

Текст взят с психологического сайта <http://psylib.myword.ru>

*На данный момент в библиотеке MyWord.ru опубликовано более 3000 книг по психологии.*

*Библиотека постоянно пополняется. Учитесь учиться.*

*Удачи! Да и пребудет с Вами.... :)*

Сайт psylib.MyWord.ru является помещением библиотеки и, на основании Федерального закона Российской Федерации "Об авторском и смежных правах" (в ред. Федеральных законов от 19.07.1995 N 110-ФЗ, от 20.07.2004 N 72-ФЗ), копирование, сохранение на жестком диске или иной способ сохранения произведений размещенных в данной библиотеке, в архивированном виде, категорически запрещен.

Данный файл взят из открытых источников. Вы обязаны были получить разрешение на скачивание данного файла у правообладателей данного файла или их представителей. И, если вы не сделали этого, Вы несете всю ответственность, согласно действующему законодательству РФ. Администрация сайта не несет никакой ответственности за Ваши действия.

**nlp**

нейро-лингвистическое программирование

**Я. МакДермотт, Я. Ширкор**

**НЛП в бизнесе.**

**Новый руководитель**



институт психотерапии

**Ian McDermott  
Ian Shircore**

**NLP and the  
New Manager**

**TEXERE  
London • New York  
2000**

**Ян МакДермотт  
Ян Ширкор**

**НЛП в бизнесе  
Новый руководитель**



**Издательство Института Психотерапии  
ПБОЮЛ Секачев В.Ю.  
Москва  
2001**

Перевод с английского  
Германа Власова.

**МакДермотт Я., Ширкор Я.**

НЛП в бизнесе. Новый руководитель. — Пер. с англ. Г. Власова. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. — 192 с.

*Все права защищены.*

*Любая перепечатка издания является нарушением авторских прав и преследуется по закону.*

*Опубликовано по соглашению с TEXERE LLC.*

Лидеры современного бизнеса хорошо понимают: сегодня успех в деловом мире определяют не столько высокие технологии, сколько человеческие отношения («человеческий фактор», как говорили в нашей стране лет 10 назад). Поэтому современному руководителю совершенно необходимо владеть специальными приемами и навыками, позволяющими определять, что движет людьми, и эффективно влиять на ситуацию, добиваясь успеха как в производстве, так и в собственном карьерном росте.

Такие навыки и приемы в кратком и систематизированном виде изложены в этой книге. Что нужно делать, чтобы преуспеть; как добиться гармоничных отношений с подчиненными и вести их за собой; как управлять своими творческими способностями и собственной карьерой; как быть гибким; как выстоять и добиться успеха во времена нестабильности и неожиданных перемен... На эти и другие вопросы вам помогут найти ответы техники НЛП, которые авторы эффективно используют в мире бизнеса уже много лет.

Общий оптимистический тон книги не оставляет сомнений: человек может стать творцом собственного успеха, а не жертвой обстоятельств.

ISBN 5-89939-044-1

© МакДермотт Я., Ширкор Я., 1998, 2000

© ПБОЮЛ Секачев В.Ю., 2001

© Изд-во Института Психотерапии, 2001

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Глава 1. Новые руководители, новый опыт</b> .....	9
В поисках важных различий.....	9
Построение основы успеха.....	11
Систематизированный подход к человеческим навыкам....	12
Идеальный кандидат.....	13
От сферы задач к сфере взаимоотношений.....	14
В чем новизна нового руководителя?.....	15
В чем отличие нового руководителя?.....	15
Итоги. Новые руководители, новый опыт.....	16
<b>Глава 2. Ключевые элементы использования НЛП в бизнесе</b> .....	18
В чем заключается смысл превосходства.....	18
Шесть ключевых позиций успеха.....	20
Чтобы найти ответ, внимательно рассмотрите вопрос.....	22
Что следует совершенствовать?.....	23
Итоги. Ключевые элементы использования НЛП в бизнесе.....	24
<b>Глава 3. Вверх по служебной лестнице</b> .....	26
Что нужно делать, если вы хотите преуспеть.....	26
Систематизация вашей системы.....	27
Товар — это вы.....	28
Разработка плана действий.....	30
Откройте себя заново.....	33
Направлять, а не бездействовать.....	34
Итоги. Вверх по служебной лестнице.....	37
<b>Глава 4. Управление карьерным ростом</b> .....	39
Как определить, куда вы двигаетесь, и что нужно делать, чтобы туда попасть.....	39
Чего вы хотите?.....	40
Как вы узнаете, что достигли своего?.....	41
Где, когда и с кем вы этого хотите?.....	43

Какова отдача в настоящий момент?.....	43
Ваши цели должны отвечать современным требованиям...	45
Что следует делать вам, чтобы другие люди этого захотели?....	45
Вклад в создание ваших уникальных качеств___	47
Итоги. Управление карьерным ростом.....	48
Глава 5. Мотивация.....	50
Как сделать так, чтобы обстоятельства стали стимулом для вас и для других.....	50
Стремление и избегание.....	51
Почему так трудно избавиться от вредных привычек? . . . .	53
Как создать мотивацию?.....	55
Мифы мотиваций.....	56
Сколько нежелательных для вас действий необходимо совершить, чтобы получить удовольствие?.....	59
Спросите у персонала, чего они хотят.....	61
Итоги. Мотивация.....	63
Глава 6. Как добиться своего_____	66
Как добиться своего, не утратив при этом расположение персонала.....	66
Секрет влияния.....	68
Как обходиться с гневом и враждебностью.....	70
Гибкость подразумевает отсутствие борьбы при достижении цели.....	72
• Заставить X захотеть сделать Y: алгебра успеха.....	74
Итоги. Как добиться своего_____	75
Глава 7. Обратная связь, внимание к критике.....	78
Как сделать так, чтобы обратная связь пошла вам на пользу.....	78
Реакция на обратную связь.....	79
Чтобы идти вперед, нужно научиться падать.....	81
Что нужно и чего не нужно делать во время аттестаций . . . .	83
Проводите различие между поступками и личностью..._	84
Не принимайте на свой счет.....	87
Учитесь на опыте.....	88
Итоги. Обратная связь, внимание к критике.....	90

<b>Глава 8. Управление ресурсами</b> .....	93
Как упорядочить свое время и способности.....	93
Энергия для вашего стимула.....	95
Проснитесь и займитесь чем-нибудь.....	96
Как справиться со стрессом?.....	98
Важность маленьких побед.....	100
Формулирование результата.....	102
Девятилетний стратег.....	105
Итоги. Управление ресурсами.....	107
<b>Глава 9. Дистанционное управление</b> .....	109
Как удержать контроль при удаленности во времени и пространстве.....	109
Развитие в людях чувства уверенности и компетентности...	111
Заявить о себе.....	ИЗ
Стремление к сопричастности.....	115
Заставьте людей захотеть стать частью вашей команды_	117
Направление, уверенность, энергия.....	119
Как сделать так, чтобы мои подчиненные выделялись?_	121
Коллектив с элементами самоорганизации.....	122
Итоги. Дистанционное управление.....	122
<b>Глава 10. Лидерство, операции с разными объемами информации и назначение ответственного исполнителя</b> .....	124
От управления к лидерству: как усилить свое влияние_	124
Вы —лидер, но что для этого нужно?.....	125
Обзор и подробный анализ.....	127
Магия разных объемов информации.....	130
Увеличение объемов информации.....	131
Познакомьтесь с сотрудниками, оперирующими малыми объемами информации.....	133
Обращение к бессознательному — первый шаг в назначении исполнителя.....	135
Житье рисками и учиться на ошибках.....	137
Итоги. Лидерство, оперирование разными объемами информации и назначение ответственного исполнителя_	140



<b>Глава 11. Катализаторы творческих способностей</b> .....	144
Как научить мозг создавать более широкие перспективы....	144
Сила ассоциативного мышления.....	146
Кто придумал ваш сон?.....	147
Использование метафор для раскрытия творческих способностей.....	150
Всевозрастающее любопытство.....	153
Итоги. Катализаторы творческих способностей.....	155
<b>Глава 12. Роль эталонных тестов</b> .....	157
Как добиться лучшего результата, чем можно себе представить.....	157
Выбор на основании стимула.....	159
Поиски точки опоры.....	160
Ваш личный эталонный тест.....	161
Русалка в один миллион долларов.....	164
Проводите время в кругу избранных.....	166
Итоги. Роль эталонных тестов.....	167
<b>Глава 13. Ожидать непредсказуемого</b> .....	169
<b>Вы</b> не можете управлять будущим... но можете быть готовым к нему.....	169
Заблуждение диктатора.....	170
Можно ли назвать вас гибким?.....	172
Страхи не должны вас останавливать!.....	174
Перечислите пять ваших страхов.....	176
Управляет ли прошлое вашим настоящим?.....	177
Не сражайтесь до последнего.....	179
Перемены несут вам новую жизнь.....	181
Итоги. Ожидать непредсказуемого.....	183
<b>Глава 14. Что дальше?</b> .....	185
Если у вас получается, применяйте свои знания на практике.....	185
Вершина айсберга.....	187
Заключение.....	187

## Глава 1. НОВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, НОВЫЙ ОПЫТ

*На нас оказывают влияние лишь те книги, которые мы готовы воспринять и которые уведут чуть дальше пути, уже пройденного нами.*

Э. М. Форстер

### В поисках важных различий

Почему один человек может продать автомобиль за 60 тысяч фунтов, в то время как другой — продавец с таким же опытом — не в состоянии сделать ничего подобного? Как управляющему извлечь квинтэссенцию из успешного метода первого, чтобы помочь второму? Вы можете «клонировать» успех без «клонирования» самой личности. Однако это потребует куда большего усердия, чем действие вслепую, известное как «приобщение к наилучшему практическому опыту».

Каким образом одному из трех кандидатов на руководящий пост показать себя перед шефом в самом выгодном свете и сделать его выбор очевидным? Существенно повысить шансы поможет не обман, а умение учитывать «негласные» требования к кандидату, субъективные элементы процесса отбора.

Как женщине-руководителю преодолеть пропасть между подчиненными, склонными «витать в облаках», и скрипулезными исполнителями, чтобы они могли понимать друг друга и слаженно работать?

Умение быть посредником между людьми с различным складом ума — один из ключевых навыков практического управле-

ния. Для этого, однако, необходимо понимание, подкрепленное техниками, которыми вы можете овладеть и применять на практике.

Во всех этих трех примерах представлены проблемы руководителя, которые можно правильно решить, лишь обладая солидным опытом и умея ладить с людьми. Раньше считалось, что эти качества либо даются от рождения, либо приобретаются с многолетним опытом — то есть им нельзя ни научиться, ни научить. Однако современный бизнес остро нуждается в огромном количестве руководителей, обладающих подобными навыками. Целое поколение новых руководителей стремится создавать новые структуры, отвечающие требованиям века информационных технологий. Мы не можем сложа руки ждать, пока родится гений и привьет нам навыки, столь необходимые уже сегодня. НЛП — нейролингвистическое программирование — предлагает выход из этой ситуации. На примере того, как новый способ мышления помогает обучаться и развивать целый спектр важных «программируемых навыков», НЛП подтверждает: недостаток навыков можно преодолеть.

Управление становится все более «программируемым» — менее жестким и обращенным к людям — главным образом потому, что в последнее время бурно развивается сфера обслуживания, в которой очень многое зависит от квалификации персонала, поэтому затраты на его обучение составляют значительную часть бюджета фирмы. Сложно структурированный, методический подход к управлению становится непопулярным. В то же время появление руководителей нового типа позволяет обновить и откорректировать некоторые механистические концепции деятельности компании и ее персонала. Процесс этот мы называем деинжинирингом, и для него необходимо время. На примере случаев, приведенных нами, а также в других исследованиях, рассмотренных в книге, вы убедитесь, как много существует возможностей для совершенствования, благодаря которым люди и организации смогут раскрыть свой потенциал. Добиться успеха на этом пути будет гораздо легче, если для начала обратиться к знаниям по НЛП.

## Построение основы успеха

В приведенном примере с автосалоном ключевой проблемой была резкая переориентация клиентской базы магазина. Продавцы, продававшие машины стоимостью 15 тысяч фунтов, были вынуждены приспособливаться к сбыту редких экземпляров по цене в 60 тысяч фунтов. Некоторые из них чувствовали себя как рыбы в воде, кое-кто даже считал, что продавать роскошные авто куда проще, чем недорогие серийные машины. Однако были и такие, кого резкий переход поставил в тупик: они были не уверены, что смогут продать товар новой группе обеспеченных клиентов. Руководителям необходимо было формировать национальную сеть сбыта, поэтому нужно было как можно скорее раскрыть секрет успеха наиболее удачливых продавцов и найти способы передачи их «волшебного рецепта» остальным. Что и было сделано в результате детального анализа действий лучших работников, причем анализа, основанного не на их словах, поскольку они нередко добивались сделки, сознательно не отслеживая свои шаги, а на основании *реальных* действий.

Наряду с обычными опросами, их работу записывали на видео и проводили эксперименты с «контрольными» покупателями. Постепенно была выявлена некая модель. Продавцы дорогих машин работали меньше. Они меньше говорили и больше слушали. Они тратили больше времени на каждого клиента или на пробные поездки. Их окружала атмосфера неторопливой, невозмутимой уверенности. Они не показывали внешнего усердия. С другой стороны, при внимательном анализе выяснилось, что каждый из них интуитивно обращался ко всем каналам чувственного восприятия покупателя, чтобы у него возникло личное и многостороннее отношение к машине.

Все начиналось с визуального аспекта. Продавец медленно проводил покупателя вокруг машины, давая ему возможность получить удовольствие от ее внешнего вида. Продавец даже открывал капот, демонстрируя блестящий двигатель. Затем они переходили к кинестетическому каналу — элементам прикосновения. Продавец садился в машину с потенциальным покупателем, аккуратно регулировал сиденья, чтобы покупатель мог

чувствовать себя максимально комфортно. Во время пробной езды продавцы разговаривали крайне мало — автомобиль говорил сам за себя. Исключение составляло лишь краткое замечание, обращенное к аудиальному (слуховому) каналу. Продавец как бы невзначай обращал внимание на почти полное отсутствие шума при движении машины. Он мог также спросить, удобно ли управлять машиной, зная, что она превосходно слушается руля.

Таким образом он приводил в действие три основных чувственных канала, через которые мы принимаем информацию о мире, — зрение, прикосновение и слух, убеждаясь в том, что знакомство с машиной четко представлено на каждом из них. Человек бессознательно отдает предпочтение одной из этих чувственных систем. Одни склоняются к визуальному элементу, другие — к слуховому, а третьи — к чувственно-осозательному (кинестетическому). Однако чем больше «включено» чувственных систем, тем более живым и полным будет переживание. (Чувственные системы известны также, как репрезентативные системы, поскольку они являются каналами, посредством которых мы создаем мысленный образ переживания прошлого и настоящего, например, когда что-то вспоминаем.) Таким образом, наиболее удачливые продавцы нажимали на все клавиши, инстинктивно повышая воздействие продаваемого ими товара. Выявление модели процесса продажи, а также понимание того, что правило «чем меньше, тем лучше», возможно, и было ключом к успеху, позволило компании обучить других продавцов и улучшить результаты их работы. При помощи моделирования или воссоздания поведения и подхода, ведущего к успеху, они смогли повторить достижения лучших.

## **Систематизированный подход к человеческим навыкам**

Поиск моделей совершенства наряду с сознательным использованием знаний о ведущих репрезентативных системах людей являются ключевыми элементами практического подхода НЛП как в жизненной, так и в деловой сферах. В примере с автосало-

ном они имели решающее значение, применяются они и во всех других сферах бизнеса.

НЛП, или нейролингвистическое программирование, — это способ размышления о мире, подкрепленный рядом идей и техник, разрабатываемых уже более 25 лет. Техники НЛП доказали свою эффективность в работе руководителей и консультантов во всем мире и сегодня широко используются как метод стимуляции мышления и практического руководства для тех, кто стремится к переменам. В деловой сфере, где человеческие способности к коммуникации, работе в системе, творчеству, лидерству и самоуправлению чрезвычайно важны как для личного, так и для корпоративного успеха, НЛП предлагает систематизированные пути совершенствования ваших результатов.

## **Идеальный кандидат**

Во втором примере, приведенном в начале главы, описан случай, в котором штатный претендент на место, административный служащий, хотел добиться повышения и работать вместе с активным, энергичным и предприимчивым главой фирмы. Как и два его соперника, он имел все данные для этого поста. Однако в реальной ситуации, когда ему предложили представить себя сидящим в кресле босса и рассмотреть кандидатов со стороны заказчика, он упал духом. «Они все на одно лицо, — ответил он. — Каждый из троих неплохо справится с этой работой».

Суть проблемы состояла в том, чтобы найти точку опоры, ту отличительную черту, которая склонила бы выбор в его пользу. Именно такого человека искал президент компании. Сначала кандидат подумал, что он мог бы повысить свой профессиональный уровень, однако он уже обладал достаточным опытом. Важнее было то, что новое назначение предполагало частые контакты между решительным, энергичным начальником и нашим служащим, который при всем своем энтузиазме не сумел бы работать в паре с человеком подобного склада. На прослушивании мы задали вопрос: «Каким образом вы могли бы обеспечить помощь и поддержку боссу вашей фирмы? Как вы могли бы содействовать повышению продуктивности его

работы?» Ответ был незамедлительным. Служащий хотел научиться выражать свой настрой и энтузиазм и проявлять свою энергию так, чтобы идти в ногу с руководителем. В течение месяца мы провели с ним несколько занятий, обучая его быть более открытым, энергичным и менее сдержанным во время собеседования. Он узнал, как показать себя цельным и уверенным в себе человеком. Кроме того, он научился говорить более емко и доходчиво и помогать себе выразительной жестикуляцией. Приближался день собеседования, и его энтузиазм по поводу нового назначения становился все заметнее. Используя различные техники НЛП, нам удалось показать кандидату, как можно воспользоваться его внутренними ресурсами, например, воспоминаниями о прошлых успехах, чтобы показать себя в этот день волевым и энергичным человеком.

После собеседования он позвонил и сказал, что, вероятно, его сочли соответствующим уровню энергии босса, а через два дня подтвердили его назначение. Но был ли смысл в наших тренингах? Служащий твердо верил в то, что именно его гармония с будущим шефом оказалась решающей. Однако это были лишь догадки. Только через месяц за завтраком у шефа он набрался смелости спросил: «Почему выбрали именно меня?» Президент улыбнулся: «Очень просто: я знал, что с тобой легко работать».

## **От сферы задач к сфере взаимоотношений**

В сегодняшнем меняющемся мире центр внимания преуспевающего руководителя сместился со сферы непосредственных задач к сфере связанных с ними взаимоотношений. Для того чтобы добиться цели, сегодня недостаточно просто полагаться на эффективное выполнение задачи. Сфера взаимоотношений приобрела первостепенную значимость. Наш третий пример с женщиной-руководителем коллектива, состоящего из витающих в облаках теоретиков и скрупулезных исполнителей, указывает на то, как важно уметь хорошо разбираться в людях. Для того чтобы добиться наибольшей отдачи и производительности, она должна научиться быть посредником, передающим идеи от чистых теоретиков к исполнителям и обратно. Она должна поддержи-

вать деловые взаимоотношения между людьми до тех пор, пока персонал не начнет действовать как одно целое.

Бизнес делают люди. И люди, скорее всего, захотят содействовать вашему успеху, если вы знаете, как установить и поддерживать между ними гармоничные отношения. Если в вашем присутствии заговорят о новом типе руководителя, то, вероятно, особое значение будет придаваться «программируемым навыкам» — таким, как умение построить гармоничные отношения, быть лидером и воздействовать на людей, ясно видеть перспективы развития и способность управлять собственными внутренними ресурсами. Это и есть элементы нового подхода к управлению.

### **В чем новизна нового руководителя?**

Руководители нового типа были всегда, но их талант работы с людьми всегда опирался на интуицию и инстинкты. Однако времена меняются. В прошлом одним руководителям сопутствовал успех в работе, другие лишь надеялись на удачу. Начальство же не придавало этому значения: главное — сделанная работа. Сегодня положение вещей изменилось. По нашим наблюдениям, главы компаний все больше и больше обращают на это внимание, поскольку понимают, что умение создавать и поддерживать гармоничные взаимодействия между подчиненными, старшими по должности, между коллегами и клиентами может оказать заметное воздействие на прибыль. «Программируемые навыки» больше не считаются излишеством. В любой ситуации они могут оказаться чрезвычайно важными.

### **В чем отличие нового руководителя?**

Новый руководитель понимает, что умение работать с людьми — самое ценное качество, которое может развить в себе любой руководитель, а способность оказывать воздействие на других, побуждая их добиваться поставленной цели, — самый важный талант руководителя. Новый руководитель знает, что дело тут не в случае или в вашем обаянии; то как вы взаимодействуете



с людьми, включая и вас самого, и есть та область, где можно научиться совершенству.

Новые руководители признают, что их личный успех зависит от поддержки остальных, помогающей достичь наилучшего результата. Они понимают, что мало только контролировать подчиненных и что страх и ненависть, хоть и результативны на короткий срок, все же обрекают на провал при длительной работе (не в последнюю очередь и потому, что ваши ключевые работники будут стремиться уйти от вас при первой возможности).

Новые руководители придерживаются старых истин. Они знают, что знание — это сила. Они понимают, что чем больше знают о людях, тем больше возможность оказывать на них влияние; а чем больше у вас сила влияния, тем меньше вам приходится действовать с позиции силы. Существует прямая связь между включением в штат нового руководителя и перспективами более эффективной работы, предлагаемыми НЛП. Даже если вам кажется, что вы не обладаете большой силой, вы, без сомнения, сможете расширить свое влияние, если станете применять новый способ мышления, рассмотренный в этой книге.

## ИТОГИ. Новые руководители, новый опыт

- **В поисках важных различий:**
  - Вы можете «клонировать» успех без «клонирования» самой личности.
  - Вы можете стать посредником между людьми с различным складом ума.
  - Вы можете научиться совершенствовать свой опыт взаимоотношений с людьми.
- **Современному бизнесу нужны новые руководители.**
- **Нейролингвистическое программирование необходимо при «программировании навыков»:**
  - Деинжиниринг компании — мероприятие, требующее времени.
  - Техники обучения по моделям совершенства, использование сенсорных предпочтений людей и построение гармоничных отношений в команде делают программируемые навыки более очевидными.

**НЛП предлагает систематизированный подход для нового руководителя:**

— Используя новый способ мышления, вы добьетесь лучших результатов в основных сферах, включая:

- коммуникативную сферу,
- работу в системе (сети),
- творчество,
- лидерство,
- самоуправление.

**Центр внимания в системе управления сместился от сферы решения задач к сфере взаимоотношений:**

- Эффективное выполнение задач не является самодостаточным.
- Программируемые навыки сегодня не считаются излишеством.

**Наличие гармонии в коллективе — залог содействия вашему успеху.**

- Идеальный руководитель воздействует на других, побуждая их добиваться поставленной цели.
- Вы добьетесь успеха, поддерживая других: именно так они будут работать с полной отдачей.

**Новый руководитель — реалист.**

- Знание — это сила. Однако чем больше у вас влияния, тем меньше вам требуется силы.

## Глава 2. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЛП В БИЗНЕСЕ

*Нужно обладать уникальным умом, чтобы взяться за анализ очевидного.*

Альфред Норе Уайтхед, 1925

### **В чем заключается смысл превосходства**

Как следует из названия, нейролингвистическое программирование является синтезом взаимодействия ряда различных дисциплин. В первую очередь оно заимствует достижения из областей неврологии и лингвистики. Благодаря исследованиям деятельности нашего мозга НЛП предлагает способы изменения ограничивающих моделей (паттернов) поведения и расширяет эти модели для нашей пользы. Каждому из нас свойственны определенные привычные последовательности поведения, которые мы многократно проявляем, независимо оттого, способствуют ли они нашему благу или ограничивают нас. Существуют программы, которые можно менять и обогащать, используя приемы НЛП.

Вы можете возразить, что НЛП — это своего рода прикладная психология, однако это не совсем так. В основе НЛП лежит способ мышления, базирующийся на поиске совершенных моделей. Еще в начале 1970-х годов практикующие терапевты начали исследовать лучшие образцы деятельности представителей различных профессий. С тех пор поле деятельности расширилось, и теперь специалисты могут предложить разнообразные методы техники, способные совершенствовать профессиональные навыки и внутреннее состояние любого человека. Некоторые из ранних открытий НЛП — такие, как важность синхрон-

ного взаимодействия с другим человеком и возможность его достижения путем искусной подстройки к языку его (ее) тела, уровню энергии, позам и жестам, — были включены во многие сложившиеся программы подготовки руководителей. Точно также умение распознавать и работать с разными предпочтительными способами коммуникации (они определяются по так называемым речевым ключам доступа\*) стало общепризнанным навыком. Были разработаны техники, принесшие реальную пользу многим людям. Например, если вы страдаете фобией, вам будет полезно узнать, что обычно одного сеанса у квалифицированного практика НЛП достаточно, чтобы избавиться от нее.

НЛП также выявляет и исследует многие аспекты человеческого поведения, известные из практического опыта, но не до конца понимаемые. Возьмем, к примеру, понятие конгруэнтности — полезную концепцию, хорошо известную психологам и не до конца признанную в бизнесе.

Конгруэнтность — способность жить согласно своим взглядам и восприниматься другими как последовательная, цельная личность. Это свобода от противоречий, вызванных внутренним напряжением. В каком-то смысле это некий недостижимый идеал, потому что каждый раз, когда мы ставим цель и испытываем неудовлетворенность оттого, что она еще не достигнута, мы создаем напряжение, проистекающее из несоответствия того, где мы находимся, тому, где хотим находиться. Существует еще один вид неконгруэнтности, которая определяется внутренней несочетаемостью между тем, что мы говорим и что мы делаем, несоответствием между нашими мыслями и поступками. Способность людей выявлять фальшь, подделку, ханжество и двуличность автоматически относит неконгруэнтного человека в разряд слабых или имеющих уязвимые стороны. Так срабатывает модель идеальной справедливости. Способность распознавать этот вид несоответствия в высшей степени развита в людях. Например, если бы циничный человек воспользовался достижениями НЛП только для того, чтобы манипулировать людьми, его карьера в

\* Речевые ключи доступа — наиболее часто встречающиеся в речи человека слова и выражения, свидетельствующие о его ведущей репрезентативной системе — визуальной, слуховой (аудиальной) или кинестетической.

любой сфере бизнеса была бы очень непродолжительной. Существует огромная разница между теми, кто принимает новый образ мышления и использует его, чтобы добиться как личного, так и корпоративного успеха, и теми, кто использует НЛП в качестве только набора нечистоплотных трюков. Разница заметна, прежде всего, по вашим взаимоотношениям с людьми. Это отношение было подытожено одним участником семинара, который так отозвался о своей управляющей: «Она и вправду очень умна, но я не доверяю ей ни на йоту».

Методу НЛП посвящено множество книг, и здесь едва ли стоит повторять то, что уже было сказано. Если вы хотите подробнее разобраться в вопросе, рекомендуем обратиться к книге Джозефа О'Коннора и Яна МакДермотта «Принципы НЛП» (изд-во «Торсонс», 1996 г.), которая коротко знакомит с основными концепциями подхода. Задача же нашей книги — рассказать, как НЛП работает в сфере бизнеса. Не касаясь теоретической стороны НЛП, мы решили сосредоточиться на главных проблемах, в решении которых руководители обращались к нам за помощью в течение нескольких последних лет. Мы решили рассмотреть их с точки зрения НЛП. НЛП — это способ мышления, дающий возможность нового выбора (альтернативы). Такой подход позволяет исследовать событие, а не просто констатировать его. НЛП — это инструмент, с помощью которого руководитель становится ближе к причине, а не следствию. И такой подход окажет куда более эффективное воздействие на рост вашей карьеры.

