

## Глава 5

# От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей на достижение оптимального результата

Вы можете увести людей настолько далеко, насколько *они* захотят идти, а не настолько, насколько *вы* хотите, чтобы они зашли.

*Дженет Рэнкин, первая женщина, избранная в Конгресс США*

Вы уже тренировали других, если делали следующее.

- Учили ребенка ездить на велосипеде
- Вводили в курс дела нового сотрудника своей фирмы
- Поощряли друга, супруга или партнера сделать очередной шаг вверх по карьерной лестнице
- Помогали женщине при родах
- Обучали кого-то в рамках своей компетенции

За спиной каждого великого мужчины стоит великая женщина. Что-то в этом роде говорится в одной поговорке. Где бы был Клайд без Бонни? Франклин без Элеонор? Оззи без Шерон? Фред без Джинджер? Билл без Хиллари? Чего у женщин никак не отнимешь, так это умения быть главными болельщицами. Касается ли дело наших мужей, лучших подруг, друзей или детей, мы просто воплощаем в себе помощниц, группу поддержки и фанаток. Иногда нам гораздо лучше удастся мотивировать кого-то, чем самих себя. Но давайте прибережем эту тему для другой книги. Главное, что на протяжении всей

истории человечества женщины готовили других к достижению великих целей (они просто не называли это тренерской работой).

Пожалуй, одним из наиболее выдающихся бизнес-тренеров всех времен и народов была Мэри Кэй Эш, основательница компании *Mary Kay Cosmetics*. Ее способность мотивировать, вдохновлять и наделять других страстью способствовала не только ее личному успеху, но и успеху миллионов женщин во всем мире. К сожалению, Мэри Кэй покинула нас в 2001 году, поэтому взять у нее интервью для этой книги не получилось. Зато мне повезло побеседовать сразу с тремя женщинами, которые хорошо ее знали и непосредственно с ней работали.

- Нэнси Томасон, ныне ведущий специалист по проектам, везде путешествовала с Мэри Кэй в качестве помощницы и проработала в компании 25 лет.
- Дженнифер Кук, директор музея, начала работу в компании с должности клерка в 1971 году. Позднее она стала личным секретарем Мэри Кэй, а затем возглавила весь ее административный персонал. Эта женщина провела в компании 35 лет.
- Ивонн Пендлтон непосредственно работала с Мэри Кэй над коммуникационными проектами. Она отдала *Mary Kay, Inc.* 14 лет и сегодня является директором по корпоративной коммуникации и традициям.

Свою беседу с ними я начала с вопроса о том, что сделало Мэри Кэй такой вдохновляющей лично для них и как она на них повлияла. В ответ я услышала живой и необычайно увлекательный рассказ о женщине, которая не только основала бизнес на миллиард долларов, но и сумела изменить жизнь многих людей. Вот некоторые моменты, которыми они со мной поделились.

**Дженнифер.** Мэри Кэй была самым добрым человеком из всех, кого я когда-либо знала. Она часто говорила мне: “Представь, что у каждого человека на груди висит таб-

личка с надписью *Дайте мне почувствовать свою важность*". Она не просто мимоходом пожимала вам руку, а брала вашу руку в свои обе, смотрела вам в глаза и очень внимательно слушала. Она никогда не отводила взгляд в сторону, когда говорила с вами. У нее была просто потрясающая способность отсекаать все отвлекающие моменты.

**Нэнси.** Моей обязанностью было следить, чтобы она вовремя переходила от одной встречи к другой, и мне всегда было трудно привлечь ее внимание, когда она с кем-то разговаривала. Это было далеко не самым приятным делом — пытаться прервать общение Мэри Кэй, чтобы напомнить ей о следующей встрече и сказать, что пора уходить. Сама она никогда не прерывала беседу первой. Все ею просто восхищались и всегда были рады с ней поговорить, но она была очень скромной. Когда она входила в какую-нибудь приемную, все чувствовали себя важными работниками. Общаясь с посетителями, она никогда не выбирала самого важного человека в комнате. Однажды, когда мы были в Вашингтоне, округ Колумбия, Мэри Кэй отклонила приглашение в Белый Дом, поскольку уже обязалась вернуться в Даллас для встречи с новыми сотрудниками компании.

**Дженнифер.** Люди для нее были очень важны. Она живо интересовалась их жизнью и заставляла их чувствовать себя партнерами в построении этой великой организации. Работая на Мэри Кэй, я растила троих детей. Так вот, поскольку она сама была матерью, она прекрасно понимала мои приоритеты. Однажды мне на работу позвонили из школы, где оставалась на продленку моя дочь. Мне сообщили, что она случайно наглоталась каких-то таблеток, и я была просто в шоке. Тогда Мэри Кэй сказала мне: "Ты должна ехать *немедленно*. Отложи все, чем занималась". Вы понимаете? Она всегда была на вашей стороне и была готова помочь.

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 141*

**Нэнси.** Узнав, что кто-то из наших независимых продавцов попал в больницу, она тут же ему звонила. Если кто-то оказывался на операционном столе, то первой после операции ему звонила именно Мэри Кэй. Если этот человек жил в другом штате и она узнавала, что там недостаточно хорошее медицинское обслуживание, то организовывала для него консультацию в Далласе. Она была тесно связана со всеми. Иногда наши слепые продавцы общались с ней при помощи аудиозаписей. Я тогда еще удивлялась про себя: *Неужели кто-то всерьез думает, что она будет слушать такую длинную запись?* Но она действительно это делала.

**Дженнифер.** Мэри Кэй никогда не бросала слов на ветер. Она сама делала все то, что просила сделать продавцов. Однажды она поставила перед ними задачу провести десять презентаций за неделю и тут же решила сама участвовать в этой акции. Она призывала людей тщательно ухаживать за кожей и сама заказала двадцать наименований продукции.

**Ивонн.** Она уже довольно долго практиковала свои убеждения и теории, как вдруг они стали стандартами в бизнесе. Когда она написала о своей философии лидерства в 1980-х годах, все решили, что это очень ново, а она удивлялась: “Разве не все так руководят своими предприятиями?” Она делала эти вещи вовсе не потому, что так сказал некий гуру бизнеса. Она рассматривала их как способ ведения дел еще задолго до того, как все остальные начали только говорить об этом. Одной из самых сильных сторон Мэри Кэй была ее способность поверить в людей гораздо раньше, чем они поверят в себя сами. Постепенно она развила эту способность и у лидеров из числа нашего торгового персонала. Она часто говорила, что едва ли не главным качеством лидера является умение помочь людям поверить в себя.

**Нэнси.** Она понимала, что похвала и поощрение являются очень мощными мотиваторами. Ведь женщины часто работают за похвалу и поощрение гораздо усерднее, чем за деньги.

**Дженнифер.** Она учила женщин ставить перед собой цели. Свою жизнь нельзя пускать на самотек — именно вы должны стоять за каждым событием в ней.

**Ивонн.** Мэри Кэй постоянно стремилась работать все лучше и достигать все более высоких целей.

**Нэнси.** Она никогда не почивала на лаврах. Она всегда поднимала планку.

**Дженнифер.** Она создала целую компанию лидеров.

**Ивонн.** И сегодня наши лидеры из числа независимых продавцов знают, что это их обязанность — создавать новых лидеров и приводить кого-то с собой. Вот как у нас набралось 1,3 миллионов продавцов по всему миру. Она создала компанию своей мечты и открыла перед женщинами широкие возможности в то время, когда больше никто ни на что женщин не вдохновлял. Для женщин не было другого карьерного пути, кроме как идти в медсестры, сиделки или учителя. Поэтому она понимала, что может поднять несколько поколений женщин до уровня, который те раньше и представить себе не могли.

**Дженнифер.** Она обладала просто невероятной персональной харизмой. Тот день, когда люди с ней знакомились, всегда становился важной вехой в их жизни. Даже те, кто покинули компанию при не самых приятных обстоятельствах, могли как угодно злиться на своих менеджеров, но продолжали любить Мэри Кэй.

**Ивонн.** Результаты говорят сами за себя: на протяжении многих лет ее принципы продолжают работать. По сути, мы каждый день следуем принципам, с которых она начала свою компанию. Сегодня утром я разговаривала с одной из наших новых сотрудниц, которая ранее смогла добиться выдающихся успехов в других крупных ком-

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 143*

паниях. Она сказала: “Я здесь всего четыре недели, но чувствую, что это место, где мне хочется остаться надолго и сделать нечто особенное”.

**Дженнифер.** Мэри Кэй была последовательна в своих действиях. Она никогда не колебалась, когда считала что-то правильным. Если она знала, что так и надо делать, она это делала. Не то чтобы она была против перемен — она прекрасно понимала, что для сохранения успеха необходимо меняться. Между тем колебания в своих наиболее фундаментальных принципах она считала недопустимыми. Например, это касалось золотого правила обращения с другими, соблюдения приоритетов, порядочности в делах и создания у людей ощущения их важности. Она верила, что концепция “люди и любовь” значит для успеха организации ничуть не меньше, чем “прибыли и убытки”.

**Ивонн.** Она превратила известную фразу *Люди познаются по компании, за которую держатся* в *Компания действительно познается по людям, которых держит*. Она ценила каждого человека независимо от его должности и знала, что все члены персонала крайне важны для успеха нашей компании. Она так и говорила — *наша* компания. Однажды она меня даже поправила, когда я сказала, что компания — *ее*.

