

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	5
Введение	7
Ловушка весов	9
Весы мотивации	11
«Передозировка» мотивации	16
Схема делегирования задач в рамках группы сотрудников	20
Делегирование в ситуации неопределенности	20
Создание системы «напарников»	21
Мотивация «через задачу»	22
Ловушка «тигра»	25
Сложности работы с «тиграми»	26
Причины появления «тигров»	30
Что делать с «тиграми»?	39
Ловушки ложной мотивации	53
Опережающие тренинги	62
Отделение ложной мотивации от истинной: вопросы ..	65
Продолжение для тех, кто заинтересовался историями ..	66
Отделение ложной мотивации от истинной: интерпретация ответов	70
Ловушка зеркала	75
Методика «Обзор 360 градусов»	76
Обращение к тем, кому доверяешь	84
Наблюдение за реакциями людей, в том числе и произвольными	91
Самоанализ	92
«Матрица лидерства»	96
Ловушка казенщины	103
Продолжение для тех, кто заинтересовался историей ..	111

Ловушки справедливости	113
Ловушка ложных ожиданий при найме	115
Ловушка ложных ожиданий при росте	123
Ловушка сравнения	125
Ловушка договоренностей, или разного понимания . . .	130
Ловушка избирательного восприятия	133
Ловушка непопулярных решений	133
Ловушка ценностной значимости	139
Ловушка ложного стыда и ловушка уклончивости	143
Ловушка ложного стыда	144
Ловушка уклончивости	153
Ловушки слова	159
Ловушка отрицания (избегания)	162
Буду делать и сделаю	164
О безличном	165
Об условном	166
Приложение	167
Метод «Три плюса и три минуса»	167
Треугольник мотивации	168
Этапы жизненного цикла бизнес-единицы: где находится ловушка	170
Метод проективных вопросов	172
Типаж кандидата: как узнать, что человек будет настроен на волну «на работе о работе»	174
Типаж кандидата: как узнать, насколько человеку нужно личное внимание, комплименты	175
Ловушек еще много! Итоги первого квеста	177

БЛАГОДАРНОСТИ

Тем, без кого никогда не было бы этой книги, посвящается с благодарностью и любовью:

Наталии Евгеньевне Яременко, моей покойной бабушке. Ученому, автору методик и книг по химии взрывчатых веществ, кавалеру государственных орденов и Госпремии, лидеру и настоящему руководителю. На ее последний день рождения, 100 лет, пришли многие ее бывшие сотрудники, кто-то доктор наук и большой руководитель в науке, кто-то уже пенсионер. 43 года назад бабушка ушла на пенсию. Через 43 года ее помнили, любили и пришли поздравить. Всему лучшему в себе я обязана бабушке, ее воспитанию и примеру. Все мои достижения — ее достижения в истоке своем.

Дмитрию Болдогоеву — моему любимому, мужу, другу и партнеру по бизнесу. Именно благодаря ему я могу сказать, что счастлива. Во все времена, в том числе и очень нелегкие, он всегда и во всем поддерживал меня. Прекрасный хирург в прошлом и отличный бизнес-тренер и предприниматель в настоящем, соавтор нескольких наших книг, Дмитрий подтверждает тезис «Талантливый человек талантлив во всем».

Катерине Лопатниковой — когда-то моей сотруднице, а теперь партнеру по бизнесу. Мы с ней работаем вместе с 2005 года. И некоторые части этой книги появились благо-

даря работе с Катей. Ее огромная человеческая порядочность, креатив, чувство юмора, нестандартный взгляд на многие вещи — это то, что являлось и является для меня огромной ценностью.

ВВЕДЕНИЕ

Многие любят детективы, но почему-то стесняются об этом говорить. А я без всякого стеснения скажу, что с детства люблю хорошие детективы, например Конан Дойла, Агату Кристи. И сейчас читаю, только избирательно.

В рассказах Конан Дойла неоднократно повторяется такая ситуация: после того как Шерлок объясняет доктору загадку, Ватсону начинает казаться, что все очень просто и легко. Но вот сам он почему-то не нашел решения.

«Вот-вот, не обратили внимания. А между тем вы видели! В этом вся суть. Ну, а я знаю, что ступенек — семнадцать, потому что я и видел, и наблюдал».

Так Холмс отвечает Ватсону, который не смог сказать, сколько ступенек в лестнице, ведущей в их дом.

То же самое я часто вижу в современном мире бизнеса — в частности, в разных аспектах управления людьми. Об этом написаны сотни книг, существуют целые теории управления. И тем не менее, когда обращаешь внимание людей на некоторые нюансы, они удивляются тому, что все так просто. Как же можно было пройти мимо очевидного и угодить в очередную ловушку? Я назвала это эффектом доктора Ватсона.

Так что не удивляйтесь тому, что многое из прочитанного покажется вам простым и даже элементарным, — многие не замечают подобные ловушки. Вспомните себя и других: очевидное подчас не привлекает внимания, а вроде бы простые вещи вызывают сложности.

Как известно, лучший способ спрятать предмет — это положить его на самое видное место. Тогда его никто не найдет. Так и управление: многие ловушки в этой области покажутся вам очевидными... после того как мы их обсудим. Вы сможете применять полученные знания на практике и избегать ловушек, о которых пойдет речь в этой книге, кем бы вы ни были — руководителем, HR-ом или кем-то еще.