## **Шесть ключевых позиций успеха**

Настоящая книга поможет вам открыть новые возможности и предоставить более широкий выбор, если вы сосредоточитесь на основных позициях, важных для каждого руководителя. Если вы вникнете и станете активно работать с процессами, рассмотренными в последующих главах, вы заметите перемены, которые произойдут в шести направлениях:

- *Ориентированность на результат.* Вы станете в большей степени чувствовать себя руководителем и достигнете большей

ясности в своих целях. В любой ситуации вы чаще будете спрашивать себя: «Какой результат я хотел бы получить, учитывая данные обстоятельства?»

- *Улучшение взаимопонимания.* Вы сможете находить общий язык с более широким кругом людей, в том числе с людьми иного склада ума. Вам необязательно с ними соглашаться. Ваше преимущество будет состоять в том, что вы сумеете ладить с теми, с кем не согласны, и достигать при этом эффективных результатов.
- *Повышение сенсорной чувствительности.* Почти сразу вы больше начнете замечать. Вы станете меньше реагировать просто на слова и больше — на невербальную составляющую общения: эмоциональную окраску голоса и язык тела, сопутствующие речи. Вы станете яснее понимать, что на самом деле происходит с человеком.
- *Увеличение гибкости.* Это относится как к умственной, так и к физической сфере. Чтобы понять, чем живет конкретный человек, вы научитесь ставить себя на его место и таким образом собирать информацию о нем. Такая способность сделает вас более результативным. Вы с большей легкостью сможете находить контакт с очень разными людьми. Вы убедитесь, что сможете в нужный момент проявить энергичность, лаконичность и решительность, а позднее стать хорошим собеседником и, не прибегая к уловкам, выяснить, что на самом деле на уме у коллеги.
- *Рефрейминг.* Вы сможете менять понятийную формулировку, определяющую то, как воспринимается проблема. Делается это через изменение смысла, который вкладывается в проблему вами и вашими коллегами. Дестабилизация нормы приводит людей в замешательство, однако сам факт неожиданности дает шанс распознать новое для людей с творческими задатками.
- *Рост конгруэнтности.* Удача сама будет идти к вам в руки. Человеческий потенциал часто не имеет возможности раскрыться в силу недостатка внутреннего согласия. Одна ваша часть желает заслуженного поощрения, а другая — боится ударить в грязь лицом. Вы станете более искренним и целеустремленным в достижении поставленной цели.

НЛП — не теоретическая наука, а практический способ взаимодействия с окружающим вас миром. В международной программе обучения НЛП есть тренинг уровня НЛП-практик. Если вы получите сертификат, то станете практиком НЛП, а практик — это тот, кто активно использует полученные знания. Это не просто набор ухищрений, которым можно научиться всего за один день. Английская ассоциация НЛП официально признает тренинг уровня НЛП-практик лишь в том случае, если он проходил не менее чем 20 дней. Знания по НЛП приобретаются в процессе активной работы. И активная работа — это ключ к овладению НЛП.

## **Чтобы найти ответ, внимательно рассмотрите вопрос**

Каждый руководитель имеет представление о своих сильных и слабых сторонах. Всем известно, что при решении определенных задач или на отдельных совещаниях бывают ситуации, когда невозможно найти решение уже известными средствами. В такие моменты неожиданный выброс энергии или чей-то изобретательный ум способен стимулировать коллективное мышление. Хотя подчас именно правильно поставленный вопрос может вызвать новые ответы. НЛП помогает научиться правильно ставить вопросы. Разрушая знакомые и удобные представления, побуждая заново обдумывать привычные концепции, мы рекомендуем ставить вопросы, которые могут стать катализаторами радикальных и неожиданных предложений. Такие вопросы помогут вам достичь большей ясности относительно ваших целей и способов их достижения. Такие вопросы — своего рода ключ к использованию незамеченной энергии, непризнанных творческих сил, которые имеются в каждой организации.

Если и существует существенная разница между новым руководителем и руководителем старой школы, то состоит она в том, что превозносимое всеми умение нового руководителя работать с людьми должно способствовать обнаружению потенциальных способностей как в отдельном человеке, так и во всем коллективе. Разумеется, при этом очень важно умение правиль-

но расходовать эти ресурсы. Многие из «программируемых навыков» без знания подходов и техник, позволяющих запустить их действие, останутся лишь добрыми намерениями. В этой книге вы найдете объяснения целого ряда принципов, регулирующих способы общения людей, их взаимодействия с работой, с их надеждами и мечтами, а также с различными аспектами их личности. Кроме того, книга содержит много опробованных и испытанных практических советов, которые мы почерпнули как из концепции и практики НЛП, так и из более чем 30-летнего консультативного опыта. Мы проводили эту работу в различных областях бизнеса: от высокотехнологичных компьютерных производств, сфер финансовых услуг, телекоммуникации и фармакологии до тяжелого машиностроения, химической, нефтяной и транспортной отраслей.

## **Что следует совершенствовать?**

Вероятно, у вас уже сложились четкие представления о том, что именно вам бы хотелось усовершенствовать. Если вы знаете, что следует уделить больше внимания взаимоотношениям с вашими руководителями и директорами, планированию вашей личной карьеры, вашей собственной мотивации и побуждению других, чтобы добиться своего, — в последующих четырех главах вы найдете много полезных практических указаний, которых нет в большинстве учебников по управлению. Поначалу некоторые из них могут показаться странными. Позднее, оглядываясь назад, вы даже сможете предложить подобный совет, исходя из позиций здравого смысла. В этот момент вспомните свою первоначальную реакцию. Вам приходится выбирать одно из двух, не так ли? Если сначала новая концепция казалась немного странной, а теперь кажется естественной, — можно говорить о том, что ваша точка зрения начала понемногу смещаться. Ваше мышление становится менее предсказуемым и более подверженным влиянию НЛП.

По мере прочтения следующих глав вы познакомитесь с различными аспектами самой сложной задачи управления — как наилучшим образом использовать свой личный потенциал и



потенциал своих подчиненных. Благодаря применению новых навыков вы получите большую и немедленную отдачу. НЛП придерживается позитивного взгляда на внешний мир, поэтому отдача эта будет получена вами практически без затрат. Вы узнаете, как совершенствовать свою способность реагировать на обратную связь и критику, как управлять своими внутренними ресурсами, руководить и управлять целеустремленно и со знанием дела. Вы узнаете, как стимулировать творческие способности и «клонировать» образцовые качества, не создавая при этом армии «клоноподобных» сотрудников. Единственная цена, которую вам при этом придется заплатить, — это отказаться от некоторых старых привычек в мыслях и поведении, которые и так не принесли вам много хорошего.

Пожалуй, рост уверенности — один из самых очевидных эффектов, которые можно заметить в руководителях, имеющих представление об НЛП. Такая уверенность приходит вместе с ясным представлением своих целей, возрождением интереса к другим людям и ясным пониманием того, что каждый из нас обладает огромными неиспользованными ресурсами, которые можно использовать в деловых и личных ситуациях, беспокоящих нас. Новый руководитель, чьи навыки, понимание людей и работы были улучшены благодаря урокам и способу мышления НЛП, всегда будет более гибким, изобретательным и влиятельным, чем его коллеги, которым не довелось размышлять о подобных вещах. И как нам кажется, именно эти качества позволят кандидату найти работу в наши беспокойные времена.

## ИТОГИ. Ключевые элементы использования НЛП в бизнесе

### • В чем заключается смысл превосходства:

— Нейролингвистическое программирование предлагает нам способы изменения ограничивающих моделей (паттернов) поведения и расширяет эти модели для нашей пользы.

— Конгруэнтность — это способность жить согласно своим взглядам и восприниматься другими как последовательная, цельная личность.

- Способность распознавать неконгруэнтность в высшей степени развита в людях.
- **Дополнительная информация:**
    - Вы можете больше узнать об НЛП из книги Джозефа О'Коннора и Яна МакДермотта «Принципы НЛП» (изд-во «Торсонс», 1996 г.).
  - **Шесть ключевых позиций успеха:**
    - Ориентированность на результат.
    - Улучшение взаимопонимания.
    - Повышение сенсорной чувствительности.
    - Увеличение гибкости.
    - Рефрейминг
    - Рост конгруэнтности.
  - **Знания по НЛП приобретаются в процессе активной работы.**
  - **Чтобы найти ответ, внимательно всмотритесь в вопрос:**
    - Без рабочей схемы «программируемые навыки» останутся лишь добрыми намерениями.
  - **Что следует совершенствовать?**
    - Задача в том, как наилучшим образом использовать свой личный потенциал и потенциал своих подчиненных.
    - Знание НЛП придает руководителям больше уверенности, они становятся более гибкими и влиятельными.

## Глава 3. ВВЕРХ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ

*Многие могли бы жить припеваючи с половиной работников, которые только тянут их вниз, если бы управляли производством должным образом.*

Бен Джонсон, 1637 г.

### **Что нужно делать, если вы хотите преуспеть**

Каким образом людям удастся работать успешно в условиях сегодняшнего дня, в многопрофильных компаниях? Почему так много перспективных руководителей, поработав некоторое время, либо плюют в потолок, либо разочаровываются, либо не могут справиться со стрессом и не имеют возможности реализовать свой? И каким образом тем, кто видит эти опасности, избежать подобной участи?

Никто не даст вам исчерпывающего ответа. Однако некоторые моменты очевидны. В большинстве случаев, например, можно констатировать, что люди редко попадают в такое незавидное положение только из-за недостатка формальных профессиональных навыков или некомпетентности. Если бухгалтер, торговец, сейсмолог, специалист по системному анализу, биржевой маклер или менеджер по продажам нуждаются в дополнительном тренинге, чтобы лучше соответствовать требованиям изменяющегося мира, — такое обучение легко организовать. Если работодатель понимает свою явную выгоду, большинство компаний вложат необходимые средства в обучение персонала, чтобы повысить производительность или улучшить работу.

Часто люди, недовольные темпом своего прогресса при наличии соответствующих навыков, винят в этом самих себя. Они ищут способ обойти проблему, вместо того чтобы ее разрешить. Берут дополнительную работу, работают сверхурочно, доводят себя до изнеможения. Меняется объем работы, но не сама работа. Подобный подход, однако, не решит проблемы. Если вас до сих пор не замечали, недооценивали и не выдвигали, вам не добиться внимания к себе, ободрения или уважения, столь необходимого для вашего служебного роста, только лишь увеличив объем выполняемой работы. Вам необходимо собрать нужную информацию и объективно рассмотреть систему, в которой вы работаете. Затем следует приступить к созданию плана использования этих сведений для вашего блага.

## **Систематизация вашей системы**

Слово «система» может показаться здесь не совсем уместным. Однако его использование вместо слов «компания», «департамент», «офис» полезно просто потому, что вы не станете делать поспешных выводов о том, где проходят границы вашей проблемы. Существуют «главные игроки», на которых вам нужно воздействовать, чтобы изменить ситуацию в лучшую сторону. Вы должны их определить, как взаимодействуют друг с другом их деловые и личностные качества и нарисовать в уме — или пока на бумаге — своего рода диаграмму. Такая диаграмма и есть реальная система, окружающая и включающая в себя вашу работу.

*Подобную схему стоит составлять всегда, и на это уйдет совсем немного времени. Начните диаграмму с круга, в который поместите себя самого. Поместите в схему своего непосредственного начальника, его босса и любых других влиятельных лиц, с которыми вы контактируете или должны контактировать. Сюда можно включить важных людей из клиентской фирмы или фирмы-поставщика, а также служащих других отделов этих фирм. Каждый символ может быть большим или маленьким — в зависимости от того, какой вес*

*имеет каждое лицо. Соедините этих людей линиями, обозначающими взаимные связи и контакты. Впишите в схему всех людей, чье мнение о вас и вашей работе может, как вам представляется, оказать влияние на ваш будущий рост. Закончив схему, вы получите реальную карту системы, в которой выработаете.*

Рассмотрев диаграмму, вы, возможно, поймете, в каких именно местах системы вам следует приложить свои силы. Если вы не рассчитываете изменить отношение к вам начальства, возможно, будет разумным повлиять на лицо, перед которым он отчитывается? Если бы у вас были лучшие отношения с одним из основных клиентов, возможно, это принесло бы пользу всей компании и повысило бы оценку ваших способностей? А может быть, есть руководитель другого отдела вашей организации, сотрудничая с которым в рамках проекта или комитета, вы сможете заручиться поддержкой важного союзника?

Продвигаясь по служебной лестнице, вам следует досконально изучить работу вашей системы и принять осознанные решения по управлению своим будущим в ее границах. Для этого вам следует иметь четкие представления о ключевых игроках, поскольку следующим вашим шагом станет разработка плана игры. Вам придется заручиться поддержкой и влиянием каждого из них соответствующими способами. Вместо того чтобы надеяться на лучшее и полагать, что все произойдет само собой, вы начинаете взаимодействовать с реальным положением вещей, управлять отношениями, в которые вы вовлечены, и изменять восприятие вас глазами руководства.

## **Товар - это вы**

Начните с первых принципов. Все ключевые игроки, обозначенные вами, или (а) имеют определенное впечатление о вас и ваших способностях или (б) не знают о вашем существовании. Ваша задача — убедиться в том, что они вас знают и что их знание обоснованно и позитивно. Представьте, что вы, — это товар. Вы должны сделать себе рекламу. Ваша цель — убедиться в том, что

ваша марка известна и о вас наслышаны люди, принимающие в вашей системе ключевые решения. Они должны знать, кто вы и каковы ваши положительные качества. При этом они не должны обращаться к картотеке или посылать в отдел кадров за вашим личным делом.

Кроме того, вы должны понимать, что именно вам от них нужно. Какое положение вам хотелось бы занимать в будущем? И в течение какого срока? Что вы хотите и как скоро? Чем яснее будет ваше представление о том, куда вы стремитесь, тем больше ваш шанс выдвинуться вперед.

Начиная процесс повторного запуска товара на рынок (где товар — это вы), необходимо знать потребности рынка. Однако вам не придется обращаться к известным фирмам по изучению покупательского спроса. Вы достаточно осведомлены о ваших «покупателях», вы способны поставить себя на их место и дать правдивые и полезные ответы на вопросы по исследованию рынка:

- *Чего хотят от меня эти люди ?*
- *Какие из моих способностей могли бы заинтересовать этих людей?*
- *Какое представление обо мне имеют эти люди в настоящий момент ?*

Было бы неплохо, если бы вы отнеслись к этой короткой интроспекции вдумчиво и всерьез, кроме того, можно еще раз подумать над этими вопросами через день или два. Постарайтесь представить себе эти вопросы как можно более *субъективно*, глазами каждого из «покупателей». Делайте различие между каждым из этих людей, чтобы не смешать личности ключевых игроков в одно целое. Работайте с каждым из них в отдельности, отмечайте свои интуитивные догадки, прежде чем перейти к следующей индивидуальности. Если вы можете проделать это, не вызывая лишнего подозрения, то отчего бы не отправиться в офис или фирму вашего «покупателя»? Вы можете задать себе эти вопросы, в буквальном смысле взглянув на себя глазами вашего босса. «Поставить себя на место другого» — не просто оборот речи. Чем больше вы приблизитесь к позиции данного челове-

ка, тем более ясные догадки сможете собрать для вашей «компании» по самомаркетингу.

Специалисты по маркетингу имеют возможность провести исследование более тщательно, особенно по последнему вопросу. В каком положении вы находитесь? Что, с точки зрения других людей, работает против вас? Если вы товар, то каковы ваши сильные и слабые стороны? В чем состоят перспективы и что вам угрожает? В чем ваша уникальность как товара? Искушенные эксперты по маркетингу могут даже спросить себя: «Какое место я занимаю в моем собственном жизненном цикле товара?»

Разумеется, такие вопросы задают для того, чтобы выяснить потребности рынка и то, насколько товар соответствует спросу. Полученная информация позволит начать работу над планом действий по исправлению ситуации. И, кстати, если вы расположили себя в конце жизненного цикла товара, возможно, самое время придумать новый товар.

## **Разработка плана действий**

В том, как будет работать ваш план действий, нет ничего загадочного. Вы просто получаете «сценарий» для управления восприятия вас глазами ключевых людей. Вы держите ситуацию под контролем, не позволяя другим манипулировать этим восприятием. Однако в центре такого плана должно быть нечто существенное, нечто большее, чем просто периодическое наблюдение или декорирование витрины. Основная идея — создание возможностей показать каждому из ключевых людей, как вы можете повысить свою ценность.

Повышение ценности — избитый и всем известный термин. Однако это не означает того, что он исчерпал себя. Его значимость сохраняется, напоминая нам о том, что важные для нас ценности не всегда исчисляются в наличном номинале. Увеличение прибыли не является исчерпывающей целью. Повышение ценности как концепция ведет нас значительно дальше.

НЛП дает вам лучшее средство для достижения цели в сфере повышения ценности благодаря «открытию различий, представляющих значение». Если изменение, которое вы хотите осуще-

ствить, — положительное по направленности, то понятие повышения ценности здесь также применимо. В этом случае необходимо вспомнить о принципе рычагов, когда крайне малые силы, действуя в решающие моменты пространства и времени, могут произвести огромные изменения. План ваших действий нацелен на повышение вашей ценности, с его помощью вы определите, в каком месте можно вызвать такое изменение.

Немного позже вам придется отвлечься и взяться за работу самому. В конце концов, невозможно почерпнуть готовый план действий из этой, да и из любой книги. Однако мы можем показать вам методы и принципы, которые помогут вам лучше контролировать свою деловую жизнь. При составлении плана действий у вас будут четыре основные цели, две из которых — очевидные, а две другие — менее явные.

Итак, у вас есть две основные цели:

**1. Повысить вашу позицию в глазах людей, включенных в вашу систему.**

**2. Увеличить число имеющихся контактов с намеченными людьми.**

Если вы считаете, что ваш прогресс оставляет желать лучшего, то потребность в повышении позиции — задача, в общем, самоочевидная. В то же время делать это стоит лишь после того, как вы закончили всесторонний анализ системы. Вы должны быть уверены в том, что ваши усилия направлены туда, где они могут принести наибольшую пользу. Увеличение контактов — это одновременно и самоцель, и способ усилить ваши позиции. Просто разговор с теми, в чьем влиянии вы нуждаетесь, уже представляет важность. Написание записок, обмен электронными письмами и информацией, как официальной, так и неофициальной, кулуарной, — все это вносит значительный вклад в вашу стратегию.

Кроме того, крайне важно замечать моменты, когда вы можете попросить совета. Никто не закроет дверь перед молодым коллегой, который пришел за советом к специалисту, чей опыт и знания он ставит выше других. Занятые руководители, у кото-



рых, как правило, нет на вас времени в ходе совещании, тем не менее весьма охотно находят дополнительное время и дают индивидуальную консультацию, разъясняя тонкости своего искусства. Более того, они нередко предлагают одолжить у них книги или вспомогательные материалы. После этого они могут сами связаться с вами, чтобы узнать, помог ли вам их мудрый совет. Они могут даже разглядеть в вас ранее незамеченные таланты просто потому, что вы обратились к ним за советом.

Две ваши менее явные цели:

### **3. Облегчить жизнь значимых людей.**

Усиление позиции и увеличение числа контактов одинаково важны для вас. Однако при формировании вашего плана действий следует учитывать третье обстоятельство — потребность в повышении ценности. В данном случае необходимо облегчить рабочую жизнь конкретного человека. Стоит подумать над тем, как снизить бюджетные затраты вашего босса, уменьшить количество совещаний вне офиса, в которых ему приходится участвовать, избавить его от участия в нежелательных административных или учебных мероприятиях и т. д. Каждая организация живет по своим законам, вам необходимо изыскать возможности и заявить о своей очевидной пользе для системы, в которой вы работаете. Элемент неожиданности — пусть это и не является общепризнанным — имеет решающее значение.

### **4. Приносить неожиданную пользу.**

Независимо оттого, большую или маленькую пользу вы приносите этим людям, именно *неожиданность* вашего вклада будет отмечена в первую очередь. Непредвиденная прибыль ценится вдвое, втрое и даже больше. По большей части бизнес скучен, утомителен, формален, циничен. Он подчинен законам логики, спланирован и предсказуем. Удивите их. Пусть он и думают: «Н адо же, я еще не видел этого человека в таком свете». Продемонстрируйте им те ваши способности, о которых они не подозревали.

Еще лучше показать те ваши стороны, о которых вы сами узнали совсем недавно. Найдите возможность доказать им, что вы обладаете большими ресурсами, чем они могли себе представить. Вынудите их поменять саму структуру ситуации и увидеть ее с совершенно иной точки зрения — таким образом вы заставите их изменить мнение о вас.

## Откройте себя заново

Следующий вопрос таков: если люди, чье влияние значимо для вас, будут переоценивать вас как товар, следует ли сам товар усовершенствовать, модернизировать или наполнить новым содержанием? По всей видимости, ваша новая должность потребует большей отдачи и большей энергии. Хотите ли вы оставаться тем же человеком, который проявлял нетерпение и, словно конь, бил землю копытом, когда его таланты оставались незамеченными? Вероятно, нет. По крайней мере, не во всем.

Вам вовсе не обязательно становиться хамелеоном. Хотя такие открывшие сами себя артисты, как Мадонна, Ричард Брэнсон или Тони О'Рэйли (имеется в виду ирландское регби, пищевые продукты Хайнц или газета «Индепендент»), похоже, на этом процветают. Вы должны быть готовы к переменам и признавать тот факт, что, продвигаясь по служебной лестнице, вам придется обращать внимание на различные стороны своей индивидуальности. Попросту говоря, если вот уже сорок лет ваши позиции в жизни не меняются, то едва ли вы сможете увеличить шансы своего карьерного роста и добиться поощрения. Если же вы требуете от жизни большего, то должны больше в нее вкладывать. Под этим подразумевается использование и развитие различных навыков и талантов, овладение новыми способностями. Вы должны связать себя своего рода обязательствами, касающимися собственно личного и профессионального развития; причем речь идет не о чисто технических навыках по избранной вами дисциплине. Вам следует думать о том, как вы можете повысить свою квалификацию или даже открыть себя заново, причем вполне вероятно, что вам придется проделать это несколько раз по мере роста вашей карьеры.

Чем выше ваше положение в бизнесе, тем больше вы применяете технических навыков. Профессиональные навыки и просто знание дела не всегда приносят признание и награды. Напротив, навыки иного характера на поверку оказываются теми самыми важными различиями. Если ваша работа связана с компьютерными технологиями, знания в области сети Интернет для вас абсолютно бесполезны. В машиностроительной компании, в сети обувных салонов, полиции или в управлении церковной общиной знакомство с мировой «паутиной» куда более важно. Это говорит о вашей приспособляемости, а также о том, что ваш ум не утратил остроты за последние несколько лет. Это свидетельствует о вашем любопытстве, терпении и открытости новым идеям. Трудно представить себе конкретные обстоятельства, однако это может быть некий талант, проявившийся случайно, при решении конкретной проблемы. Это может быть что угодно, однако ваше уникальная способность выделит вас из группы людей с равными способностями. Даже такие далекие от профессиональных интересов увлечения, как дельтапланеризм, скульптура и умение показывать фокусы, помогут дифференцировать вас и ваш жизненный опыт, обратят к вам человеческое любопытство и способствуют тому, что люди будут видеть в вас не просто инструмент для выполнения рабочих функций.

## **Направлять, а не бездействовать**

Если наличие профессионального опыта — нечто само собой разумеющееся, важно делать акцент на развитие целого спектра программируемых навыков: общении, влиянии, самоуправлении (self-management) и умении побуждать (motivate) других. Снимите формальные ярлыки, мы будем говорить о вашем восприятии как личности, которая представляет собой сумму многочисленных внутренних талантов, встроенных личностных особенностей и сознательно усвоенных навыков. Для многих людей, находящихся в середине своего карьерного пути, обладающих недостаточным количеством ярких индивидуальных черт и подолгу работающих в «непрограммируемых», основанных на шаблонах сферах экспертизы, новости будут не всегда утешительными.

## Пример

*Джерри, довольно опытный эксперт по финансовым операциям из Лондона, обладал потрясающим интеллектом и эрудицией. Тем не менее, когда он обратился к нам за помощью, его карьера зашла в тупик. Джерри употреблял в речи взвешенные, осторожные и абстрактные словосочетания. Он производил впечатление замкнутого, сдержанного человека. Казалось, что его не было в комнате, он оставался посторонним наблюдателем, следящим за разговором со стороны. Подобный элемент раздвоенности ставил Джерри в невыгодное положение: его стремление занять новый пост не сопровождалось выраженным энтузиазмом. Ему не удавалось произвести сильного и благоприятного впечатления, столь необходимого для того, чтобы ему доверили более высокую должность.*

*Джерри нужно было научиться более веско выражать свою позицию в настоящий момент. Он должен был научиться более непринужденно общаться, не так педантично относиться к мелочам и лучше понимать, что от него хотят услышать. Тем не менее, поскольку многие из этих изменений касались как тела, так и разума (поскольку одно изменение влечет за собой следующее, и так сразу на всех уровнях), мы довольно легко показали ему, с чего следует начать. Джерри пришлось начинать с изменения своей позы: она была стесненной, застывшей и напряженной. Он учился садиться на стул и наклоняться вперед, вместо того чтобы, сутулясь, упираться в спинку, отдавая себя от присутствующих. Более того, он должен был научиться двигаться, вышагивать по комнате во время разговора, чтобы звук его голоса исходил из разных точек. При этом потребовалось обучить его законам механики Ньютона и его следствиям, поскольку Джерри постоянно спотыкался о мебель. Благодаря движению Джерри удалось воссоединить свое тело и разум: теперь он уже не смотрел неподвижно из угла и считал себя частью наблюдаемого мира. Таким образом, ему удалось избавиться от нервнующей раздвоенности.*

*В то же время он постоянно учился говорить так, чтобы располагать к себе, адаптируя манеру своей речи к слушателям. Его беседы происходили в основном в Сити — деловом центре Лондона, в атмосфере постоянной спешки, нервозности и суеты. Чтобы донести до людей то, что он хотел сказать, Джерри пришлось научиться выражать мысли сжато и лаконично, говорить практически заголовками. Каждому из клиентов, исходя из его конкретных нужд, Джерри сообщал ясную и максимально сжатую информацию по существу вопроса. Он научился доводить до сведения коллег сводку из таких заголовков, чтобы затем по их реакции на каждую из новостей выбирать именно ту, которая заслуживает более широкого освещения. Кроме того, он научился не волноваться, если сталкивался с атмосферой спешки и невнимания или же если, ухватив суть рассказа, его тут же обрывали: «Понял. Давай дальше».*

*Джерри был удивлен тем, что несколько дельных советов и коротких тренингов дали ему возможность значительно усилить контроль над тем, как его воспринимали на работе как личность. Он полагал, что был самим собой, что не мог и не должен был изменяться, поскольку при этом просто потерял бы свое лицо. Само осознание того, что та его часть, которую он считал своим «настоящим лицом», на поверку оказалась лишь набором привычек и поступков, изменение которых представило в выгодном свете другие его стороны, стало для него откровением.*

Как и многие люди, Джерри был романтически привязан к идее, будто он создал для себя определенный путь и любое изменение, не являющееся «самопроизвольным», ошибочно и несет в себе влияние извне. Поскольку все навыки общения, начиная с речи, являются приобретенными, к ним зачастую относятся небрежно. Многие люди дорого заплатили за это неудачной карьерой, трениями в семье и в сфере своей социальной активности. Решение управлять своей судьбой, а не бездействовать — вполне сознательный выбор. Нет ничего хорошего в том, чтобы зависеть от прихотей и предубеждений других, если у вас есть

шанс самому управлять своей жизнью. Если вы имеете хоть малейшее представление об НЛП, у вас в руках набор инструментов, помогающий расширить свой выбор и управлять своей карьерой, продвигаясь по избранному вами пути.