**Лоис.** Я слышала, что, когда она только начинала свой бизнес, люди говорили ей, что добиться успеха в этой области вряд ли возможно. Как же она справилась?

**Дженнифер.** Это правда. Это был 1963 год и ее адвокат прислал ей письмо с информацией о том, как много косметических компаний ежегодно становятся банкротами. Ее бухгалтер заявил, что она точно прогорит с тем графиком комиссионных выплат, под которым подписалась. Она же ответила, что занялась этим делом не для того, чтобы получить много денег, а для того, чтобы дать женщинам возможность работать.

**Нэнси.** Она создала компанию на собственные сбережения в пять тысяч долларов. Ее муж должен был стать администратором, но за неделю до торжественного открытия он умер прямо за столом во время завтрака. Поэтому она собрала вместе всех членов своей семьи и попросила совета о том, что ей делать. И тогда они вдохновили ее продолжать.

**Лоис.** А какой опыт позволял ей надеяться на будущий успех?

**Дженнифер.** Будучи матерью-одиночкой, она сначала работала в сфере прямых продаж на фирму *Stanley Home Products*, а позднее — на компанию *World Gift*. Она понимала, что, имея дома троих детей, сможет поддерживать баланс между семьей и работой только в сфере прямых продаж.

**Нэнси.** Она часто повторяла, что знает, каково это — постоянно наткаться на стеклянную стену, и хотела основать компанию, которая бы убрала с пути женщин все преграды. Однажды она предложила все свои идеи руководству, когда работала на *World Gift*, но в ответ услышала лишь “Ты думаешь, как женщина, Мэри Кэй”. А после того, как она ушла из этой компании и добилась столь значительных успехов, ее бывший босс позвонил ей и спросил, как ей это удалось. Она ответила: “Я уже говорила вам, как это сделать, но вы тогда меня не слушали!” А послушать ее явно стоило.

**Дженнифер.** Она росла в настоящей бедности. Ее отец был инвалидом, а мать работала в ресторане. Почти все общение с матерью происходило по телефону; Мэри Кэй звонила ей на работу и спрашивала, что делать в той или иной ситуации. Правда, мать всегда поощряла ее и говорила: “Ты это можешь, Мэри Кэй”. Это задавало направление всей ее жизни — сознание того, что она может сделать все, что задумает.

**Лоис.** Чем больше я вас слушаю, тем больше восхищаюсь этой женщиной. Как ей удавалось наполнять других таким вдохновением?

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 145*

**Ивонн.** Мэри Кэй обладала великолепной способностью понимала, что именно мотивирует всех женщин независимо от возраста, уровня знаний и жизненного опыта. Она действительно была одним из лучших мастеров общения. Ее послания были всегда по сути и всегда могли применяться людьми на практике. Мы до сих пор используем ее идеи во время собраний. Мы обсуждаем и практикуем ее принципы и ее предпосылки лидерства. На самом деле она никогда не забывала, откуда вышла. Там и близко не было слов вроде *Смотрите все на меня*. Вместо этого она говорила: *Вот как это делаю я*, поскольку прекрасно понимала, что каждый должен делать это так, как ему удобнее. Как жене и матери мне лично больше всего нравится идея Мэри Кэй о важности расстановки приоритетов для достижения баланса в жизни. При этом она всегда подавала нам множество примеров того, как женщины могут жить по ее убеждениям: Бог — на первом месте, семья — на втором, а карьера — на третьем.

**Дженнифер.** Она постоянно всем советовала далеко метить. Только начав работать, она сразу же решила стать Королевой продаж *Stanley Home Products*.

**Ивонн.** Она также считала, что нужно кому-то говорить о своих планах. Поэтому она немедленно отправилась к вице-президенту компании и заявила: “В следующем году я собираюсь стать Королевой продаж”. Если вы говорите человеку, который вас поддерживает, что собираетесь что-то сделать, то берете на себя определенное обязательство. Она постоянно ставила перед собой все новые и новые задачи, а по мере роста ее компании ставила примерно такие же задачи перед своими работниками.

**Лоис.** А она когда-нибудь садилась, оглядывалась по сторонам и говорила: *Вот это да! Взгляните только, чего я достигла?*

**Ивонн.** Никогда! Мэри Кэй была очень простым и скромным человеком, одним из самых скромных, с которыми нам довелось встречаться.

**Дженнифер.** Все, о чем она говорила, касалось успеха других людей. Хорошим она считала тот день, когда узнавала, что еще одна женщина смогла выйти из своей зоны комфорта и поверить в себя. Во время поездки в Германию ее больше всего воодушевило то, что немецкие консультанты компании переживали такой же рост, как и американские. Она была в Германии как раз тогда, когда пала Берлинская стена и кто-то сказал: “Сначала мы получили свободу, а затем и *Mary Kay!*” Мэри Кэй это очень понравилось. Она запомнила это на всю жизнь. Если окружавшие ее люди иногда говорили о *ее* компании, сама она всегда говорила о *нашей* компании. Она использовала лишь разделяемое другими видение, в создании которого мог поучаствовать каждый. Она была убеждена, что для развития этого видения необычайно важен каждый человек.

Лично я считаю, что именно то, что Мэри Кэй была *женщиной*, позволило ей нарушить общепринятые правила относительно успеха в бизнесе. Она, безусловно, является самой яркой обладательницей особенностей поведения лидера, описанных в каждой главе этой книги. Между тем успех ее компании стал возможен за счет обеспечения успеха окружавших ее людей, причем способом, который отвечал *их* нуждам, а не ее. В этом и заключается главный смысл работы тренера.

## **Работа тренера: женский взгляд**

Чтобы подробно выяснить женский взгляд на тренерство, мы с моей коллегой д-ром Карен Отазо провели опрос среди женщин, работающих спортивными тренерами. Как известно, одним из немногих видов спорта, в которых женщины получили международное признание наравне с мужчинами, является

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 147*

теннис. Во многом это является заслугой известной американской теннисистки Билли Джин Кинг. Мы решили узнать, что женщины-тренеры считают ключами к развитию наилучших качеств игроков, а потому поговорили с двумя успешными теннисными тренерами — Джули Энтони и Джейн Альберт Вилленс. Обе они указали на важность построения доверительных отношений, при которых игроки могут слышать отзывы о своей игре и использовать их себе на благо. Кроме того, оба тренера рассказали о необходимости хорошо понимать игрока и работать с его внутренними опасениями и страстью к игре.

Джейн Альберт Вилленс в свое время едва не стала чемпионкой Уимблдона. Это дочь Фрэнки Альберта — бывшего левого защитника команды по американскому футболу *San Francisco 49ers*. По ее словам, успешное тренерство связано с “развитием самоуважения путем концентрации на сильных сторонах. Люди противятся переменам из-за риска, который те с собой несут. Давая им знать, что они все делают хорошо, вы повышаете их самоуважение и они гораздо более охотно идут на риски”. Она объяснила, что даже хорошие тренеры часто склонны списывать людей со счетов, если те “не делают правильно” с первого раза. Между тем понимать предыдущие страхи игрока необычайно важно, если вы действительно хотите помочь ему (и себе) добиться успеха.

Тренер Вилленс привела великолепный пример поощрения пошаговых перемен. Она рассказала, как иногда трудно подвести игрока к смене хвата ракетки. Здесь возникает дилемма: хотя прежний способ более удобен и естествен, новый может принести лучшие результаты. Вилленс заставляла игроков поворачивать ракетку совсем немного во время каждой новой тренировки, пока, в конце концов, они не начинали держать ее как надо. Она также рассказала, что боязнь провала часто приводит людей к тому, что они начинают вести себя так, словно на самом деле *хотят* провалиться. Терпимость к ошибкам, которые допускают игроки, и готовность постоянно давать отзывы для исправления этих ошибок — вот ее ключи к успеху.

Джули Энтони, которая тренировала одну из лучших ракеток мира, олимпийскую чемпионку Джиджи Фернандес, согласна с Вилленс. Она лишь добавляет, что “Успешная работа тренера предусматривает понимание психологического давления и беспокойства, которые испытывают игроки. Заглянув в их головы, можно увидеть, что все они узники собственного разума”. На вопрос, как лучше это сделать, она ответила: “Слушая, а не говоря. Внимательно выслушивайте, что они (игроки) говорят о своих переживаниях и не говорите им о том, что, как вам кажется, вы видите. Нельзя начинать с ними серьезный разговор сразу после того, как они уходят с корта. Это время предназначено для того, чтобы слушать”. Отличается ли работа тренера в теннисе от тренировки людей для достижения успеха в совете директоров компании? “Теннис похож на любое другое дело, когда вам необходимо потрудиться за кого-то еще, — говорит Энтони. — Одни просто работают более публично, чем другие. Игроки должны доверять тренерам настолько, чтобы быть готовыми полностью отдаться процессу — открыто встретить дискомфорт, сопровождающий перемены”.