Итак, начнем...

ЛОВУШКА ВЕСОВ

В области управления людьми очень многие попадают в одну и ту же ловушку: считают, что мотивировать — значит дать какой-то стимул, который и позволит добиться от человека или группы людей нужного результата, преданности, лояльности, определенных действий. Так ли это на самом деле?

Начну издалека. Много лет назад, в то время, которое часто называют «лихие девяностые», я была директором рекрутингового агентства известной крупной сети. Шел 1996 год. Это было время работодателя, а не кандидата. В бюджетной сфере были страшные проблемы. Зарплаты врачей, учителей и работников НИИ, да еще и выплачиваемые нерегулярно, не позволяли кормить семью в прямом физическом смысле слова, то есть не хватало даже на нормальное питание. В общем, зарплата не позволяла обеспечивать базовые витальные потребности. Агентства в подавляющем большинстве случаев играли роль своего рода фильтра: на хорошие места с нормальной зарплатой выстраивались очереди в буквальном смысле слова, а уж такие понятия, как «соцпакет» и «корпоративная культура», приводили в полный восторг.

Но были и исключения. Лучшими предложениями на рынке в те годы были должности финансовых директоров и главных бухгалтеров с продвинутым уровнем владения англий-

ским языком и знанием международных стандартов GAAP: инофирмы открывались очень активно, а в постсоветском пространстве финансистов с Upper Intermediate English, не говоря уже о знании международных финансовых стандартов, было крайне мало. Именно потому в этой категории сотрудников вместо рынка работодателя был рынок скорее кандидата, а вместо рекламы в газете необходим был headhunting или прямой поиск людей. И вот редкая удача: в агентство сам приходит финансовый директор со всеми необходимыми регалиями, причем в данный момент работающий во вполне уважаемой и кристально чистой в плане налогов иностранной компании. Заполняя анкету (а это была принятая в то время практика), он отвечает, в числе прочего, на два вопроса:

«Примерный уровень зарплаты/дохода на текущем месте работы» — эквивалент \$6000 (по тем временам — огромная зарплата!).

«От какого уровня зарплаты/дохода готовы рассматривать предложения?» — от \$4000.

После изучения анкеты этого во всем прочем интересного для нас кандидата у меня появляются сомнения, связанные с таким «падением». Естественно, в том числе возникают подозрения, что человека хотят уволить и ему просто нужно хоть что-то, а может, ситуация и того хуже. Например, есть какие-то скрываемые пороки, человек нечестен или не соблюдает конфиденциальность.

Я начала с прямого вопроса о том, почему кандидат готов на такое понижение в доходе. Прежде чем изложить его ответ, сразу скажу, что он правдив (это выяснилось при хитрой проверке рекомендаций и информации с рынка). Итак, ответ:

«Я знаю, что мой нынешний доход намного выше среднего по рынку (комментирую: так и есть). Я зарабатываю очень много, и нет никаких нарушений закона (комменти-

рую: в те годы для финансистов это был очень актуальный вопрос). Но мне некогда эти деньги тратить, да и желаний уже никаких нет, кроме как выспаться: уезжаю из дома в восемь, приезжаю, если повезет, в девять, а нередко и после полуночи. Все субботы — рабочие, воскресенья — через раз. Ребенка вижу несколько раз в месяц: когда я приезжаю, он уже спит. С женой — на грани развода. Зачем мне эти деньги, если я теряю семью, да и желаний от усталости уже не осталось? Поэтому пусть будет меньше доход, но разумный график работы, хотя бы с нормальными выходными каждую неделю».

Эта история впервые заставила меня задуматься о том, что впоследствии я сформулировала в виде формулы:

Мотивация = Выигрыш – Жертва.

А на тот момент я догадалась добавить в анкету агентства, помимо желаемого уровня дохода и других ожиданий, пункт «неприемлемые факторы». И, кстати, это впоследствии сэкономило нам много времени и повысило точность предварительной выборки потенциальных кандидатов.

А теперь поговорим про весы мотивации.

ВЕСЫ МОТИВАЦИИ

Время или расстояние, на протяжении которого хищник преследует добычу, может варьироваться в зависимости от целого ряда факторов:

- насколько голоден хищник;
- насколько велика добыча;
- насколько трудно преследование для хищника (время года, особенности местности и т. д.).

Чем больше добыча или чувство голода, тем длиннее будет преследование. Если же преследуемое животное невелико, если хищник не слишком голоден, если условия погони для него проще, чем для добычи, то и дистанция погони уменьшается. Для хищника добыча — это его выигрыш, а затрачиваемые усилия — жертва.

Когда-то я прочитала про этот факт, и он навел меня на образ весов как объяснение механизмов мотивации человека. У каждого человека есть такие весы. В зависимости от уровня личностного развития и склонности к анализу себя, своих мыслей и эмоций у кого-то это осознанная позиция, а у кого-то остается на уровне подсознания.

То есть у каждого из нас есть то, что будет выигрышем, и то, что будет жертвой.

