Продай мне лупу.
– Не продаётся, – отвечаю я ему.
– Продай. Я хочу её купить.

Я не помню, как там шли переговоры третьеклассников. Но почему-то я решил, что если и продавать лупу, то за 5 рублей.

– Почему 5, если на ней написана цена 3,50? – справедливо заметил олигарх.
– 3,50 она стоит в магазине, а за 5 я её тебе сюда сам принес, – как-то сообразил я.

Дальше было ещё прикольной: он достал пачку денег, пошарил в ней, и мельче 10 рублей у него не было.

Он мне протягивает десятку.
А я ему говорю, что сдачи у меня нет.
Он пожал плечами... И дальше... лупа ушла к нему, а десятка – ко мне.

Я не знаю, почему (видать, тот трамвайчик во мне ещё жил) десятку ту я не потратил, а аккуратно свернул и положил дома под магнитофон «Романтик». Прошла неделя или две, но час её пробил!

Возвращаясь домой вечером с прогулки, я увидел, что возле нашего подъезда стоит милицейский мотоцикл. Ездила на нём женщина-участковый просто громадных размеров, которую мы всем районом звали Дюймовочкой. Она управляла «Уралом» с коляской и выглядела так мощно, что моя детская психика уже на подступах к подъезду ощутила неладное. Мозг моментально выдал комбинацию:

Лупы нет.

Деньги под «Романтиком».

Дюймовочка за деньгами.

Я вхожу домой. Мама, папа и Дюймовочка сидят на диване. И мой папа, заслуженный педагог, очень спокойно говорит:

– Аркадий, зайди, пожалуйста, есть несколько вопросов.

У меня холодок по спине пробежал. А Дюймовочка тоже очень спокойно начала расспрашивать, знаю ли я того несчастного ситуационного олигарха, брал ли я у него деньги и так далее. Деньги я, конечно, отдал. И с папой снова состоялся серьёзный воспитательный разговор.

Были перечислены факты:

У тебя, Аркадий, больше нет лупы.

У тебя нет десяти рублей.

И есть некое недоверие со стороны родителей.

Нетрудно догадаться, насколько не радовали меня эти факты, и вот тогда как раз и было сформировано убеждение, что «мутить» – это плохо. Не потому, что накажут. А потому, что ты в итоге не получаешь ничего хорошего. При любом раскладе. И мой мозг с тех самых пор говорит, что лучше недополучить, чем взять чужое, лучше отдать, если нашёл, лучше признать, если совершил неэтичный поступок. Потому что будет только хуже.

Иногда этичность я связываю со стратегическим мышлением, рациональностью. Потому что выгода может быть не только финансовой. Стратегически часто важнее эмоциональная выгода. Поэтому, если есть хоть малейший шанс, что обо мне могут подумать плохо, лучше поступиться финансовой выгодой, а предпочесть эмоциональную. Это простая стратегия думать на несколько шагов вперед и обеспечить себе спокойствие и чувство безопасности, комфорта и уверенности, что я никому ничего не должен. Опять же, это моё убеждение. А этичность всегда связана с убеждениями.

Поэтому когда меня спрашивают даже сейчас, кто я, я понимаю, что я точно не торговец, я точно не предприниматель, я точно не бизнесмен. Я, скорее, педагог, высокооплачиваемый, коммерческий педагог. Ну, ещё мне нравится называть себя андрагог, специалист, который работает со взрослыми.

И раз уж у нас такая философско-воспитательная глава получается, расскажу вам ещё один пример, как в рабочей среде воспринимается этичность. А вы пока задайте себе вопрос,

какие у вас убеждения связаны с этичностью и были ли в вашей практике воспитательные разговоры на эту тему?

Так вот, когда в 1999 году я работал сборщиком на складе медикаментов, технология сборки была совсем не та, что теперь. Не было адресного хранения, штрихкодов, медикаменты просто размещались на полках, и мне как сборщику надо было бегать по складу, смотреть, где что лежит, и искать то, что стоит в заявках. А стеллажи были просто трёхметровые!

И вот когда я полез за очередным товаром, какая-то коробка сорвалась сверху, что-то в ней звякнуло и из коробки закапала жидкость... Ну, и я как-то в спешке поставил её на место и побежал по делам дальше. Но мозг уже начал свою беспокойную работу: мой косяк, мой косяк, мой косяк...