Доверие, забота, вдохновение, обучение — все это важные моменты, необходимые для того, чтобы усвоить, как можно достичь выдающихся результатов на игровой площадке в спорте и в жизни. Эффективные лидеры способны усваивать важные уроки тренеров из числа своих коллег. В предыдущей главе я уже познакомила вас с Терри Монахан из *McKinsey & Company* и описала, как она влияет на людей, над которыми не имеет никакой или практически никакой власти. Она, конечно, не спортивный тренер, но ей все равно приходится постоянно мотивировать персонал фирмы, оказывающей профессиональные услуги. Эта фирма известна своим умением превосходить даже самые смелые ожидания. Ее плоская структура оставляет мало места для дополнительной активности, и выполнение невозможного в ней просто “требуется по этикету”. Хотя я знаю Терри примерно 20 лет, я никогда раньше не спрашивала, что же делает ее мастером мотивации. Когда же я, наконец,

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 149*

спросила, то была удивлена тем, насколько похожи наши с ней жизненные позиции.

*Я не стала бы лидером, если бы никто не хотел следовать за мной. Поэтому, прежде всего, нужно сделать так, чтобы мои люди мне доверяли. Для этого я уделяю им время, когда они во мне нуждаются, а не когда у меня есть для них минутка. Когда людям требуется забота, вы не можете просто наговорить им с три короба. Вы обязаны общаться таким образом, чтобы проявить искреннее беспокойство о конкретном человеке, а не о проблеме, с которой он столкнулся. То, как они себя чувствуют, выходя из моего кабинета, волнует меня ничуть не меньше, чем необходимость помочь им в решении проблем. Многие лидеры боятся, что, если они проявят сочувствие и человечность, люди этим воспользуются. Лично мне не доводилось находить тому подтверждения. Я считаю, что демонстрация заботы и путь к доверию включают три важных навыка. Это признание, что все люди разные и им от меня нужны разные вещи, а также не угадывание, что их мотивирует, а постановка вопросов и получение ответов. Наконец, это стремление узнать, что с ними происходит, за счет не просто приветствий по утрам, а записи их слов, чтобы они (и я сама) знали, что ничто не будет забыто.*

Информация, которой поделилась со мной Терри, очень важна для того, чтобы стать хорошим тренером и мастером мотивации. Я всегда считала, что подвести людей к выполнению нужного вам дела не так уж сложно, если иметь для этого достаточно решимости. Однако результатом таких действий зачастую становится лишь *подрывная податливость*. Люди делают точно то, что вы им говорите, и ничего больше или иначе, даже когда того требует ситуация. Хорошие же лидеры не настраиваются на *податливость* — они стремятся к *обязательствам*. Люди, которые добровольно берут на себя обязательства, готовы работать больше, поддерживают решения лидера и действуют в интересах организации, даже когда

никто их не контролирует. Способ же достижения этих обязательств начинается с индивидуальных отношений, которые вы налаживаете с теми, от кого зависите при выполнении работы. И не важно, идет ли речь о работе в корпорации, добровольном комитете или некоей неприбыльной организации.

## **Налаживание отношений с последователями**

Возможно, вы припоминаете фразу, которая прозвучала из лагеря Билла Клинтона, когда он выступал на президентских выборах против Джорджа Буша: *Это экономика, тупица*. Так вот, я всегда хотела написать книгу о лидерстве под названием *Это отношения, тупица*, но “хорошая девочка” во мне не позволила этого сделать. По сути, успешная работа тренера полностью зависит от взаимоотношений — и это еще один момент, в котором женщины сильны. Проблемой является то, что мы *настолько* хороши в этом, что часто путаем наши обязанности лидера с желанием сохранить существующие отношения *любой ценой*. Отношения между лидером и его последователями в некоторых важных аспектах похожи на отношения, связывающие вас с людьми, которым вы больше всего доверяете. Подумайте об этом. Вы доверяете людям, которые ведут себя с вами честно и всегда готовы говорить то, что вы *должны* слышать, даже если вам этого не хочется. Вы обычно доверяете тем, кто, как вам доподлинно известно, печется о ваших интересах. Доверие проистекает от их лояльности к вам, их поддержки и искренней заботы о вас как о человеке. То же самое справедливо в отношении лидеров и последователей. Построение таких отношений, при которых вы вольны говорить непростые вещи и просить о невозможном, — это ключ к вашей роли тренера и мотиватора. Между тем вряд ли стоит ожидать, что ваши последователи будут делать то же самое для вас. В отношениях между лидером и последователями принцип “услуга за услугу” не работает. Последователи не обязаны поддерживать вас, быть лояльными к вам и демонстрировать искреннюю заботу о

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 151*

вас. Все это — побочные продукты успешного построения доверительных отношений, ответственность за которое лежит на вас, а не на них. Как сказал когда-то китайский философ Лао Цзы, “Если не почитать людей, они не будут почитать вас”.

Однажды я обсуждала эту концепцию с участниками проводимого мною семинара по лидерству. Один мужчина сидел особенно тихо на протяжении всей программы, а потом рассказал группе историю, которую я никогда не забуду. Дело в том, что она невероятно красноречиво описала важность доверия в отношениях между лидером и его последователями.

*Как менеджер отдела технического обслуживания крупного нефтеперерабатывающего завода я возглавлял команду специалистов, тесно сплоченных профсоюзной деятельностью. Среди них был парень, который постоянно игнорировал меня, когда я каждый день приходил на работу и желал всем доброго утра. Однажды я заметил, что он чем-то очень удручен. Я пригласил его к себе в кабинет и спросил, все ли у него в порядке. И тогда он рассказал мне, что очень обеспокоен здоровьем своей жены: у нее недавно обнаружили рак и назначили курс химиотерапии. Он говорил очень эмоционально, а я просто слушал, не зная даже, как реагировать. Чем дольше он говорил, тем больше меня волновало, что я впустую трачу деньги компании, задерживая его в своем кабинете почти на час; но я все равно позволил ему продолжать. Когда он закончил, я спросил его, могу ли что-нибудь сделать в этой связи. Он ответил, что вряд ли, но поблагодарил за предложенную помощь. Прежде чем он ушел, я сказал, что хочу задать ему один вопрос: почему он игнорирует меня каждый раз, когда я прохожу мимо и желаю доброго утра? Он, казалось, был озадачен, а потом спросил, с какой стороны я прохожу. Я ответил, что обычно — слева от него. Тогда он улыбнулся и сказал, что просто ничего не слышит левым ухом. Мы вместе посмеялись и я почувствовал, что что-то между нами изменилось.*

*А несколько дней спустя он впервые пришел ко мне в кабинет без специального приглашения и сообщил, что обнаружил один механизм, который выглядит так, словно вот-вот сломается. Я знал, что, если это произойдет, то потери рабочего времени будут стоить компании тысяч и тысяч долларов. Он же сказал, что, если я уполномочу его купить необходимую деталь, все можно будет починить до того, как проблема станет слишком серьезной. Разумеется, я дал ему “добро”, но это стало для меня хорошим уроком. Я понял, как важно выделять время для общения с подчиненными и видеть в них живых людей, а не просто членов профсоюза или винтиков рабочей машины. Я волновался о потере денег компании за час времени, а он сэкономил нам многие тысячи долларов.*

История этого человека преподала всем участникам семинара более ценный урок, чем я могла бы найти во всех учебниках мира. Время, потраченное им, чтобы проявить интерес к одному из членов своего персонала, принесло дивиденды, которых он и представить себе не мог. В этом и заключается особенность построения отношений — когда они вам нужны, налаживать их обычно бывает слишком поздно. Вы не можете эффективно тренировать людей, с которыми у вас нет нормальных отношений. Если же вы попытаетесь их срочно наладить, это будет похоже на стремление получить от них как можно больше и приведет лишь к сопротивлению даже самым благим вашим намерениям. Вот почему так важно постоянно и последовательно уделять время налаживанию прочных связей с теми, от кого вы зависите. Ниже приведен перечень советов, к которым вы можете прислушиваться для построения наилучших взаимоотношений.

- **Общайтесь “в дверях”.** Каждый раз, когда вы проходите по коридору, останавливайтесь возле кабинетов своих последователей и вступайте с ними в неформальные беседы, стоя в дверном проеме. Например, спросите о семье того или иного сотрудника. Если знаете, что он

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 153*

любит кино, поинтересуйтесь, какой хороший новый фильм он недавно посмотрел. Спросите гурмана о недавно открывшемся ресторане. Главное — общайтесь свободно, непринужденно и не слишком долго.

- **Изучайте стремления людей.** Встречаясь за обедом или на парковке возле офиса, интересуйтесь, какими достижениями ваши люди больше всего гордятся или чего они надеются достичь.
- **Каждую неделю приглашайте одного нового человека на обед.** При этом, опять-таки, поддерживайте непринужденную беседу и всячески старайтесь узнать человека на личном, а не на деловом уровне. Будьте готовы немножко приоткрыть забрало, чтобы показать и себя. Под этим я подразумеваю следующее: не бойтесь говорить о чем-то личном. К примеру, расскажите, как вы расстроены плохим уходом в больнице за вашими родителями или как вы рады, что вашего сына приняли в выбранный им университет. Старайтесь только не выдавать свои тайны — копаться в вашем грязном белье никому не интересно и не нужно.
- **Спрашивайте совета в рамках компетенции того или иного человека.** Если вы планируете купить новую машину и знаете, что у вас работает большой любитель и знаток автомобилей, просите у него совета или нужную вам информацию.
- **Участвуйте в неформальных мероприятиях после работы.** Для женщин это может быть довольно сложно, учитывая, сколько им обычно приходится всего делать дома. Между тем приложить ради этого дополнительные усилия явно стоит. Вам вовсе необязательно оставаться надолго, однако готовность пообщаться с другими накоротке может помочь вам поближе познакомиться с ними, а им — с вами. Постарайтесь только не пить слишком много спиртного и не говорить того, о чем вы пожалеете утром.