Как вы считаете, универсальны ли выигрыши и жертвы? То есть можно ли сказать: что-то всегда и для абсолютно любого человека будет выигрышем, а что-то — жертвой? Если не принимать во внимание отклонения от нормальной жизненной позиции (например, мазохизм или склонность к саморазрушению), то к универсальным выигрышам и жертвам можно отнести только удовлетворение или нарушение базовых жизнеобеспечивающих потребностей, таких как боль, голод, жажда и т. п. Все остальные выигрыши и жертвы сугубо индивидуальны. Конечно, я не берусь оспаривать, что некоторые из них более типичны, а другие встречаются гораздо реже. Например, для большинства людей признание или похвала будет выигрышем, а стрессовый характер работы — жертвой. Почти все заинтересованы получать денежное вознаграждение за свой труд, причем чем больше, тем лучше. Рутинная работа для многих будет жертвой. Почти никто не любит крупные неоплачиваемые переработки, трудно найти фанатов добираться до работы два-три часа в один

конец (а в некоторых городах это актуально), есть откровенно тяжелые условия труда (жарко или холодно, постоянная смена часов работы день/ночь, командировки с длительными перелетами и большой разницей во времени), которые тоже вряд ли кому-то покажутся очень привлекательными. Но кто-то с этим мирится, а кто-то нет.

Те из вас, кто чувствует нюансы речи (а в письменном формате изложения это легче, чем на слух), заметили, что в последних тезисах я все время допускала оговорки — «большинство», «мало кто» и т. п., а не использовала такие слова, как «все» или «никто». Почему?

Причины этого можно выделить две:

1. Есть плюс, есть минус, но есть и ноль. Выигрыш — это откровенный плюс для человека, его, говоря коммерческим языком, выгода. Жертва — это откровенно негативный фактор для человека, вызывающий выраженную демотивацию, раздражение и прочие отрицательные эмоции. Проведу такую параллель: вспомните те блюда или продукты, которые вы просто обожаете. Вспомнили? А теперь те, которые вы до отвращения не любите по тем или иным причинам. Посчитайте, сколько получилось. А теперь последний вопрос: сколько блюд или продуктов, к которым вы относитесь нормально — без восторга, но и без негатива? Когда я в порядке эксперимента задаю эти вопросы участникам своих тренингов и прошу сказать, чего получилось больше — того, что вызывает ярко выраженный позитив и негатив, или нейтральных вариантов, большинство говорит, что нейтральных вариантов заметно больше. Вот так и в мотивации: есть выраженные выигрыши и жертвы, а есть нейтральные, нулевые факторы. Резюмируем: многие факторы могут для конкретного человека быть не только в зоне выраженного позитива или негатива, но и в нейтральной зоне. Опять же, обратите

внимание на формулировку «для конкретного человека». Именно эта формулировка подводит нас ко второй причине.

2. То, что для одного человека будет выигрышем, для другого становится жертвой. Возникает вопрос: «А как же узнать, что для сотрудника будет выигрышем, а что жертвой?» Для этого мы можем применить метод «Три плюса и три минуса», но использовать его не только с кандидатами, но и с имеющимися сотрудниками при делегировании новой задачи или явных изменениях в самом сотруднике — его навыках, способностях или мотивации. Описание данного метода и примеры его применения — в приложении.

Итак, что же дадут нам размышления о выигрышах и жертвах в практике управления людьми? Как их использовать для мотивации сотрудников? Давайте последовательно рассмотрим практические решения, которые вытекают из этой темы.

- Определение дозы мотивации.

Две диаметрально противоположные ловушки — слишком мало дополнительной мотивации и слишком много. Почему же плохо и то и другое? Ну, почему плохо недостаток мотивации, думаю, вы и так понимаете (с учетом того, что даже в кризисы реально эффективных кандидатов и сотрудников не так уж и много). То есть стоит задача как мотивации с точки зрения результатов работы, так и для удержания «золотого фонда». А вот почему плохо, когда мотивации слишком много? Это вопрос для вас, чтобы подумать самостоятельно, а мою версию вы найдете чуть позже.

- Определение дозы контроля.

Конечно, есть небольшое количество людей, ответственность которых столь высока, что они одинаково каче-

ственно и старательно делают и то, что любят, и то, что им откровенно неинтересно, неприятно, некомфортно (список определений можно продолжить). Однако вы, наверное, обратили внимание на мою формулировку — **небольшое** количество. А вот какова же закономерность с остальными? Чем более задача, работа в целом или какие-то ее факторы будут жертвой, тем более тщательный контроль (вплоть до выборочного и процессного) необходим. И наоборот: там, где все в позитиве, можно свести контроль к контролю результата.

- Принятие решения о делегировании тех или иных задач тем или иным сотрудникам.

Популярная когда-то поговорка «Не можешь — научим, не хочешь — заставим» может принести руководителю огромный вред. Почему? Думаю, вы согласитесь с тем, что человек всегда лучше делает именно то, что любит. Он выполняет такую работу с душой, хочет добиться наилучшего результата или довести до совершенства процесс. Когда человеку **хочется** делать то, что он **должен**, он готов и задержаться на работе, и выполнить что-то, не входящее в его непосредственные обязанности, и генерировать идеи.

- Мотивация «через задачу».

Моя задача как руководителя — всегда знать, что именно для каждого из сотрудников будет задачей-выигрышем, а что — задачей-жертвой. И здесь есть несколько предельно простых технологий, которые дают потрясающий эффект. Чуть позже мы рассмотрим их на примерах, проанализировав которые вы сможете перенести идеи в практическую плоскость своей работы.