Через пару часов, пробегая мимо заведующей, слышу разговор, мол, ходили по складу, нашли разбитый товар, а там препарат очень дорогой. Капец.

Я завис на секунд 30, потому что в сознании проходила борьба за ВЫБОР! Подозвал заведующую:

- Короче, это я разбил.
- А ты в курсе, сколько это стоит?
- Нет. Ну, вы всё сразу не удерживайте, хотя бы раскидайте на несколько месяцев.

В общем, оказалось, что это лекарство стоило как одна моя месячная зарплата. Я в тот момент подумал, что, слава Богу, нет ни семьи, ни детей, а сам как-нибудь проживу. Но в конце дня заведующая ко мне подошла и говорит:

– У нас есть фонд на потери, я эту сумму спишу. Но у меня к тебе просьба – быть аккуратнее и больше этого не допускать.

– У меня просто нет слов! Спасибо огромное! – а сам думаю: ура, у меня в этом месяце будут на столе яйца и майонез, а не только хлеб, чай и сахар.

Для меня это был отличный пример управленческого решения.

Потому что, с одной стороны, она могла бы меня прижать сразу и удержать всю сумму.

С другой стороны, я тоже мог не сознаваться, да ещё и упираться, мол, докажите, что это я.

Но решение было принято по-человечески с обеих сторон. И я сделал для себя выводы:

- Даже за грубые ошибки нельзя 100% ответственности перекладывать на работника. Потому что на том складе руководство могло заранее предупредить такие ситуации и не ставить дорогие препараты на верхние полки. С этой точки зрения все ошибки должны быть проанализированы, ответственность разделена между всеми участниками и предприняты меры, минимизирующие повторы.

- Нельзя просто быть великодушным и прощать ошибки даже этичным людям. Потому что велик риск – воспитать отношение: разбил раз, меня простили, значит, можно дальше вести себя так же. Нет. Надо сразу пояснить – один раз прощаю, но ты не злоупотребляй доверием.

Прошли годы, я сам стал управленцем, а эти ситуации наматывались, мой опыт накапливался. Знаете, как говорят: мотай на ус! Вот из всего своего жизненного опыта, который я

намотал, я вывел ещё одну странную, на первую взгляд, характеристику личности, которую нельзя сбрасывать со счетов! Ну, вот хоть что говорите! А я убежден – человек может быть везучим или невезучим.

Глава 10. 4D-модель личности. Фактор везения

...объясняющая, почему профессионалами иногда называют совершенно некомпетентных людей

Лет 15 назад я бы сказал, что это – бред. Не может такого быть, чтобы везение принималось во внимание в таком серьёзном вопросе, как анализ критериев личности, влияющих на её эффективность.

Энергичность – да.

Рациональность – да.

Этичность – да.

Но везение?

Вы можете себе позволить здесь посомневаться или удивиться, мол, Аркадий в эзотерику ударился. Но нельзя отрицать тот факт, что люди в одних и тех же условиях, обладая схожими возможностями и внешними ограничениями, могут иметь совершенно разный результат.

Вот если, например, взять одинаковые машины и водителей с равным стажем и опытом управления и попросить их, не останавливаясь ни на одном светофоре, доехать из одного конца города в другой, есть шанс, что кому-то просто не повезёт.

Почему фактор везения важно учитывать?

Потому что иногда Ёмнутых везучих принимают за Красавчиков. Иногда бывает так: человеку дали район, в котором до него никто не работал, конкуренция там слабая, и он показал мегаколоссальный рост продаж! Его всем отделом поздравили, записали в Красавчики и поставили супервайзером. Надо ли говорить, что эту должность он получил авансом? И ему просто ...повезло? Да! Это так. И мы в следующей главе будем говорить о том, как опасны подобные авансы.

Поставь этого НЕ ДО Красавчика в район с жёсткой конкуренцией, он моментально превратится в ЧмоЧмо и сдуется. А мы будем смотреть на то, как у него снижаются показатели, как уходит время, и будем понимать, что допустили управленческую ошибку. Просто потому, что не учли фактор везения!

В вашей жизни были примеры, когда людей энергичных, везучих называли Красавчиками просто благодаря тому, что они оказывались в благоприятных обстоятельствах?