- **Отмечайте и комментируйте изменения в поведении людей.** Если люди иногда не похожи сами на себя, обязательно спрашивайте, все ли у них в порядке. Даже ответив, что все хорошо, они по достоинству оценят ваше внимание к ним.
- **Будьте человечны.** Слишком многие лидеры считают, что у них есть некий великолепный имидж, который следует поддерживать. При этом они не понимают, что волноваться нужно не об имидже, а о том, чтобы позволить окружающим увидеть в них обычных людей. Вы — не просто определенная ролевая модель, вы — человек, а потому и вести себя должны соответственно.

Налаживание отношений с последователями вовсе не обязательно должно вести к тому, о чем вас предупреждала мама: *Фамильярность порождает презрение*. Оно больше похоже на то, о чем сказала легенда американского футбола Кнут Рокни, когда его спросили о секрете успешной работы тренера: “Строгая дисциплина в сочетании с доброжелательностью и интересом к людям”. С этим как раз обычно и возникает проблема. Боясь испортить отношения, женщины часто не решаются четко выражать свои ожидания, а затем требовать от людей ответственности за достижение целей. Это подводит нас к следующему неотъемлемому условию работы тренера: сообщению людям о том, что от них ожидается.

## **Каковы ожидания**

Верите вы в это или нет, но большинство людей вовсе не желают испортить вам жизнь. Иногда вам, конечно, может так *казаться*, однако почти всегда это является результатом плохо изложенных ожиданий или недоразумений по поводу ваших общих нужд. Я убеждена, что, *если бы люди лучше знали, они бы и лучше делали*. Хочу порекомендовать вам замечательную книгу Жана-Франсуа Манзони и Жана-Луи Барсу *Синдром установки на неудачу: как хорошие менеджеры заставляют*

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей ...!* 155

*хороших работников терпеть неудачу.* Ее авторы рассказывают, как неправильные выводы лидеров и навешиваемые ими ярлыки мешают раскрывать наилучшие качества последователей. Хорошие тренеры избегают этой проблемы путем четкого выражения своих представлений о совершенстве. Причем делают они это не только во время ежегодного обзора эффективности работы, а при каждой возможности.

Недавно я выступала с докладом по проблемам лидерства перед высшим руководством *Sony Pictures Television*. Прежде чем начать, я спросила одного из организаторов, кого она считает наилучшим лидером женского пола. Она сказала, что это Флори Брамник, старший вице-президент по продажам и кабельному распределению программ на западном побережье США. К счастью для меня, Флори пришла в тот день послушать доклад. Понаблюдав за ней до, во время и после моей презентации, я поняла, почему ее считали хорошим лидером. Она была очень уверенной в себе, но в то же время скромной и непритязательной. Позже я предложила встретиться с ней для беседы и получила согласие. Мне хотелось узнать ее мнение о том, почему другие считали ее хорошим лидером. Вот что она сказала.

*Чтобы быть эффективным лидером, женщина должна перестать думать о том, что она женщина. Я говорю это потому, что лидерство связано с объединением людей, а не созданием между ними препятствий. Оно нацелено на других, а не на вас. Как только вы начнете смущаться и стесняться, то почти сразу же налетите на риф. Точно так вы не можете получить университетский диплом по лидерству. Вы обучаетесь ему каждый день. Вы усваиваете, что оно не связано с тем, чтобы быть самым умным человеком в зале или иметь на все правильные ответы. Оно связано с необходимостью иметь цель, которая была бы настолько ясна для вас и так волновала бы вас лично, что люди хотели бы к вам присоединиться. Вот на что должны быть направлены ваши ценности, задачи и действия.*

*Только поняв это, вы сможете научиться слушать людей и действительно их мотивировать. Конечно, вы можете вести за собой других и за счет своего положения, заставляя людей делать то, что вы хотите. Между тем вы просто обязаны учитывать, что они чувствуют по поводу направления, в котором вы их ведете, и соответствует ли этот путь их нуждам. Моя работа как лидера как раз и заключается в том, чтобы направлять других на цели, основанные, как я пытаюсь их убедить, на наших общих ценностях. Без этого все остальное будет неприемлемо.*

Флори предложила целый ряд отличных идей по поводу лидерства и мотивации, которые я обязательно хочу подчеркнуть.

- Лидерство нацелено на других, а не на вас.
- Ваши ценности, задачи и действия должны иметь общее направление.
- Вы просто обязаны волноваться о том, что делаете, если хотите, чтобы об этом волновались другие.
- Крайне важно найти способы убедиться в удовлетворении нужд других людей, если вы хотите, чтобы они полностью отдались направлению, в котором вы их ведете.
- Вы не должны соглашаться на меньшее, чем полная направленность на цели организации.

По сути, она сказала, что вдохновение ловят, а не учат. Трудно тренировать кого-то, если *вас самих* не волнует направление, в котором вы идете. Она также сказала о том, чего многие лидеры не хотят открыто признавать: если у вас есть игроки, которые не стремятся к общей цели, они не принадлежат к команде. В этом случае вашу тренерскую работу нужно переключить на создание стратегий, позволяющих им найти нечто более для себя подходящее. О том, как это сделать, мы с вами поговорим чуть ниже в этой главе.

Мой опыт показывает, что люди, как правило, не нуждаются в бизнес-тренинге там, где дело касается технической компетен-

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 157*

ции. В этом случае их лучше отправлять на профессиональные тренинги, а не пытаться тренировать самостоятельно. Между тем на большинство людей очень плохо влияет тот факт, что им не удастся соответствовать одной или нескольким нормам в рамках организационной культуры. Безусловно, определенные нормы и правила для достижения успеха есть в каждой организации. Среди них, например, можно назвать следующие положения.

- Быть командным игроком
- Действовать этично
- Общаться открыто
- Принимать на себя риски
- Работать экономно
- Конкурировать агрессивно
- Действовать гибко
- Сотрудничать по большим проектам
- Прилагать дополнительные усилия
- Вести себя дружелюбно и коллегиально
- Планировать и организовывать работу эффективно

А каковы стандарты успеха для *ваших* подчиненных? Выпишите их на листок бумаги. Расскажите о них людям. Объясните, как на их основании будет оцениваться эффективность работы. Для этого потребуется взять все существующие у вас стандарты и перевести их в *понятное* людям поведение. К примеру, как должны выглядеть, в вашем понимании, действия того или иного человека в качестве командного игрока? При тренировке своих клиентов я часто использую такой трюк: прошу их представить, что на протяжении всего рабочего дня их снимает скрытая камера. Что она снимет, если они будут в точности выполнять все ожидания своего лидера? Камера не увидит “командного игрока”, но она покажет, как люди выполняют свою работу и предлагают помощь другим. Она зафиксирует, как они активно участвуют в командных обсуждениях,

даже когда у них нет больших знаний о проблеме, или обмениваются с коллегами данными, имеющими общий интерес. Все это — конкретные и понятные действия, которые вы можете использовать, чтобы прояснить для других свои ожидания.

Эффективный тренер всегда ставит себя на место игроков, действия которых не соответствуют его ожиданиям, и предполагает, что они могли просто *не знать*, как нужно поступать. Женщины способны предположить, что они сделали что-то не так, и здесь это качество может быть действительно полезным. Всем своим клиентам — и мужчинам, и женщинам — я говорю, что при работе с человеком, не достигающим поставленных перед ним целей, они прежде всего должны обращать внимание на *себя*. Где вы допустили ошибку, поясняя цели, ожидания или стандарты оценки результатов? Только ответив на этот вопрос и предприняв необходимые действия, вы сможете переключиться на укрепление слабых сторон других людей.

## Правило работы тренера 7:1

Выше речь шла о построении отношений и четком объяснении людям, как вы планируете поддерживать их ответственность. Но “ловите” ли вы своих людей за хорошей работой и подкрепляете ли в них нужное вам поведение? Правило 7:1 гласит, что вы обязаны предоставлять людям семь частей положительных отзывов на каждую одну часть развивающего, причем не одновременно. Другими словами, вы не должны говорить: “Мне нравится, как вы сделали это, это и это, но, между прочим, вот здесь нужно исправить”. Положительный отзыв должен даваться как можно ближе к событию или поведению, которое вы хотите подкрепить. Существуют также три особых условия: он должен быть искренним, конкретным и свободным от скрытой или подразумеваемой критики. Тогда как первые два предостережения говорят сами за себя, люди часто спрашивают, что означает *скрытая критика*. Когда однажды я спросила группу из 25 человек, может ли кто-нибудь объяснить, что это такое, одна женщина ответила очень выразитель-

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 159*

но: “Это похоже на то, как моя свекровь приходит на обед и говорит: *Суп просто великолепен. Ты, наконец-то, научилась готовить!*” Первая часть этого заявления вполне хороша, однако ее полностью затмевает вторая, в которой подразумевается, что раньше невестка готовить не умела.