Ну а теперь обратимся к жизненным примерам.

«ПЕРЕДОЗИРОВКА» МОТИВАЦИИ

Итак, чем же плоха «передозировка» мотивации? Думаю, многие из вас это прекрасно понимают. Прежде чем поделиться своим мнением, я приведу несколько примеров. И начну с очень забавной истории из старого, но, по-моему, замечательного фильма «Добро пожаловать, или Посторонним вход воспрещен». Там есть такой эпизод: изгнанный из лагеря пионер Иночкин вернулся и спрятался под трибуной на площади для общего сбора. Но ему надо бы есть, да и выйти не помешает. И вот его друзья одалживают у деревенских ребят большую свинью, которую они мотивируют прорыть подкоп. Мотивируют самым простым способом: Иночкину подсунули в щель собранные во время обеда котлеты, и он приманивает и кормит ими свинью. Свинья роет, и все вроде бы хорошо, но... В какой-то момент пресытившаяся свинья засыпает. А подкоп-то не готов! Один из участников истории говорит: «Все, перекормили». Итак, первая ловушка избыточной мотивации — стимул вызывает пресыщение и перестает работать.

Пример из практики управления. На одном из открытых (для руководителей из разных компаний) тренингов по инструментам нематериальной мотивации мы рассмотрели такой важный инструмент, как мотивационная речь. Это определенная технология, которая позволяет одновременно замотивировать и убедить нескольких людей или целый коллектив с совершенно разными потребностями и приоритетами. После этого группа делится на три-четыре подгруппы, у каждой из которых задача — выбрать актуальную для большинства или кого-то из участников группы тему для мотивационной речи, подготовить ее и произнести,

адресуя к остальным участникам тренинга. Одна из команд выбрала тему переезда офиса в удаленный район, другая — внедрение новых стандартов продаж, третья — увеличение плановых показателей на следующий год. Все это весьма типично и понятно.

Но вот встает представитель четвертой команды и анонсирует тему: «В следующую субботу состоится корпоративное мероприятие — выезд за город, с определенной программой, включая небольшой тимбилдинг и барбекю. Наша задача — замотивировать людей поехать на корпоратив». Далее последовала сама речь. Но суть не в ней, а в том, что сама по себе такая ситуация абсурдна. Корпоративы ведь и должны проводиться для мотивации людей, а не для того, чтобы к участию в них применять дополнительные стимулы. Я спросила, интересно ли разобраться в этой ситуации. Большинство выказали заинтересованность, и мы стали разбирать кейс. Оказалось, что это реальная ситуация одной из участниц тренинга. Суть в том, что руководитель компании, будучи сам очень компанейским человеком, несколько увлекся: корпоративы стали проводить слишком часто — раз в два месяца, а иногда и каждый месяц. Люди, попросту говоря, наелись, мероприятия сначала перестали вызывать яркий позитив, как было вначале, а потом и просто надоели.

Вывод: четко отслеживайте обратную связь, проводите грамотные внутренние исследования, да и просто наблюдайте за реакциями людей, чтобы мотивирование не привело сначала к пресыщению, а потом и к отторжению.

Каждый из вас был в роли покупателя и, наверное, хоть раз столкнулся с тем, что продавец очень уж рекламировал **именно эту** машину или **именно эти** туфли. В сущности, тип

товара может быть любой. Или другой, но очень похожий вариант: на какой-то из ряда однотипных товаров вы видите цену в полтора или даже два раза ниже, чем на остальные. Причем это не акция с соответствующими рекламными листками, а просто непонятно почему сниженная цена. Скажите, возникнет ли у вас, пусть и мимолетно, сомнение: «А что не так с этим товаром? Есть скрытый дефект? Или еще какой подвох?» Осмелюсь предположить, что некоторые из вас ответили на мой вопрос положительно. Вывод? Слишком большое количество мотивации (неважно, денежной или нематериальной) вызывает сомнение: «А в чем подвох? Я и так с удовольствием бы это сделала, а меня уговаривают. Что-то неладно!»

Приведу пример из опыта проведения управленческих тренингов-практикумов. Несколько человек участвуют в эксперименте в виде ролевой игры с заданными сценариями. Они разбиваются на пары, и каждый получает краткое описание своей роли. Пары строятся по принципу «руководитель–подчиненный». Оба изучают свои сценарии в течение пяти минут, и игра начинается. Но подвох упражнения-эксперимента в том, что сценарий одного участника входит в противоречие со сценарием другого. Например, в сценарии руководителя написано, что такие задачи нравятся сотруднику, а подчиненному дана установка, что он должен сделать все возможное, кроме увольнения по собственному желанию, чтобы откосить от выполнения поручения. В итоге мы видим, к чему может привести недостаток мотивации: к сопротивлению, на преодоление которого в лучшем случае уходит много времени, а в худшем мы получаем обыкновенный саботаж. При этом человек может приводить якобы уважительные причины невыполнения задачи или низкой результативности.

Еще интереснее второй вариант: у сотрудника установка позитива по отношению к задаче, он желает ее выполнить, а в записке для руководителя указано, что подчиненный всегда крайне негативно относился к подобным поручениям, к тому же сейчас очень перегружен делами и устал. Заметьте, наблюдатели не знают о содержании записок, а исполнители ролей руководителя и подчиненного видят только свой сценарий, но не сценарий партнера.