В моей практике таких была масса! Их считали профессионалами! Но время расставляло всё на свои места.

Бывает и наоборот. Некая фатальность, когда у человека и с энергией всё в порядке, и с рациональностью, и даже с этичностью, но его жизнь обрывается, потому что какой-то придурок вышел на встречу и не дал ему шансов свернуть.

Не повезло.

Были все шансы прожить долгую, счастливую жизнь.

Была рациональность, образованность, соблюдение правил. Но хватило одного Ёмнутого, который правила нарушил, стал виновником аварии, а сам остался жив. Почему? Он просто везучий...

Достаточно примеров или нужно ещё?

Я думаю, каждый сталкивался с ситуациями, когда болезни уносили тех, кто рационально подходил к своему здоровью. И, наоборот, долгожителями становятся те, кто всю жизнь травил свой организм, вёл нездоровый образ жизни. С генетикой, говорят, повезло.

И если я раньше был уверен, что всё в этой жизни зависит от меня, то сейчас считаю это утверждением ложным. Равно как ошибочно предполагать, что от меня ничего не зависит. Что-то зависит, а что-то нет. Поэтому ещё один вывод:

- Надо научиться влиять на то, что от меня *зависит*. А это, если вспоминать уже пройденный материал, – физическое состояние, ментальность, интеллект, убеждения, привычки.
- Надо научиться принимать во внимание факторы, которые от меня не зависят. Глупо надеяться, что если я выйду из окна пятого этажа, то останусь целым и невредимым, даже если буду очень верить в свою неуязвимость. Также глупо верить, что, имея кассовый разрыв в своей компании или огромные долги, смогу долго и безбедно существовать. Да, кому-то везёт! Потому что рынок помогает и нет конкуренции. Или добрый «папик» всё оплатил. Но это те факторы, на которые вы вряд ли можете влиять, ведь правда? Хотя на «папиков» можно!))

Потому воспитывайте себя непрерывно и во всех областях. Развивайте! Вы ещё помните, что управленца можно натянуть на должность или дать ему её авансом? Уверен, никому не хочется быть НЕ ДО управленцем или S`кой на должности XXL.

Изучите разные концепции, посмотрите, к какому психотипу вы относитесь, и вовлеките себя в развитие. Зная слабые стороны своего психотипа, вы можете начать подтягивать их, развивать.

Вот несколько убеждений. Не категоричных, но, на мой взгляд, *полезных*:

- Включайте рациональность! Выходите на уровень Красавчиков! Продумывайте на несколько шагов вперёд, смотрите в перспективу.
- Будьте энергичными. Занимайтесь своим здоровьем и проявляйте активность везде, где только можно. В самообразовании, например.
- Будьте вариативными. Как универсальная техника! Ведь даже к кабриолету можно что-то прицепить, чтобы увезти на нём больше грузов. Да, это будет добавленная функция, но если она позволит вам быть эффективнее и быстрее достигать целей, то почему бы и нет?
- Учитывайте факторы, на которые повлиять не сможете. Нет техник тренировки везения, но рациональный взгляд на вещи, стратегическая цель впереди, установки, подобные тем, с которыми викинги шли в бой, увеличивают ваши шансы на победу.
- Выбирайте осознанно роли, научитесь переключаться, чтобы быть максимально эффективным в каждой, помните, что у каждой есть своя стратегическая цель. И для каждой существует свой набор знаний и навыков, которых вам надо добрать сейчас и в перспективе.

Вот, пожалуй, и всё. Развивайте себя. НЕ ДОпускайте, чтобы с вами произошло то, что так часто случается на рынке труда.

Глава 11. Аванс штука опасная, или Эффект НЕ ДО

...о том, как управленцы обманываются в людях и что им за это бывает

В чём смысл?

Очень часто мы человеку передаём некую роль, можно даже сказать, статус, которому он со своим набором убеждений, со своими привычками, со своими знаниями и способностями, не соответствует.

Другими словами, мы как бы авансом ему даём должность, влияние, наделяем функциями, рассчитываем на него, а он к этому росту не готов! Он не обучен! Он не владеет ситуацией настолько, чтобы ею управлять!

Наблюдая это на современном рынке, я ввёл такой термин: человек НЕ ДО:

- недоученный,
- недообтёсанный,
- недомытый,
- недокомпетентный.