Я вспоминаю, как обсуждала Правило 7:1 с одной клиенткой и она сказала мне, что ей трудно хвалить людей за поступки, которые от них *подразумеваются*. Я спросила ее: “А разве благодарность заложена в расчетах вашей зарплаты или льгот?” Конечно же, нет. Вот почему я никогда не могла понять, отчего так много лидеров ни под каким видом не хотят раздавать вполне заслуженные похвалы. Ведь положительное подкрепление существенно повышает вероятность повторения желательных действий в будущем. Позвольте мне проиллюстрировать, как оно работает. Допустим, что вы приехали в Лас-Вегас поиграть на автоматах. Вы бросаете в прорезь монету в четверть доллара — и что происходит дальше? Если вам везет, как мне, то, скорее всего, ничего не происходит. Вы бросаете еще один четвертак — и снова ничего не получаете. Но после еще нескольких попыток пара монеток к вам все же возвращается. Это и есть положительное подкрепление за работой! Несколько монет, которые вы получаете обратно, заставляют вас скармливать автомату *больше* денег, поскольку вы думаете, что рано или поздно сорвете джек-пот. Психологи называют это *скачкообразным положительным подкреплением*. Если же сделать его последовательным, можно значительно повисить вероятность продолжения поведения, которое вы хотите подкрепить.

В одном из исследований делового климата менеджеров спросили, что, как они думают, мотивирует их людей больше всего. Ответ был однозначен: “Деньги”. Затем в том же самом исследовании уже работников спросили, что их мотивирует больше всего. Каким был их ответ? “Положительная оценка и признательность”. Некоторые лидеры всерьез думают, что речь идет о необходимости постоянно держать последователей за руку и нянчиться с ними, как с младенцами. Это неправильно. Вполне достаточно доброго слова или замечания после

особенно хорошо сделанной работы или успешного внедрения требуемых перемен. Они уже гарантируют повторение этого поведения в будущем. Подчиненные будут сознательно или подсознательно идти за своим “четвертаком” (в данном случае — за похвалой). Мы говорим о пяти минутах вашего времени, которые могут принести большие дивиденды по прошествии долгого срока. Демонстрация признательности за работу ваших подчиненных необязательно должна отнимать много времени или даже требовать ежедневной работы с одним и тем же человеком. Ведь иначе последователи могут решить, что ваша признательность не имеет под собой почвы или лишена искренности.

Правда, если четко не определить, повторения какого поведения вы хотите, слишком легко можно ненароком подкрепить неправильное поведение. Именно это и произошло со мной, когда я работала полный день, а по вечерам ходила в университет, работая над докторской диссертацией. Каждое утро я приходила в офис, где всячески старалась выделить хотя бы час времени для написания той или иной главы. Когда подошло время обзора эффективности работы, мой босс дал мне оценку “великолепно” и сказал, что я прекрасно работаю, но не упомянул ничего конкретного. Сам того не подозревая, он подкрепил мое не слишком правильное поведение.

Когда вы говорите подчиненным: “Отличная работа”, те могут даже не догадываться, чем именно вы довольны. По сути, они могут даже испортить ту или иную часть проекта, а вы не будете об этом знать и ненамеренно подкрепите допущенную ошибку! Или вы можете сказать: “Вы проделали отличную работу по анализу счета Питерсона... Это было гораздо лучше, чем в прошлый раз, со счетом Кинга”. Здесь проблема заключается в том, что послание “затуманивается” скрытой критикой. Наилучшее послание должно быть прямым, четким и понятным: “Стив, вы проделали отличную работу по разработке пятилетнего плана счета Робинсона. Клиент выразил огромное удовлетворение его конкретностью, и меня очень впечатлило исследование, которое вы провели, чтобы получить нужные

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 161*

данные”. Не позволяйте вашим последователям говорить о вас то, что мы часто слышим о других лидерах: “Отсутствие новостей — уже хорошая новость”.

Вывод такой: вам нужно, чтобы люди делали то, что от них ожидается, и продолжали делать это до бесконечности. Скачкообразное положительное подкрепление гарантирует, что так и будет. Оно ничего вам не стоит, но может принести огромную выгоду. Оно также дает вашим последователям знать, что вы замечаете их правильные действия (а не только неправильные). Предоставляя семь частей положительного отзыва на каждую часть развивающего, вы снижаете вероятность того, что вас сочтут излишне критичной. Когда же я говорю об этом менеджерам, они обычно только смеются и говорят, что делают прямо противоположное! Причем мое собственное наблюдение показывает, что у женщин возникает с этим меньше проблем, чем у мужчин. Женщины интуитивно понимают работу положительного подкрепления, и эффективно его используют.

## **Работа тренера в пределах поля**

*Теперь* — и только теперь — вы готовы стать тренером. Вы уже уделите достаточно времени налаживанию с людьми нормальных отношений. Вы предельно понятно объяснили им свои ожидания. Люди не считают вас излишне критичной, поскольку положительных отзывов вы предоставляете в семь раз больше, чем отрицательных. Наконец, в модели, которую я собираюсь представить, вы не будете фокусироваться на негативе, что делает ее идеальной для женщин. Мы вообще склонны быть более чувствительными к критике, чем мужчины, а потому не критикуем других так часто, как можем (или должны бы). Все это призвано сослужить вам хорошую службу в тренерской модели, которую я не так давно разработала. Я не верю, что критика в состоянии помочь сформировать желаемое поведение. Вы же знаете, что она не работает с вашими детьми или мужем, так почему же она должна работать с вашими

последователями? Зато представленная ниже модель смягчает отзыв настолько, чтобы люди могли спокойно его выслушать, но оставляет его прямым и честным. Как раз этому и необходимо поучиться многим женщинам!

Если вы читали мою книгу *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе*, то уже знаете, что я представляю себе рабочее место в виде игрового поля. У него есть свои пределы, правила и стратегии, которые необходимо уважать, чтобы победить в деловой игре. Отзывы здесь призваны возвращать людей, которые вышли за пределы поля, обратно. Не то чтобы они что-то делали *неправильно* — они просто иногда делают *недостаточно* или *слишком много*. Взгляните на приведенную ниже таблицу. В ней описано, как начать подготовку к тренингу человека, поведение которого не соответствует вашим ожиданиям.

РАЗВИВАЮЩЕЕ ИГРОВОЕ ПОЛЕ:  
ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ

<b>За пределами (человек делает слишком много)</b>	<b>В пределах (человек делает просто больше)</b>	<b>За пределами (человек делает слишком мало)</b>
Полностью теряет цели и задачи из виду	Ставит перед собой четкие цели и задачи, учитывая нужды других людей	Не способен ставить цели на день, на неделю или на более долгий срок
Действует настолько гибко, что цели могут быть не достигнуты вовремя	Сохраняет гибкость, но всегда помнит о заданных сроках и приоритетах	Не готовит себе дублера на случай непредвиденных обстоятельств
Видит общую картину без учета специфики или практических аспектов	Демонстрирует равную озабоченность общей картиной и деталями	Не предвидит потенциальных ловушек или проблем
	Устанавливает приоритеты и демонстрирует ощущение срочности	
	Готовит себе дублера	

От капитана болейщиц до тренера: мотивация людей .../ 163

## План игры по улучшению организации и планирования

- Ежедневно составляйте на бумаге список действий и используйте исходные данные для определения важных дат и крайних сроков
- Используйте других членов своей рабочей группы для установки приоритетов и проведения мозгового штурма
- Четко выделяйте время для решения важных задач
- Содержите в порядке свой стол и кабинет
- Держите под рукой блокнот, чтобы делать пометки и фиксировать важные идеи
- Посещайте курсы по управлению временем и используйте полученную информацию в своей работе

Вы, наверное, заметили, что в таблице не говорится о том, что тот или иной человек действует неправильно. Там говорится лишь о том, что он находится за пределами вашего конкретного игрового поля и вам нужно вернуть его обратно. Есть еще один способ сделать это, который не менее приемлем и почти так же эффективен, но не использует спортивные аналогии. Подумайте о таких моментах: что последователи должны продолжать делать, как раньше; что им нужно делать больше; что им нужно делать меньше. Сведите все это в одну матрицу. Вот как в данном случае будет выглядеть оценка эффективности работы, которая была представлена выше.

### МОДЕЛЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОТЗЫВА О ПОВЕДЕНИИ

<i>Продолжайте</i>	<i>Делайте больше</i>	<i>Делайте меньше</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Быть гибкими</li><li>• Использовать творческое, нешаблонное мышление</li><li>• Понимать концепции и связи между идеями</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ставьте реалистичные цели на день, неделю и более длительный срок</li><li>• Готовьте дублера на случай непредвиденных обстоятельств</li><li>• Уравновешивайте стратегическое планирование с разработкой тактики</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Зацикливайтесь на анализе</li><li>• Стремясь к совершенству, жертвуйте достижением целей</li></ul>

Убрав из уравнения “правильное” и “неправильное”, вы снизите вероятность получения в ответ на свой тренинг поведен-

ческих крайностей. К примеру, когда одной женщине сказали, что она слишком агрессивно себя ведет на собраниях, она впала в другую крайность и вообще перестала что-либо говорить. В другом случае мужчина, которому сказали, что он недостаточно тяжело работает, вдруг стал приходить на работу раньше всех, а уходить — позже всех. Однако, даже проводя в офисе дополнительное время, он все равно не дал лидеру того, что тому было нужно, поскольку лидер выразил свои ожидания недостаточно конкретно. Вот что получается, когда вы навешиваете ярлыки и показываете подчиненным только часть общей картины. Им остается лишь догадываться, каким должно быть подходящее для вас поведение, часто впадая в крайности в попытке измениться. Чтобы люди начали равномерно двигаться к эффективному поведению, нужно сначала четко обозначить пределы поля, а уже затем дать конкретные указания о том, как вести себя в этих пределах.