Итак, вторая ситуация — «передозировка» мотивации. После того как участники отыграли ролевую игру, я прошу дать обратную связь: сначала того, кто был в роли подчиненного, затем наблюдателей, и завершает руководитель. В девяти случаях из десяти подчиненный говорит об ощущении подвоха, о впечатлении, что задача предполагает какие-то подводные камни, которые руководитель сознательно утаивает. Один из десяти (это средняя статистика, без учета специфики компаний и типажей людей, которые участвовали в эксперименте) говорит о том, что руководитель легко поддается манипуляциям, у него можно в перспективе просить еще больше: все равно согласится. Понятно, что первый вариант чреват появлением сомнений и разочарования вместо изначального позитива, что, скорее всего, скажется на качестве работы и поведении в коллективе. Второй вариант опасен в среднесрочной и долгосрочной перспективах: нам может просто не хватить ресурсов для мотивации, ведь если в случае позитива сотрудник получит так много, то что же он потребует, если задача для него действительно будет жертвой?

Вывод: заранее выявляйте (в крайнем случае — в момент делегирования или сообщения информации) отношение человека или группы людей к ситуации или задаче. Если оно и так положительное, то избегайте дополнительной мотивации.

СХЕМА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ЗАДАЧ В РАМКАХ ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ

Руководителю стоит выявить с помощью очень простой в применении диагностики (метод «Три плюса и три минуса», см. Приложение), какие именно задачи и для каких именно сотрудников будут жертвами, выигрышами и задачами-нолями, то есть не вызывающими ярких эмоций ни со знаком минус, ни со знаком плюс. Далее, по возможности, мы распределяем задачи таким образом, чтобы в большинстве случаев (будем реалистами, этого не удастся добиться всегда) сотрудники получали задачи-выигрыши или задачи-ноли. Но это надо не просто делать, а обязательно говорить об этом: «Я поручаю задачу именно тебе, потому что знаю, что она тебе интересна / комфортна / позволяет развиваться (и далее в зависимости от преобладающих мотивов конкретного человека)». Так мы получаем двойной инструмент дополнительной мотивации сотрудников: за счет позитива к самому характеру работы и благодаря заботе со стороны руководителя. Сотрудник видит, что руководитель знает его предпочтения и старается максимально их учесть.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

При появлении не встречавшейся ранее задачи или работе с новичком, которого вы пока не успели продиагностировать системно, можно применить все тот же метод «Три плюса и три минуса». С его помощью вы поймете отношение сотрудника к задаче. После чего можете тут же делегировать ему эту задачу, а если вам нужно время на осознание и под-

готовку, то найдите предлог, чтобы прерваться, и встретьтесь через некоторое время.

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ «НАПАРНИКОВ»

Невозможно всегда делегировать сотрудникам то, что им нравится. Иногда это происходит потому, что сама работа предполагает две разные части, которые крайне редко обе могут понравиться одному и тому же человеку. Приведу пример из жизни. Речь пойдет о проектных продажах сложного высокотехнологичного оборудования для производств. Мы сознательно оставим за кадром тему способностей и навыков, так как компания была продвинутой, система отбора и обучения менеджеров по работе с ключевыми клиентами у нее была очень качественная и хорошо отработанная, то есть все они были как минимум «на четыре с плюсом» и могли делать все необходимое. Но при этом мотивационные факторы оказались крайне значимыми. Структура работы на стартовом этапе предполагала классические продажно-презентационные инструменты, а вот затем наступал этап технического обоснования, детальной спецификации и прочего тому подобного. Причем на первом этапе принятие предварительного решения зависело от гендиректора и финансового директора, а на втором этапе — от технического директора или главного инженера.

Один из руководителей увидел на основании CRM-статистики, что разные менеджеры были эффективны на разных этапах: кто-то легко «продавал идеи», но отказы (а это все отслеживалось по базе) были на этапе детальной технической проработки, а у кого-то было мало зацепок в первой части

продажи, зато если уж были, то сделка всегда завершалась. Вполне понятно, что изначальная гипотеза была о разном уровне квалификации тех и других менеджеров. Провели оценку, и оказалось, что достаточными навыками обладают все или почти все. В чем же тогда дело? Вот с этим вопросом я и столкнулась, работая с этой компанией. Мы совместно провели исследование факторов мотивации и демотивации менеджеров, причем не вообще, а применительно именно к разным этапам проектной продажи. И получилась очень четкая корреляция: зоны успешности и неуспешности у 14 из 23 на тот момент работавших менеджеров полностью совпали с зонами мотивации и демотивации. В общем-то все понятно: те, у кого преобладала мотивация к достижению быстрого результата и общению с людьми, явно предпочитали первый этап, а более процессные и технически ориентированные — второй. Остальные попали в середину статистики: у них не было заметных пиков успешности и неуспешности.

В результате созрело решение: создать пары из тех менеджеров, у которых были контрастные предпочтения, а тех, кто оказался «в золотой норме», оставить как есть. Естественно, была соблюдена справедливость: планы продаж на двоих были именно на двоих, а не как на одного. В результате примерно через семь месяцев после принятия решения о реструктуризации системы работы среднее выполнение плана напарников стало равно 2,4–2,6 от изначального плана, умноженного на два. Синергия!