То есть мы понимаем, каким он должен быть, но он таковым не является. И это эффект НЕ ДО.

Приведу пример.

Перед нами владелец бизнеса,
он же в роли генерального директора,
он же в роли исполнительного директора,
он же в роли начальника отдела продаж.

Часто такое бывает, да?

Компания небольшая, штат тоже маленький, сотрудники, в том числе и сам затейник бизнеса, – multifunctional единицы. И вот он, имея в подчинении троих супервайзеров, как-то обращается ко мне с запросом:

– Аркадий, мне бы начальника отдела продаж найти, чтобы он руководил супервайзерами, потому что мы собираемся развиваться, будут новые территории, которые надо осваивать. Я хочу передать эти дела начальнику отдела продаж, а самому заняться другими делами.

Вполне разумно, на мой взгляд! И сначала мы, конечно, провели внутренний конкурс, составили профиль должности, появилось понимание того, какой человек нам на эту должность нужен, с какими знаниями, навыками, компетенциями и так далее.

– Аркадий, – через некоторое время звонит мне затейник бизнеса, – я нашёл суперкандидата! Парень шесть лет работает супервайзером в достаточно крутой компании. Это тот, кого я искал! Проведи с ним, пожалуйста, собеседование.

– Хорошо.

Через 30 минут общения с данным кандидатом я понял, что его не то что начальником отдела продаж ставить нельзя, ему до супервайзера ещё ой как далеко! Более того, его на должность торгового представителя можно брать с большим-большим авансом!

Почему такой жёсткий вывод?

Потому что на простые вопросы он не может дать ответы:

- Опиши компетенции торгового представителя. Что он что должен знать, уметь?
- Ой, это у меня давно так было... я и не соображу.
- Этапы продаж?
- Ну, что-то там...
- Работа с возражениями?
- Эээээ...
- Технологии увеличения продаж на территории?
- Ммммм...

И это говорит кандидат в начальники отдела продаж! Который, по идее, должен развивать территории, работать с супервайзерами, которые, в свою очередь, управляют торговыми представителями.

Я называю это управленец третьего уровня – размер XXL, когда ты управляешь другими управленцами, размера XL. Причём желательно, чтобы эти управленцы управляли L`ками, то есть профессионалами в своём деле. А он сам не владеет компетенциями тех, кем управлять собрался. То есть он даже до уровня L НЕ ДОтягивает. Как он будет управлять XL?

Понятна аналогия?

И это проблема современного рынка труда.

Когда мы видим кандидата, мол, не больной, не кривой, ручки, ножки есть, рот открывает, ну и ладно, прайсы привезти сможет, будет торговым представителем. А если ещё и с умным видом у компьютера сидеть может, да ещё отчет одним пальцем отстукать и даже отправлять научился, так вообще супер! Просто суперсупервайзер! И это системная ошибка большинства организаций. И ошибка критичная!

Потому что данный вами аванс не позволяет компании работать на тот максимум, на который она способна. Если рынок терпит вашего НЕ ДО мерчандайзера, НЕ ДО начальника отдела, НЕ ДО кладовщика, то я за вас рад! Какое-то время вы ещё можете с этими НЕ ДО существовать. Но как только придёт кризис или просто на рынок зайдёт сильный игрок, поверьте, от вас будут откусывать жирные куски, рвать на части и вы или сильно просядете, или просто пойдёте ко дну.

Хорошая новость в том, что болезнь НЕ ДО лечится.

Расскажу, опять же, на примере. Здесь, на Дальнем Востоке, у меня есть клиент – крупная компания, которая, освоив местный рынок, начала мощное движение на запад. И в результате:

– Капец! Мы так растём! Нам не хватает людей! Мы понимаем эту тему с НЕ ДО, которую ты нам уже многие годы доносишь. Поэтому пытаемся своими силами минимизировать внешний поток НЕ ДО спецов.

Что они сделали?

Они несколько лет назад запустили проект, назвали его Школой Внутреннего Развития. И теперь все сотрудники этой компании могут обеспечить себе карьерный рост. Но для того чтобы перейти на другую должность, им нужно освоить соответствующую программу, подтянуть себя по тем компетенциям, которые требует профиль этой должности. В этой программе всё – общекультурные и профессиональные компетенции, теория и практика, корпоративные ценности и стандарты. А потом пройти конкурс! Сотрудники получают перспективы роста, их эмоциональный настрой и интерес к компании держится на высоком уровне. А компания получает качественные кадры.