Должна признать, что жить в мире, в котором никто и никогда не выходит за рамки, было бы ужасно скучно. По сути, практически все люди время от времени покидают эти рамки. В американском футболе, когда мяч выходит за пределы поля, время матча приостанавливают, но никаких очков за это не начисляют. Игроки могут собраться вместе, чтобы продумать свои дальнейшие действия, а после игра возобновляется, в идеальном случае с новыми ходами, которые приводят к желаемому результату — тагдауну. Тренер, как правило, не наказывает и не отчитывает игрока, который рискнул и случайно упустил мяч. Он даже может поаплодировать. На тренировках игроков обычно учат использовать такие моменты, чтобы откорректировать свои действия. Ничья карьера еще не пошла прахом из-за парочки игровых ошибок. Между тем, чтобы остаться в команде, игрокам нужно приносить больше успехов, чем неудач, и не отправлять мяч за пределы поля слишком часто. Случайные же ошибки используются для улучшения дальнейшей игры.

В бизнесе лидеры зачастую прощают гораздо меньше. Когда подчиненные выходят за рамки, они редко получают ре-

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 165*

комендации, подобные тем, которые дают игрокам тренеры. В лучшем случае работники получают отзывы об эффективности своего труда раз в год. В качестве тренера лидеру часто необычайно трудно преобразовать общее ощущение от плохой работы в конкретные советы. Поэтому игроки компании могут постоянно допускать одни и те же ошибки, даже не зная, что именно они делают не так и как можно исправить ситуацию.

Если вы уже усвоили все, о чем говорилось выше, тренерское общение не должно быть для вас такой уж проблемой. Когда люди вам доверяют и знают, что вы заботитесь об их интересах, они обычно вас слушают. Они понимают, что вы их не наказываете, а ищете способы развить и подготовить их к новым задачам. Существуют три главных элемента тренерского общения, которые предполагают прояснение следующих моментов.

- **Какое поведение неприемлемо**
- **Почему смена поведения пойдет последователю на пользу**
- **Как достичь этого поведения**

Давайте рассмотрим, как каждый из этих элементов может звучать в более широком контексте.

### ***Какое поведение неприемлемо***

**Лидер.** Я хотела бы поговорить с вами о ваших взаимоотношениях с клиентами и коллегами по работе. Я отметила некоторые особенности поведения, которые, как мне кажется, снижают вашу способность обслуживать клиентов. Похоже, они не позволяют вам максимально раскрыть свой потенциал.

**Последователь.** Вы, должно быть, шутите. Ведь я — лучший технический специалист из всех, кто у вас только есть.

**Лидер.** С формальной точки зрения это так. Меня восхищает ваше умение оценить масштабы проблемы и быстро найти верное решение. Но когда дело доходит до отношений с людьми, повышающих способность эффективно

работать долгое время, есть несколько моментов, которые требуют вашего внимания.

**Последователь.** Я здесь не для того, чтобы выигрывать конкурс по популярности. Я хочу работать и делаю свою работу хорошо. Если у кого-то есть жалобы, это потому, что они не могут понять логики, на которой построена система, и обвиняют в этом меня. Что я могу сделать, если они слишком тупы для того, чтобы разобраться?

**Лидер.** По правде говоря, сейчас со мной вы ведете себя точно так, как, по моим наблюдениям, и с клиентами. Я пытаюсь сказать вам кое-что, а вы не слушаете меня, потому что слишком заняты самозащитой и унижением других. У меня возникает такое ощущение, что меня не слышат. А если так себя чувствую я, хотя у нас *хорошие* отношения, можете ли вы представить, как чувствуют себя клиенты?

**Последователь.** Я внимательно слушаю.

### ***Почему смена поведения пойдет последователю на пользу***

**Лидер.** Вы — еще молодой человек, и впереди вас наверняка ждет долгий путь по карьерной лестнице. Даже если умение эффективно управлять отношениями не поможет вам прямо сегодня, оно точно пригодится вам в будущем. Если вы посмотрите на нашу компанию, то увидите, что далеко не всегда повышение получают технически грамотные работники. Мне бы ужасно не хотелось, чтобы в будущем вас ограничивала неспособность действовать в максимально широком диапазоне навыков.

### ***Как достичь этого поведения***

**Лидер.** Для начала давайте определим несколько конкретных направлений, в которых вы можете начать действовать уже сегодня. Я не говорю, что являюсь экспертом в этом

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 167*

вопросе, поэтому с радостью выслушаю, что, как вы думаете, можно сделать для решения упомянутой проблемы.

**Последователь.** Ну, мне кажется, будет не так уж трудно почастить держать рот на замке и слушать.

**Лидер.** Слушать других не так просто, как кажется на первый взгляд. Однажды я даже прошла специальные курсы, на которых учат активному слушанию. Вам это было бы интересно?

**Последователь.** Конечно.

**Лидер.** Хорошо, уточните у менеджера по кадрам, когда запланированы следующие курсы. Еще одна вещь, которая может действительно помочь, — это спрашивать людей, чувствуют ли они, что вы их слушаете. Проведите такие эксперименты на людях, которым доверяете. Главное здесь — выяснить, не как по ходу разговора чувствуете себя *вы*, а как чувствуют себя другие. Кроме того, как, по вашему мнению, можно уменьшить количество используемых вами жаргонизмов, которые приводят других в замешательство?

**Последователь.** Это будет сложнее. Я пока точно не знаю, что здесь придумать.

**Лидер.** Могу я предложить вам некоторые рекомендации?

**Последователь.** Безусловно.

**Лидер.** Однажды мне кто-то дал совет объяснять все так, словно я говорю с десятилетним ребенком. Постарайтесь и вы использовать максимально простые термины, насколько это возможно. Если вдруг окажется, что люди быстро все схватывают, начните немного усложнять. А если объединить этот подход с умением активно слушать, вы будете точно знать, когда люди следят за вашей мыслью, а когда нет.

**Последователь.** Да, это стоит попробовать.

**Лидер.** Именно об этом я и прошу. А теперь давайте поговорим об отношениях. Что, по вашему мнению, вы могли бы делать иначе в этой связи?

**Последователь.** Моя жена тоже постоянно на это жалуется. Она считает, что я слишком увлекаюсь техникой и работой на компьютере дома и не уделяю ей достаточно внимания. Ведь чаще всего я не отвлекаюсь на малозначительные разговоры.

**Лидер.** Для начала вам достаточно уяснить необходимость перемен. Как часто вы ходите на обед вместе с коллегами?

**Последователь.** Во время обеденного перерыва я обычно работаю.

**Лидер.** Я ценю вашу самоотверженность, однако общение с людьми поможет вам лучше их узнать. Возможно, некоторым из ваших коллег действительно нужна ваша помощь в работе над проектом, но они боятся к вам обратиться, поскольку вы всегда выглядите таким занятым и неприступным. Постарайтесь выкраивать каждый день по несколько минут, чтобы лучше их узнать, причем не только по работе. К примеру, спросите Дорин, каковы успехи в этом сезоне ее любимой команды по бейсболу. Или дайте Джо понять, как хорошо он стал выглядеть после того, как сел на диету.

**Последователь.** Я даже не заметил, что он сбросил вес.

**Лидер.** Именно об этом я и хотела сказать. Вы настолько напряженно работаете, что на самом деле не видите тех, кто вас окружает. Идея здесь в том, чтобы наладить дружеские отношения с людьми, которые могут помочь вам действовать эффективнее. Я думаю, поработав над тремя вещами, которые мы только что обсудили, вы действительно сможете преуспеть. Ключом к этому станут активное слушание, простота объяснений и выделение времени для отношений. Не забудьте, что я всегда готова помочь вам всеми возможными способами и сообщить

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 169*

о том, что у вас получается. Я достаточно беспокоюсь о вас и мечтаю увидеть, как вы добьетесь успеха. Обещаете ли вы мне сделать усилие и совершить прорыв?

**Последователь.** Я постараюсь.

**Лидер.** Прекрасно. Почему бы нам тогда не встретиться снова через две недели, чтобы проверить полученный результат?

**Последователь.** И сделать это после обеда?

**Лидер.** Вы быстро схватываете!

В этом примере лидер на самом деле моделирует поведение, которого ожидает от последователя. Она выслушивает его, демонстрирует заботу о нем как о человеке и разбивает свое послание на простые поведенческие компоненты. Она даже использует поведение этого человека как возможность для обучения, например, в своем комментарии “У меня возникает такое ощущение, что меня не слышат”. Теперь лидер должен продолжить наблюдение за последователем, который постарается внести в свое поведение необходимые изменения. Последователь почти наверняка захочет остаться таким, как он есть. Однако увидев, что последователь на грани желаемых перемен, лидер сможет подкрепить его усилия при помощи устной или письменной похвалы. Если они вместе окажутся в ситуации, когда последователь будет употреблять слишком много жаргонизмов или не слушать других, — это тоже хорошо. У лидера будет отличная возможность позже привести ему больше тренерских примеров и советов.