## ИТОГИ. Вверх по служебной лестнице

- **Что нужно делать, если вы хотите преуспеть:**
  - Увеличение объема работы может не способствовать продвижению вперед.
- **Систематизация вашей системы:**
  - Нарисуйте реальную схему ваших отношений на работе.
  - Возможно, стоит оказать воздействие на лицо, которому докладывает ваш руководитель?
  - Обозначьте систему, в которой вы работаете, и возьмите контроль над вашим положением в свои руки.
  - Составьте план игры, чтобы привлечь к себе внимание и оказать воздействие на ключевых игроков.
- **Товар — это вы:**
  - Обеспечьте осведомленность о марке «товара». Ключевые игроки должны знать, кто вы, не справляясь в картотеке.
  - Что вы хотите и когда?
  - Задайте ключевые вопросы:
    - *Чего хотят от меня эти люди ?*
    - *Какие из моих способностей могли бы заинтересовать этих людей ?*
    - *Какое представление обо мне имеют эти люди в настоящий момент ?*
  - Ответ должен быть как можно более *субъективным*, с позиций каждого отдельного «покупателя».
  - Отправьтесь в офис и задайте вопросы, взглянув на ситуацию глазами вашего босса.
- **Определите свои сильные и слабые стороны. В чем ваши перспективные возможности и что вам угрожает?**
- **В чем ваша уникальность как товара?**
- **Каков ваш жизненный цикл как товара?**
- **Разработка плана действий:**

- Создание возможностей показать каждому из ключевых людей того, как вы можете повысить свою ценность.
- **Определите, в какой области можно вызвать изменение:**
    - Повысить вашу позицию в глазах людей, включенных в вашу систему.
    - Увеличить количество имеющихся контактов со значимыми людьми.
    - Облегчить жизнь намеченных людей.
    - Приносить неожиданную пользу. Непредвиденная прибыль ценится втрое дороже.
  - **Спросите совета.**
  - **Найдите возможность показать им, что вы обладаете большими ресурсами, чем они могли себе представить:**
    - Заставьте их поменять саму структуру ситуации и увидеть ее с совершенно иной точки зрения.
  - **Откройте себя заново:**
    - Возможно, товар следует улучшить, модернизировать или наполнить новым содержанием
    - Внесите вклад в свое личное и профессиональное развитие.
  - **Направлять, а не бездействовать:**
    - Упор на «программируемые навыки» не является плюсом для людей, находящихся на середине карьерной лестницы и работающих в сферах с четко разграниченными шаблонами.
    - Важно научиться преподносить информацию сжато, говорить по существу, исходя из запросов каждого клиента.
    - Перемены к лучшему вовсе не означают отказ от вашего настоящего «Я».
    - Важно расширить ваши возможности и самому управлять своей карьерой.

## Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ

*Когда путь от средств к цели не слишком длинный, — сами средства приносят удовольствие, если цель горячо желанна.*

Бертран Расселл, 1949 г.

### **Как определить, куда вы двигаетесь, и что нужно делать, чтобы туда попасть**

Ныне покойный Лоуренс Питер, автор «принципа Питера», очень точно сформулировал главное препятствие на пути планирования карьеры. «Если вы не знаете, куда двигаетесь, то, по всей видимости, попадете в какое-нибудь другое место», — сказал он. В самом деле, множество «других мест» подстерегает тех, кто не решается выбрать направление, руководить своим продвижением или же просто пассивен в вопросах своего роста.

В наши дни очень немногие люди попадают в организации, где все еще сохранилась система «внутреннего эскалатора», должностного роста, при которой сотрудникам приходилось лишь стоять на своей ступени, держась за поручень, и ждать продвижения вперед и вверх на высшие уровни. Те, кто десять или пятнадцать лет тому назад поступили на службу в такие организации, вскоре обнаружили, что «эскалаторы» эти стоят на месте и сама природа бизнеса стала открыто меритократичной\*.

Остановившийся эскалатор вызывает потерю чувства ориентации, и подниматься по нему труднее, чем кажется. Однако еще хуже остановиться в надежде, что он снова поедет вверх. Такой

\* Меритократия (от лат. *meritus* - достойный и греч. *kratos* - власть) - буквально - власть наиболее одаренных



человек легко может стать жертвой стресса или апатии или — что еще хуже — попасть под очередное сокращение штатов.

Элемент движения и прогресса должен присутствовать в любой карьере. При отсутствии прогресса вы начнете постепенно сползать назад. Однако очень важно отдавать себе ясный отчет в том, от кого зависит этот прогресс. Ваша карьера — это ваш личный бизнес. Это ваше собственнопредприятие; можно сказать, что вы учредили небольшую фирму и стали работать на себя. Как и в любой коммерческой фирме, вам нужны рабочая сила, капитал, планирование, маркетинг и цели. И если вы недостаточно ясно разобрались в ваших целях, будьте уверены: вся ваша работа, инвестиции, планирование и маркетинг не принесут никаких результатов.

## Что вы хотите?

Определение целей вашей карьеры является естественным, простым процессом, который на удивление редко доводят до конца. Он начинается с самых очевидных проблем и почти сразу касается фундаментальных вопросов, затрагивающих ваше отношение к избранному образу жизни. Однако отправная точка остается простым предложением из трех слов: «Что я хочу?»

Вопрос этот полезно задавать себе всегда. Тем не менее пользы от него будет куда больше, если соблюдать определенный порядок в том, как вы на него отвечаете и затем задать несколько дополнительных вопросов.

Например, ваш ответ должен быть изложен в позитивной форме: не «Я хочу уйти из этой ужасной конторы», а «Я хочу работать в офисе, где люди приветливо разговаривают друг с другом». Не «Я не хочу, чтобы меня считали неодоушевленным автоматом», но «Я хочу знать, будут ли мои идеи использованы на практике». Не «Я не хочу, чтобы меня не замечали, когда у меня проблемы», а «Я хочу, чтобы мне показали, как разобраться с проблемами, с которыми мне еще не приходилось сталкиваться». Практически любое ваше негативное высказывание можно изложить в позитивной форме. И вам стоит потратить на это силы, поскольку существует глубокая психологическая разница между

представлением чего-то в позитивной форме и попыткой привлечения негативной концепции.

Чтобы понять почему, проведите следующий эксперимент: не представляйте в уме белой обезьяны.

Обратите внимание на то, что ваше воображение все равно рисует ее, несмотря на то, что вы следуете указанию. Всякий раз, сосредоточиваясь на том, чего вы не хотите, вы воссоздаете это в уме. Однако, если в этот момент вы спросите себя, чего вы хотите, вам придет в голову лишь негативная формулировка, такая, например, как «прекратить заниматься утомительной работой». Хотя сама мысль изложена в негативной форме, ваш план вовсе не обязательно должен быть плохим. В таком случае следует продолжить и спросить себя: «Ладно, значит, этого я *не* хочу. Но если бы работа не была столь утомительной, то что бы я выиграл?»

Вы можете получить ответ: «Я мог бы уделять больше времени своей семье».

«Итак, чего же я хочу?»

«Я хочу уделять больше времени своей семье».

Теперь у вас есть ответ, с которым можно работать, ведь он начинается с позитивного утверждения.

## **Как вы узнаете, что достигли своего?**

Если вы ответили на вопрос «Чего я хочу?», утверждая при этом позитивные цели, то теперь можете задать первый дополнительный вопрос, который звучит так: «Как я узнаю, что достиг своего?» Вопрос этот, при всей кажущейся простоте, также является наводящим и провокационным. Он осторожно подводит к тому, чтобы вы четко и точно определили для себя индикаторы вашего успеха. Для некоторых важны его внешние символы — общественные награды, богатство или признание определенной социальной или профессиональной группа. Для других же эти индикаторы могут быть иными. Люди могут жаждать признания родителей, обожания своих детей или даже мечтать о глубоком внутреннем чувстве победы, которое совсем не имеет внешних проявлений. Вопрос «Как я узнаю, что достиг своего?» может стать стимулом для выявления критерия мотивации.

вазии личности и, кроме того, для выявления символов, представляющих этот критерий. Любой человек должен следовать определенному порядку, спрашивая: «Что я увижу, услышу и почувствую, когда окажусь в желаемой точке?» Иными словами, какие особые сенсорные сигналы безошибочно подтверждают тот факт, что вы обладаете тем, что планировали получить? Некоторые люди весьма точно определяют подобные вещи, поскольку они повторяются в их мечтах. С другой стороны, нам необходима ясность в том, что свидетельства нашего успеха будут свидетельствами, которые мы сможем увидеть, услышать и почувствовать.

В любом случае образы эти могут быть важным стимулом, ведущим вас к отдаленной цели. Если ваша мечта — ощутить запах кожи, когда вы опуститесь в кресло за огромным столом на последнем этаже, быть ослепленным вспышками при выходе из зала суда после блестящей победы, услышать, как ваш компакт-диск транслируют по радио, или увидеть свою книгу на полке большого магазина, — подобные визуальные «эндшпили» дают вам реальное преимущество. Оно ставит вас впереди всей толпы понурых, бездеятельных и деморализованных людей, не представляющих себе, где бы они хотели находиться. Их спонтанный ответ на вопрос «Чего я хочу?» всегда будет слишком неопределенным, относительным и абстрактным, чтобы принести им пользу. «Я хочу стать более удачливым», «Хочу, чтобы мне больше платили», «Я хочу получить повышение», «Хочу работать в другом месте». Сам факт наличия ясного, конкретного представления о том, чего вы хотите, уже помогает вам не думать о себе как о жертве обстоятельств. Он придает вам честолюбия и значимости, дает установку вашим бессознательным процессам работать над установлением связей между реальной ситуацией и целями, к которым вы стремитесь.

Представление о целях или желаемых результатах должно быть четким и конкретным («Чего я хочу?»), позитивным и поддающимся контролю через прямое чувственное свидетельство («Как я узнаю, что достиг своего? Что я увижу, услышу или почувствую?»). Искусство ставить цели, получившее широкое практическое применение, является важной частью процесса усовер-

шенствования. Важное условие постановки ясных, позитивных целей, поддающихся контролю через чувственные доказательства, подталкивает людей к созданию «хорошо сформулированных результатов». В свою очередь, это дает более высокий шанс осуществить задуманное, чем в случае с менее строго определенными целями.

## **Где, когда и с кем вы этого хотите?**

Существуют и другие «четко определенные» условия, которые следует помнить, если вы хотите еще больше прояснить свои цели. Во-первых, спросите себя: «В каком контексте я этого хочу?». Другими словами: где, когда и с кем? В какой идеальной точке временной шкалы? Вы хотите, чтобы это продолжалось все время или только в рабочем окружении? (Можете представить себе и личные цели, однако утверждение «Я хочу быть более напористым и конкурентоспособным» пригодится вам на работе, но окажется в высшей степени разрушительным в социальном и семейном контексте.)

## **Какова отдача в настоящий момент?**

Еще один важный наводящий вопрос: какую отдачу я получаю от сложившейся ситуации в настоящий момент? Отдача будет постоянной, однако ее не всегда можно заметить. Если вы начнете активно изменять свой мир, не понимая, что вы при этом теряете, — ваше бессознательное будет вмешиваться и всякий раз расстраивать ваши замыслы. Вы можете стремиться к прогрессу, но при этом умудриться топтаться на месте.

Именно так и происходит со многими курильщиками, когда они совершенно искренне решают бросить курить. Сам процесс курения создал множество «вторичных выгод», которые и осложняют перемены. Подобным образом и по схожим причинам компании тоже не в силах избавиться от определенных привычек. При смене места работы люди вновь и вновь демонстрируют примеры подобной смешанной мотивации.

## Пример

*Одна служащая низшего звена полагала, что не сможет сделать карьеру в фирме, где она работала, не пожертвовав при этом своей дружбой с коллегами. У нее образовались с ними прочные связи, и, по ее мнению, было предпочтительнее занять более высокую должность в другой фирме. В противном случае, став руководителем в прежней фирме, ей пришлось бы нести ответственность за дисциплину старых друзей, что, возможно, повлекло бы их увольнение. С другой стороны, она не хотела уходить. В результате она так и не могла предпринять нужных шагов, чтобы заслужить поощрения, сетуя при этом на то, что ее недооценивают. Только после того, как служащая стала себя спрашивать: «Что я получаю от сложившейся ситуации?», она поняла, что сама поставила себя в тупик. И тогда она решилась на радикальный шаг и приняла решение о переходе в новую фирму.*

Важно уметь распознавать позитивные «вторичные выгоды» от сложившейся ситуации для того, чтобы придумать способы сохранить их или взять с собой в случае вашего ухода. В любом случае следует ясно представлять себе, какую цену вы платите. Данное обстоятельство указывает нам на следующий ряд дополнительных вопросов, которые могут оказаться решающими для благополучия человека: стоят ли задуманные перемены цены, которую вы за них заплатите? Стоят ли они вашего времени и сил? Отвечает ли это вашим настоящим запросам? Не окажет ли это серьезного воздействия на ваш душевный покой, здоровье и семейные отношения? Слишком легко сделать неверный шаг, продвигаясь по служебной лестнице, поддавшись идее получать больше денег, мечтая о роскоши, путешествиях, желая обладать высоким положением и широкими возможностями. Однако, если вы не в силах принять в расчет эти личные соображения, вы увидите, что карьера ваша развивается по своим собственным законам жизни и логики. Как знать, возможно, через пару лет вы с испугом оглянитесь вокруг и поймете, что хотя с карьерой у вас все в порядке, о вас самих этого сказать нельзя.

## **Ваши цели должны отвечать современным требованиям**

Никогда не поздно начать определять для себя отдачу от вашей карьеры. И все же, когда бы вы ни начали, не забывайте: процесс этот не имеет предела и должен продолжаться. Следует время от времени проверять, остались ли ваши цели такими же вдохновляющими и притягательными. Если нет, то, вероятно, вы или окружающий вас мир изменился. В любом случае, если цель больше вас не волнует и не побуждает, она нуждается в пересмотре. Жизнь очень многих людей зашла в тупик, потому что они живут вчерашними мечтами.

После того как вы создали и определили цели, которые будут вас побуждать, необходимо рассмотреть их практическое значение. Влекущая вас цель всегда будет заставлять вас двигаться по направлению к ней. Именно это и делает ее неотразимой. Здесь, однако, возникает вопрос: является ли для вас желаемый результат тем, ради чего вы готовы пойти на все? Цели раскрывают себя в полную силу лишь тогда, когда налицо возможность прогресса и движения по направлению к ним. Цели же, для достижения которых вы оказываетесь целиком зависимыми от других людей или богов, не приносят такой пользы. Если в процессе определения цели появилось нечто, кажущееся вам бесполезным или — еще хуже — выжидательным, не дающим возможности начать самостоятельные действия, вы должны подробно рассмотреть ситуацию. Вам необходимо детально исследовать положение, пока не определится место, куда вы сделаете следующий позитивный шаг.

### **Что следует делать вам, чтобы другие люди этого захотели?**

Нередко можно встретить людей, чья цель формулируется так: «Я хочу получить повышение». На самом деле это, конечно, означает «Я хочу, чтобы другие люди меня повысили» и выглядит, прямо скажем, не слишком перспективно. Если такой человек в высшей степени инертен, не желает шевелить и пальцем, наи-

вно полагая, что другие предложат ему повышение только за его стаж, то его желание не является целью как таковой. Зачем нужно кому-то поощрять столь пассивную личность? Начальство отвергнет его инициативу с негодованием. К счастью, подобный образ мыслей легко развернуть в противоположную сторону и выступить с инициативой. Этот человек может начать самостоятельные действия, вызывая положительные перемены в своей карьере. И отправная точка его инициативы — вопрос «Что я должен сделать, чтобы начальство меня повысило?»

Неожиданно он понимает, что сценарий для таких действий допускает возможность перемены. И эта перемена может произойти различными способами. Это может быть развитием новых способностей («Теперь я знаю: я получу диплом специалиста по маркетингу» или «Сделаю так, что я буду единственным специалистом по уставу Европейского Сообщества и новым цифровым технологиям»), проявлением силы воли и желанием принять вызов («Отныне я не буду отсиживаться, а братья за любое поручение. Вот запустят новый рискованный проект...») или принятием более открытого и коммуникативного подхода («Возможно, стоит поговорить с отделами финансов и закупок и разузнать, что им нужно?»). Любая отдельно взятая перемена или любая их комбинация несет в себе возможность приблизить давнюю мечту. Всякий раз, ловя себя на мысли о том, что другие могли бы сделать для вашего блага, развернитесь на 180 градусов, отбросьте надежды и ожидания и спросите у себя: «Что следует делать мне, чтобы другие люди этого захотели?»

Такой образ мыслей имеет и другие положительные стороны. Вы будете лучше относиться к своей работе. А другим людям будет приятнее работать вместе с вами. Последующие события, возможно, сделают вас более заметным для начальства и для всей организации, что само по себе является важной целью в управлении карьерным ростом. С такими мыслями вы будете чувствовать себя увереннее даже после работы просто потому, что вы снова стали управлять своей судьбой, вновь заявив о своей ответственности за все важные события, происходящие в вашей жизни. Решив «делать инвестиции» в самого себя и оказывать большее воздействие на окружающий мир, вы почувству-

ете приток отдачи — еще до того, как что-то вокруг вас начнет меняться.

## **Вклад в создание ваших уникальных качеств**

Сравнивая ранее вашу карьеру с вашим собственным делом, мы упомянули о необходимости инвестиций и маркетинговых исследований, необходимых для процветания вашего предприятия. Именно собственные инвестиции в себя служат фундаментом для ваших шагов в области маркетинга. С одной стороны, ясно, что обучение новому программному обеспечению, сдача экзаменов по бухгалтерскому учету, вечерние занятия немецким языком или же ваши усилия по овладению профессиональными смежными навыками направлены на увеличение ценности продукта, которым вы являетесь. Имея больше навыков, вы способны больше предложить вашим работодателям.

Однако это еще не все. И даже не самое главное. Менее очевидным и более существенным является тот факт, что инвестиции, которые вы вкладываете в части себя и своей жизни, не имеющие прямого отношения к профессии, также приносят прибыль. Люди, достигшие целей в своей карьере, приобретают общественный вес, становятся значимыми. Они привлекают внимание других людей, их замечают, хотят сделать для них приятное, привлечь на свою сторону. Само присутствие и впечатлительные величия, уверенности и сложности, ведущие их по жизни, берут начало из чувства цели и ощущения своей самооценности. Кроме того, все потоки «инвестиций» такие люди направляют на собственный рост.

Чтобы быть сильным, интересным, цельным и удачливым, нужно не бояться испытаний и не ограничивать себя общеизвестными знаниями и занятиями. Если вы уже несколько лет заняты одной и той же работой в той же должности, разве этот однообразный круг занятий будет способствовать вашему росту как личности? Разве это может ускорить ваш карьерный рост? Если вы намерены управлять своей карьерой, как управляли бы собственной фирмой, сфера вашего бизнеса должна сказываться на ва-



шем личностном росте. Вам необходимо создать возможности для нового опыта и, кроме того, воспользоваться шансом овладеть новыми навыками. Подумайте о том, чем вы хотели бы заняться всерьез — на работе или после нее, — и спросите себя, почему вы до сих пор не занялись этим делом. Задайте себе вопрос: «Если завтра я умру, о каких пяти несделанных вещах я стал бы сожалеть?» Если же вы их сделали, то какую пользу от этого получили? Чему вы научились и что приобрели от этих пяти потенциально приносящих удовольствие занятий, которые могли бы оказаться полезными личными ресурсами для вашей карьеры?

Вы можете получить неожиданную отдачу от занятия вязанием, починки старого автомобиля, поездки в Аргентину, обучения виндсерфингу или игры на трубе. Всякий новый опыт сведет вас с новыми людьми и подтолкнет ваш ум к иному образу мыслей, поощряя как новые социальные связи, так и изменения во взаимодействии с близким окружением. Все, что вызывает ваш энтузиазм, способствует тому, чтобы вы стали большой личностью. Все, что делает вас большой личностью, помогает — пусть даже неявно — вашему превращению в уникальное торговое предложение. Если ранее мы говорили о ваших уникальных качествах как товара, то здесь речь идет о вашем уникальном взгляде на проблемы, что представляет вас в самом выгодном свете на настоящей или будущей работе. Ваши инвестиции в себя не всегда напрямую сказываются на карьерном росте. Возможно, отдача заставит себя ждать несколько дольше, однако связь между ними очевидна.

## ИТОГИ. Управление карьерным ростом

- **Чего вы хотите?**  
— Ответы должны быть сформулированы в позитивной форме.
- **Как вы узнаете, что достигли своего?**  
— Какие особые визуальные, слуховые и осязательные сигналы подтвердят, что вы обладаете тем, что планировали получить?  
— Представление о целях должно быть позитивным и поддаваться контролю с помощью непосредственных ощущений.

- **Где, когда и с кем вы этого хотите?**
- **Какова отдача в настоящий момент?**
- **Стоят ли задуманные вами перемены цены, которую вы за них заплатите?**
  - Стоят ли они вашего времени и сил?
  - Отвечает ли это вашим настоящим запросам?
  - Не окажет ли это серьезного воздействия на ваш душевный покой, здоровье и семейные отношения?
- **Ваши цели должны отвечать современным требованиям.**
- **Что следует делать вам, чтобы другие люди этого захотели?**
- **Вклад в создание ваших уникальных качеств:**
  - Задайте себе вопрос: «Если завтра я умру, о каких пяти не-деланных вещах я стал бы сожалеть?»

## Глава 5. МОТИВАЦИЯ

*Почти каждый человек, если он верит в себя, придерживается совершенно иной жизненной теории, чем та, по которой он действует открыто.*

Роберт Льюис Стивенсон, 1881 г.

### **Как сделать так, чтобы обстоятельства стали стимулом для вас и для других**

Мотивация — предмет щекотливый. Мотивировать других — непростое занятие. Однако для многих мотивировать себя может быть еще труднее. Для нового руководителя, знающего, как зарядить энергией и поддерживать энтузиазм людей, мотивация является одним из секретов успеха.

Понять, как действует мотивация, лучше всего на примере внутренней работы реального человека. А раз вы читаете эту книгу и она вам интересна, кто как не вы может стать лучшим объектом?

*Давайте начнем с того, что определим некоторые образцы ваших достижений в любой сфере жизни, когда ваша мотивация была самой сильной. К таким примерам могут относиться покупка нового дома, устройство на новую работу или же организация интересной конференции. Возможно, вы проводили кампанию по сбору средств на благотворительные нужды или закончили работу над проектом в сжатые сроки, научились плавать или сдали экзамены по специальности. Потратьте несколько минут на то, чтобы найти два примера: один — из вашей деловой жизни, другой — из вашей активности вне работы. Если вы затрудняетесь выбрать по*

*одному примеру, возьмите оба примера из деловой сферы или из сферы вашего досуга и семьи. Прodelав это, вы, несомненно, заметите явный дисбаланс. Итак, где ваша мотивация сильнее — на работе или в домашней обстановке? Что вы скажете о природе вашего энтузиазма и вознаграждений, к которым вы стремитесь? Отметьте это, если, по вашему мнению, мотивация сильнее в одной из этих сфер.*

Слишком часто люди не осознают факт того, что если имеется мотивация к какому-либо действию, — им должно быть о ней известно. Правда и то, что если ваше побуждение сделать что-то не приносит особого результата, — мотивация все равно остается таковой. Возможно, вам просто нужно поменять объект вашей мотивации.

## **Стремление и избегание**

*Определив примеры для конкретного исследования, выберите самое яркое воспоминание и постарайтесь установить, что конкретно послужило побуждающим мотивом. Вы избегали нежелательного, стремились к тому, чего хотели, или же и то и другое вместе?*

Именно мотивация заставляет вас поставить проблему на первое место в списке первоочередных задач, исходя из которого вы беретесь за ее решение. Напротив, совет бросить курить, обращенный к курильщику с двадцатилетним стажем и указывающий на пагубные последствия курения для их дальнейшей жизни, подчас обречен на провал, поскольку слишком большие временные рамки не позволяют осознать связь между причиной и следствием. Они могут признать важность заявления, однако слишком низкий приоритет не является мотивацией к действию. Мотивация стремления здесь отсутствует, а импульс избегания слишком слабый и отдаленный, чтобы быть реальным.

В то же время существуют огромные, геополитически значимые примеры ситуаций, когда четкие перспективы и сильное сочетание двух мотивирующих направлений меняли ход совре-

менной истории. Волна эмигрантов, бежавших от голода, гнета и нищеты, царивших в Европе, в Соединенные Штаты, страну больших возможностей, способствовала созданию самого честолюбивого, наделенного внутренним стимулом общества, каких еще не было в мире. Появились нация и культура, которая и по сей день заявляет о своем влиянии на события в мире.

Для многих людей побудительным началом такого горячего стремления является четкое и ясное видение своего будущего успеха или же почти осязаемое представление о способах достижения цели. Стремясь к чему-то, мы используем наш прошлый опыт: он играет роль чувственных воспоминаний о том, как хорошо нам было в схожей ситуации. Мы планируем свое будущее путем воссоздания прошлого. Мы испытываем трепет, у нас захватывает дух от воображаемого удовольствия при воспоминании о том, как это может быть хорошо. Чувства наши настолько сильны и конкретны, что мы создаем практически неопровержимую перспективу, забирающую все наше внимание и концентрирующее его на достижении.

Первая и наиболее мощная техника самомотивации использует этот процесс для прорыва через расплывчатые абстракции, из-за которых обычно так трудно бывает сосредоточиться на событиях будущего. Необходимо осознанно работать над тем, чтобы мобилизовать силы для подобного живого и образного переживания. Делается это путем проведения параллелей со схожими событиями в прошлом и их повторного переживания (ощущение за ощущением, как можно глубже и детальнее), воспоминаний о том, как это было хорошо, что вы при этом видели, слышали, обоняли и осязали. Само искусство мотивации является искусством создания полной эмоциональной реальности из такого «воспоминания о будущем», чтобы сделать его совершенно реальным переживанием удовольствия и удовлетворения, которое вот-вот должно произойти.

Размышляя об избранных примерах ваших успехов в прошлом, стоит отметить, что удовольствие всегда было ключом вашего переживания. Добиваясь успеха, вы могли бороться с превратностями судьбы, однако нередко это лишь усиливало полученное удовольствие. Удовольствие является внутренним мери-

лом наших достижений, внутренним критерием нашего успеха. Нас тянет к удовольствию, когда мы охвачены азартом плавания или когда слышим аплодисменты по завершении конференции, поскольку мы просто хотим избежать боли. Однако модель мотивации боль/удовольствие является гораздо менее симметричной, чем мы привыкли считать.

## **Почему так трудно избавиться от вредных привычек?**

Прежде чем продолжить, давайте определим набор примеров очень мотивированных достижений, которые мы обсуждали.

*Подумайте о нем-то, что, по вашему твердому убеждению, вам следует сделать. Действие это должно быть позитивным, разумным и даже мудрым. При этом вы прекрасно знаете, что при всей пользе этого действия вы к нему не готовы и не сделаете его. Если вы курите, избавиться от вредной привычки было бы подходящим примером. Если вы грызете ногти или вините родителей за все, что случилось в вашей жизни, расстаться с этими плохими привычками тоже было бы неплохо. Итак, если вы знаете, что вам не помешало бы себя исправить, но вы этого не сделали, то в чем причина? Что будет, если сопоставить ваши чувства при размышлении об этих проблемах и воспоминания об очень мотивированной истории вашего успеха? В чем существенная разница?*

Прежде всего, вы почти сразу подумаете обо всех этих разумных переменах в абстрактных и негативных терминах. Как мы уже говорили, всякая попытка убедить себя бросить курить, не грызть ногти или не винить родителей во всем обречена из-за практической неспособности представить такие негативные доводы. Вы вновь вызываете в памяти то, что делаете на самом деле. Вторая существенная разница состоит в том, что вам предлагается отказаться от ваших прежних привычек. Вы можете подумать, что это для вашего же блага (что, без сомнения, мо-

жет рассматриваться как позитивная цель, хотя вас угнетает неопределенность и неточность ее указания), однако на самом деле это не что иное, как избегание. Мотивации такого рода, как правило, ассоциируются с «болезненной» частью модели боль/удовольствие, когда люди спасаются от боли бегством в погоне за удовольствием. Избегание, мотивация бегства от боли может быть очень сильной, пока человек не почувствует себя вне круга нависшей опасности и постоянного дискомфорта, после чего ее эффективность резко падает.