МОТИВАЦИЯ «ЧЕРЕЗ ЗАДАЧУ»

Давайте будем реалистами: далеко не всегда и не везде удастся ставить перед людьми исключительно задачи-выигрыши.

Более того, существуют задачи-жертвы априори. Например, всем торговым компаниям знаком вариант: надо начинать работать с клиентом, у которого сильный негатив из-за того, что до тебя кто-то накосячил.

Из экзотики вспоминаю, как несколько раз работала с территориальными подразделениями Газпрома (с добывающими тоже работала, но они не в счет в данном примере). В чем экзотика? Есть там такая задача-**супержертва** (не случайно выделяю) — поехать на отключение. То есть у злого неплательщика будет выключено все, что касается газа. В некоторых городах это будет означать и автоматическое выключение отопления, а в коттеджах и коттеджных поселках — почти всегда. Представляете? По закону исключением становятся только некоторые учреждения, например больницы. Исполнителю такой задачи обеспечен как минимум психологический дискомфорт (не каждому хочется выступать в роли злодея), придется выслушать кучу негатива и даже мольбы, против которой надо устоять, а, как рассказывали, были случаи и физических угроз, в том числе на грани осуществления.

Нечто подобное, хотя и в меньшем масштабе, много где встречается. В подобной ситуации стоит пойти по компенсаторному принципу: выполнив задачу-жертву, ты получишь задачу-выигрыш (то, что нравится, комфортно и т. д. в зависимости от мотиваторов человека) или как минимум какое-то время гарантированно не получишь следующую «жертвенную» задачу.

Но есть еще один хитрый ход. Похвастаюсь, уж извините, в свое время я придумала его для отдела продаж. Как вы наверняка знаете из опыта, практически все продавцы не любят писать отчеты. Из этого факта возник следующий ход: вводим дифференциацию ответов. И появляются отчет-

наказание (еженедельный по промежуточным и финальным результатам) и отчет-поощрение (сокращенный вариант). Интересно, что внедрение этой системы заметно улучшило финансовые результаты, несмотря на то что и до этого момента была существенная переменная часть заработной платы, которая полностью зависела от выполнения и перевыполнения финансовых показателей.

ЛОВУШКА «ТИГРА»

Многие из вас хотя бы раз в жизни были в дельфинарии. Но даже если и нет, вы наверняка знаете, что бóльшая часть представления основана на том, что дельфины прыгают и плавают. Много разных вариаций, но в основе всех одно и то же — плавать и прыгать. А в природе что? Плавают ли дельфины? Постоянно. А прыгают ли? Конечно, реже, но те, кто видел дельфинов в естественных условиях, видели их именно в момент прыжка. То есть дельфины на представлении выполняют плюс-минус то, что они и так делают в естественной среде обитания.

А вот другой вариант представления — жесткий. В некоторых цирках есть номер, когда тигр прыгает через горящий обруч. Все мы прекрасно понимаем, что в природе животные боятся огня. То есть тигр никогда добровольно не прыгнет в горящий обруч. Добровольно нет, а как — прыгнет?

Если вы оптимист, то давайте скажем так: тигр голоден, ему показывают кусок мяса, и он прыгает в огонь. Более того, он **очень** голоден. Иначе на такую жертву не пойдет. Если же вы пессимист или жесткий реалист — ну или любили в свое время читать книги Джека Лондона об ужасном обращении с животными, — то подумали про боль, избежать которой тигр хочет настолько, что прыгает в огонь. В общем, понят-

но, что такое поведение не естественно и для побуждения к нему нужны очень серьезные стимулы.

А теперь вернемся к нашим баранам, вернее — к образу тигра применительно к управлению людьми. Давайте договоримся о терминах:

- «Дельфин» — это человек, который делает то, что для него будет или задачей-выигрышем, или задачей-нолем. Например, креативному сотруднику мы поручаем разрабатывать новое направление, или в продажах работает человек, который обожает общаться и убеждать, или руководителем стал тот, кто с пяти лет был заводилой в любой компании. Это вариант с задачей-выигрышем. Задача-ноль подразумевает нейтральное отношение. Если при этом в работе человека присутствуют и выигрыши, то его общий настрой позитивен.
- «Тигр» появляется тогда, когда задача по каким-то причинам становится жертвой. Причины могут быть на уровне всех вершин «треугольника мотивации», который вы найдете в Приложении.

СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ С «ТИГРАМИ»

В чем же, собственно, проблемы с задачами-жертвами и появлением «тигров» для руководителя и организации в целом? Их несколько, и я выделю самые существенные с моей точки зрения:

1. Требуется гораздо бóльшая «доза» мотивации. Следовательно, происходит истощение мотивационного ресурса. А ведь не только бюджет, но и возможности нематериаль-

ного стимулирования чем бы то ни было всегда ограничены. Можно вспомнить и поговорку «Аппетит приходит во время еды», то есть человек привыкает и требует все больше и больше.

2. Более критична тема ухода от ответственности в разных формах, следовательно, больше сложностей с контролем. Давайте будем реалистами: не так много **абсолютно** ответственных людей, которые всегда одинаково качественно и тщательно — без надзора и понукания — делают даже то, что им категорически не нравится.