Это очень похоже на персональный план развития, который существует во многих крупных организациях. Но главное не то, что он есть, а то, как он работает.

Опять же, не во всех компаниях он нужен.

Взять, например, наш семейный бизнес. Мы нанимаем горничных на работу и никакого карьерного роста и не обещаем, и обещать не будем. Поэтому просто подбирается персонал с уровнем интеллекта и потребностями, которые соответствуют этой должности.

В данном случае нам вкладываться в их развитие не надо, нам нужно, чтобы они делали свою работу профессионально, то есть качественно убрали положенное количество номеров за определённое время и оптимально при этом расходовали средства, материалы, выданные им для этой работы. Важно отслеживать эмоциональное состояние и эффективность выполненной работы, вовремя корректировать в рамках должности.

А есть компании с более сложной организацией труда, там есть структуры, там есть иерархия отделов, там есть куда расти. И вот тогда школы внутреннего развития помогут справиться с эффектом НЕ ДО, потому что сами будут готовить для себя специалистов.

А что, кстати, с тем парнем, который не прошёл собеседование на начальника отдела продаж?

Я поговорил с затейником бизнеса, объяснил, что кандидат не обладает ни знаниями, ни стратегическим видением, но как у человека, стремящегося к развитию, у него есть потенциал.

– Какие у него есть сильные стороны?

– Он неплохой коммуникатор. Ему, как вариант, можно предложить доказать, что он эффективен, дать ему нескольких, скажем так, ВИП-клиентов, одного, максимум двоих подчинённых, например, торгового представителя и мерчандайзера. В данном случае это будет правильным, чтобы не подрывать его эмоциональный настрой и веру в себя.

Мы поговорили с этим парнем, объяснили, что да, возможно, для каких-то компаний его профессионального уровня будет достаточно, чтобы пригласить его на должность начальника отдела продаж. Но у нас другие требования.

– Извини, у нас другие стандарты, другие планки. Если ты готов к ним тянуться, мы готовы тебе помочь. Никто не исключает возможности, что через некоторое время ты станешь начальником отдела продаж. Готов пройти этот путь экстерном, быстро? Где-то за полгода-год, тогда добро пожаловать!

Парень был не дурак. Он и сам понимал, что в свои 30+ он сидит в компании, которая с ним возится как курочка с цыпленком, ничего не требует, ни к чему не побуждает и развития нет. И он увидел перспективы своего профессионального роста, захотел восполнить пробелы в своих компетенциях. Поэтому с точки зрения статуса и должности он готов был сделать пару шагов назад, чтобы набрать обороты и действительно стать компетентным начальником отдела продаж. Такого, которого потом везде примут с распростертыми объятиями, и никто не скажет что он НЕ ДО.

Ничего эта ситуация не напоминает?

Если вы помните, в предисловии я описывал то, как оказался в управленческой яме – ситуации, когда понимал, что моих профессиональных навыков недостаточно, чтобы управлять тем коллективом, над которым меня поставили. Да, я тоже был НЕ ДО.

И когда я принял решение сделать пару шагов назад, чтобы вылезти из этой ямы и компенсировать своё НЕ ДО, многие крутили пальцем у виска. Запомнился мне разговор с одним хедхантером.

– Аркадий, да это два шага назад! Это чуть ли не возвращение в позицию супервайзера! Куда ты собрался?!

– Да! Я НЕ ДО супервайзер! Я перешёл в начальники отдела продаж и по полной выхватил всё, что можно было выхватить!

А потом были годы работы в иностранной компании, которые позволили мне восполнить все свои пробелы. Если кто-то не хочет *переступить* через свое амбициозное Эго, я не против. Сидите в статусе НЕ ДО.

Но смотрите на свою карьеру шире. Если кто-то предлагает вам крутую должность, но вы понимаете, что эта позиция даётся вам авансом, может быть, стоит остановиться?

По-честному сказать себе, чего вам не хватает, чтобы действительно ей соответствовать и добрать этих компетенций?

Ничего в этом страшного нет.

Наоборот, мне кажется, это очень круто.

А знаете, какое самое страшное и критичное НЕ ДО бывает?