Сравнивая и сопоставляя примеры из собственного опыта, вы можете сделать свое заключение о том, что для вас полезно. В тех случаях, когда успех был триумфальным, сильная позитивная мотивация была отнюдь не случайной, как часто ошибочно полагают. Вы сами послужили ее причиной. Вы мотивировали себя, надеясь на успех, ваша постоянная убежденность и уверенность сделали этот успех почти неизбежным. И вы в силах повторить то же самое, если вдохновите себя на новые позитивные цели, которых хотите достичь.

Говоря о мотивации, обычно используют метафору кнута и пряника, описывая один из вариантов модели боль/удовольствие. На фондовых биржах эмоциями управляют два бога: страх и жадность. Страх символизирует кнут, а жадность с некоторыми оговорками можно принять за то, что мы предпочитаем называть «надеждой на лучшую жизнь». Главное в видении мира глазами финансиста состоит в том, что страх и жадность, исходя из их влияния на поведение, рассматриваются как противоположности. Следовательно, люди, охваченные страхом, продают, а люди, движимые алчностью, покупают, и наоборот. Другими словами, руководители нередко думают о кнутах и пряниках как об альтернативах или о взаимоисключающих вариантах. Однако не следует выборочно мотивировать людей, пытаясь или увести их от чего-то (кнут), или к чему-то подтолкнуть (пряник). Не обязательно выбирать между одним и другим направлением мотивации, поскольку их можно объединить и заставить работать вместе. Такая удачная смесь из двух частей является самым мощным мотивирующим «коктейлем» как для вас, так и для других.

## Как создать мотивацию?

Если вы стремитесь преуспеть на работе, то знаете, что для этого нужно обладать хорошим здоровьем и прочной конституцией. Физическая выносливость, силы, необходимые для того, чтобы поддерживать внимание и оставаться восприимчивыми и энергичными длительное время, являются сильными сторонами, которые ценятся руководством гораздо больше, чем принято считать. Однако готовы ли вы к тому, чтобы заботиться о своем здоровье, которое так необходимо для вашей карьеры? Было бы весьма рискованно утверждать, что вы пройдете через все испытания как ни в чем ни бывало и ваши силы и умения не подведут вас в самый неподходящий момент.

### *Пример*

*Цель причин привела одного преуспевающего руководителя и консультанта к необходимости найти выход из создавшегося положения. Движимый отчасти мотивами стремления («Мне нравится, когда у меня хорошее самочувствие, я хорошо выгляжу и у меня много энергии») и отчасти подгоняемый мотивами избегания («Что будет со мной, если я этого не сделаю? Я устал от стрессов, а к выходным просто валюсь с ног. Что будет со мной через десять лет?»), он нашел время и деньги и условился о том, что дважды в неделю к нему будет приходиться личный тренер по фитнесу.*

*Взвесив все аргументы, он понял, что ему необходимо делать. Кроме того, у него была мотивация. Однако она оказалась недостаточно сильной, чтобы заставить этого человека придерживаться строгого, а подчас и неудобного режима. В результате перед каждым занятием ему приходилось подстегивать собственную мотивацию. Одного представления о позитивных и негативных сторонах было недостаточно: он был загнан в жесткие временные рамки и работа для него всегда стояла на первом месте. Он должен был принять решение и признать его более приоритетным по сравнению с ежедневной работой.*



Наделение приоритетом является важным элементом практического искусства самомотивации. Менеджеру, который захотел быть в хорошей форме, не хватило проницательности, чтобы это понять. Он передал полномочия по поддержанию этого приоритета приходящему тренеру по фитнесу, для которого подходящее время занятий и хорошая плата были, по-видимому, главным приоритетом его карьеры.

Наделение приоритетом и мотивация составляют единое целое. В конце концов, дела важнее слов, и вашим приоритетом станет то, что заслуживает вашего внимания.

## **Мифы мотиваций**

Существуют четыре отвлекающих и подрывающих силы мифа мотиваций, часто встречающихся в деловой и повседневной жизни. Людям, занимающимся аттестацией персонала, эти мифы хорошо знакомы, и тем не менее на них не всегда реагируют адекватно. Ниже приведены их описания и рекомендации о том, как с ними бороться.

### *Миф первый: Я плохо поддаюсь мотивации*

Стало быть, вы человек бесстрастный, у вас нет стремления к безопасности, жажды быть признанным, вы не стремитесь к любви, не хотите есть или пить? Разве хотя бы одно из этих качеств не подтолкнуло вас к действию? Или же вы просто имели в виду, что плохо поддаетесь мотивации в рабочей обстановке? Люди нередко путают мотивацию с честолюбием. У человека может быть очень сильная мотивация — например, жажда, однако это вовсе не делает его честолюбивым.

### Рекомендация

Поймите, что мотивация — это желание, проявленное в действии. Знайте, что чем больше в вас будет запутанного и противоречивого, тем больше будет возникать запутанных и противоречивых желаний — и тем более запутанным и противоречивым будет казаться ваше поведение другим людям. В экстремальных ситуациях ваши желания могут конфликтовать друг с другом: вам хочется работать ночами, чтобы до-

биться признания и уложиться в срок, но, с другой стороны, вам необходимо выспаться, потому что вы устали.

### Вывод

Разберитесь со своими приоритетами: двигайтесь к хорошо сформулированному результату, устранив все конфликтные импульсы.

### Результат

У вас появится четкое представление о том, что для вас важно, и, кроме того, ваше ощущение себя как личности станет намного сильнее. Это не останется незамеченным, и другие люди будут испытывать к вам больше доверия. Вы станете человеком с независимыми взглядами — у вас появятся собственные убеждения.

### *Миф второй: Моя мотивация не слишком сильна*

Этот случай несколько отличается от предыдущего. В чистом виде он представляет собой теорию ограниченности ресурсов: «Я не могу направить мотивацию на что-то одно» или «Мотивации не хватит на что-нибудь еще».

### Рекомендация

Поймите, что мотивация является самопорожденной. Она не внешний «товар», а естественный побочный продукт желания. Для того чтобы у вас появилась мотивация, необходимо наличие двух элементов: желания достичь и веры в свою способность что-то сделать. Если у вас есть желание, но вы чувствуете себя беспомощным или бессильным, то вам будет казаться, что сила побуждения недостаточна: «Я хочу... но не понимаю, в чем дело?»

### Вывод

Отметьте для себя те сферы своей жизни, где вы действительно обладаете некоторой долей контроля. Начните намеренно способствовать совершению событий в сфере вашего влияния. Затем расширьте ее за пределы этих границ. Если это возможно, пройдите тренинг, посвященный тому, как увеличить сферу влияния и стать во главе собственного мира.

## Результат

Вы обнаружите, что какая-то часть мотивации словно утекает сквозь пальцы. Сам факт того, теперь вы можете воздействовать на свой мир, мотивирует вас выбрать, как вы станете жить, потому что теперь вы поверили в эту возможность.

*Миф третий: Мотивация - это все, что мне нужно*

Романтическая бессмыслица. Вам потребуются также практические знания и необходимые навыки для работы.

## Рекомендация

Поймите, что для мотивации необходимы навыки практических действий; вы можете быть очень мотивированной личностью и не знать при этом, как достичь своей цели. В подобных ситуациях необходимо приложить усилия, чтобы добиться своего.

## Вывод

Какими навыками нужно обладать, чтобы достичь цели? Возможно, следует увеличить скорость восприятия информации? Может быть, стоит пойти на курсы быстрого чтения? Или же вам нужен человек, который будет отфильтровывать и редактировать входящую информацию? Задайте себе вопрос: какие ресурсы вам потребуются, и вы сможете их получить.

## Результат

Вы станете гораздо более эффективным, когда определитесь, что вам необходимо. Чем больше вы сможете оказывать воздействие на ваш собственный мир — возможно, достаточно лишь записаться на курсы по освоению смежной специальности, тем сильнее будет ваша мотивация.

*Миф четвертый: Не нужно никакой мотивации.  
Деньги - вот лучший стимул*

Подобное мнение списывает со счетов слишком много факторов, которые на самом деле движут людьми. Люди, полагающие, что деньги сами по себе будут достаточным стимулом, не-

редко привлекают к себе тех, кто наглядно демонстрирует приверженность этому принципу.

### Рекомендация

Поймите, что мотивация инициируется не только внешними побудительными факторами. На самом деле самая мощная мотивация, без сомнения, исходит изнутри. Она берет начало из наших желаний, критериев и страстей: «Я доведу это дело до конца, потому что должен себе доказать, что оно мне по зубам».

### Вывод

Выход в том, чтобы проявить любопытство и узнать, что на самом деле движет вашими подчиненными. Чем больше вы найдете стимулирующих факторов в виде желаний, критериев и страстей, тем более адекватными станут ваши представления об их побудительных мотивах.

### Результат

Сфера вашего влияния расширится, поскольку вы найдете больше точек соприкосновения с широким кругом людей — больше, чем когда-либо. А чем больше у вас будет влияния, тем более сильным вы будете себя ощущать. В свою очередь, рост внутренней силы сделает вас более мотивированной личностью.

## **Сколько нежелательных для вас действий необходимо совершить, чтобы получить удовольствие?**

Одно из самых важных открытий НЛП состоит в том, что человеческое поведение в основе своей является целенаправленным. Люди не действуют наобум. Не совершают они и поступков, идущих вразрез с их собственными интересами. Действия людей направлены на достижение того, что имеет для них смысл. Следовательно, если вы хотите мотивировать людей на работу, то должны знать, чего они хотят достичь. Данное положение применимо как при управлении персоналом вашей фирмы, так и при ведении переговоров с заказчиками, подрядчиками или

покупателями. Оно является основой всех конструктивных переговоров.

Если вы достаточно ясно представляете, чего добивается другой человек, у вас есть шанс использовать воображение, деловые и творческие способности для поиска приемлемого для вас обоих решения. Однако не торопитесь с выводами. Прежде чем предположить, что вы знаете о мотивации других людей, попросите их рассказать о своих целях. Вы можете узнать о самом главном, получить лишь часть информации или же — что случается крайне редко — услышать в ответ отказ или паутину лжи. Тем не менее нередко получение новой информации является шагом к возможному решению или эффективной мотивации вашего подчиненного.

После того, как вы завязали разговор о желаниях людей, становится очевидным, что ответ скорее всего не будет затрагивать денежных интересов. Часто люди и такие сообщества, как профсоюзы, начинают деловые переговоры с требований повышения зарплаты, тогда как за ними скрываются куда более насущные проблемы, например, улучшение условий труда, соглашение о пенсиях, сокращение рабочего времени, увеличение числа праздников и большая независимость на работе. Если работодатель изберет испытанный способ ведения переговоров и постепенно согласится на простое повышение зарплаты, то в итоге никто не выиграет, и подобное представление будет повторяться снова.

Нельзя удовлетворить потребности людей, просто дав им деньги. Каждый человек нуждается в деньгах и склонен считать, что их должно быть больше. Тем не менее результаты многочисленных опросов показали, что уровень зарплаты — не самый важный стимул, побуждающий людей работать; он сильно уступает таким менее явным мотивам, как удовлетворение от работы, дружеские отношения и чувство защищенности. Нам хорошо, если работа увлекательная и становится частью нас, а мы — частью ее.

Вот почему идея сделать корпоративную проблему «собственностью» всего коллектива стала таким важным элементом концепций управления за последние десять лет. Мотивировать людей так, чтобы они захотели вложить все силы, таланты и энергию в решение проблемы непросто, все чаще приходится объяс-

нять им, что они решают общую задачу. Если в сложившейся ситуации найдется доброволец, который возьмет решение вопроса на себя, то это очень хорошо. Если нет — придется поручить задачу тому, кто, возможно, не будет испытывать особого энтузиазма. Если же это случай, требующий немедленного решения, — бомба с часовым механизмом или шанс для молодого управляющего упрочить свою репутацию, — необходимо дать ясно понять, что вопрос должен быть решен во что бы то ни стало. Если доброволец потерпит крах, последствия скажутся и на нем, однако ничто так не подрывает настрой, как мысль о том, что в случае успеха ему не перепадет хотя бы часть славы. Расскажите своим подчиненным о том, как вы представляете правила игры. Чем больше вы передадите контроля над людьми, временем и ресурсами, тем сильнее будет мотивация добровольца и тем больше будет его личный вклад в решение проблемы. Однако следует помнить о поддержке: например, проводить регулярные встречи, убеждаясь в том, что новые полномочия не стали для него обременительными. Мотивация людей высока, если их наделяют определенной властью и если наряду с новыми полномочиями они несут и большую ответственность. Отчасти по этой причине добровольцы редко пропускают работу по болезни. Это также объясняет, почему при советской системе производительность большого колхоза была крайне низкой, в то время как те же крестьяне получали рекордный урожай с нескольких квадратных метров своего подсобного хозяйства.

## **Спросите у персонала, чего они хотят**

Большинство людей стремятся к успеху. Лишь немногие довольствуются неудачей. Вовсе не обязательно демонстрировать множество новых стимулов, чтобы убедить персонал стремиться к успеху. Спросите у членов вашей команды, что нужно сделать, чтобы устранить сдерживающие факторы и высвободить энергию. Часто люди поразительно хорошо умеют разобраться в себе, поэтому задайте вопрос: «Что препятствует вашему естественному побуждению добиваться большего?». Круг ответов безграничен, однако их всегда можно свести к нескольким типам: «Я чувствую

себя беспомощным», «Я бесперспективен» и «У меня не хватает сил». Все эти знакомые ответы служат полезным напоминанием о том, как тесно переплетены наши ментальные, физические и мотивационные аспекты. Следующий вопрос может оказаться особенно ценным. Попробуйте спросить: «При каком изменении ваша работа стала бы приносить вам больше пользы?» Иногда такая перестройка может затрагивать незначительные процедурные вопросы, которым придается непомерно большое значение, и их можно уладить практически на месте. Порой такие перемены могут быть практически нецелесообразными в масштабе реинжиниринга всего делового процесса или общей перестановки рабочего персонала. Тем не менее ответ на вопрос почти всегда будет точкой зрения человека, на которого вы как руководитель впервые обратили свое внимание.

Если вы пытаетесь мотивировать людей, которые топчутся на месте и не верят в свои силы, самое главное — разбить проект на несколько стадий, поддающихся управлению, с четкими и достижимыми промежуточными целями. Обратная связь важна здесь с точки зрения стратегии, поскольку вы можете удостовериться, что проект продвигается по верному пути. Однако еще важнее она с позиций мотивации, так как является частью системы вознаграждений: ваши подчиненные сохраняют уверенность в себе, в своей работе, она стимулирует их продолжать, делать лучше и больше.

Для эффективной мотивации следует уделять внимание проектам в сфере планирования, структуры и объема работ. Позитивный обмен мнениями усилит стремление команды к успеху. Иногда этот механизм может быть чисто монетарным — кампании продаж можно построить с учетом системы роста комиссионных после прохождения заранее установленных уровней: в этом случае субподрядчики получают дополнительные вознаграждения за опережение графика выполнения стадий проекта. И все же существуют менее явные факторы мотивации. Прямая и ясно изложенная похвала за промежуточные успехи может стать сильным стимулом для присутствующих на обычных летучках. Само присутствие на собрании, где формально признается успешная сдача работы в срок или завершение ее этапа, уже явля-

ется сильным побудительным переживанием. Признание правильности прохождения этапа пути является частью позитивной обратной связи и, кроме того, позволяет удостовериться в верности избранного подхода и жизнеспособности всей стратегии выполнения глобальных задач. Такой процесс обладает собственной движущей силой. Каждый шаг вперед облегчает следующий шаг. Каждая пройденная отметка сокращает расстояние до следующей. Применять эти идеи на практике при мотивации других проще, чем убедить себя, что они могут послужить для вашей собственной мотивации. Однако техники самомотивации остаются теми же и действуют похожим образом. Задайте себе вопросы, которые вы задавали коллегам: «Что препятствует моему естественному побуждению добиваться большего?» и «В случае какого изменения моя работа стала бы приносить мне больше пользы?». Внимательно следите за последующим ответом. Дробите продолжительные и сложные проекты на небольшие отрезки, помните о вознаграждениях, где это возможно, чтобы избежать страха перед избранной вами вершиной. Внимательно выбирайте цели и приоритеты и используйте память и воображение, создавая самые яркие образы и ощущения будущего успеха. Сочетайте стратегии стремления и избегания, кнута и пряника, но не забывайте о том, что удовольствие — внутреннее мерило успеха и что пряник в конечном счете поведет вас дальше, если вы уверены в своем пути.

## ИТОГИ. Мотивация

- **Как сделать так, чтобы обстоятельства стали стимулом для вас и для других:**
  - Найдите два примера, когда вы добились цели при сильной мотивации.
  - В какой из сфер вашей жизни их найти проще: в деловой или нерабочей?
  - В каком направлении движется мотивация: от нежелательного к желаемому или в обоих направлениях?
- **Ясное, четкое видение успеха — самый лучший стимул:**
  - Вспомните о прошлых случаях, вы испытывали удовольствие; что вы тогда видели, слышали, чувствовали?



- Постройте будущее через воссоздание прошлого.
- Если переживание сильное, яркое и конкретное, его перспектива направляет ваше внимание на процесс достижения.

**Самотивация является искусством создания полной эмоциональной реальности из «воспоминания о будущем»:**

- Удовольствие — это внутреннее мерило достижений, внутренний критерий успеха.

**Почему, зная о пользе перемен к лучшему, вы тем не менее на нее не способны?**

- Попытка убедить себя бросить курить, не грызть ногти или не винить во всем своих родителей обречена на провал.

- Вы не способны правильно представить себе негативные концепции.

- Мотивация избегания, как правило, ассоциируется с «болезненной» частью модели боль/удовольствие.

- За пределами нависшей опасности и постоянного дискомфорта эффективность такой мотивации резко падает.

**Сочетание приемов «кнута» и «пряника» является самым мощным мотивирующим коктейлем как для вас, так и для других.**

**Как создать мотивацию?**

**Определение приоритета — важный элемент самотивации:**

- Всякая вещь, на которую вы обратили внимание, уже является приоритетной.

**Четыре мифа мотиваций:**

- «Я плохо поддаюсь мотивации».
- «Моя мотивация не слишком сильная».
- «Мотивация — это все, что мне нужно».
- «Не нужно никакой мотивации. Деньги — вот лучший стимул».

**Сколько нежелательных для вас действий необходимо совершить, чтобы получить удовольствие?**

**Человеческое поведение является целенаправленным.**

- Действия людей направлены на достижение того, что имеет для них смысл.

- Спросите у подчиненных, в чем состоят их цели.

- Деньги не приносят людям полного удовлетворения.

- Нам хорошо, если работа становится частью нас самих.

- **Ваши подчиненные должны знать о поощрениях в случае хорошего выполнения служебных обязанностей:**
  - Чем больше вы передадите контроля с соответствующей поддержкой, тем более мотивированными станут ваши подчиненные.
  - Спросите у членов своей команды: «Что препятствует вашему естественному побуждению добиваться большего?»
- **Попробуйте задать вопрос: «В случае какого изменения ваша работа стала бы приносить вам больше пользы?»**
- **Разбивайте проекты на несколько стадий, поддающихся управлению, с четкими и достижимыми промежуточными целями:**
  - Обратная связь позволяет вашим подчиненным поддерживать уверенность в себе.
  - Планируйте проекты и объемы работ так, чтобы позитивный обмен мнениями усиливал стремление команды к успеху.
  - Прямая и ясно изложенная похвала за промежуточные успехи может стать сильным стимулом для присутствующих на обычных летучках.
- **Задайте себе те же вопросы, которые вы задаете своим коллегам:**
  - «Что препятствует моему естественному побуждению добиваться большего?»
  - «В случае какого изменения моя работа стала бы приносить мне больше пользы?»
  - Дробите продолжительные и сложные проекты на небольшие отрезки, помните о вознаграждениях, где это возможно.
- **Сочетайте приемы стремления и избегания, «кнута» и «пряника»:**
  - Удовольствие — внутренний критерий успеха.
  - Прием «пряника» поведет вас дальше, если вы уверены в своем пути.

## Глава 6. КАК ДОБИТЬСЯ СВОЕГО

*Я заметил, что когда цыплята переставали ссориться из-за еды, то часто оказывалось, что ее хватало на всех. И я подумал: возможно, и с человечеством дело обстоит подобным образом?*

Дон Марквис, 1933 г.

### Как добиться своего, не утратив при этом расположение персонала

Большинство из нас отворачивается от людей, которые кажутся нам слишком эгоистичными, подавляющими или безжалостными, когда преследуют свои интересы. Однако подчас не интересы, а то, как они их добиваются, делает их неприятными. Нельзя винить продавца в том, что он хочет сбыть товар по выгодной цене. При этом вы, разумеется, вправе обвинять его в принижении вашего интеллекта, если он настойчиво приводит неубедительные доводы или же, при отсутствии у вас машины, пытается продать гараж. Желание добиться своего в глазах других всегда будет иметь непростительно дурной оттенок, ведь многие дети выросли с убеждением, что это плохо. Что, без сомнения, является глупостью. Однако разубеждать в этом приходится не только детей. Многим взрослым стоит написать на настольном календаре или приклеить на зеркало в своей ванной ободряющий девиз: «Желание добиться своего — хорошее качество».

Такая путаница понятна, причина ее в наших культурных традициях, а точнее — в тех областях, метафоры и структурные модели которых влияют на наше мышление (например, спорт и судебная система). Играем ли мы в теннис или регби или подаем

жалобу в суд, мы настроены на четкое восприятие победителей или проигравших. Один игрок или команда поднимаются на пьедестал, а другая сторона уходит с поля. Однако в жизни иногда бывает по-другому. В желании добиться своего нет ничего плохого, потому что ваш успех не всегда оборачивается чьим-то поражением.

Полагать, что достижение вами успеха непременно отнимет этот успех у других, — серьезная ошибка. Так же неверно считать, что другие не одобряют того, к чему стремитесь вы. Многие деловые проблемы и семейные споры происходят из-за подобных ошибочных предположений.

### *Пример*

*Один из наших клиентов рассказал, как некой оптовой фирме, с которой он работал, потребовалось за ночь перевезти 20 тонн груза из Глазго в Лондон. Фирма не смогла решить проблему стоимости ночной перевозки на фуре и поэтому не позвонила нашему клиенту, подрядчику по транспортировке. Не получив информацию от оптовиков, подрядчик оформил другой заказ на доставку в Стирлинг, что в 20 милях к северу от Глазго и сетовал на то, что машинам придется проехать 400 миль обратно в Лондон порожняком. Если бы оптовики не выдвинули ошибочных предположений и позвонили, то груз доставили бы на юг почти даром — за 50—60 фунтов, причем при этом выиграли бы обе фирмы.*

Приведенный пример представляет собой тот случай, когда цели клиента и поставщика совпадали, однако из-за отсутствия своевременной информации это не было замечено, и шанс получить обоюдную выгоду был упущен. Но что, если ваши деловые партнеры знают, что вы просто не предполагали, каковы их нужды, и впредь будут звонить и справляться о поездках? Предположим, им известно, что вы можете без труда узнать об их целях, найти способ объединить их со своими, чтобы получить взаимную выгоду? Это стало бы мощным стимулом для тесного сотрудничества. У ваших деловых партнеров появилось бы основание помогать вам. Взаимовыгодное соглашение могло бы стать

чем-то большим, чем просто элементом теории управления. И это намного увеличило бы вероятность вашего собственного успеха — без принуждения, компромиссов с вашими убеждениями или излишних затрат.

Некоторым руководителям удается сотрудничать с партнерами, прилагая минимум усилий и спешки. Они способны влиять на окружающих и находить при этом позитивный, конструктивный потенциал, даже при работе с новыми партнерами, клиентами и поставщиками. Само их присутствие позволяет легче выявить этот потенциал. У таких руководителей есть дар налаживать гармоничные связи и превращать их в хорошие деловые отношения.

## Секрет влияния

Гармония — ключ к более эффективным, полезным и приятным деловым отношениям. В этом и состоит секрет влияния — единственной альтернативы грубой силе в бизнесе. Всякий раз, когда вам нужно запускать новый проект или просто поддерживать эффективность работы персонала в течение длительного времени, вы неизбежно втягиваетесь в процесс создания и поддержания рабочих отношений. В противном случае вы всякий раз будете начинать с нуля, снова изобретая колесо, ставя заплаты и исправляя ситуацию в последний момент и в итоге сталкиваясь с неприятностями и непониманием.

Искусство создавать прочные и гармоничные отношения является одним из «программируемых» навыков управления, однако его результаты могут повернуться самой неожиданной стороной. Попробуйте разгрузить фургон с несколькими комплектами запчастей, не прибегая к помощи водителя автопогрузчика. Возможно, вы — глава отдела, главный инженер или даже директор фирмы и запчасти эти вам нужны позарез, однако если вы встретите пассивное сопротивление со стороны недовольных работников склада, на разгрузку фургона уйдет по крайней мере вдвое больше времени.

Некоторые люди обладают естественным даром спонтанно завязывать и поддерживать гармоничные отношения. Неважно,

какая его часть является врожденной, а какая приобретена с пониманием того, что жить можно проще, красивее и веселее, если уметь сходиться с людьми. Они обладают особенной теплотой и открытостью, вызывающей ответную искру даже у самого мрачного незнакомца. Нам с вами стоит присмотреться к динамике личностных отношений, если мы хотим подражать их дару располагать к себе людей с первого взгляда.

Ряд полезных техник для улучшения нашего восприятия в этой сфере был разработан и усовершенствован создателями НЛП более 25 лет назад. Основная техника называется «Подстройка и ее действие», и ее эффективность состоит в том, что каждый человек комфортнее чувствует себя в кругу похожих на него людей. Чем среди лиц, создающих впечатление сильно отличающихся, враждебных, сбивающих с толку или таящих угрозу.

Большинство людей действуют исходя из следующей установки: «Что бы ни говорили, я знаю, что я — нормальный. Следовательно, чем меньше похожи на меня другие люди, тем более непонятными и непредсказуемыми они могут быть. Возможно, мне будет скучно с моим двойником, зато известно, что мы не приготовим друг другу неприятных сюрпризов». Подстройка и ведение означает отступление от своей позиции, чтобы понять точку зрения другого человека и на некоторое время принять его модель устройства мира. Кроме того, вы можете «настроить» свой стиль поведения и манеру общения на волну другого человека. Сделать это непросто, если вы убеждены в абсолютной непогрешимости своей позиции и в том, будто люди, отличающиеся от вас, — просто глупцы и чудачки.

Подобно тому, как идущая пара естественным образом начинает шагать в ногу, люди, не вызывающие друг у друга напряжения и испытывающие взаимную симпатию, склонны бессознательно гармонизироваться. Они могут принимать похожие позы, говорить с теми же интонациями и в том же ритме, использовать схожие выражения и жесты. Если внимательно присмотреться к тому, как поднимаются и опускаются их плечи, то можно заметить, что они даже дышат в едином ритме.

В данном случае можно воспользоваться системой тонкой обратной связи — системой точно настроенных посланий, деталь-

ных регулировок и подтверждений, благодаря которым можно значительно углубить принцип попадания в шаг с другим человеком. Такая подстройка происходит практически без сознательных усилий со стороны ее участников, однако результат оказывается налицо. Служащие могут расходиться с совещания со словами: «Не знаю, хорошо ли мы разобрались в ситуации, но уверен, что все будет хорошо. Он из тех, с кем я могу работать». Или же: «Блестяще, она понимает, что нам нужно». Или: «Славный малый. Еще не знаю ему цену, но с такими жить можно». Что бы при этом ни говорили, вы получаете немедленный результат: установившаяся гармония станет залогом будущих контактов между людьми и отправной точкой эффективных деловых отношений.