Предварительная подготовка к работе тренера часто представляет собой этап, который полностью недооценивается, но оказывает большое влияние на ход беседы. Без подготовки вас гораздо легче могут сбить с толку комментарии последователя или излишние опасения. Подготовка дает определенную уверенность в себе. Если необходимо, можно даже разыграть сценарий в ролях с вашим другом или мужем. Получите отзыв о том, как вы можете действовать более эффективно. Главное — позвольте проявиться в вашем послании искренней

заботе о последователе. Как выразилась одна женщина во время семинара по тренерству, “Будьте жесткими к проблемам, но мягкими к людям”.

## **Когда тренинг не работает**

Меня часто спрашивают: “Неужели все эти тренинги действительно работают?” Все зависит от того, что подразумевать под словом *работают*. Если на самом деле вопрос звучит как “Заставляет ли тренинг людей делать то, что я хочу, и так, как я хочу?”, тогда ответ точно отрицателен. Тренинг для этого не предназначен. Он предназначен для того, чтобы помогать людям развивать их сильные стороны. Он призван вырабатывать альтернативное поведение, позволяющее выполнять их обязанности на должном уровне, причем совсем не обязательно так, как *вы* бы это делали.

С другой стороны, вот что по этому поводу говорит Билл Уолш — бывший главный тренер футбольной команды *San Francisco 49ers*. В любой команде игроков всегда будет одна или две суперзвезды, отлично действующие практически без ваших наставлений. Положительное подкрепление и небольшая коррекция здесь и там — вот и все, что им нужно, чтобы показывать великолепные результаты игры. В команде будет еще один или два игрока, которые в результате целенаправленной работы тренера в некоторых стратегических областях могут выйти на уровень суперзвезд. В общей массе будет также три или четыре игрока, которые никогда не станут суперзвездами, но при регулярных тренировках смогут играть хорошо и надежно. Это люди, которым потребуется больше всего вашей тренерской энергии. И наконец, всегда будет один или два человека, отдачи от которых не дожидаться, что бы вы ни делали и сколько бы с ними ни занимались.

Единственный способ узнать, принесет ли тренинг положительный результат, — начать тренировки своих последователей. Предсказать, как тот или иной человек на них отреагирует, невозможно; вы просто должны этим заняться. Только *после*

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 171*

того, как тренинг (а иногда и техническое обучение) начнется и не сработает, можно будет приступить к чему-то другому. Тогда вы должны будете вернуться к изучению вариантов того, что британцы называют “освобождением людей для поиска новых возможностей”. Я убеждена, что если вы тренируете людей добросовестно, то и крайние меры в виде исключения игрока из команды будете принимать по справедливости. Я называю этот процесс “принятие решения, глядя в зеркало”. Если вы сможете спокойно смотреть на себя в зеркало утром после исключения, то, скорее всего, вы максимально помогли последователю измениться к лучшему. Требуемые перемены просто не уложились в рамки его возможностей или желаний.

Теперь пришло время перейти к особенно сложной части: к разговору с людьми о том, что они не соответствуют допустимым стандартам и им пора подыскать себе другую работу. За более чем двадцатилетнюю деятельность в сфере управления персоналом я обнаружила интересную закономерность. Когда вы разочаровываетесь в работниках, они обычно чувствуют то же самое, но не знают, что с этим делать. Работа тренера предусматривает не только повышение эффективности работы, но и направление людей по ходу их карьеры. Однако этим, опять-таки, сложно заниматься, если не построить с ними доверительных отношений.

Готовить того или иного человека к смене работы нужно с максимальной степенью уважения и сочувствия, чтобы окончательное решение оставалось за ним. В этом случае финальный разговор часто вызывает чувство облегчения как у лидера, так и у последователя. Если вы как тренер поработали на совесть, для вас не будет никаких сюрпризов. Я убеждена, что люди не оправдывают возложенных на них ожиданий не потому, что глупы или лишены способностей. Обычно они просто занимаются не тем, чем хотят, или их собственные ценности не совпадают с ценностями лидера или организации. Вот почему так важно, чтобы при подготовке человека к смене работы общение с ним не сводилось к поиску виновных. Оно должно помочь этому человеку найти более удобную ситуацию, в кото-

рой бы максимально использовались его уникальные таланты и интересы. Ниже приведен пример такого общения.

**Лидер.** Крис, я хочу поговорить с вами об эффективности ваших действий. На протяжении всего прошлого года мы вместе работали над достижением ряда конкретных целей. К сожалению, я разочарована, поскольку вы просто не делаете то, о чем мы с вами договаривались, и я не знаю, что еще могу сделать, чтобы помочь вам. А как вы относитесь к сложившейся ситуации?

**Последователь.** Я пытался. Я действительно пытался. Однако делать то, что мы обсуждали, для меня совершенно неестественно. Я чувствую себя так, словно меня просят быть тем, кем я не являюсь.

**Лидер.** Я понимаю, как вы себя чувствуете. У вас, безусловно, есть много сильных сторон, которые я ценю, но их недостаточно, чтобы обеспечить долговременный успех. Чтобы быть успешным в этой организации, вы действительно должны стать более гибким и многогранным. Я думаю, это справедливо в большинстве ситуаций, но, поскольку вы не хотите меняться, вам лучше подыскать должность, которая позволит вам оставаться в своей зоне комфорта.

**Последователь.** Вы что, увольняете меня?

**Лидер.** Я говорю, что вы не достигли целей, которые мы поставили вместе, по поводу которых вы взяли на себя обязательства и над которыми мы работали больше года. Теперь нам с вами пришло время обсудить, как вы собираетесь перейти на другую работу. Я знаю, что вы расстроены не меньше, чем я, и хочу помочь вам найти место, которое позволит вам себя реализовать.

**Последователь.** Так что же это значит?

**Лидер.** Это значит, что я хочу, чтобы мы определили дату вашего ухода и поговорили о том, как я могу помочь вам в новом трудоустройстве.

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 173*

**Последователь.** Я и не думал, что это так серьезно.

**Лидер.** Не понимаю, как вы могли этого не видеть. Я была абсолютно прямолинейна на каждом шаге нашего пути. У нас даже были тренинги и два последних обзора эффективности, которые показали, что ваша работа не отвечает стандартам. Теперь же я хочу, чтобы вы пошли домой — оставшееся на сегодня время вам будет оплачено. А завтра приходите готовым обсудить то, чем бы вы хотели заниматься. Если у вас есть резюме, возьмите его с собой, а я попрошу одного своего друга, который дает консультации по трудоустройству, его подкорректировать. Он наверняка порекомендует вам поискать работу вместе. Я также оплачу вам время для посещения собеседований. Я действительно хочу помочь вам найти то место, где вам будет лучше. Я знаю, что хороших вакансий на рынке труда не так много, поэтому сохранию за вами зарплату на два месяца или до тех пор, пока вы не найдете новую работу. Если хотите, я могу сразу выплатить вам выходное пособие за два месяца, и пятница станет вашим последним рабочим днем. Как видите, выбор я оставляю за вами. В принципе, возможен и такой вариант, что вы во что бы то ни стало решите остаться работать у нас. В этом случае вы будете обязаны реализовать поставленные цели и поддерживать свой профессионализм.

Думаю, вы уловили идею. Позволять людям сохранить лицо и искать выход из непростой ситуации, который устроил бы обе стороны, важно не только для работника, но и для лидера и организации в целом. Если обращаться с последователями справедливо, с уважением и достоинством, можно снизить вероятность нежелательных последствий или юридических проблем, связанных с увольнением.

Таким образом, работа тренера призвана предоставлять другим возможность достижения успеха. Причем речь идет не только о том, что они делают в данное время, но и о том, чего

они еще не делают, но могут делать. Представим, что лидеры интуитивно понимают, что их последователи не удовлетворены своей работой в некоем комитете, компании или неприбыльной организации. В этом случае они должны тренировать людей в том направлении, которое рано или поздно поможет лидеру, последователям и организации продвинуться вперед. Тренерам, которые наладят с последователями крепкие и доверительные отношения, сделать это будет гораздо проще.

Позвольте мне закончить эту главу тестом, который можно использовать для оценки вашего нынешнего уровня тренерских способностей. Если вы достаточно смелы, можете предложить анонимно ответить на его вопросы своим последователям, чтобы узнать и их точку зрения. После небольшой корректировки этот тест можно использовать даже для ваших детей или других людей, для которых вы просто обязаны быть тренером или лидером.