Это НЕ ДО на уровне мышления. То есть вы находитесь в статусе предпринимателя, но по своему уровню мышления явно недотягиваете до уровня большой шишки, размера XXL.

Что делать?

Глава 12. Избавляемся от мышления наёмного работника

#

...о формуле качественного управления людьми и о том, что двигает вас вверх по карьерной лестнице

#

Эта штука относится к факторам качественного управления. Однажды с запросом, как можно улучшить то, что я делаю, ко мне обратился коммерческий директор одной компании. Его генеральным директором была... его жена.

Слава Богу, у них получалось разделять профессиональные и семейные роли, то есть не тащить рабочие вопросы домой, но, когда мы начали рассматривать его работу с точки зрения его эффективности, мы обнаружили одно несоответствие.

Я сейчас расскажу, а вы посмотрите пока на таблицу «Формула качественного управления». Если вы слушаете аудиокнигу, скачайте альбом с рисунками на моём сайте: alitvinov.ru – прим. автора.

Варианты	Статус	Мышление	Нацелен на улучшение себя, подчиненных, системы
1	Наёмник $\begin{matrix} \swarrow \text{XXL} \\ \text{---} \text{XL} \\ \searrow \text{S, M, L} \end{matrix}$	Наёмник $\begin{matrix} \swarrow \text{X} \\ \text{---} \text{Y} \\ \searrow \text{Z} \end{matrix}$	$\begin{matrix} + \\ - \\ - \end{matrix}$
2	Наёмник $\begin{matrix} \swarrow \text{XXL} \\ \text{---} \text{XL} \\ \searrow \text{S, M, L} \end{matrix}$	Предприниматель	$\begin{matrix} + \\ - \\ - \end{matrix}$
3	Предприниматель	Наёмник $\begin{matrix} \swarrow \text{X} \\ \text{---} \text{Y} \\ \searrow \text{Z} \end{matrix}$	$\begin{matrix} + \\ - \\ - \end{matrix}$
4	Предприниматель	Предприниматель	$\begin{matrix} + \\ - \\ - \end{matrix}$

В этой формуле наш коммерческий директор стоял НЕ на своём месте.

Дело в том, что есть понятие **статус** – это твоя должность, объём твоей власти, скажем так. А есть понятие **мышление** – это то, как вы видите и воспринимаете действительность, какие делаете выводы и какими убеждениями руководствуетесь.

На рисунке хорошо видно, что есть статус «наёмного рабочего» и есть «мышление наёмного рабочего». Есть статус «предпринимателя», и тогда у человека должно быть «предпринимательское мышление». Это логично, правда?

Если ты находишься в статусе короля – мысли как король, если ты в статусе конюха – как конюх, подчинённый короля.

Но жизнь даёт нам не такой примитивный расклад. Бывают вариации.

Вариант первый: наёмник в разном статусе. Может быть наёмный работник в статусе новичка, мастера и профессионала. И тогда мы получаем наёмника уровня или размера S, M или L.

Кроме того, у наёмника могут быть в подчинении люди, и тогда он вырастает до размера XL и руководит S`ками, M`ками или L`ками. Может быть, наёмный рабочий в статусе или размере XXL – это тот человек, который управляет теми, кто управляет людьми, то есть руководителями уровня XL. Но при этом он остаётся в статусе наёмника, то есть подчиняется вышестоящему руководству, например, совету директоров компании.

При этом мышление у всех этих наёмных работников может быть разным. Да, это остаётся мышлением наёмного работника, но оно может быть качественно разным:

- Мышление уровня X – наёмник выкладывается на работе по полной программе. Выполняет задачи до тех пор, пока результат не будет сделан. Если что-то не получается сразу, такие работники ищут варианты решения задач.

- Мышление уровня Y – наёмник считает, что часть задач можно не выполнять, что-то можно недоделать, махнуть рукой, сказать «и так сойдёт». Для таких сотрудников характерен средний процент невыполненных задач.

- Мышление уровня Z – такие люди чаще имитируют деятельность, чем что-то реально предпринимают. Процент невыполненных задач высокий.

Часто мы смотрим на таких сотрудников и понимаем, кто из них нацелен на улучшение, на развитие: себя, своих подчинённых, системы в целом. Если мы это видим, мы можем поставить такому сотруднику «+». Посмотрите на таблицу, это отражено в третьей колонке. Наёмник с уровнем мышления X однозначно будет нацелен на развитие. А вот уровня Y и Z, скорее всего, нет.