## **Как обходиться с гневом и враждебностью**

Но как быть, если вы хотите добиться своего, а естественная и спонтанная гармония при этом не возникает? Как вам разрядить ситуацию, если упрямые и несговорчивые люди не желают вас видеть и не намерены попадать под обаяние вашей примирительной речи? В этом случае нужно проявить немного технической эрудиции. Существуют техники, позволяющие заложить основу гармоничных отношений при явно враждебной атмосфере. В таком случае следует поставить сопротивляющегося человека перед собой и постепенно вести его к разумному решению.

В качестве прецедента возьмем случай с гневом. Предположим, вы испытываете сильное чувство гнева и обращаетесь с вопросом к коллеге. «Как вижу, вы очень сердиты», — отвечает он преспокойным голосом. Какой эффект оказывает на вас эта утешительная интонация? Она смягчает вас или вы распяетесь еще больше? Большинство людей она приводит в бешенство. Причина в том, что им не кажется, будто другие не до конца понимают, что они испытывают. Как выразился один человек: «Не опекайте меня своим «пониманием». В подобной ситуации, вам важно знать, что вас услышали. Гнев — это энергия, и состояние гнева — очень энергичное состояние, поэтому очень спокойная реакция ему совершенно не соответствует. Обычно вы не хотите,

чтобы собеседник ответил вам в том же тоне — по крайней мере, не тогда, когда вы обслуживаете клиента. Однако вам необходимо подтверждение того, что вас воспринимают всерьез. Отчасти люди оценивают это при встрече по энергии, интонации и манере речи. Поэтому ясный и прямой ответ, когда собеседник не уклоняется и не пытается искусственно загладить все шероховатости, по-видимому, окажется более эффективным. В конечном счете выбор остается за вами.

Даже когда вы сталкиваетесь с неприкрытой враждебностью, правила игры не меняются. Ваш антагонист почувствует себя более спокойно, станет менее нервным и, следовательно, менее агрессивным, если уловит бессознательные сигналы, свидетельствующие о том, что вы в большей степени похожи на него, чем ему кажется. Если вы станете, например, почесывать уши или копировать любое другое поведенческое проявление, то наверняка нарветесь на удар в лицо или поток брани. И все же, подстроившись к более тонким аспектам его физического поведения, особенно уровню энергии и темпу речи, вы на удивление быстро снимете напряжение и погасите конфликт.

Для поведенческого соответствия большое значение имеют небольшие шаги. Мимикрия исключается. Вы можете сутулиться, если сутулится ваш партнер, быть таким же оживленным и восхищенным, использовать те же жесты и выражения лица, совершать физические действия в той же манере (сдержанно и напряженно или широко и открыто) и при этом не опасаться негативной реакции с его стороны. Подобрав соответствие его физическому ритму, постарайтесь взглянуть на мир его глазами, чтобы лучше понять внутренние ценности, скрытые за его социальными установками.

Ваша задача — найти то, что является важным для другого человека, и сделать так, чтобы достижение вашей цели также помогало вашему оппоненту добиться своей. Вы находитесь с ним в одном ритме, пытаетесь установить гармонию, чтобы затем (в идеале) подвести его к разрешению ваших споров и несоответствий. Однако в реальности не все происходит так гладко. Порой становится ясно, что ваши деловые потребности абсолютно несовместимы. В этом случае найдите время и всесторонне об-



думайте следующий вопрос: существуют ли между вами какие-либо точки соприкосновения, пересечения интересов, на которых можно строить ваши отношения?

Если ответ негативный, вы оказались в трудном положении. Вам нужно критически оценить ситуацию и задать себе следующие два вопроса: «А является ли эта сделка, этот человек, эта организация ключевой для нашего будущего?» и «Стоит ли топтаться на месте целый день или неделю, ожидая, что со временем ситуация изменится в мою пользу?» Фактор времени может оказаться решающим, и его часто недооценивают. Однажды премьер-министр Гарольд Уилсон заметил: «Неделя — слишком большой срок для политики». Но переменам подвержен не только мир политики. Нередко на взгляды людей воздействуют непредвиденные обстоятельства. Не спешите утверждать, что негативный ответ на этой неделе останется таким же на следующей, а тем более через месяц.

Однако если время не на вашей стороне, а данная сделка или человек является для вас предметом первостепенной важности, склонить чашу весов в свою сторону вы сможете, только если найдете новый подход с учетом конкретных обстоятельств. Это означает, что вам придется сохранять гибкость любой ценой, что, возможно, идет вразрез с вашим привычным стилем поведения.

## **Гибкость подразумевает отсутствие борьбы при достижении цели**

Гибкость порой недооценивают в деловых кругах. Иногда кажется, что решительность и железная непреклонность — основные качества, необходимые для успеха. Не случайно, например, в восточных боевых искусствах учат побеждать скорее посредством гибкости, а не просто силы. Дзюдо, карате, кунг фу и айкидо — все эти виды единоборств признают, что люди являются производными своих привычек и привычки делают их косными. У сильного, но негибкого воина меньше вариантов реакции на ситуацию, он уязвим перед более гибким противником. Демонстрация гибкости в деловом контексте позволяет вам показать возможность неожиданной перемены. Будучи гибким, вы

дестабилизируют устоявшиеся позиции, способствуя переоценке обсуждаемого вопроса.

### *Пример*

*Карлтон Х. Шитс — непревзойденный знаток такого образа мышления — был агентом по недвижимости, сделавшим свою карьеру на покупке собственности по безналичному расчету и научившим других своему ремеслу. Рассматривать его методы необычайно любопытно по нескольким причинам. Во-первых, ясно как белый день, что такую сделку нельзя заключить, если клиент перегружен эмоциями. (Вспомните, какую бурю переживаний вы испытывали при каждом переезде.) Во-вторых, во время переговоров с продавцом он выдвигал одно предложение за другим. Если предложение о безналичной покупке не срабатывало, Шитс попросту выдвигал альтернативу. В-третьих, он постоянно искал новые творческие методы финансирования сделок с собственностью. Иногда его ученики даже умудрялись купить собственность без депозита и получали несколько тысяч долларов наличными по завершении сделки.*

Таким образом, если вы договариваетесь о контракте, рассмотрите ситуацию со стороны и подумайте, какие еще существуют способы достижения поставленной цели? Какой дополнительный фактор, влияющий на сделку, стоит задействовать или, напротив, исключить из ситуации? Может ли он изменить ее границы? Предположим, в стоимость товара входит его годовое обслуживание. Скажите, что вам не нужно программное обеспечение, потому что вы можете приобрести его на стороне. Объясните, что вы готовы заплатить больше, если вам предложат гарантию по всему миру, а не только в США и Европе. Вместо споров о том, как разрезать пирог, говорите о том, что вам нужен пирог большего размера. Возможно, в ходе переговоров обе стороны найдут точки пересечения взаимных интересов и придут к соглашению.

Другой важный момент состоит в том, что вы можете достичь своего только благодаря чьему-то активному сотрудничеству. Задав персоналу прямой вопрос: «Получаете ли вы то, чего хоти-

те, — дома или на работе?» — вы, скорее всего, получите ответ: «Нет, но если бы X сделал Y, то все было бы хорошо». Это плохой знак. Ситуация, в которой вы ждете, когда X захочет сделать Y, по сути, связывает вам руки. Делая первый шаг к ее разрешению, определите, какое ожидание подтачивает вашу душу. Будьте активны, даже если вы не добьетесь немедленного успеха.

Как можно более открыто и честно попросите X сделать для вас то, что вам нужно. Возможно, X никогда не приходило в голову, что Y имеет для вас такое важное значение. В этом случае вы тотчас получите искомое. Но даже если X умышленно уклоняется от контактов, это все равно прогресс, потому что теперь вам не придется гадать и тешить себя иллюзиями. Существуют две тупиковые ситуации, в которых часто оказываются люди. В первой вы можете попытаться силой заставить X вам помочь. Однако принуждение сделает вас врагами и вызовет обиду. Принуждение само по себе неэффективно, особенно при длительной работе, потому что люди попросту от вас уйдут. Во второй ситуации, если исключить силу, вы можете прибегнуть к манипуляциям, чтобы добиться своего. Но, манипулируя людьми, вы можете попасть в такую ситуацию, когда X сегодня довольствуется успехом, а завтра сам станет жертвой мошенничества. Вы упускаете потенциального союзника и можете нажить врагов, которые не скоро забудут про обиду. А некоторые будут выжидать подходящего часа. В итоге вы потеряете покой. Ваша вера в себя тоже будет подорвана, и, кроме того, вам станет намного труднее добиваться поставленных целей. Стрессы станут вашими постоянными спутниками. Чем больше вы будете манипулировать людьми, тем чаще вам придется менять партнеров. И тем больше закроется для вас дверей — вы будете чувствовать себя изолированным, отчужденным и изгнанным. Подобное умонастроение в своей критической точке свойственно преступникам.

## **Заставить X захотеть сделать Y: алгебра успеха**

В конечном счете следует отказаться от принуждения и манипуляции как способов достижения цели и направить усилия

на изменение позиции X, используя как имеющиеся у вас навыки, так и навыки воздействия, которыми легко овладеть с помощью НЛП. Получив отказ на прямой запрос, обратитесь с вопросом к самому себе: «Что мне нужно сделать, чтобы X захотел сделать Y?» Вы используете продуктивный подход к рассмотрению ситуации, поскольку он предполагает, что вы найдете некую выгоду или отдачу, которая и подтолкнет X к желанию вам помочь. В деловых отношениях подобная отдача может выражаться как в виде финансовой помощи, так и в виде взаимных услуг между разными отделами и лицами.

### *Пример*

*Водной фирме, с которой мы работали, бухгалтерия была доведена до отчаяния, поскольку отдел сбыта неправильно заполнял документацию по продажам или не представлял ее в срок. Применение формулы «Что мне нужно сделать, чтобы X захотел сделать Y?» выявило возможность простого саморегулирующегося решения. Сама система отношений претерпела незначительное изменение, и введение выплат вознаграждений от продаже автоматически увеличило поток правильно заполненных документов. Причем бухгалтерам не пришлось больше обращаться к регистрационным документам отдела сбыта. Продавцы сразу поняли, что благодаря новой системе они получают деньги быстрее. Всего за один вечер фирме удалось избавиться от «дурных привычек» энергичных и усердных продавцов, и бумажный хаос сменила безупречно заполненная документация.*

### **ИТОГИ.** Как добиться своего

- **Добивайтесь своего и не теряйте расположения людей:**
  - Напоминайте себе: «Желание добиться своего — хорошее качество».
  - Ваш успех необязательно должен обернуться чьим-то поражением.
  - Не думайте, что другие могут не одобрять ваших желаний.
  - Если вы сумеете распознать цели других и объедините их со своими, ваши партнеры захотят помочь и вам.

**Гармония — основа для улучшения деловых отношений:**

— Ключевой навык — подстройка и ведение.

— Ваши партнеры будут чувствовать себя спокойнее, если будут считать, что между вами есть нечто общее.

**Подстройка и ведение подразумевает возможность отойти от собственных взглядов и рассмотреть ситуацию с позиции другого человека:**

— Находясь в согласии, люди переживают состояние бессознательной гармонии.

— Одинаковая сила голоса, тембр речи и ритм. Использование тех же выражений и жестов.

— Гнев — это энергия.

— Люди хотят удостовериться, что их принимают всерьез.

— Четкий, прямой и открытый ответ будет наиболее эффективен.

— Забудьте о мимикрии.

**Соответствие позы, оживленности, жестов, экспрессии и физических действий в той же манере (сдержанно и напряженно или широко и открыто).**

**Взгляните на мир глазами другого человека, чтобы понять его внутренние ценности:**

— Определите, что является важным для другого человека.

— В идеальном варианте, добиваясь своего, вы также способствуете успеху вашего партнера.

— Ищите любые точки соприкосновения или пересечения интересов, на которых можно строить сотрудничество.

**Не спешите утверждать, что негативный ответ на этой неделе останется таковым и на следующей, а тем более через месяц:**

— Задайте вопрос: «Являются ли эта сделка, этот человек, эта организация ключевыми для нашего будущего?»

— Подумайте над вопросом: «Стоит ли топтаться на месте целый день или неделю, ожидая, что со временем ситуация изменится к лучшему?»

**Будучи гибким, вы демонстрируете возможность неожиданной перемены, дестабилизируете устоявшиеся позиции, вызывая переоценку обсуждаемого вопроса:**

— Выдвигайте одно предложение за другим.

— Если предложение о покупке по безналичному расчету не срабатывает, агент по недвижимости всегда выдвигает альтернативу.

— Подписывая контракт, посмотрите на ситуацию со стороны.

— Задайте себе вопрос: какие еще существуют способы достижения поставленной цели?

— Какой дополнительный фактор, влияющий на сделку, стоит задействовать или, напротив, исключить из ситуации?

- **Ситуация, в которой вы ждете, когда X захочет сделать Y, по сути своей связывает вам руки:**

— Попросите X сделать для вас то, что вам нужно.

— Возможно, X никогда не приходило в голову, что Y имеет для вас такое важное значение.

— Действуя силой и манипулируя людьми, вы используете непродуктивные стратегии.

— Вы добьетесь большего, если воспользуетесь приемами искусства воздействия, которыми легко овладеть с помощью НЛП.

- **Воспользуйтесь алгеброй успеха: «Что мне нужно сделать, чтобы X захотел сделать Y?»**

— При творческом использовании эта формула способна привести к простому саморегулирующемуся решению.

## Глава 7. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ, ВНИМАНИЕ К КРИТИКЕ

*У больших блох на спине сидят маленькие блохи и кусают их. У маленьких блох на спине сидят блохи еще меньших размеров и так до бесконечности.*

Аугустус де Морган, 1850 г.

### **Как сделать так, чтобы обратная связь пошла вам на пользу**

Начнем эту важную главу с изложения простых фактов. Обратная связь, безусловно, неопенима и конструктивна, она помогает подчиненным изменить и улучшить их деятельность. Однако положение вещей может быть прямо противоположным: вместо похвалы человек нередко слышит злобную критику, не признающую его достижения и даже просто отрицающую его вклад. Забавная ситуация. Разве не странно, что выдвигаемое суждение должно быть объективным и свободным от эмоций, в то время как то, что вы слышите, — скорее попытка стереть вас с лица земли?

Если сегодня день, когда ваша компания подводит итоги за полугодие, — вполне возможно, что подчиненный вам управляющий отправился домой, чтобы подумать о троих или четверых своих сотрудниках, с которыми он будет беседовать завтра. Вы едите домой как полоумный, отшвыриваете ногой кота, пропускаете несколько рюмок и только потом снимаете пиджак.

Все это, к несчастью, совсем не пародия. Подобные события происходят во всей Англии в последнюю неделю каждого года. В противном случае компетентные начальники, вынужденные ру-

ководствоваться правилами фирмы по проведению регулярных аттестаций, звонят персоналу и вызывают одного за другим на ковер, выливая потоки критики, советов, похвал, недомолвок, что нередко не приводит ни к каким результатам. Хуже всего то, что какой бы высокий пост вы ни занимали (если только вы не президент компании), вам придется ежегодно проходить через это испытание на протяжении всей вашей карьеры. И, кроме того, уровень компетентности подобных кампаний редко увеличивается по мере вашего продвижения по служебной лестнице.

## **Реакция на обратную связь**

Все это делается во имя обратной связи. Тем не менее реакция на подобную обратную связь часто бывает негативной. Если обратиться к результатам академических исследований, картина становится еще более удручающей. Наиболее тревожные симптомы были выявлены специалистами из Центра организационных исследований Лондонской школы бизнеса.

Не следует недооценивать способность человека реагировать, когда происходят нападки на его «Я» и чувство самоуважения. Пока руководитель лелеет надежду получить ясную и четкую картину, участники массовой аттестации испытывают чувства угрозы и занимают оборону, они недовольны собой и неуравновешенны. Проблема состоит в том, что соотношение между негативной и позитивной реакцией равно примерно девять или десять к одному.

Как подчеркивает исследование, проведенное Лондонской школой бизнеса, человеческий мозг игнорирует довольно много позитивной информации в том случае, если получена негативная обратная связь, которая может расцениваться как нападки на личность. Вот почему такие популярные подходы, как «сэндвич обратной связи», могут оказаться не такими эффективными, как считают их сторонники. В случае с «сэндвичем» вы начинаете с похвалы, касаясь самых лучших сторон деятельности своего подчиненного. Затем проводите более тщательный анализ и говорите о том, что именно ему необходимо исправить. Наконец, вы заканчиваете беседу на позитивной ноте. Однако



если позитивный отзыв касается лишь поведения человека, а негативный воспринимается на личностном уровне, сами понимаете, что об этом подумает ваш слушатель. «Жертва» покидает комнату, закрывает дверь и бормочет: «Все это очковтирательство и глупые реверансы нужны были только для того, чтобы выставить меня дураком». В итоге «сэндвич» может не принести желаемого результата, потому что хлеб остался нетронутым, а его середину разглядывают со страхом и недоверием.

Критицизм вредит, но обратная связь не приносит пользу. Смысл имеют те толкования, которые выживают в реальном мире. Если реакция вам неприятна, какими бы благими намерениями она ни была продиктована, вы воспримете только критику. Если вы извлекли из нее пользу, следовательно, это обратная связь. В НЛП существует полезный способ реагировать на ситуацию, если она вышла из под контроля. Он выражен в следующем лозунге: «Не бывает поражений, существует только обратная связь». С одной стороны, это может показаться попыткой принять желаемое за действительное и неадекватной реакцией на происходящее. Однако смысл этой формулировки в том, что она является инструментом, а не констатацией факта. Во многих случаях неудача бывает совершенно очевидной. Тем не менее, если вы действуете исходя из предпосылки «Не бывает поражений, существует только обратная связь», то при любых обстоятельствах вы будете действовать более активно.

Всякий отклик или его отсутствие при взаимодействии с миром является своего рода обратной связью. Вы всегда будете располагать полезной информацией, из которой можно получить нужные сведения, хотя и не предполагали пользоваться подобными сведениями. Если вы проводили деловую презентацию, пригласив на нее много интересных идей, но она не удалась, — это тоже обратная связь. Однако это вовсе не означает, что с вами, вашей презентацией или вашими идеями было что-то не так. Возможно, вы получите обратную связь о других событиях и обстоятельствах, оказавших воздействие на аудиторию и еще не ставших достоянием широкой публики. Предположим, если вашим слушателям сообщили, что их подразделение собираются продавать, или с менеджером по сбыту только что случился сер-

дечный приступ, или же в прессу просочилась информация о небезопасности вашей продукции, — реакция на ваши доводы, разумеется, будет не самой восторженной. Вы не всегда можете знать о том, происходит с людьми. Но вы можете отметить, что реакция людей не соответствует вашим ожиданиям, и, проявляя заинтересованность, подбирать ключи к разумному объяснению.

## **Чтобы идти вперед, нужно научиться падать**

Если вы хотите испытать на практике верность тезиса «Не бывает поражений, существует только обратная связь», уместно задать вопрос: «А что такое поражение?» Поскольку все наше развитие, начиная с самых первых дней, представляет собой обучение посредством опыта и ошибок, то уместна ли сама концепция поражения? Ошибка не является поражением. Поражения просто не существует, хотя многие люди и путают эти два понятия. Ошибки и опыт — вот путь прогресса. Этот закон применим как к Эдисону и Эйнштейну, так и к ребенку, который только учится ходить. В этом случае ошибка как часть процесса не может быть устранена или названа поражением. Чтобы идти вперед, нужно научиться падать. Поэтому стоит задавать вопрос: «Чему я могу научиться на этой ошибке?», а не «Почему я не совершенен?»

Как только вы начнете учиться на собственных ошибках, вы будете получать результаты, которые пригодятся в будущем. В научных исследованиях, например, «неудачи» не рассматриваются как нечто необычное или предосудительное. Сам факт того, что гипотеза оказалась неточной, уже представляет собой ценную информацию: вы знаете, в каком направлении двигаться дальше и во что не следует инвестировать новые средства. В профессиональном спорте приобретение опыта на ошибках и поражениях является нормой и составляет часть процесса движения к успеху. С чем бы ни было связано разочарование — с опровержением неверной гипотезы, поражением в футбольном матче или на турнире по игре в гольф, все это со временем уходит на задний план. Эмоциональная боль забывается очень скоро. Внимание переносится вперед.

Человек учится на этом опыте и моделирует способы достижения лучших результатов. Результат применения этого подхода поразителен. Вам больше не нужно ждать традиционных квартальных или полугодовых аттестаций, на которых снова и снова будет возникать пугающий дух неудач. Всем известно, что не всякая теория принесет свои плоды и не каждая команда может выиграть любой матч и даже каждый раз хорошо играть. И, кроме того, существует общее реалистическое представление о том, что объединять страх и беспокойство с неудачей — просто неправильно. Спортсменов и ученых иногда постигают неудачи. Однако они получают награды за свой вклад в науку и мировые достижения, а не за низкие показатели отсутствия ошибок.

Если вы намерены обращать внимание на всю полезную обратную связь, то, очевидно, вам придется постоянно быть начеку. Обратная связь возникает спонтанно, а не дважды в год во время аттестаций. Вы пропустите половину игры, если будете дожидаться формальных мероприятий. В идеале ваше представление о происходящем вокруг должно быть настолько четким, что вы заранее могли бы предсказать результаты очередной аттестации.

*В качестве шага к подобному «всеведению» попробуйте предсказать, что произойдет во время следующей официальной аттестации.*

Это не просто игра. Это полезное упражнение, выполняя которое, вы учитесь оценивать ситуацию с точки зрения вашего начальника. Проделав его, вы приобретете ценную информацию о том, что вас ожидает. Но самым удивительным для вас окажется то, что вы сможете обнаружить некоторые свои слабые и сильные стороны, которые начальник так и не заметил. Такие «упущения» происходят из-за различий между тем, что стали бы обсуждать вы, и тем, что склонен замечать начальник, и свидетельствуют о том, насколько реалистично судит руководство о вашем потенциале. Если ваши плюсы остаются незамеченными, а недостатки, напротив, раздуваются, вам следует попытаться перевести разговор в те сферы, где результаты вашей деятельности свидетельствуют в пользу вашей силы и разносторонности.

Учитывая то, что обратная связь — самый ценный «продукт» и основа любого знания, возможность довести ее до персонала в конструктивной личной беседе должна приветствоваться любым руководителем. Тем не менее для многих менеджеров этот процесс крайне затруднителен. Они переносят аттестации на последний срок и затем, когда отступать уже некуда, переживают негативные эмоции и дискомфорт, значительно снижая при этом их силу и эффективность.

## **Что нужно и чего не нужно делать во время аттестаций**

Раздел этот не слишком интересный. Однако мы должны воспользоваться практическим подходом и постараться определить конкретные способы, как сделать очередные аттестации более продуктивными. Попросту говоря, есть вещи, которые мы должны делать и которые мы делать не должны.

Начнем с «кошмарного» сценария. Вот так вы не должны давать обратную связь о неудовлетворительной работе.

Как не дать обратную связь:

- С самого начала переходите в наступление.
- Высказывайте несправедливые и двусмысленные жалобы, чтобы собеседнику было непонятно, как решить вопрос.
- В неудачах всего коллектива вините отдельных сотрудников.
- Не приводите подробных толкований.
- Используйте любые предлоги, чтобы тянуть время.
- Обобщайте, избегайте фактов и конкретных примеров.
- На первом плане позиция, а не произведенное впечатление.
- Выдвигайте обвинения, справедливость которых трудно проверить. Таким образом ваши заявления будут казаться правдивыми.

Такая обратная связь оказывает сильное негативное воздействие на личностном уровне. Однако она не приносит пользы и самому руководителю: его станут считать некомпетентным, тупым и нечувствительным или же попросту движимым злобой.

Критика такого рода — превосходное средство для демонстрации враждебности. И все же ключевой фактор — использование несправедливых, неконкретных обвинений, достоверность которых трудно проверить — в своей неярко выраженной форме является не чем иным, как простым отсутствием опыта.

Чем меньше в такой «обратной связи» фактического материала, тем сложнее доказать несостоятельность критики.

### *Пример*

*Раньше среди автократических редакторов периодики считалось обычным делом устраивать головоломки и обвинять ведущих репортеров в непрофессионализме. Каждый журналист претендует на звание профессионала (неважно, пишет ли он для солидной толстой газеты или для бульварного листка), поэтому подобная акция являлась четко спланированным ударом по эго журналиста. Однако само понятие «непрофессионализм» довольно расплывчатое и его трудно оспорить. Далее старые литературные «поденички» до сих пор вспоминают об этих обидах. Неприятные воспоминания и по сей день заставляют их сомневаться в своем опыте.*

Хорошая обратная связь является прямой противоположностью «кошмарному» сценарию. Его концепция строится на том, что у большинства служащих идея обратной связи вызывает тревогу и заставляет их занимать оборонительные позиции. Многие полагают, что обратная связь — это критика и под «огнем» критики их реальные деловые показатели могут не выдержать проверки. Хорошая обратная связь основана на понимании того, что любое поведение имеет позитивное намерение и что наилучший результат можно получить путем совершенствования исполнения работы и — одновременно — укрепления рабочих отношений.

## **Проводите различие между поступками и личностью**

Хорошая обратная связь начинается с дифференциации личности и ее поступков. Обратная связь должна касаться только

того, чем вы занимаетесь, а не того, кто вы такой. Это важное различие, однако в повседневной жизни оно часто упускается из виду. Прислушайтесь к разговору на вечеринке. «Чем вы занимаетесь?» — спрашивает один и, как правило, получает в ответ: «Я — летчик/ водопроводчик / программист / преподаватель / фермер». Логичней было бы ответить: «Я летаю на самолете / чиню трубы / порчу себе зрение, а начальник получает втрое больше / учу / занимаюсь сельским хозяйством». Мы слишком часто идентифицируем себя со своей работой и постепенно склоняемся к убеждению, что это и есть наше настоящее лицо. Такое положение вещей вовсе не является проблемой. Однако именно это обстоятельство объясняет, почему потеря работы или вынужденное понижение в должности нередко вызывает столько негативных эмоций. Если человек определяется своей работой, а его существование — рабочей активностью, что происходит с его личностью, когда его увольняют?

Искусство разделять личность и ее деловую активность является важным жизненным навыком, который можно применять как при общении с родственниками и детьми, так и с партнерами на работе. Его полезно использовать и во время аттестаций. Идея эта далеко не нова. «Возненавидьте грех, но возлюбите грешника», — изрек Святой Павел две тысячи лет тому назад. Это, вероятно, первый шаг к тому, чтобы подходить к любой ситуации с холодной головой. Разве не могут два человека спокойно и взвешенно, без взаимных обид и гнева проанализировать прошедшие события? Обратная связь — это информация для будущего. Однако, чтобы извлечь из этого максимальную пользу, обе стороны должны сосредоточиться на существенных моментах события. Что уже сделано, то сделано, тем не менее даже те, кто совершил непростительные ошибки, нередко не в силах забыть об эмоциональных переживаниях, стоящих за ними. Существенной частью задачи руководителя в период аттестаций является поддержание беспристрастного тона и ориентация на будущее.

После того как вы добились четкого и конструктивного двустороннего анализа действий и задач, не переходя на личности, можете продолжать анализ в атмосфере разумного доверия.

Помните, как важно избегать неконкретной и голословной критики, описанной в первом сценарии; приведите члену вашей команды конкретные примеры его успешной работы, его упущений и укажите на то, что ему следует исправить. Критерием работы должен быть ее результат: укажите те сферы деятельности вашего подчиненного, сбой в которых препятствует получению желаемого результата. Существует одна хитрость, о которой вам следует знать. Будучи руководителем, вы можете получить более подробные отзывы о деятельности подчиненного из разных источников, например, из других отделов, однако ваш подчиненный такой информацией не обладает. Если вы воспользуетесь этой возможностью и разъясните ему свое видение ситуации, видение в более широкой перспективе и объясните, почему это для вас так важно, то сможете убедить его в беспристрастности и аргументированности своей оценки. Проведение аттестации — это отчасти процесс обучения: вы используете возможность научить персонал видеть ситуацию шире.