3. Внутреннее сопротивление человека, в том числе на подсознательном уровне. Из старого известного анекдота: «С таким настроением ты слона не продашь». Даже если нам повезло и сотрудник **абсолютно** ответственный, то все равно «сердцу не прикажешь». Как показывают неоднократно проведенные мной эксперименты, в том числе в ходе тренингов с согласия участников, негативный настрой чувствуется, даже если человек делает все, чтобы его скрыть. Мимика, изменения голоса, различные проговорки выдают реальное отношение человека к делу. То есть клиенты почувствуют, что продавец не любит товар, который продает; подчиненные поймут, что их начальник, который говорит в общем-то правильные слова, на самом деле не лоялен к политике компании. Это притом, что наш сотрудник работает с людьми в том или ином объеме. А если нет? Вы знаете, я неоднократно слышала от руководителей проектов в сфере разработки программного обеспечения о том, что программист всегда лучше работает с тем продуктом, который ему нравится. То есть во всех творческих и высокоинтеллектуальных видах деятельности подсознательный негатив будет тормозить. Хочу подчеркнуть, что здесь речь не идет о сознательной халтуре или безответственности.

4. «Смотрит налево». Неоднократно слышала недоумевающий вопрос: «Наш сотрудник ушел в другую компанию на ту же должность, плюс-минус те же условия. Почему?» Конечно, каждый случай стоит рассматривать индивидуально, но чаще всего причина в том, что в другом месте «тигру не надо прыгать в огонь» и тогда он будет готов на те же условия, но только без жертв. Как-то раз мне пришлось работать с компанией — производителем офисной мебели на заказ. Был достаточно большой проект, в который входили тренинги как по управлению для руководителей, так и по продажам. И в определенный период я услышала от руководителей-участников такой запрос: «У нас увеличилась текучка в отделе продаж, причем люди уходят не с повышением, а на такие же должности в другие компании». Через несколько дней у меня был очередной тренинг по продажам, в ходе разбора темы «Работа с возражениями и претензиями» мне удалось понять, что произошло. И это стало предметом для обсуждения уже на следующем тренинге для руководителей. Вам интересно, что произошло? Подумайте! А ответ найдете чуть позже.

5. Риск деструктивного влияния на других людей в коллективе. Мы уже говорили о внутреннем подсознательном сопротивлении. Но есть ведь и те, кто даже не пытается скрыть негатив. А некоторые и вовсе стараются «напаковать» — так сказать, отомстить за свои отрицательные эмоции. Так появляются как негативные неформальные лидеры, настраивающие коллектив против, так и просто «сеятели негатива», которые всегда найдут, что деструктивно критиковать. А, к сожалению, негатив гораздо более заразен, чем позитив и лояльность.

6. Вероятность негативного влияния на имидж работодателя на рынке труда. Как и в предыдущем случае, это

может быть просто ситуативный негатив, распространяемый о компании среди своего круга общения (а сейчас, о ужас, есть ведь и социальные сети, так что круг стал гораздо шире), то есть человек чем-то недоволен и при случае об этом говорит. Но есть и осознанное распространение отрицательной информации. Уверена, вы легко найдете в интернете массу форумов и сайтов с негативными отзывами о работодателях.

7. Риски для репутации и имиджа на рынках сбыта. Когда я вела много тренингов именно по продажам, я, увы, неоднократно сталкивалась с тем, что расположенные ко мне участники говорили что-то типа: «Вы это не берите / не заказывайте / не ешьте / не принимайте препарат». Понятно, что своим друзьям и знакомым они говорят то же самое. Да и просто на уровне эмоций: купите ли вы колбасу, про которую вы задали вопрос продавцу: «Она вкусная?» — и получили ответ: «Я это не ем»? Да и на уровне невербальных сигналов и характеристик голоса чувствуется реальное отношение человека к тому, что он продает, так что, даже если он не старается сознательно нести негатив, люди его почувствуют.

Что касается примера с текучкой в отделе продаж, то ответ таков. У мебели были существенные недостатки с точки зрения качества. Получался парадокс: чем лучше и больше человек продавал, тем больший объем претензий он получал впоследствии. Отсюда и текучка сотрудников.

А теперь давайте вернемся к истокам: откуда вообще берутся «тигры»? Можно ли исключить или минимизировать их появление?

ПРИЧИНЫ ПОЯВЛЕНИЯ «ТИГРОВ»

Первая причина — ошибка при выборе кандидата на этапе найма на работу.

В советское время была такая поговорка: «Не можешь — научим, не хочешь — заставим». Именно в этом «не хочешь — заставим» причина появления тех самых «тигров». При найме сотрудников очень важно понять не только насколько человек способен и обучен выполнять определенную работу, но и то, какие эмоции — положительные, нейтральные или отрицательные — эта работа будет у него вызывать. Если мы знаем, например, что человек при работе с клиентами вынужден будет их обманывать, то должны брать на работу людей, у которых не возникнет в этой ситуации морального дискомфорта.