И если вы по этой таблице проанализируете себя или своих подчинённых, вы можете столкнуться с неприятным открытием. Например, вы приняли руководителем отдела человека, и по своему статусу он XL. Но по уровню мышления – Y или Z. И что тогда от него можно требовать? Он ещё не дорос до своей должности!

А есть второй вариант развития событий. Смотрим вторую строчку таблицы.

Наёмник может находиться в разных статусах: S, M, L, XL, XXL, но мышление уже демонстрирует предпринимательского уровня. То есть в графе «нацелен на улучшение себя, сотрудников, системы» мы ставим жирный «плюс» и видим от такого наёмника отношение ко всему происходящему в компании как «к своему».

Третий вариант – человек находится в статусе предпринимателя, то есть он затеял какое-то дело и, казалось бы, взял на себя все риски и всю ответственность. Но на деле он демонстрирует уровень мышления X, Y, Z. И его нацеленность на улучшение – со знаком «минус». Такие люди часто рассуждают: «Я открыл компанию, а ваше дело – её развивать и пахать». Но, на мой взгляд, такая система не живёт долго.

И, наконец, четвертый вариант – когда человек, находясь в статусе предпринимателя, демонстрирует предпринимательский тип мышления. Он рассуждает так: «Я считаю все расходы, доходы, мыслю стратегически, создаю крепкую, надёжную команду высокоэффективных людей».

Посмотрите сейчас на свою работу и работу своего персонала с точки зрения уровня мышления. Обведите кружком в таблице. Вы: S, M, L, XL, XXL, тип мышления у вас X, Y или Z? Иными словами, вам на все задачи пофиг? Иногда пофиг, иногда нет? Или всегда не пофиг? А если вы в статусе предпринимателя, то можно ли про вас сказать, что вы относитесь к своему делу как к «своему»? Всегда нацелены на улучшение и всегда готовы, если надо, выйти в выходные поработать?

Уровень мышления – это та точка, с которой может начаться ваша карьера, или та причина, по которой она может не развиваться.

Приведу пример.

Я работал мерчандайзером в компании «Невада» во Владивостоке, мне нужно было что-то расклеивать, разносить, расставлять продукцию. Но я сразу же отнёсся к работе с позиции наёмника высокого уровня. И я был супермерчандайзер, *суперподчинённый*, суперэффективный работник.

Через несколько недель мне, естественно, предложили должность торгового представителя. С тем же уровнем ответственности я проработал год, проявил себя как суперторговый. Тот же высокий уровень подчиняемости. Когда ко мне подходил начальник и просил сделать что-то, выходящее за рамки моих должностных обязанностей, я не воротил нос. А шёл и делал. Понятно, что я не испытывал от этого большого восторга. Но понимал, что, выполняя задачи, повышаю свой авторитет. Это был *стратегический* расчёт и внутренняя убежденность, что так правильно!

И когда возник вопрос, кому доверить сетевых и оптовых клиентов, ответ был ясен. Назначили меня. Начались полгода титанического труда по увеличению объёма продаж, созданию лучших торговых мест и так далее. Потому что даже в статусе наёмника я всегда стремился к самому высокому уровню.

Зачем я вам это рассказываю?

Чтобы показать, как потом быстро растут иллюзии.

Когда я уже был в статусе наёмника-управленца, меня накрыла некая эйфория, я вдруг решил, что могу работать от звонка до звонка в прямом смысле этого слова. Я помню очень яркий момент, как иду со стоянки домой – солнышко ещё светит, я с чемоданчиком, при галстучке. Красота!

В голове мысли, что пока работал торговым, никогда вовремя домой не приходил, всегда надо было задержаться: то отчёт, то деньги забрать, то что-то довести. А тут – вовремя!

Эйфория таяла по мере того, как таяли все показатели. Примерно две недели я наблюдал за этим падением, а потом понял, что пока я, супервайзер, последнего своего торгового

представителя не встречу и он мне не отчитается о проделанной за день работе, у меня права идти домой нет и не будет.

Тяжело? Да. Но благодаря этому мои компетенции, а также чужой бизнес сделали несколько семимильных шагов вперёд.

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.