Как руководитель вы должны выдвигать хорошо продуманные примеры того, как улучшить производительность. Если вы приводите пример того, как следует подчиненному вести себя с клиентами, или даете конкретный совет, как повысить эффективность технических операций, это, без сомнения, имеет значение. Однако вы можете предложить нечто большее, если обратите внимание служащего на примеры хорошей или даже образцовой работы других членов вашей команды: «Посмотрите, как Сьюзан ведет себя, когда хочет узнать, зачем пришел покупатель». В данном случае вы тактично побуждаете служащего брать пример со старшего коллеги, причем такое подробное объяснение, возможно, даже не было зафиксировано в отчетах. Подобно тому, как раньше ученик обучался ремеслу, наблюдая за мастером, помогая ему, и только потом, ознакомившись с инструментами и материалом, мог занять его место, многое можно постичь в процессе обучения и подражания успеху. Выражение «Все нам нравится, что идеи Сэма всегда основаны на правильных расчетах» — иной, но столь же полезный вариант этой техники. Таким способом мы указываем на то, как улучшить один из аспектов работы, выдвигая образец для подражания.

## Не принимайте на свой счет

Практически никто из работников сферы бизнеса не застрахован от некомпетентной обратной связи. Поэтому, когда придет ваш черед выходить на линию огня, важно владеть некоторыми техниками, позволяющими выйти из ситуации с наименьшими потерями. Предположим, на определенной стадии вы столкнулись с некомпетентно составленным отзывом. Возможно, вы восприняли его как личную обиду. Каким образом вы намерены избежать чувства подавленности? И каким образом вы собираетесь извлечь из ситуации хоть что-то положительное?

Секрет восприятия враждебной и несправедливой критики и сохранения при этом улыбки на лице состоит в том, что вы не принимаете ее на свой счет, *особенно* если ясно, что она содержит личную оценку. Принимая критику на свой счет, вы вовлекаетесь в конфликт. Ваша личность — мишень, и вы должны ее защищать. Защита вашей личности — это серьезная и насущная проблема. Именно так, втягивая руководителей среднего звена в неприятные личные разбирательства, когда им в итоге приходится защищать свою личность, запальчиво заявляя: «Подавитесь своей работой, я ухожу!» — крупные компании нередко безжалостно избавляются от служащих, которые их не устраивают. Поэтому не позволяйте втягивать себя в эмоциональные конфликты.

Второй секрет, позволяющий сохранить лицо, состоит в том, чтобы обезоружить любую самую яростную критику, просто принимая ее как полезный отзыв (пусть даже и намеренно недоброжелательный). Прислушайтесь к деталям, чтобы узнать, о чем говорит ваш оппонент (и помните о том, что, возможно, за этой критикой стоит кто-то еще, а два человека не всегда могут думать одно и то же). Ваша задача найти зерна истины в позиции другой стороны и затем безошибочно показать своему оппоненту, что вы приняли к сведению все его ценные замечания. Такой ход может застать врасплох вашего собеседника, поскольку у него больше нет основания — или права — давить на вас.

Третий секрет «выживания» в случае, если на вас оказывают грубое воздействие, заключается в том, чтобы направить все вни-



мание на анализ ситуации, при этом спрашивая себя: «Как мне сделать так, чтобы больше никогда и ни от кого не слышать подобных гадостей?» Постарайтесь пробиться через огонь и добыть те крохи информации, которые могут пригодиться. Если же вы слишком возбуждены и ваше эмоциональное состояние не позволяет этого сделать, задайте себе вопрос: «Чего хотят добиться эти люди? Возможно, я знаю, что вызвало эту критику?» Анализ и размышления над подобными вопросами позволят снизить остроту нападков и в какой-то степени позволят взглянуть на ситуацию со стороны. Если же вы легко диссоциируете себя от окружающих, то можете даже попробовать встать «над схваткой» и понаблюдать за разворачивающейся вокруг вас сценой.

## **Учитесь на опыте**

Неважно, сумеете ли вы встать над схваткой в момент события и наблюдать ее стороны или нет, впоследствии вы убедитесь, что вам совсем несложно мысленно «прокрутить» кадры вашего опыта. Это намного проще и таким образом вы сможете с пользой для себя извлечь крупинцы золота из шлака. Рассмотрите ситуацию снова, однако на этот раз со стороны, как если бы это была видеозапись. Следите за собой и за своими реакциями, обратите внимание на поведение собеседника, отмечая как можно больше подробностей. Попробуйте найти в этом эпизоде полезную информацию. Задайте себе вопрос: «Чему я могу научиться на примере такого обращения со мной, чтобы самому никогда не ставить подчиненного в подобное положение?»

Такой опыт поможет повысить ваш профессиональный уровень руководителя. Теперь вы знаете, чего вы не должны и, напротив, что вам следует делать во время аттестации. Составьте список того, что вы должны и чего не должны делать. Если, рассмотрев его первую половину, вы поймете, что следует делать, но не будете знать как, подумайте о том, какие тренинги могли бы закрыть эту брешь. Возможно, обычный курс занятий пойдет вам на пользу. Найдите время для нескольких специально ориентированных курсов для руководящего персонала. Беседа в

непринужденной обстановке с теми, кому подобные навыки даются без труда, может быть весьма эффективной и окажет на вас благотворное влияние. Их практические советы, касающиеся тонких деталей, а также общий подход и отношение к проблеме в целом обогатят ваш арсенал.

Прежде чем завершить тему обратной связи, подумайте о том, какое место она занимает в более широкой методологии управления. Одна из причин, по которой аттестации стали частью устоявшейся практики, состоит в том, что они позволяют своевременно выявлять проблемы. Однако стиль некоторых руководителей доказывает обратное. Управление «по отклонениям» имеет свои преимущества. Однако существенный недостаток состоит в том, что руководители замечают, что дела идут плохо, тогда, когда поправить их уже сложно.

Обратная связь — основа для накопления информации и принятия решений. Неэффективная обратная связь — причина неэффективного обучения; ребенку говорят: «Вот глупая девчонка», и он растет глупым. Неэффективная обратная связь — причина неэффективного принятия решений: в результате недобросовестного исследования рынка выпускается товар, который никому не нужен. Однако обратную связь можно использовать и по-другому, если обращать внимание на то, что работает хорошо. Хорошим противоядием от привычки обращать внимание на недостатки может стать проведение регулярного «переучета». Спросите сначала у себя, а потом у остальных: «Какие из наших проектов работают, а какие нет? Возможно, то, что работает сегодня, может перестать эффективно действовать через три, шесть или девять месяцев?»

Обратная связь - верная, продиктованная лучшими побуждениями и разумно доведенная до адресата реакция, предполагающая двусторонний поток информации, является одним из способов преодолеть страх и предубеждения в периоды нестабильности. Кроме того, такая реакция указывает персоналу на его успешную работу. При умелом использовании она способна укрепить преданность фирме и повысить производительность, предсказать будущие проблемы и зажечь энтузиазм. Она является важным инструментом для всех руководителей и абсолютно

незаменима для тех, кто призван руководить людьми во времена быстрых и неожиданных перемен.

## ИТОГИ. Обратная связь, внимание к критике

- **Как сделать так, чтобы обратная связь пошла вам на пользу**
- **Реакция на обратную связь:**
  - Как показали исследования, реакция на аттестационные сессии часто бывает негативной.
  - Люди забывают о положительных отзывах, особенно если негативные отзывы воспринимаются ими на личностном уровне.
  - Даже тщательно сбалансированная картина продолжает держать подчиненных в напряжении.
  - «Сэндвич» не всегда оказывается эффективным.
  - Критика воспринимается болезненно, но обратная связь в итоге приносит пользу.
- **«Не бывает поражений, существует только обратная связь».**
  - Если обратная связь оказалась для вас неожиданной, проявите любопытство и подберите ключи к разумному объяснению.
- **Чтобы идти вперед, нужно научиться падать:**
  - Чему вы можете научиться на своей ошибке?
  - Как только вы начнете учиться на собственных ошибках, вы будете получать результаты, которые пригодятся в будущем.
  - В науке и профессиональном спорте уроки, извлеченные из неудач, — составная часть движения к успеху.
  - Спортсменов и ученых иногда постигают неудачи.
  - Они получают награды за свой лучший вклад в науку и мировые достижения, а не за низкие показатели отсутствия ошибок.
- **Попробуйте предсказать, что произойдет во время следующей официальной аттестации:**
  - Поставьте себя на место начальника.
  - Доказывает ли различие между вашими взглядами и взглядами вашего начальника реалистичность вашей точки зрения?

- Если ваши плюсы остаются незамеченными, переведите разговор в сферы, где результаты деятельности говорят в вашу пользу.
- **Что нужно и чего не нужно делать во время аттестаций:**
    - Начните с «кошмарного» сценария.
    - Высказывание несправедливых, неконкретных обвинений, достоверность которых трудно проверить, подчас свидетельствует об отсутствии опыта.
    - Хорошая обратная связь основана на понимании того, что любое поведение имеет позитивное намерение.
    - Наилучший результат можно получить в результате совершенствования исполнения работы и одновременного укрепления рабочих отношений.
  - **Проводите различие между поведением и личностью человека.**
    - Обратная связь должна касаться только дела: того, чем вы занимаетесь, а не того, кто вы такой.
    - Задачей руководителя в период аттестации является поддержание беспристрастного тона и ориентации на будущее.
    - Приведите конкретные примеры успешной работы и упущений и укажите на то, что следует исправить.
  - **Критерием работы должен быть ее результат: укажите те сферы деятельности подчиненного, сбой в которых препятствует получению желаемого результата:**
    - Разъясните свое видение ситуации, покажите ее в более широкой перспективе.
    - Обращайте внимание на примеры хорошей или даже образцовой работы других членов вашей команды.
    - Укажите на то, каким образом улучшить один из аспектов работы, предложив образец для подражания.
  - **Не принимайте на свой счет:**
    - Практически никто из работников сферы бизнеса не застрахован от некомпетентной обратной связи.
    - Поэтому не позволяйте втягивать себя в эмоциональный конфликт.
    - Постарайтесь воспринимать любую критику как полезный отзыв (пусть даже и намеренно недоброжелательный).

— Дайте ясно понять своему оппоненту, что вы приняли к сведению все его ценные замечания.

— Задайте себе вопрос: «Какую пользу я могу извлечь из данной ситуации?»

— Попробуйте встать «над схваткой» и понаблюдать за разворачивающейся вокруг вас сценой.

• **Учитесь на собственном опыте:**

— Просмотреть ментальные кадры вашего опыта.

— Если вы представляете, что следует делать, но не знаете как, подумайте о том, какие тренинги могли бы закрыть эту брешь.

— Беседа в непринужденной обстановке с теми, кому подобные навыки даются без труда, может оказать благотворное влияние.

— Управление «по отклонениям» указывает на то, что дела идут плохо тогда, когда поправить их уже сложно.

— Проводите регулярный «переучет»: какие из проектов работают, а какие нет и что может дать сбой в будущем?

## Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

*Основной закон роста заключается в людях.*

Джордж Элиот, 1876

### **Как упорядочить свое время и способности**

Какие деловые проблемы иногда можно преодолеть без особых усилий? Какой фактор может превратить внешне несложный вопрос в запутанную, трудную и в высшей степени изматывающую проблему? Нередко причина связана не с фактической стороной дела и не с самой запутанностью вопроса, а с вашим самочувствием в этот момент.

Представьте, что вам пришлось принимать жизненно важные решения в тот момент, когда вы были простужены. Оставим в стороне ноющие легкие и озноб и вспомним о том, каким вам представлялся окружающий мир в эти минуты. Разве вы испытывали прилив сил? А разве ваш интерес к жизни не был омрачен пораженческими настроениями? Признаете ли вы, что ваши суждения в чем-то не соответствовали действительности? Стоит ли говорить, что, подхватив простуду, вы были не в лучшей своей форме? Приступ простуды не намного отличается от многих других заболеваний и расстройств, время от времени причиняющих нам неприятности. Даже чувство голода, гнев или усталость способны (хотя и в меньшей степени) ослабить наш жизненный потенциал и, как в случае с простудой, оказать влияние не только на наше физическое состояние. Внутреннее состояние заставляет нас обращать или не обращать внимание на что-то, быть готовым к действию и выполнять его. Внутреннее состояние определяет, насколько изобретательным и образным будет наше мышление и насколько сильными и энергичными будут наши действия.

Многие люди с удивлением узнают, что традиционное нежелание работать в понедельник утром имеет научное объяснение и дело вовсе не в очевидном контрасте с предыдущим выходным. На самом деле в утренние часы людям сложнее справиться с элементами внутреннего беспокойства. Во время одного эксперимента добровольцы в разное время дня и ночи получали (по зубам!) регулярные удары электрическим током. По завершении опыта их спросили о том, в какие часы боль была наиболее ощутимой.

На самом деле сила тока была неизменной. Однако, по свидетельству «подопытных», временами боль чувствовалась в два раза острее, особенно в утренние часы. К середине дня, сразу после ланча, боль несколько притуплялась. Каждый человек реагирует на боль по-разному, и в каждом отдельном случае для выявления состояния каждого добровольца в разное время суток ученые задействовали много различных факторов. Вы не найдете двух людей, которые бы испытали одинаковое (по многим параметрам) удовольствие от одного предмета. Точно так же люди не могут получить одинаковое удовольствие от общения с одной личностью. Однако в нашем случае суточный цикл чувствительности и нечувствительности оказался совместимым и статически значимым. В настоящее время ученые исследуют вопрос об универсальности этого феномена. Независимо оттого, какие еще факторы были слагаемыми состояния каждого добровольца, один существенный компонент влиял на них с тем же результатом и в те же часы.

Многим рабочим и служащим было бы полезно знать о возможных последствиях такого феномена. Если вы сидите в офисе, пытаетесь набрать отчет о продажах на персональном компьютере, то вам, вероятно, не угрожает физическая опасность. Вы, конечно, можете уснуть на клавиатуре, и тогда на вашем лбу отпечатаются буквы верхнего ряда, но эта беда поправима. Но если вы водитель такси, крановщик, авиадиспетчер или хирург, ясно, что потенциальный риск заснуть может обернуться катастрофическими последствиями. Однако речь идет не о тех, кто способен уснуть за рулем. Мы говорим о более общих и менее показательных случаях. Большинство людей, работающих в условиях нормированного дня, тратят

существенную его часть, находясь не в лучшей своей форме. Следовательно, они работают далеко не в полную силу.

## Энергия для вашего стимула

Большинство современных людей живут в условиях энергетического кризиса. Подчас мы чувствуем себя настолько усталыми, что у нас нет сил разобраться, отчего это происходит. Нам не кажется, что энергия является нашим главным личным ресурсом. Мы не знаем, как увеличить, сохранить и повысить уровень энергии, и мы воспринимаем ее недостаток как данность, которую нельзя контролировать или изменять. В то же время большинство из нас хорошо известно, что мы недосыпаем.

Если утром вы не можете проснуться без будильника, то это своего рода обратная связь, которую нельзя не замечать. Исследования университета в Л акборо показали, что средний ночной сон взрослого англичанина составляет чуть более семи часов. В то же время, когда психиатры из Американского национального института психического здоровья перевели группу добровольцев в помещение, где освещение выключалось ночью на четырнадцать часов, средний сон испытуемых оказался равным приблизительно восьми часам и пятнадцати минутам. Нашему мозгу и телу необходим сон по причинам психического и физического характера, чтобы выполнять множество дел дома и на работе, осуществлять бессознательные информационные процессы и, кроме того, поддерживать жизнеспособность иммунной системы. И если каждый день вас будит звонок, справедливо предположить, что вы просыпаетесь раньше естественного срока, когда некоторые из этих процессов еще не завершились. Если вы выдергиваете себя из постели, бродите полусонный и мрачный и подстегиваете себя кофеином, чтобы начать новую гонку, — налицо явные признаки деспотичного подхода к управлению своими собственными энергетическими ресурсами. Все мы знаем людей, которые просыпаются по подобной модели и затем в течение дня переживают ряд экстремальных ситуаций. Сначала они страдают манией, а потом упадком сил; они ежечасно подстегивают себя кофе, сигаретами, шоколадом, алкоголем и даже ритуальными вспышками гнева



(гнев также может быть сильным источником энергии). Такое управление ресурсами является неправильным. И его едва ли можно считать контролируемым. Оно не способствует ни росту производительности, ни качеству отдачи отдельной личности. И если очевидный выход состоит в увеличении продолжительности сна, то такое решение стоит принять.

Большинство людей не замечают прямую связь между мозгом и телом, если речь заходит о сохранении и использовании энергии. Мы накапливаем энергию в результате процесса окисления, в котором участвуют получаемые из пищи углеводы и воздух, которым мы дышим. Основная реакция производит двуокись углерода, воду и тепловую энергию. Однако энергия эта не используется мгновенно. Некоторая ее часть идет на непосредственные нужды, а все остальное хранится в нашем теле. Для этого вырабатывается особый химический продукт — АТФ, или аденозин трифосфат (АТР, adenosine triphosphate). Благодаря выработыванию АТФ, который в случае необходимости может быть немедленно задействован, тело способно накапливать запасы энергии. Наш мозг является органом, потребляющим самое большое количество энергии. Мозг весит менее полутора килограммов, однако сжигает в десять раз больше топлива по сравнению с другими тканями тела. Даже когда вы просто лежите, ваш мозг пожирает одну пятую от общего запаса энергии, составляя при этом лишь одну сороковую часть веса всего тела. Если человек не спит несколько дней, процессы поддержания температуры и накопления энергии сбиваются с установленного ритма и энергия сжигается, вместо того чтобы сохраняться. Исследования с лабораторными крысами, которых лишали сна, показали, что такой образ жизни вынуждал их сначала поглощать пищу в больших количествах для поддержания энергетического ресурса, а затем, когда такая стратегия переставала себя оправдывать, приводил к полному истощению и смерти.

## **Проснитесь и займитесь чем-нибудь**

Для того чтобы оставаться здоровыми и счастливыми, мы должны управлять как моделями сна, так и уровнями энергии, и счи-

тать их частью более широкой программы, цель которой — взять от жизни как можно больше. Для многих кратчайший путь к реальным улучшениям в обеих сферах состоит в том, чтобы встать из-за стола или водительского кресла и начать делать физические упражнения. В таком случае при существенной и легко достижимой отдаче вы полностью контролируете затраченное время и вложенные усилия. Регулярные занятия аэробикой и спортом несколько раз в неделю увеличивают содержание кислорода в крови, укрепляют силу и выносливость, и — что бросается в глаза не сразу — улучшают способность к концентрации. Кроме того, такие занятия — превосходный способ изменить образ жизни: ваша кожа и тело будут чувствовать себя иначе в течение дня. Это обстоятельство может оказать благотворное влияние, если работа ваша сопряжена со стрессами и вам трудно расслабиться и спокойно заснуть. Йога, тай цзи цюань, техника Александра, выгуливание собаки также полезны, и причина здесь только в одном: вы должны чем-нибудь заняться.

Чем больше энергии будет в вашем новом увлечении, тем более заметными будут результаты. Однако сам факт, что вы начали что-то делать, уже является позитивным. Занятие спортом воздействует на тело и, кроме того, усиливает чувство контролируемой деятельности в этой сфере вашей жизни. В жизни постоянно приходится жертвовать своим временем ради приоритетов других людей, поэтому такое отношение может легко перерасти в привычку ставить себя на последнее место. Напротив, вкладывая в себя и находя дополнительное время для избранных вами занятий, вы свидетельствуете о том, что принимаете ответственность за свое благополучие.

Принятие контроля за сферами вашей жизни и работы чрезвычайно важно. Стрессы стали настоящим бедствием наших дней, кроме того, растет число вакансий, в которых фактор стресса заложен изначально. Каждый месяц открываются новые центры по обслуживанию клиентов по телефону, куда набираются тысячи людей, которым целые сутки приходится отвечать на звонки сердитых и раздраженных покупателей. И очень редко клиенты набирают номер горячей линии, чтобы поблагодарить за товар или услугу. Поэтому практически весь персонал таких центров

ежедневно сталкивается с потоком негативных эмоций. Люди — существа, обладающие привычками, и они могут привыкнуть к уровню стресса, который однажды пережили. Затем это становится нормой, и мы замечаем лишь те экстремальные события, которые эту норму превышают. Опасность состоит в том, что предельно допустимый уровень постоянно повышается. Служащие центра по обслуживанию клиентов объясняют это спецификой работы. Они привыкли к стрессовым ситуациям и считают их нормой, поскольку только так могут удержаться на этой работе. Всякий раз, когда фирма производила некачественный товар или наступала рождественская суета, «артиллерийский обстрел» становился более интенсивным, а уровень стресса снова возрастал, вызывая дискомфорт. Так продолжалось до тех пор, пока границы предельно допустимых эмоций в очередной раз не становились еще больше.

Неудивительно, что люди, занятые на подобной работе, возвращаясь вечером домой, нередко испытывают потребность пропустить пару стаканов вина, чтобы «развеесться». Вскоре эта потребность может вырасти до трех стаканов, а затем и целой бутылки.

Вопреки рекомендациям экспертов, подобные действия можно расценивать и как часть программы по «управлению» стрессами, поскольку в разумных пределах они являются противоядием от стрессов на работе. Конечно, не только служащие центров прибегают к подобным методам. Стрессовые ситуации могут возникать у муниципальных служащих и фермеров, у инженеров по эксплуатации и менеджеров по продажам, у служащих фирмы, продающей товары по телевидению, и инспекторов дорожного движения, у полицейских, осуществляющих надзор за условно освобожденными, и продавцов, заблаговременно скупающих товары. Подхваченные стрессовой волной, эти люди нередко осознают всю серьезность случившегося, лишь когда с ними происходят заметные неприятности.

## **Как справиться со стрессом?**

Задайте себе вопрос: замечаете ли вы стрессовую ситуацию, если она происходит в рабочем коллективе? Возможно, вы при-

способились и привыкли к ней настолько, что не замечаете механизм ее работы? Каждому человеку приходится находить способы справляться со стрессами, но не каждый оглашает себе отчет, как у него это получается. Спросите себя: «Что входит в мою личную программу управления стрессами?» Возможно, вы относитесь к типу «справляюсь, как могу». Возможно, вы увлекаетесь игрой в сквош и таким образом умеете забывать огорчения. Или, будучи совестливой натурой, однажды признаетесь себе, что стали много пить. Или же вы выработали некий план разделения разных сфер вашей жизни и ваш девиз «Я стараюсь оставлять рабочие проблемы за порогом своего дома». Если у вас есть собственная программа борьбы со стрессами — сознательная или неосознанная, важно понимать, какова ее цель, чтобы определить, насколько она эффективна. Если же у вас нет механизма снятия стресса, а ваша работа связана со стрессами, подумайте о том, какие концепции, изложенные в данной главе, помогут вам сделать эту сферу жизни более управляемой.

Одно из наиболее интересных открытий, связанных со стрессами на работе, свидетельствует о том, что тяжелыми формами стрессов страдают вовсе не «олигархи» и не «капитаны индустрии». Настоящими жертвами стрессов становятся те, кто чувствует себя бессильными и не способен в полной мере контролировать свою жизнь на работе. Это случаи в буквальном смысле со смертельным исходом. Результаты двадцатилетнего исследования показали, что тридцать тысяч британских государственных служащих рискуют закончить свою карьеру инфарктом. Таким образом, отсутствие полного контроля — не просто неудобство, а смертельная опасность.

По результатам исследования, уровень фибриногена — вещества, участвующего в процессе свертывания крови, напрямую зависит от степени контроля и автономии, которой обладает служащий на работе. Уровень фибриногена определяет вероятность сердечного приступа, которую в значительной мере повышают курение и алкоголь. Однако само ощущение того, что вы неспособны должным образом контролировать свои деловые отношения, увеличивало содержание фибриногена до уровня завязанного курильщика. Таким образом, «мандарины с Уайтхолла», ушед-

шие с головой и государственные вопросы и получающие зарплаты и пенсии в соответствии с важностью своих обязанностей, становятся жертвами инфарктов значительно реже, чем простые клерки и рассыльные, выполняющие поручения и стоящие на низшей ступени иерархии государственной службы.

Исследование, проведенное среди государственных служащих, подчеркивает важность личной инициативы в управлении факторами стресса. Прежде всего следует внимательно рассмотреть те ситуации, в которых вы чувствуете себя беспомощным и бессильным и которые, в свою очередь, воздействуют на вас и на последующие обстоятельства. Что реально можно сделать, чтобы повысить контроль в этих сферах? Возможно, вы сможете получить больше ответственности и автономии, если попросите об этом (особенно если данная ситуация никогда не рассматривалась как отдельная). Вполне вероятно, что ваш непосредственный начальник ценит вашу работу, но никогда не задумывался, с какими проблемами вам придется сталкиваться. В противном случае вам придется разрешать ситуацию шаг за шагом, путем небольших побед или же — применяя радикальные методы — свергнуть косную систему, чтобы почувствовать себя свободным. Подобные события происходят в любой тюрьме, однако работа не должна быть для вас местом заключения, а если это так, вам стоит продумать план побега. Многие организации намеренно ставят сотрудников в такое положение, когда их роли и полномочия чересчур ограничены. Если с вами произошло то же самое, то вам самим следует решать, стоит ли идти на перемены ради вашего блага (хотя, с другой стороны, перемены пойдут на пользу и вашему работодателю).

## **Важность маленьких побед**

Менеджеров среднего звена, возглавляющих отделы и рабочие группы, как и рядовых государственных служащих, но в более изозированной форме, могут игнорировать и осуждать их начальники. Обстоятельство это, без сомнения, подрывает веру в собственные силы. Невыполнимость поставленных задач, ограниченный бюджет и жесткие процедурные рамки вызывают схожее чувство непреодолимой беспомощности. В такой ситуации

вам потребуется помощь коллег, уже побывавших в таком положении и нашедших свой способ создавать островки безопасности, столь необходимые для маневра. Поговорите с теми, кто, на ваш взгляд, сумел вписаться в систему. Познакомьтесь с ними поближе и узнайте, каким образом в вашем положении можно проявить больше гибкости. Если вы не можете добиться крупных побед и больших перемен, одерживайте небольшие победы.

Одерживая небольшие победы, вы контролируете свое состояние в конкретный момент и, таким образом, учитесь эффективнее управлять своими действиями. Процесс этот может принести много пользы, однако, приступая к нему, вы должны четко понимать, с чего он начинается. Что вызывает у вас прилив энергии? Что подрывает ваши силы и изматывает вас? В каких сферах вашей жизни вы чаще всего не думаете о себе и заявляете о своих правах в последний момент?

*Составьте список из десяти дел, которые бы вы хотели завершить (дома или на работе), но, считая их недостаточно важными, оставляли на потом. Такие задачи могут преследовать вас подобно призракам. В то же время, собравшись и выполнив их, вы поймете, что затратили на них меньше времени, чем предполагали. По мере уменьшения их количества вы будете испытывать прилив энергии, чувство удовлетворения и достижения и, кроме того, душевный комфорт. Выполнив задачу, вычеркните ее из списка. Даже при низких темпах (решая по одной проблеме в неделю) вы будете испытывать чувство удивительной свободы, непосредственно связанное со все возрастающим чувством самоконтроля.*

Мы испытываем удовольствие, потому что приближаемся к цели и завершаем задачу; мы вычеркиваем ее из списка и стираем из нашего сознания. Неожиданно для себя мы понижаем когнитивное напряжение жизни. Мы составили финансовую смету, заполнили налоговую декларацию или разобрали чердак. Одной проблемой стало меньше. Мы уже не беспокоимся о ней, нам не придется вспоминать о ней в будущем, и мы испытываем чувство заслуженного облегчения, даже если этот вопрос не был са-

мым важным. В то же время, когда кто-то из коллег говорит нам четыре волшебных слова «Предоставьте это дело мне», мы испытываем удовольствие, как если бы сами вычеркнули его из списка задач. Разумеется, вы не забудете об этом поступке. Если служащий воспользовался случаем заявить начальнику: «Предоставьте это дело мне. Я справлюсь», это, несомненно, наилучшим образом скажется на его карьере.