В моей практике был однажды такой эпизод: я вела тренинг по технике проведения интервью при найме на работу для руководителей известной крупной компании, которая занималась продажами жилой недвижимости, преимущественно на вторичном рынке. Когда одна из подгрупп начала описывать, кого они хотят видеть в роли успешного специалиста по продажам недвижимости, одним из первых пунктов был такой: «Любит и умеет врать». Потом мне достаточно убедительно объяснили, почему это важно. Оказывается, что почти всегда есть недостатки у квартиры, двора, района, соседей, которые можно скрыть при умелой демонстрации. Например, если двор хулиганский и шумный, то мы никогда не назначаем показ квартиры на вечер, а только на утренние часы. Или мы знаем, что периодически были протечки сверху, но косметический ремонт позволяет это скрыть. При этом логика руководителей была такая: подобный рынок крайне редко предполагает повторные продажи и покупки (что ха-

рактарно для сферы FMCG, например). Поэтому тактикой компании было «впарить», а останется ли покупатель доволен, в сущности, никого не волновало, если нет юридических оснований для расторжения сделки. Аргумент «Москва — город большой, даже если кто-то недоволен, клиентов нам хватит» не вызывает у меня внутреннего согласия. А у вас? Если и у вас тоже, то ни вас, ни меня не стоило бы брать продажником в эту компанию. То есть применительно к отбору кандидатов они были абсолютно правы: не брать тех, кто станет «тигром» из-за несоответствия своих ценностей к установкам бизнеса.

Но «тигр» может появиться не обязательно на уровне ценностей: это могут быть предпочтения и избегания в характере и содержании работы — например, рутина для творческого человека или постоянные изменения для консерватора приведут к появлению «тигра». Из опыта работы с некоторыми федеральными розничными сетями, где у продавцов предполагаются достаточно серьезные физические нагрузки из-за необходимости выкладывать объемный и тяжелый товар, я поняла, что при выборе кандидатов стоит учитывать, как они относятся к физическим нагрузкам. Те, кто любил качаться или просто был в постоянном тонусе, гораздо эффективнее вливались в компанию, среди них не было уходов по собственному желанию в первый месяц, что нередко случалось до того, как данный фактор стали учитывать.

Вторая причина — неверное перемещение сотрудника.

Увы, я неоднократно сталкивалась с такими случаями в своей практике как внешний рекрутер и консультант. Это, по счастью, позволило избежать таких ошибок при работе внутри компании в качестве HR-директора.

В рекрутинговое агентство пришла кандидат — Елена, занимающая в тот момент должность главного бухгалтера иностранной компании (обилие примеров из сферы финансов и бухгалтерии продиктовано моей специализацией подбора того времени и конъюнктурой рынка). Она искала должность ведущего бухгалтера или финансового контролера внутри компании. Причина? «Я ищу работу, потому что меня полгода назад сделали главным бухгалтером» (подчеркну, что компания абсолютно легитимная и ни о каких факторах страха из-за финансовой ответственности речь не шла). Попросила ее обрисовать ситуацию подробнее.

Вкратце суть грустной истории такова. Четыре года назад Елена прошла огромный конкурс на должность рядового бухгалтера открывающегося представительства инофирмы с известным брендом. Удалось это, потому что она была действительно очень хорошим бухгалтером, к тому же любящим свою профессию. И, что было очень важно в те времена, закончила английскую спецшколу и вполне прилично говорила и писала на английском (тогда это было редкостью). Прошло примерно полтора года. Елена отлично работала и была на хорошем счету. И ее повысили до старшего бухгалтера, что предполагало более сложный и широкий спектр полномочий и ответственности, но не людей в подчинении. Она приняла это предложение и вновь проявила себя с лучшей стороны.

И вот еще через полгода Елену «назначили так, что сложно отказаться» на должность зама. Здесь уже появились двое подчиненных. Наша героиня ближе по типуажу к интроверту, ей неинтересно, да и не очень получается работать с людьми. К тому же она очень боялась кого-то обидеть сделанным замечанием или высказанным требованием. Результат — Елена все переделывала за подчиненных, если что-то шло не так,

уставала, у нее было меньше времени на вдумчивую аналитику, которую она так любила: приходилось «затыкать дыры».

Прошло еще некоторое время. На ее беду, главного бухгалтера «схантили», и тот ушел в другую компанию. Глава представительства пригласил Елену и сказал о том, что она прошла с компанией весь путь с самого становления, что он в Елену верит и не хочет видеть никого другого на месте главного бухгалтера. Еще много хороших слов, и Елена, лояльная к компании и благодарная ей за профессиональное становление и позитивную атмосферу, не смогла отказаться. В итоге у нее было уже пять человек в подчинении. Некоторое время она пыталась идти по проверенному пути «затыкания дыр» собственными силами, но вот уже ни сил, ни времени не хватало катастрофически. В результате она ушла.

Через некоторое время я рекрутировала ее на позицию management accountant в известную крупную компанию (должность для того времени очень престижная и продвинутая, так как подразумевала только работу в западных стандартах GAAP и постоянный контакт не с нашей налоговой, а с материнской компанией в Европе). В общем, довольны оказались все, кроме компании, которая лишилась отличного специалиста, не приобретя хорошего руководителя.

«Тигры» могут появляться вместо «дельфинов» не только при росте по вертикали. Так, если в примере Елены перемещение в «тигры» было спровоцировано руководством, то это может быть результатом и неверной инициативы самого сотрудника. Вспомню истории, которые я уже рассказывала в книге «Развитие потенциала сотрудников»* (если вы ее уже читали, можете забежать вперед).

* Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. — М.: Альпина Пабlishер, 2017. — *Прим. ред.*