## Оценка эффективности работы тренера

### Шкала оценивания

1 — почти всегда

2 — обычно

3 — иногда

4 — редко

### Как часто вы делаете следующее.

- \_\_\_\_\_ 1. Регулярно и неформально рассказываете людям о том, как они работают
- \_\_\_\_\_ 2. Предоставляете людям немедленный отзыв об их достижениях (как положительный, так и отрицательный)
- \_\_\_\_\_ 3. Уделяете время анализу конкретного поведения ваших последователей, которое способствует или препятствует их эффективности
- \_\_\_\_\_ 4. Говорите людям, что именно в их поведении необходимо изменить и каким должно быть желаемое поведение
- \_\_\_\_\_ 5. Знаете цели и интересы своих последователей

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 175*

- \_\_\_\_\_ 6. Уделяете время непринужденному общению со своими последователями
- \_\_\_\_\_ 7. Знаете о личной жизни своих последователей достаточно для того, чтобы понимать ее влияние на эффективность работы
- \_\_\_\_\_ 8. Чувствуете себя комфортно, лично указывая последователям на их поведение, которое считаете недопустимым, неэффективным и даже вредным
- \_\_\_\_\_ 9. Знаете, чем каждый из ваших последователей больше всего гордится
- \_\_\_\_\_ 10. Налаживаете индивидуальные отношения со своими последователями
- \_\_\_\_\_ 11. Указываете своим последователям сильные и слабые стороны, чтобы они могли найти их у себя
- \_\_\_\_\_ 12. Прислушиваетесь к чувствам, идеям или сомнениям отдельных людей
- \_\_\_\_\_ 13. Помогаете последователям в их стремлении развить свои сильные стороны и укрепить слабые
- \_\_\_\_\_ 14. Чувствуете себя комфортно, выступая в роли беспристрастного слушателя, когда ваши последователи рассказывают о личных проблемах
- \_\_\_\_\_ 15. Думаете, что последователи верят, что вы действуете в их главных интересах
- \_\_\_\_\_ 16. Адаптируете свой тренерский стиль для достижения конкретных уровней навыков и удовлетворения нужд отдельных людей
- \_\_\_\_\_ 17. Создаете крепкие команды, члены которых дополняют сильные стороны друг друга
- \_\_\_\_\_ 18. Ставите реалистичные цели и задачи как для отдельных людей, так и для команд
- \_\_\_\_\_ 19. Поощряете последователей брать на себя персональную и командную ответственность за достижение общих целей организации
- \_\_\_\_\_ 20. Делегируете получение желаемых результатов, не пытаясь контролировать процесс

А теперь давайте подсчитаем баллы. Сколько там у вас получилось после ответов на все вопросы? В принципе, в данном

варианте теста чем счет меньше, тем лучше. Воспользуйтесь приведенными ниже пояснениями, чтобы понять, насколько эффективны ваши нынешние тренерские усилия.

### **Если ваш счет составляет...**

**20–30 баллов. Вы достигли высоких результатов тренерской работы.** У вас хорошо получается сообщать людям об их успехах и неудачах, а также поощрять их. Вам удастся налаживать необходимые отношения, позволяющие успешно вести за собой свою команду. Вы понимаете моменты, которые я хочу подчеркнуть, и, возможно, можете сами дописать пару глав к этой книге. Отличная работа! Продолжайте в том же духе!

**31–55 баллов. Вы демонстрируете умеренные результаты тренерской работы.** Иногда вы, конечно, даете подчиненным необходимые и желательные для них отзывы и наставления, но на открытую конфронтацию не решаетесь. Вы боитесь углубляться в сложные моменты и серьезно разбираться в проблемах, которые беспокоят ваших людей. Будьте проще, ближе знакомьтесь со своим персоналом и позволяйте ему поближе узнать вас. Не бойтесь зайти в своем сближении слишком далеко — подчиненные сами вас остановят, если это произойдет. Чтобы стать эффективным лидером, лучше ошибиться, проявив слишком много заботы и внимания, чем слишком мало.

**56–80 баллов. Вы демонстрируете низкие результаты тренерской работы.** Вы работаете слишком много и слишком напряженно. Перестаньте *делать* так много и начните *представлять собой* больше. Лидерство предполагает необходимость действительно знать людей, которые вам подотчетны, и не только с формальной стороны. Важной частью вашей работы как лидера является развитие и тренировка ваших последователей. Пока вы этим не займетесь, вы будете в состоянии лишь управлять, но не вести за собой других.

## Советы тренера о том, как лидеру стать тренером

39. **Налаживайте доверительные отношения с каждым членом своей команды.** Работа тренера строится, прежде всего, на доверии, и без него любые попытки дать людям отзыв будут рассматриваться как излишняя критичность или простое желание выжать из каждого побольше соков. На путь налаживания доверия вас выведут демонстрация искренней заботы о людях, готовность выслушивать их опасения и знание того, что для них важно.
40. **Практикуйте правило 7:1 — семь частей положительного отзыва на каждую часть развивающего.** Когда последователи хорошо работают над проектом, давайте им знать, что именно вам нравится и что вы особенно высоко цените. Не пропускайте незначительные, на первый взгляд, моменты, ведь вам нужно, чтобы люди хорошо делали и эти вещи. Помните три условия положительного подкрепления: оно должно быть искренним, конкретным и свободным от скрытой критики.
41. **Четко определяйте и излагайте свои ожидания.** Люди не умеют читать мысли, но и *не хотят* терпеть неудачи. Начните с предположения *Если они будут лучше все понимать, то и работать будут лучше.* А потому четко задавайте направление, в котором они, по вашему мнению, должны двигаться.
42. **Оценивайте неприемлемую работу или поведение в нейтральных терминах.** Избегайте эпитетов наподобие *ленивый, не командный игрок, неорганизованный и равнодушный.* Вместо этого представляйте все так, словно смотрите через объектив видеокамеры, направленной на этих людей, и описывайте, что на самом деле она может снять. Используйте модель “в пределах поля и за пределами”. Определите, чего они делают слишком много или слишком мало, и что камера могла бы увидеть, если бы они работали как надо.

43. ***Развивайте своих последователей.*** На протяжении многих лет я постоянно наблюдаю несколько интересных моментов. Суть одного из них состоит в том, что последователи приветствуют лидеров, которые помогают им преодолеть внутренние ограничения. Однако многие лидеры ошибочно позволяют своим людям без веских причин оставаться в их зонах комфорта. Когда те отвечают их ожиданиям, они думают: *Зачем желать лучшего?* Тем не менее хороший тренер знает, что игрокам нужно периодически подбрасывать сложные задачи. Ведь только так они смогут сохранить конкурентоспособность, мотивацию и ценность для команды и организации. Одно из наилучших заданий, которые вы можете дать последователю, — делегировать ему одну из ваших обязанностей. Только помните: *то, за что вы отвечали до делегирования, остается вашей ответственностью и после него.* Развивая людей, обязательно наблюдайте за их поведением, предоставляйте отзывы и корректируйте направление, если это необходимо.
44. ***Отличайте работу тренера от дисциплинирования.*** Выполняя работу тренера надлежащим образом, можно устранить необходимость в дисциплинировании, за исключением лишь самых вопиющих случаев. Модель дисциплинирования, которой обучены многие лидеры, призвана защищать организации от нежелательных помех, а не создавать выдающихся работников. Поэтому использовать ее нужно как крайнее средство. Постоянный же и последовательный тренинг позволяет хороших игроков сделать еще лучшими.
45. ***Тщательно готовьте свое тренерское общение.*** Даже небольшая предусмотрительность и предварительная подготовка помогают сделать работу тренера более эффективной. Каждое “тренерское общение” должно включать в себя анализ трех моментов: *какое, почему и как.* Оно должно описывать, какое поведение неприемлемо, почему

*От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей .../ 179*

смена поведения пойдет человеку на пользу и как можно успешно достичь цели.

46. ***Используйте внутренние обзоры эффективности работы как предпосылки к работе тренера.*** Одной из грубейших ошибок, которые допускают лидеры, является внезапное предоставление последователям развивающих отзывов. Некоторые лидеры включают такие отзывы в плановые обзоры эффективности работы, до того не говоря о них ни слова. Между тем вы можете избежать этого довольно просто. Достаточно лишь взять стандартную форму обзора эффективности работы организации, заполнить ее и использовать для обсуждения важных моментов по ходу тренинга. Заверяйте последователей, что это не то, что пойдет в их личные дела, а что вы просто хотите подчеркнуть их сильные стороны и определить сферы, которые еще нуждаются в развитии.
47. ***Готовьте тех, кто не соответствует своей нынешней работе, к тому, что им придется покинуть организацию или занимаемую должность.*** Люди обычно не оправдывают ожиданий не потому, что глупы или ленивы; они просто хотят заниматься другим делом. Они могут иметь ценные таланты, которые недостаточно используются или вообще не нужны для данной работы. Оставив таких людей в команде, можно создать моральные проблемы для остальных членов. Поэтому используйте навыки тренера, чтобы определить занятия, которые им больше по душе, и помочь им достойно освободить занимаемые должности.
48. ***Оттачивайте свои навыки тренерской работы.*** Как и любое другое дело, тренерскую работу можно освоить и просто необходимо практиковать, чтобы научиться использовать ее уверенно и компетентно. Начните с честной оценки своих навыков тренера и выяснения того, что требуется от вас другим людям. Затем постарайтесь узнать о работе тренера как можно больше, посещая семинары,

читая книги и совершенствуя навыки, представленные в этой главе.

- 49. Прочитайте книгу Жана-Франсуа Манзони и Жана-Луи Барсу Синдром установки на неудачу: как хорошие менеджеры заставляют хороших работников терпеть неудачу.** О чем эта книга, понятно из ее названия. Она будет интересна вам в любом случае — возглавляете ли вы команду сотрудников корпорации или всего лишь группу волонтеров. На ее страницах авторы приводят примеры реальных способов, которыми можно саботировать даже самые благие намерения своих последователей.