Успешно справляясь с небольшими задачами, вы тем самым напоминаете себе о возможности успеха. И здесь опять заходит речь о спирали позитивной обратной связи. Постоянное подтверждение вашей способности к успеху укрепляет вас в убеждении, что вы все можете. Ваш мозг принимает это сообщение, нимало не заботясь о том, что вы сами сознательно смоделировали череду маленьких побед. Но не стоит останавливаться на достигнутом. Техника переживания с позитивного опыта может быть сознательно перенесена на более масштабные сферы. С ее помощью можно сформировать и расширить ваши убеждения относительно того, чего вы способны достичь. Вместо того чтобы ждать, когда сложится подходящая ситуация и укреплять веру в себя, смело берясь за решение проблем и преодолевая их, вы можете искать такие ситуации. Для этого стоит найти время и тщательно обдумать: «Какой опыт мог бы реально убедить меня в том, что я способен подняться на новую ступень профессионального развития?» После этого попытайтесь вспомнить ситуации, из которых вы могли бы извлечь такой опыт. Если же ситуация возникнет самопроизвольно, вы можете вмешаться в нее и способствовать ее разрешению.

## **Формулирование результата**

Начав активно управлять собственными ресурсами, вы обнаружите очень много возможностей для позитивного вмешательства в происходящие ситуации. Вы будете успешнее контролировать свое состояние и начнете понимать, что у вас для этого достаточно силы и влияния. Например, руководитель нередко может показать себя более находчивым в деловой ситуации, если сознательно выберет подход. Подчас люди и организации быва-

ют излишне проблемно-ориентированными. Они начинают с вопроса: «В чем проблема?» — а затем пытаются ее решить. Такие методы свидетельствуют о модели мышления, которая не всегда в должной мере соответствует положению дел.

Если вместо вопроса «Какие проблемы?» вы задумаетесь над тем, «Чего я хочу на самом деле?», то тем самым направите мысли в ином направлении и придете к иным ответам. Оба метода одинаково полезны, однако второй дает вам больше возможностей выбора и больше гибкости. Первый вопрос формулирует ситуацию как проблему, второй же нацелен на результат. Разница между ними кажется семантически незначительной, но именно она определяет существенное различие в ответах людей. Вопрос о формулировке проблемы был тщательно исследован и разработан в НЛП. Метафора выбора формулировки при изложении деловой ситуации и изменение формулировки, когда вы хотите увидеть ее в ином свете, является простым, эффективным и полезным инструментом. С ее помощью вы можете без труда справиться с ограничениями, свойственными проблемно-ориентированному мышлению.

*Чтобы убедиться в удивительных возможностях этого подхода, возьмите ручку и бумагу и запишите одну «жизненно важную» проблему из бытовой или деловой сферы, представляющую для вас интерес. Затем, держа ее в голове, ответьте на два столбца вопросов. Отметьте при этом, что одна и та же проблема может вызвать разные отклики.*

Проблемная  
формулировка

Результативная  
Формулировка

*В чем моя проблема ?*

*Чего я хочу?*

*Как давно у меня эта проблема?* *Как мне узнать, когда у меня появилась эта проблема ?*

*В чем моя ошибка ?*

*В какой сфере я добился  
улучшения, когда появилась  
эта проблема?*



*Кто в этом виноват ?*

*Каким потенциалом  
для ее решения я  
обладаю в настоящий  
момент ?*

*Каково мое наихудшее  
переживание, связанное с  
этой проблемой ?*

*Добился ли я успеха в  
решении подобных  
вопросов?*

*Почему я до сих пор не  
решил эту проблему ?*

*Какова следующая  
ступень?*

Вопросы из колонки проблемной формулировки помогают прояснить ситуацию, но в то же время уводят вас в прошлое, к уже происшедшим событиям. Несмотря на то, что эти вопросы могут четко обрисовать случившееся, люди, использующие такие формулировки, нередко говорят об утрате мотивации и подавленном состоянии. Способ этот хорош для прояснения ситуации, а не для самостимулирования. Пользуясь вопросами результативной формулировки в правой колонке, вы заметите довольно резкий контраст. Для многих такой подход к ситуации представляется более побуждающим. Результативный подход больше нацелен на образный и конструктивный ответ.

Люди, впервые использующие эту технику, отвечая на вопросы применительно к своей ситуации, обычно удивляются, насколько неожиданными могут быть полученные ответы. Они говорят: «Я и не думал, что такие альтернативы возможны», и часто обнаруживают, что с уверенностью могут указать на следующую ступень. В этом нет никакой магии. Просто каждый вопрос автоматически направляет вас к будущему, к возможности выбора между различными способами поведения: то, как вы решите сформулировать свой опыт и свои проблемы, существенно отразится и на ваших реакциях. Искусство управления личными ресурсами очень часто непосредственно связано с подбором правильной формулировки, помогающей выявить самую суть проблемы. Если вы сможете самостоятельно

но этому научиться и будете знать, как, изменив формулировку, увидеть ситуацию в совершенно ином свете, то сумеете найти гораздо больше ресурсов для умелого и творческого управления.

Мы очень часто испытываем воздействие извне — иногда снисходительное, но чаще деспотичное, своекорыстное, злонамеренное, с выгодой и без нее. И в нашей власти выбирать, бросить ли весла, позволив обстоятельствам нести нас по своей воле, или же сделать шаг к тому, чтобы самостоятельно управлять своим настроением, состоянием и восприятием внешнего мира. Поскольку дрейф не является побуждающим стимулом и, став игрушкой непредсказуемой стихии, мы не извлечем для себя никакой пользы, совершенно очевидно, что выбор следует делать в пользу управления подконтрольными нам аспектами мотивации. И наш образ мыслей, без сомнения, является тем, чем мы можем управлять.

### *Пример*

*В 1993 году Линфорд Кристи установил национальный рекорд, пробежав сто метров за девять и восемьдесят семь сотых секунды, что всего на две сотые секунды уступало мировому достижению. Он твердо верил, что техника позитивных визуализаций и мотиваций, отработанная им, является важной частью его арсенала и позволит изыскать дополнительные физические резервы. В то же время он был реалистом и понимал, что, возможно, далее не представляет свой физический потенциал во всей его полноте. Совершенству нет предела: в свое время Эйнштейн заявил, что обычный человек использует лишь одну десятую своих мыслительных способностей.*

## **Девятилетний стратег**

Некоторые люди еще с раннего детства придумывают стратегии, которые в дальнейшем облегчают им жизнь. Сидя в машине во время долгой поездки (на сто миль), один смысленный девятилетний мальчик стимулировал себя, глядя на спидометр. Ког-

да цифры показывали двадцать миль, он сказал: «Еще пять миль, и мы проедем четверть пути». На отметке двадцать пять миль он заметил: «Ну вот, еще восемь миль и треть дороги будет позади». До следующего большого знака оставалось еще 17 миль. И все же он не мог не воскликнуть: «Ура, мы проехали половину пути, а еще через 16 миль останется одна треть». После этого он заметил, что еще через 9 миль останется только четверть пути, а там до дома и рукой подать.

Использование промежуточных отметок для поддержания энтузиазма с последовательностью 25 — 33 — 50 — 66 — 75, дробление большого отрезка пути на пять отдельных стадий на самом деле является строго научным подходом. Мальчик выстраивал позитивную обратную связь, о которой говорилось ранее, для самостимуляции, поддержания энтузиазма и получения вознаграждений в процессе пути. Он создал свою формулировку и придал поездке, которая поначалу была неясным и бесконечным блужданием, строгие и разграниченные формы. Мальчик сделал это бессознательно, однако у нас есть все основания для подражания его методу, поскольку он сослужил ему хорошую службу. Прагматизм решает все. И все, что действует, мы берем себе на вооружение.

Чтобы извлечь максимум пользы из концепций и техник, описанных в этой главе, необходимо их изучить, адаптировать и интегрировать наши методы самоуправления. И тогда вы почувствуете немедленную отдачу в сфере вашей активности — больше энергии, меньше стрессов, больше силы и изобретательности, что со временем заметят ваши коллеги и подчиненные. Если окружающие поинтересуются, что произошло, у вас появится возможность получить удовольствие от самого поучительного переживания — вы начнете учить других. Это всегда интересно и рискованно, поскольку в деловых кругах умеют хорошо скрывать свой цинизм. Но даже самый предвзятый ваш комментатор будет вынужден замолчать, если убедится, что ваши новые идеи помогают достичь лучших результатов. Делясь своими техниками и подходами, вы будете лучше их понимать и демонстрировать готовность перейти на следующую ступень вашей карьеры: от управляющего — к лидеру.

## ИТОГИ. Управление ресурсами

- **Как упорядочить свое время и способности:**
  - Многие люди часть рабочего дня находятся в непродуктивном состоянии и работают не в полную силу.
- **Многие люди живут в условиях личного «энергетического кризиса»:**
  - Большинство из нас знает, что не высыпается.
  - Как правило, люди не понимают прямой энергетической зависимости между мозгом и телом.
  - Мозг, весящий менее полутора килограммов, сжигает энергию в десять раз быстрее остальных тканей тела.
- **Проснитесь и займитесь чем-нибудь:**
  - Зарядка повышает содержание кислорода в крови, увеличивает выносливость и улучшает концентрацию.
  - Вы почувствуете прилив сил, если будете активно контролировать эту часть своей жизни.
  - Людям свойственно привыкать к предельному уровню стресса, граница которого постоянно растёт.
  - Вы пьете для того, чтобы «просто развеяться»?
  - «Приливная волна» стресса может захватить вас раньше, чем вы это осознаете.
- **Как можно справиться со стрессом?**
  - Что включает в себя ваша личная программа по управлению стрессами?
  - Как правило, жертвой стресса становятся люди, испытывающие недостаток сил и в недостаточной степени справляющиеся со своей работой.
- **Что нужно сделать, чтобы повысить контроль?**
  - Возможно, вам стоит просто спросить об этом, особенно если ваш руководитель не замечал этой проблемы.
  - Работа не должна быть тюрьмой, а если это так, придумайте план побега.
- **Важность небольших побед:**
  - Если вы не способны одержать крупную победу, накапливайте небольшие достижения.
  - Что является для вас источником возбуждения? Что подрывает ваши силы и изматывает вас?

— Составьте список из десяти вещей, которые вы хотите наконец завершить.

— Делайте по одному из них хотя бы раз в неделю.

— Мы испытываем удовольствие, потому что завершаем задачу, вычеркиваем ее из списка и стираем из нашего сознания.

— Заведите союзников, предложив им: «Предоставьте это дело мне».

— Справляясь с небольшими задачами, вы тем самым напоминаете себе о способности к успеху. Очередной пример спирали позитивной обратной связи.

— Задайте себе вопрос: «Какой опыт мог бы реально убедить меня в том, что я способен подняться на новую ступень моего профессионального развития?»

- **Формулирование результата**

— Исходная точка — научиться контролировать свое состояние.

— Если вместо вопроса «Какие проблемы?» вы спросите себя «Что я хочу на самом деле?», то тем самым направите мысли в ином направлении.

— Переход от проблемных формулировок к результативным способствует проявлению инициативы.

— Результативные формулировки чаще вызывают конструктивные реакции.

— Каждый результативный вопрос направляет вас к будущему и к возможности выбора между различными способами поведения.

— Формулировка вашего переживания определяет ваш ответ.

— Линфорд Кристи верил, что позитивные визуализации и мотивация принесут ему победу.

- **Девятилетний стратег:**

— Выстраивайте спираль позитивной обратной связи.

— Создавайте формулировку, придавая вашему проекту четкую форму.

— Если окружающие проявляют любопытство, учитесь на обучении других.

— Это следующая ступень вашей карьеры: от управляющего — к лидеру.

## Глава 9. ДИСТАНЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ |

*Утонченные личности оказывают на нас самое сильное воздействие после того, как мы покинули их присутствие.*

Ральф Уолдо Эмерсон 1839 г.

### **Как удержать контроль при удаленности во времени и пространстве**

Искусство дистанционного управления достаточно простое: лучшие руководители остаются на рабочем месте, даже если их там нет. В вашей жизни наверняка есть люди, удаленные от вас во времени и пространстве и тем не менее присутствующие с вами постоянно, связанные с вашим настоящим. Это могут быть учителя, однокашники, старые друзья и руководители, живущие далеко, но продолжающие оказывать на вас влияние. Возьмем, к примеру, кого-то из них давно нет в живых. Однако мы до сих пор чувствуем с ними связь и оглядываемся на них, принимая решения. И наоборот: в нашей современной жизни есть множество людей, которые, находясь рядом, не кажутся нам близкими и никак не связаны с нашим мышлением и поведением. Следовательно, удаленность — вопрос не только пространства и времени.

Дистанционное управление является деловым ключевым навыком, его значение растет год от года. Стратегия, основанная на принуждении, всегда оказывалась неэффективной при деловых долгосрочных отношениях. В наши дни она становится абсолютно неприемлемой из-за рассредоточенности, фрагментированности и подвижности рабочей силы. Лидерство и искусство убеждения становятся основными инструментами ру-

ководителя. Преимущество нового руководителя над управляющим старой школы состоит в том, что, добиваясь наилучшей производительности команды и отдельных подчиненных, он не стоит у них за плечом. Если люди работают из страха, подчиняясь жесткому регламенту, желая подставить соперника, или потому, что заработок напрямую зависит от объема работы, они всегда рискуют попасть в затруднительное положение при первом же неожиданном повороте событий. Если же человек работает в условиях разумной автономии, если он обладает определенными полномочиями и ответственностью, и четко представляя", как руководитель отреагирует на его действия, — ситуация совершенно иная. В этом случае даже импровизированные решения непредвиденных вопросов будут нести на себе печать стиля отсутствующего начальника. Кроме того, их будет отличать гибкая изобретательность, проявляющаяся тогда, когда люди получают шанс показать, на что они способны. Чтобы понять, как создается такая идеальная рабочая обстановка, необходимо подробно рассмотреть, как применяются основные принципы подхода нового руководителя в условиях дистанционного управления.

Прежде всего давайте внесем ясность: каждый из нас руководит подчиненными дистанционно. Если вы несете ответственность за свою команду, находящуюся в офисе за двести миль от вас, или за разветвленную сеть, расположенную в восьми европейских столицах, где говорят на шести языках, — вам должно быть это понятно. Если же вы руководите ремонтно-эксплуатационной компанией с дюжиной инженеров-эксплуатационников или заправляете группой сотрудников в соседней комнате, которых видите каждый день, — ситуация несколько иная. Тем не менее, когда ваши инженеры выезжают к заказчику, вы находитесь от них за сотни километров. А когда вы отправляетесь в деловую поездку, в отпуск или на совещание в том же здании, члены вашей команды работают без вашего наблюдения, находясь под самым настоящим дистанционным управлением.

Было бы странно и довольно оскорбительно, если бы ваше присутствие или отсутствие никак не сказывалось на поведении

подчиненных. Однако размышляли ли вы о том, как они работают в ваше отсутствие? В вашем офисе царит дух демократического сотрудничества или же один из них автоматически берет контроль на себя? Если так, то все ли подчиненные удовлетворены таким положением? И, кроме того, является ли фактический лидер подходящим человеком для принятия решений? Некоторые из ревностных сторонников контроля наивно полагают, что ситуация остается неизменной, независимо от их присутствия или отсутствия. Своим заместителям они рекомендуют держаться строгих директив и вести четкий внешний контроль; им удобно находиться в жестких рамках, сводящих к минимуму риск возможных ошибок. И тем не менее даже при таком подходе ошибки все равно случаются. Ошибки не всегда можно предугадать, предвидеть или рационально объяснить. И когда механизм дает сбой, подобная жесткая «квадратная» структура не всегда воодушевляет подчиненных на выдвижение импровизированных идей, чтобы исправить ситуацию.

## **Развитие в людях чувства уверенности и компетентности**

Невозможно управлять людьми дистанционно, если вы сомневаетесь в их способности думать самостоятельно. Управление людьми сродни родительскому отношению: и в том, и другом случае вы хотите дать подопечным все необходимое для роста их уверенности и компетентности. Ваша цель — поддержать их растущую уверенность в своих силах с помощью разумного вмешательства или отказа от него. Таким образом, вы сможете оказать помощь в нужную минуту, а ваш подчиненный будет учиться на практике до тех пор, пока не сможет действовать самостоятельно. В то же время важно, чтобы предъявленные требования не были чрезмерными и деморализующими. Когда мать учит детей печь пироги, она не только выступает в роли учителя и воспитателя, но и просто раскрывает им рецепт. Первый пирог ребенка может выйти «комом» и, возможно, ему не раз придется повторить свой опыт, чтобы получить приемлемый результат. Но затраченное время, внимание и терпение окупят себя в будущем,



когда уже взрослый человек много лет будет печь домашние пироги. Кроме того, забота и внимание перепачканной в муке матери придаст уверенности ребенку, повлияет на формирование у него стереотипов и вызовет детскую благодарность. Одна из опасностей, свойственных суматошной семейной жизни или деятельности огромного офиса, состоит в том, что родители или начальники упускают из виду тот факт, что развитие их подопечных является для них важной задачей. Если человек справлялся с подобной работой сотни раз, ему ничего не стоит хлопнуть коллегу по плечу и сказать: «Пустяки, я сам с этим справлюсь». Однако если такая взаимовыручка в вашем офисе явление нередкое, недостаток в передаче полномочий и специального обучения служит препятствием для тех, кто мечтает овладеть новыми навыками. В этом случае руководитель вынужден продолжать контролировать ситуацию всякий раз, когда возникают подобные проблемы.

По мере роста компетентности ваших подчиненных и их уверенности в себе увеличивается как их польза для вашей фирмы, так и потенциальная возможность устроиться в другом месте (включая офисы ваших конкурентов). Рост профессионализма, необходимый как им самим, так и вашей фирме, будет продолжаться до тех пор, пока предложения более высокой зарплаты и должности или неудовлетворенность политикой фирмы и коллегами не вынудят их занять следующую ступень. Чем лучше вы будете обучать своих подчиненных и чем больше они будут ощущать собственный прогресс, тем дольше вы сумеете их удержать и сделать их работу эффективной.

Задайте себе вопрос: «Что нужно этому человеку — сейчас и в будущем, — чтобы он смог добиться большего?» Если вы в состоянии поставить себя на место другого и найти правильные ответы, то вы сумеете создать рабочую атмосферу, которая будет стимулировать людей, способствовать проявлению их инициативы, а не стеснять их и порождать конфликты. Именно в такой среде дистанционное управление больше похоже на обучение, чем на контроль. И тогда для вас будет уже не так важно, находитесь ли вы в своем кабинете, в самолете или совершаете поездку.

## Заявить о себе

Если вы хотя бы некоторое время находились в близком контакте или в личных отношениях со своими подчиненными, дистанционное управление станет, по сути, расширением ваших отношений. Однако бывают случаи, когда приходится начинать на пустом месте и само слово «дистанционное» имеет сниженный оттенок. В этом случае нам помогут некоторые полезные практические советы. Обратимся к опыту Яна МакДермотта и его тренингу для руководящих работников, оказавшихся в аналогичной ситуации.

Представьте, что вы получили новое назначение и стали ответственным за развитие бизнеса в одной из стран Северной Европы. Это замечательный и многообещающий шаг, однако вам необходима четкая стратегия и недюжинная энергия для того, чтобы взять хороший старт. Неожиданно вы стали ответственным за рынки, о которых ничего не знаете. Под вашим началом оказались незнакомые вам люди, плохо говорящие по-английски, и вы для них тоже полная загадка. Что вам следует сделать в первую очередь, чтобы перейти к активной работе и снизить до минимума элемент отчужденности? Вы должны сделать три важных шага:

- Получить сведения о персонале и компаниях.
- Утвердить свое положение.
- Дать четкое представление о ситуации и показать подчиненным путь вперед.

Получая информацию о подчиненных вам людях и организациях, вы, в свою очередь, позволите своим сотрудникам хорошо познакомиться с вами и вашим подходом. При дистанционном управлении на географическом удалении вы должны искусно и утонченно пользоваться языком знаков и жестов. Один из первых ваших сигналов, посланных подчиненным, должен свидетельствовать о намерении быть лидером, а не опекуном. Попросите менеджеров по сбыту и по группе продуктов поразмыслить над тем, какое положение они хотели бы занимать и как

расставили бы приоритеты, влияющие на их сферы. Вот примерный образец подхода, который следует применить:

*«Я новый человек и мне необходимо знать, что является для вас важным. Каковы ваши достижения? Каковы наши силы как отдельной группы, действующей на рынке? Какие основные области могли бы принести значительный доход в случае дополнительных инвестиций или более эффективной деятельности?»*

Вы можете задать эти вопросы во вступительном письме, причем ответы следует получить в письменной форме или во время групповых совещаний. Однако независимо от избранного метода вы должны как можно скорее продолжить ваш вступительный «гамбит», проведя личные встречи с каждым из управляющих.

Утверждение своего положения начинается с того, что вы предоставляете новой команде возможность узнать ваши личные качества. При отсутствии выбора вы можете пригласить ключевых людей к себе домой. Однако было бы лучше найти силы и время, чтобы навестить каждого из них по отдельности. Вы можете собрать массу полезной информации, если будете просто слушателем и наблюдателем. Вы увидите, как люди относятся друг к другу, и сможете сравнить их отзывы со своими ощущениями. Не забывайте о том, что человек, с которым вы встречаетесь, будет более спокойным и откровенным в привычном и знакомом для него окружении. Вы быстро распознаете сильные и слабые стороны человека, если встретитесь с ним в домашних условиях. И все же цель ваших поездок состоит не только в разведке и сборе информации. Они дают вам возможность представить себя и ясно показать, какой вы руководитель.

С точки зрения ваших новых подчиненных, вы для них — новый товар. Им мало о вас известно и пока они не уверены в том, что вы — подарок судьбы. Тщательный выбор позиции для вас как «товара» позволит воздействовать на то, как воспринимают вас и ваш стиль управления. Кроме того, вы сможете избежать непонимания как со стороны вашей новой команды, так и со

стороны вашего непосредственного начальника. Если такие методы кажутся вам немного бесчувственными и механистичными, не забывайте о том, что в природе не бывает пустоты. Если не предложить свой позитивный и цельный образ, на его месте появится образ, менее полезный для вас. Поэтому четко заявите о том, кто вы и какой подход намерены использовать. Дайте понять, что вы не собираетесь заниматься исключительно формальными вопросами и не будете устанавливать «Кодекс Наполеона» с его уставом и правилами, чтобы затем наслаждаться тихой жизнью, не вмешиваясь в размеренный ход работы. С другой стороны, ваши подчиненные не должны принять вас за болтливого демагога, не обращающего внимания на детали, а следовательно, человека неосновательного. Вдохновенный руководитель, умеющий говорить и побуждать людей, но не проявляющий интереса к тому, хватит ли компетенции и ресурсов для выполнения задачи, опасен как сам по себе, так и для людей, работающих под его началом. Подчиненные знают об этом и потому проявляют разумную осторожность. Они ждут от вас сигнала о том, что новый руководитель в равной степени уделяет внимание средствам и целям.

Дать людям четкое представление о ситуации — третья часть краткосрочного плана действий «дистанционного» управляющего. Нужно показать подчиненным путь вперед, подтвердить, что и вы и они теперь знают о планах компании на будущее и о том, какая перед ней поставлена цель. Благодаря этому вы можете рассматривать каждый из видов деятельности вашей команды в более широком контексте, придавая им смысл и цель. Кроме того, такой подход поможет приглушить личные антипатии, такие, например, как негодование по поводу того, что вас назначили на место популярного предшественника. Вы исключите эту болезненную тему из числа приоритетных, если направите внимание людей на вопросы будущей работы.

## **Стремление к сопричастности**

Отличительным признаком успешного дистанционного управления является возможность находиться от него на расстоя-

нии. Все известные клише конца двадцатого века — человек находится в толпе один или когда он одинок в большом городе — с равным успехом применимы как к группе людей, так и к отдельной личности. Филиал компании, состоящий из пятидесяти или ста сотрудников, может чувствовать себя в такой же изоляции, что и агент по отгрузке товара, работающий в иностранном порту, или специалист по сбыту, неделями пропадающий в командировках. Задача руководителя — объединить (в зависимости от расстояний) группы сотрудников и отдельных работников в одну команду или одно сообщество. Для продуктивной работы люди должны чувствовать взаимную связь, и множество новых технологий — от видеоконференций до «всемирной паутины» — весьма способствуют этому. Поклонники сети Интернет могут часами сидеть в онлайне вовсе не потому, что они жить не могут без информации, а потому, что их манит соблазн общения. Фанатам «всемирной паутины» знакомо чувство причастности к чему-то, и порой связь эта — по двадцать четыре часа в сутки и по семь дней в неделю — внушает ощущение чего-то большого, содержательного и важного. Если же вам кажется, что их привлекает лишь доступ к информации, то, зайдя на сайты конференций, вы обнаружите, что диалоги виртуальные ничем не отличаются от диалогов в реальном времени. Следовательно, не информация, а связь и чувство причастности к чему-то, выходящему за пределы земных ограничений (таких, как время, географическое положение и стоимость) являются приоритетом. Однако, если вашим подчиненным необходимо ощущение причастности, то как дистанционный управляющий удовлетворяет эту потребность?

В первую очередь необходимо создать физическую и организационную связь. Не далее как в середине 1980 года люди были ограничены в выборе средств коммуникации. Они могли пользоваться телефоном, получать телексы, посылать телеграммы и писать письма. Сегодня у нас не осталось телексов, зато появились факсы, электронная почта, мобильные телефоны, пейджеры, видеоконференции, голосовая почта, локальные сети, Интернет и «всемирная паутина». Неожиданный технологический прорыв вместе с резким падением цен на услуги телекоммуникаций буквально потряс мир, и сегодня специалисты из разных

стран могут сотрудничать совершенно по-новому. И все же установка соответствующих коммуникационных связей предполагает и одновременное налаживание удобных двусторонних каналов для обмена информацией. Персонал, находящийся на удаленной территории, должен иметь возможность связаться с нужными людьми из вашего отдела, чтобы спросить совета, сообщить об успехе или доложить о текущей обстановке на рынке. Девиз Гарвардской школы бизнеса «Мысли глобально, действуй локально» имеет смысл, лишь когда глобальное мышление имеет под собой опору в качестве информационной поддержки, получаемой от внешнего мира.

Установив связь, вы переходите к следующей задаче: ваши подчиненные должны чувствовать эту связь, а это не всегда одно и то же. Умение воспитать чувства принадлежности к компании или отделу в отдельно взятой команде или группе, имеющей общие цели, — признак большого опыта и мастерства руководителя, особенно если подчиненные работают по всему свету. Один из способов добиться успеха состоит в активном поощрении коммуникации, выходящей за рамки формального общения. Кроме того, управляющий может удостовериться, имеют ли сотрудники, работающие на удаленной территории, возможность прямого доступа к необходимым ресурсам и, таким образом, знают, к кому обратиться за технической поддержкой или за простым советом. Важно, например, иметь в каждом офисе уточненные списки внутренних телефонов и добавочных номеров. По мере усложнения сети перекрестных связей и роста пересечения взаимных интересов различных людей, обменивающихся взглядами и информацией, будет усиливаться связанность между разными частями одной организации.

## **Заставьте людей захотеть стать частью вашей команды**

Самая важная задача при решении проблемы причастности заключается в том, чтобы заставить людей, с которыми вы работаете, чувствовать связь с вами и хотеть быть частью вашей команды, где бы они ни находились. Достичь этого очень просто:

нужно относиться к персоналу как к своим клиентам. Для того чтобы заручиться их доверием и лояльностью, вы должны дать им то, чего они хотят. Задайте себе следующие три вопроса:

- *Какие мои личные качества и особенности моего управленческого стиля могли бы заставить людей захотеть стать частью моей команды?*
- *Какие мои действия могли бы послужить их интересам и как я могу упрочить их позиции в компании?*
- *Какие мои действия могли бы вызвать чувства удовольствия и гордости у сотрудников?*

Отстаиваете ли вы интересы сотрудников и их идеи? Создаете ли вы позитивные цели и ориентиры для себя и своих служащих в рамках вашей организации? Если вы добиваетесь успехов, то воздаете при этом должное своим подчиненным? Если они довольны работой в вашей компании, их собственные цели и стандарты могут подняться на такой уровень, о котором вы не могли и мечтать. При этом ваши подчиненные все равно будут чувствовать взаимную связь: при каждом удобном случае, оказавшись с вами в одной комнате, они будут выдвигать идеи, спрашивать поддержки или совета, рассказывать вам о своих делах. Со своей стороны, вы должны создать подходящую почву для подобного общения: приветствовать личные контакты, беседовать с людьми, звонить по телефону, посылать по факсу вырезки из газет («Вы читали статью в субботнем выпуске «Financial Times»? Как вам это пришлось?»). Иными словами, вы должны напоминать людям о том, что и коллектив, и отдельные работники — в офисе и в командировке — представляют для вас интерес. Способность внушить людям мысль о том, что их ценят на работе, вернется вам сторицей. Однако особый талант руководителя — внушить подчиненному мысль, что его ценят за его исключительность.

### *Пример*

*В одном из крупнейших и наиболее эффективных в Англии центров по обслуживанию клиентов по телефону линии были заг-*

*ружены буквально круглосуточно. Услугами центра пользовалось несколько компаний, однако его персонал четко понимал, с кем из клиентов работать наиболее престижно. Все сотрудники выполняли примерно одинаковую работу: всем им приходилось общаться с одинаково раздраженными и недовольными покупателями. И тем не менее для них было почетным войти в избранную группу, обслуживающую клиентов высшего разряда. В помещении, где располагалась эта «элитная команда», были ковры с логотипами фирмы, а сотрудники облачались в фирменные куртки. Несмотря на то, что все эти люди являлись служащими центра, их вид свидетельствовал об особой гордости и лояльности к своему клиенту — ведущей европейской автомобильной корпорации. Каждый из них ездил на машине своего работодателя и имел возможность пройти обучение на дорогостоящих курсах. Автомобильный гигант провел эту акцию, чтобы уполномочить рядовых служащих отвечать на каждую жалобу покупателей, решать каждую их проблему с положительным результатом. При этом особый упор делался на коммерческую ценность того, что в результате безупречного сервиса покупатели сами будут расхваливать товар. Корпорация, таким образом, провела «рекламную кампанию, которую не купить за деньги». В результате таких инвестиций сотрудники центра почувствовали себя исключительными: они получили большое удовлетворение от работы и продемонстрировали потрясающий уровень своего мастерства. Сам факт того, что высшее руководство фирмы-заказчика находилось за границами двух государств, никак не сказался на обслуживании. Служащие центра чувствовали себя частью этой фирмы.*

## **Направление, уверенность, энергия**

С точки зрения общей стратегии управления стремление заставить персонал почувствовать свою исключительность — без сомнения, здравый подход. Если профессиональный уровень и интеллектуальные навыки подчиненных оставляют желать лучшего, руководитель обязан поставить цели и мотивировать со-



трудников на достижение убедительных результатов. Недавно появившееся стремление фиксировать рекордные достижения в производительности (даже при изначально низких показателях), тенденция оказывать услуги на высшем уровне или разработка идей для товаров, уже утвердившихся на рынке, могут принести удовлетворение от работы в тех случаях, когда люди привыкли браться за заказ, выполнять его и получать деньги. Наверное, будет преувеличением утверждать, что нет хороших работников, а есть плохие руководители. Однако хорошие руководители способны совершать на работе чудеса, отдавая четкие указания, демонстрируя веру в свой коллектив и передавая ему свою личную энергию и энтузиазм. Руководитель обязан отвечать за свою команду. Чтобы ни случилось, вас всегда будут отождествлять с вашими подчиненными, хотите вы этого или нет.

### *Пример*

*Производственное помещение большой современной и, по-видимому, некогда прибыльной ситценабивной фабрики в южном Лондоне произвело на нас самое удручающее впечатление. Небольшая команда руководителей управляла ею из крохотного премилого офиса, расположенного на границе Сити. Руководители охотно говорили о расширениях и слияниях. Управляющий фабрики был менее оптимистичен. Когда его спросили: «Кто у вас работает?», он ответил: «Бабуины. И при этом им нельзя доверять». Директора фабрики настаивали на уточнении планов для допуска ценных бумаг на фондовую биржу. В свою очередь, люди, названные бабуинами, целиком это прозвище оправдали. Управляющий, к которому директора всегда относились как к смотрителю зоопарка, сказал: «А что я вам говорю?» — и заметил, что начальство ни разу не удосужилось побывать на фабрике и, следовательно, понятия не имело о том, что там происходит. Качество работ упало, заказчиков становилось все меньше и предприятие катилось к банкротству, размеры которого ужасали даже специалистов, знакомых с непостоянством спроса в этой отрасли. Удаленность офиса, неспособность заставить простых рабочих почувствовать их необходимость и востребованность и по-*

*верить в свою исключительность в считанные месяцы перевело компанию из разряда процветающих в банкроты. ~ •».*

## **Как сделать так, чтобы мои подчиненные выделялись?**

Задав себе вопрос: «В чем особенность моих подчиненных и их работы?», вы, вероятно, сумеете найти некоторые позитивные аспекты. Если вы их не находите, то что говорить о них? Но если ваша команда ничем особенным не выделяется, вам нужно поскорее придумать, как это сделать. Что бы произошло с вашей организацией, с товарами и услугами, которые она предоставляет, если бы ваша команда сегодня, в пять часов дня приостановила свою деятельность? Вызвало бы это сбой в работе всей организации? Что бы произошло, если бы ваша команда вдруг не вышла на работу? Какие бы убытки понесла бы вся организация в целом? Понимают ли сотрудники из других отделов, насколько решающей является роль вашей команды? И если нет, то что они намерены предпринять, чтобы поднять свой рейтинг и добиться признания? Признание необходимо как для поддержания боевого духа, так и в качестве средства обороны против сокращения штатов.

В то же время каждое ваше достижение в профессиональной сфере и каждое ноу-хау вашего коллектива отразится не только на вашей репутации, но и на внутреннем содержании. Хорошо, если ваши подчиненные — признанные специалисты и профессионалы в своем деле. Но еще лучше, если они сумеют развить новые таланты и способности и станут профессионалами более широкого профиля. Вопрос, однако, состоит не в освоении новых формальных навыков — обучении последней версии Power Point или новейшей бухгалтерской программы, Наряду с этим необходимо развивать искусство самоуправления, чтобы подчиненные могли действовать успешно и уверенно, находясь от вас вдалеке и лишь изредка обращаясь к вам за советом. Чем больше расстояние между вами, тем больше вы должны полагаться на их самоорганизацию. В этой ситуации также крайне важно получать достоверную обратную связь.

## Коллектив с элементами самоорганизации

Обучение персонала элементам самоорганизации — достаточно обширная тема, которая может послужить материалом для отдельной книги. Самоорганизация — сложный процесс, однако мы можем выделить восемь ключевых качеств, которые дистанционный руководитель должен привить своим подчиненным. Вы должны научить их:

- *проявлять активность,*
- *самостоятельно браться за решение проблемы,*
- *быть готовым к возможным ошибкам,*
- *учиться на ошибках,*
- *решать проблему полностью,*
- *признавать успехи (свои и чужие),*
- *принимать должное в случае успеха,*
- *наладить надежную систему обратной связи.*

Если у вас есть возможность назначить или подготовить специалистов с достаточным техническим и практическим опытом, которые, кроме того, обладают этим набором основных навыков самоуправления, вы можете с уверенностью положиться на своего сотрудника, независимо от того, уезжаете ли вы из офиса на пару дней или руководите форпостом вашей компании на другой стороне земного шара.

### ИТОГИ. Дистанционное управление

- **Как удерживать контроль при удаленности во времени и расстоянии:**  
— Каждому руководителю доводилось управлять дистанционно. Уходя на совещание, вы оставляете свою команду без присмотра.
- **Развитие в людях чувства уверенности и компетентности:**  
— Что нужно этому человеку — сейчас и в будущем, — чтобы он смог добиться большего?

### **Заявить о себе:**

- Получить сведения о персонале и компаниях.
- Утвердить свое положение.
- Дать четкое представление о ситуации и показать подчиненным путь вперед.
- Ваши новые подчиненные должны иметь возможность узнать ваши личные качества.
- Четко заявите о том, какой вы руководитель.
- Ваш подход должен свидетельствовать о вашем сбалансированном внимании как к средствам, так и к целям.

### **Стремление к причастности:**

- Создавайте систему физической и организационной связи.
- Поощряйте коммуникации, выходящие на рамки формального общения.
- Проверьте, имеют ли сотрудники, работающие на удаленной территории, возможность прямого доступа к необходимым ресурсам.

### **Заставьте людей захотеть стать частью вашей команды:**

- Какие ваши качества могли бы заставить людей захотеть стать частью вашей команды?
- Каким образом вы можете отстаивать их интересы и упрочить их позиции в компании?
- Какие ваши действия стали бы визитной карточкой ваших сотрудников?

### **Защищайте своих подчиненных и их концепции:**

- Дайте им направление, свою уверенность и энергию.

### **Как сделать так, чтобы ваши подчиненные выделялись?**

- Вычислите добавленную стоимость.
- Создайте команду с элементами самоорганизации.

## Глава 10. ЛИДЕРСТВО, ОПЕРАЦИИ С РАЗНЫМИ ОБЪЕМАМИ ИНФОРМАЦИИ И НАЗНАЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ИСПОЛНИТЕЛЯ

*Груда камней перестает быть  
просто грудой камней, едва ее уви-  
дит человек, рисующий в своем во-  
ображении образ собора.*

Антуан де Сент-Экзюпери, 1942

### **От управления к лидерству: как усилить свое влияние**

Со словом «лидерство» у многих людей связаны негативные ассоциации. В то же время лидерство, в отличие от хозяйничанья, — качество, которому должен учиться каждый современный руководитель. По общему признанию, умение управлять работой коллектива посредством стимулирования, поддержки, внушения, руководства, уговоров, воспитания, замечаний, развития и лидерства — редкий и ценный дар, одинаково полезный как самой организации, так и ее сотрудникам.

Новый руководитель должен быть лидером. Но откуда ему взять необходимые качества? Ответ только один: из себя самого. К счастью, вы уже продемонстрировали несомненные признаки вашего умения успешно действовать как лидер.

Лидерство как абстрактная категория по своей сути является бессмысленным. Стать успешным лидером можно лишь через действие, через сам процесс лидерства. Мы все в разных сферах являемся своего рода лидерами: как родители, как старшие братья или сестры, на детской площадке или в воскресной школе.

Кто-то из нас знает, как наклеить обои или разобрать двигатель, сшить занавески, правильно плавать или скакать на лошади. Всегда есть некто, показывающий, как сделать что-то правильно. Каждый из нас нередко становился последователем, однако нам случалось и быть лидерами. И мы по собственному опыту знаем, что такое быть лидером. При соответствующих обстоятельствах мы становимся лидерами. Поэтому правильно поставленный вопрос звучит как: «Каким лидером я хочу стать?», а не «Буду ли я лидером?» или «Каковы мои методы лидерства?»

Лидерство, как и благотворительность, начинается с вашего дома. Если вам хочется стать целеустремленным и удачливым лидером для своих сотрудников, — необходимо взглянуть на то, как вы руководите собой. Насколько ваши качества соответствуют всему тому, чем приходится заниматься лидеру: стимулированием, поддержкой, внушением, руководством, уговорами, воспитанием, замечаниями, развитием и способностью вести за собой? Способны ли вы применить те же действия к самому себе? Воздаете ли вы себе должное за вашу силу? Признаете ли вы свои успехи и получаете ли от этого удовольствие? Не слишком ли вы изводите себя, если достигнутый результат оказался не таким совершенным? Если, несмотря на ваши благие намерения, случаются ошибки, умеете ли вы извлекать необходимый урок, легко их забывать и жить следующим днем, чтобы эмоциональное переживание не омрачало вашего будущего? Если ваш метод управления личным потенциалом, собственными талантами и чувствами отличается гибкостью и великодушием, подобный подход легко превратится в основу для успешного управления и лидерства. Если же нет, то как, по-вашему, он отразится на вашем стиле руководства другими людьми?

## **Вы - лидер, но что для этого нужно?**

Каждый из нас хоть однажды был лидером, поэтому каждого отличает свой лидерский стиль. Задумайтесь о том, каков на самом деле ваш лидерский стиль. Что для вас естественно? Какие действия вы совершаете, становясь лидером? Принимая во внимание тот факт, что лидерство — это в основном умение влиять

на людей, каким образом вы стремитесь на них влиять? Будучи лидером, вы должны обладать не только представлением — пусть скромным — о своих сегодняшних достижениях, но и способностью воздействовать на сердца и умы людей. В то же время лидерство выходит за рамки просто управления одним предприятием: вы остаетесь лидером и после окончания работы в обстоятельствах, имеющих значение. Предположим, ваш коллега может убедить вас выпить еще одну рюмку или пригласить отдохнуть от дел после делового ланча, однако дело не в этом. Лидер постоянно куда-то ведет. Возможно, точнее это качество можно определить так: «оказывать влияние в чем-то большем, чем просто конкретный поступок или текущее действие».

Ваш личный стиль лидерства определяется тем, насколько легко вы входите в контакт с другими. Его приемлемость и успех или, наоборот, неудача отчасти зависят и от того, считают ли его другие стилем лидерства или просто манипуляцией. Критерием выбора является их собственное ощущение: станете ли вы их эксплуатировать или нет. Ваши подчиненные вовсе не будут против вашего успеха и достигнутых вами результатов в том случае, если сами они также не останутся в стороне. Обычно люди безошибочно умеют разбираться в подобных вопросах. Людям нравится жить с ощущением того, что ваша прибыль также принесет прибыль персоналу, будь то деньги или награды, удовлетворение или гарантии, власть или известность, или любой другой способ вознаграждения. Четких правил не существует, однако влиятельные лидеры всегда помнят о связи между затраченными усилиями и вкладом своих подчиненных и не забывают о поощрениях.

Помимо демонстрации подчиненным вашего стремления двигаться в одном направлении, необходимо также вести с ними диалог на многих уровнях, если вы хотите стать эффективным лидером. У вас может быть редкий талант объединять свои стремления с долгосрочными целями и способность предвидеть события будущего, однако кроме этого вы должны хорошо представлять, что следует сделать в понедельник утром. Одной из ключевых способностей нового руководителя является умение определять, как лучше всего довести информацию до конкретного

человека, и действовать в соответствии с запросами персонала. Этот элемент является существенным, поскольку управляющий должен информировать и воздействовать и на свое непосредственное начальство, и, возможно, на заказчиков и поставщиков, а не только на подчиненных. Не рассчитывайте на то, что все руководители среднего звена будут такими стратегами, привыкшими мыслить в широких масштабах. С другой стороны, было бы ошибкой ожидать, что ваши подчиненные замкнутся только на своих вопросах и будут исполнять роль ревностных, работающих и нечестолобивых муравьев, интересующихся лишь мелкими деталями.

## **Обзор и подробный анализ**

Находясь на различных уровнях, люди предпочитают обрывать информацию в разных объемах (при этом весьма любопытно наблюдать за их крайними представителями). Ответ на простой казался бы вопрос «Чем вы сегодня занимались?» продемонстрирует огромную разницу их позиций и предпочтений. Кое-кто ответит в форме сжатого резюме, пару раз упомянет о людях или событиях и подчеркнет самые необычные и захватывающие моменты рабочего дня. Другие же начнут примерно так: «Ну, я встал часов эдак в семь, принял душ, потом выехал около восьми. Я приехал в восемь сорок пять, еще до того, как швейцар заступил на дежурство...» Такая хронологическая точность всегда отличает особый тип людей, оперирующий с информацией подетально или небольшими кусочками. Если стопроцентного представителя этого типа неожиданно прервут, то он «прокрутит» свой монолог до того места, где ему помешали, чтобы затем изложить ту же историю приблизительно теми же словами: «Так, о чем я говорил? Ах, да. Восемь сорок пять, а швейцара еще нет. Но я поднялся в кабинет, просмотрел свою электронную почту и...» В каждой команде вы, скорее всего, обнаружите представителей обоих типов.

Ясно, что президенты компаний, их директора и председатели, ответственные за планирование стратегии завтрашнего дня, должны иметь представление о глобальных тенденциях. Тем не



менее из этого не следует, что внимание к деталям людей, оперирующих небольшими долями информации, не может пригодиться руководителям среднего звена даже на уровне совета директоров. Технология, наука и бухгалтерский учет — все они требуют точности, осторожности и способности к анализу. В связи с этим вполне возможно, что директор по производству, руководитель исследовательского подразделения и финансовый руководитель большой компании будут с большей охотой обращаться к детализированной, уточненной информации, чем к обширным и абстрактным перспективам.

Те же, кто при ответе бессознательно «пакует» информацию в сжатые и выразительные заголовки, обозначая самую суть вопроса, без сомнения, желали бы получать ее в таком же емком формате. В беседе с людьми, оперирующими небольшими долями информации, они быстро теряют терпение и начинают раздражаться. Они легко упускают важные детали, которые могут существенно повлиять на ход переговоров, негативно сказаться на производственном процессе и даже на вопросах безопасности. Подобные сбои в общении происходят ежедневно во многих офисах, и при этом обе стороны понятия не имеют, как им выпутаться из такой ситуации.

### *Пример*

*«Яне собираюсь здесь торчать целый день и слушать его разглагольствования, — бросает одна из сторон. — Если ему есть что сказать, почему сразу не взять быка за рога?»*

*Однако с другой стороны та же ситуация выглядит совершенно иначе: «Я только пытался его предупредить о возможных рисках. Его компании это может обойтись в тысячи фунтов, а он стоял со скучающим видом, отбивал чечетку, да поглядывал через мое плечо на сотрудниц. Я выложил ему конкретные факты, повторил три раза, что решение должно быть принято сегодня, но он, похоже, пропустил все мимо ушей». Жалоба совершенно справедлива: в такой ситуации первая сторона не станет его слушать.*

Любителям конкретики стоит взять на себя труд по адаптации материала, чтобы он соответствовал запросам другой сторо-

ны. Наиболее важное содержание нужно вынести в заголовок, оставить минимум фактов и цифр и обратить внимание на один или два наиболее очевидных и запоминающихся момента. Следует говорить с выражением и убедительностью, принимая в расчет фактор времени. Ваша беседа может проходить на лестнице и занимать тридцать секунд или в кабинете, в вашем распоряжении будет тридцать минут. В первом случае вы должны прежде всего указать на непосредственное отношение информации к вашему собеседнику. В данной ситуации можно использовать один полезный и универсальный принцип НЛП: «Смысл коммуникации заключается в вызванном ею резонансе». Другими словами, вы должны быть уверены в том, что собеседник вас понимает. Если ваше послание ему непонятно, то в этом нет его вины. Ответственность лежит на вас, поскольку вам не удалось в приемлемой и значимой форме донести свои слова.

Однако изложенная выше проблема касается не только тех, кто привык оперировать малыми долями информации.

Эгоцентризм и нетерпимость руководителя, привыкшего мыслить большими категориями, — вот главные причины, по которым он упустил из виду важные детали, самоуверенно полагая, что этот разговор значения не имеет. Поскольку с самой первой минуты беседы он не усмотрел в ней ничего содержательного, руководитель был уверен в том, что сам разговор будет продолжаться в том же ключе. Сам факт, что его коллега в течение двух минут не сообщил ему ничего, что требовало бы срочного вмешательства, свидетельствовал, по его мнению, о бессодержательности беседы. Если при взаимодействии с другими людьми человек убежден в идентичности их образа мышления, способностей и потребностей, то такой подход свидетельствует о невежестве, негибкости и недостатке практического ума. Ведь речь идет не об умении поддерживать внимание во время продолжительной речи с обилием утомительных подробностей (хотя и это тоже зависит от установок вашего ума). Многие люди клюют носом в зале суде, когда судья монотонно излагает свое витиеватое резюме, однако защитник редко оказывается в их числе.

Люди, привыкшие оперировать разными объемами информации, порой кажутся существами из разных галактик: у них нет

общего языка и они плохо переносят индивидуальные качества друг друга. Разумеется, основная масса работающих в любой компании или организации находится посередине, между двумя этими полюсами, хотя каждый сотрудник интуитивно склоняется в одну из сторон. И тем не менее каждому руководителю не стоит забывать, что одной из особенностей лидера является умение эффективно действовать на обоих уровнях (как с теми, кто мыслит большими категориями, так и с любителями конкретики). Кроме того, руководитель должен легко переходить от одного уровня к другому, если таковы обстоятельства.

## **Магия разных объемов информации**

Объем информации напрямую связан с особенностями взаимодействия и активностью людей на работе, поэтому каждый руководитель должен понимать принцип действия этого механизма. Несмотря на то, что мозг обладает феноменальной способностью к ассоциациям, существует довольно четкая граница объема информации, которую мы можем обрабатывать в каждый момент. Такая граница (при незначительных отклонениях) была определена в результате серии экспериментов психологом А. Миллером в середине 1950-х годов и составляет приблизительно  $7 \pm 2$  бита информации. В этом можно убедиться на практике, играя в игру, связанную с запоминанием последовательности цифр. Можете ли вы, например, вспомнить последовательность следующих одиннадцати цифр, взглянув на них пару секунд, а затем прикрыв страницу?

42714430104

Для большинства людей данная задача на запоминание окажется трудной. Они почувствуют некое неудобство и, возможно, им даже не захочется попробовать это сделать. Безусловно, число это находится близко к пределу наших способностей. Однако если поделить его на небольшие группы, задача на запоминание станет намного легче. Вот та же последовательность цифр, разделенная на три группы:

427 144 30104

Разве теперь она не стала заметно легче? А если те же цифры перегруппировать в более привычный для англичан формат, например

0171 240 3444,

то число это очень легко принять за один из номеров городской телефонной сети Лондона, и если набрать его, то вы попадете на коммутатор издательства «Орион», выпускающего серию «Инструментарий для бизнеса», а следовательно, и эту книгу.

Чувство смущения и подавленности при взгляде на строку из одиннадцати слитных цифр значительно уменьшилось после того, как уменьшился сам объем информации и ее сменили две группы по три и одна — по пять цифр. При раздельном написании восприятие цифр несколько изменилось, и, разбитые на небольшие группы, они не вызвали чувства перегрузки. Затем строка претерпела дальнейшие изменения и ее восприятие изменилось окончательно: записанная в формате обычного телефонного номера, она значительно сократила умственное напряжение. Группа 0171 — это код Лондона, и, таким образом, группа из четырех цифр превратилась в один отдельный информационный фрагмент, и нам осталось запомнить один код плюс семь дополнительных цифр. Вместе это составит восемь бит информации, что укладывается в предел  $7 + 2$ . Все это, вероятно, объясняет, почему телефонные номера других стран так трудно запомнить: цифры остаются те же, однако сгруппированы они иначе. Если вам приходится зашифровывать информацию в памяти, вы можете запомнить ее и вызвать в случае необходимости. При этом вы должны разбивать большой информационный массив на удобный для вас размер и формат. Следует также знать, к какому из двух полюсов тяготеет ваш метод обработки информации: его стоит учитывать при коммуникации с подчиненными и вышестоящим начальством.

## **Увеличение объемов информации**

Если вам удобнее иметь дело с конкретными материалами и вы не привыкли мыслить большими категориями и широкими

понятиями, существует одно упражнение для ума, выполнение которого полезно в качестве практики и самообучения в этой сфере. Вы должны переместить вашу привычку оперировать небольшими объемами информации в более широкий контекст, то есть перейти от частного к общему. Вы можете научиться этому, думая о некоем предмете (например, о листе бумаги формата А4 на вашем столе) и задав себе вопрос: «Примером чего служит этот предмет?». Вашей спонтанной реакцией будет ответ: «Бумага». Теперь продолжим. Примером чего является бумага? Канцелярских принадлежностей. А с чем можно связать канцелярские принадлежности? С магазином канцтоваров. А что такое магазин канцтоваров? Это закупки. А примером чего служат закупки? Предметом товарного продукта. А примером чего служат товарные продукты? Продукции. А примером чего является продукция? Вещей. «Не слишком вразумительно», — возможно, скажете вы. Однако если ваш менеджер по сбыту на вопрос «Что на этом столе?» весело ответит: «Так, пара вещей», а главный бухгалтер скажет: «Пять листов бумаги формата А4, белой, плотностью семьдесят грамм на метр», то в вашем офисе обитают не только вышеупомянутые мини-галактики, но и взаимоисключающие формы жизни.

Практиковаться в этой технике увеличения объемов информации и распространения от частного к общему особенно важно, если вы инстинктивно стремитесь к миниатюризму. Она также полезна, если вы обладаете безупречно гармоничным видением мира, но хотите научиться языку и концепциям тех, кто не имеет обыкновения парить в облаках и говорить оттуда абстракциями. Именно в таком случае следует применить технику подстройки и ведения, о которой говорилось ранее. Для того чтобы достучаться до этих людей и побудить их чаще оглядываться на реальную жизнь и ее докучные подробности, вы должны говорить с ними на понятном им языке. Вы привлечете и удержите их внимание, если будете принимать их такими, какие они есть. Вы должны общаться с ними в их естественной среде, чтобы затем подвести их к иному восприятию мира.

Обучая себя выходить за рамки узких категорий и мыслить широкими понятиями, вы тем самым пополняете набор техник,

используемый при руководстве коллективом. Эти упражнения сделают ваше мышление более подвижным, что позволит принимать творческие решения по вопросам бизнеса. Люди нередко просят вас взглянуть на вопрос с иной точки зрения, и здесь вам придет на помощь следующее простое упражнение. Базовый вопрос «Примером чего служит этот предмет?» можно переделать в вопрос «Частью чего может служить этот предмет?» и задавать его в наиболее приемлемой для этого сфере. Кроме того, работая с упражнением, следует всегда подталкивать себя чуть в сторону от привычной для вас границы. Лестница ответов обычно поднимается на пять ступеней от своей исходной точки. Например, если начать с вопроса о «Шардоне», то можно подняться к ступеням «белое вино», «вино», «алкогольный напиток», «напиток» и «жидкость».

## **Познакомьтесь с сотрудниками, оперирующими малыми объемами информации**

Нахождение общего языка с людьми, мыслящими большими категориями, является частью работы руководителя. Однако ему также важно уметь общаться с теми, чье внимание направлено на мельчайшие детали. И если ранее вам пришлось научиться расширять объем информации, то теперь вы должны научиться делать обратное. Сама практика построена тем же образом, с вопросами, стимулирующими движение к меньшим объемам, например: «Каким аспектом отличается эта вещь?», «Какой специфический пример можно найти у X?» и «Какая может быть часть у данного предмета?» Если, например, начать с «прибыльности», то сначала вы опуститесь на ступень «новая прибыль», потом «новые товары», а затем конкретный товар, который будет пущен в продажу в будущем месяце. Или можно пойти в противоположном направлении — последовательность задаете вы сами.

Иногда такая практика может выходить за пределы простого упражнения. В организациях, работающих в сфере технологий — например, электронике или фармацевтических, быстрая смена линии мышления, напоминающая ключевым игрокам о том,

насколько тесно связаны будущие успехи с эффективностью лабораторных исследований, может послужить полезным напоминанием о реальных приоритетах вашего бизнеса. Так же, как и в практике по увеличению объема информации, попробуйте спуститься на пять ступеней вниз. Если среди ваших подчиненных есть любители конкретики, вам следует познакомиться с ними в привычной для них среде. Дайте понять, что вам интересно то, что их занимает: расспросите о конкретных цифрах, технических характеристиках, датах и формальностях. Продемонстрируйте вашу симпатию к их образу мышления, покажите, что и вы способны думать так, как они. Затем покажите им более глобальные проблемы, имеющие отношение к вашему отделу, вашей компании и отрасли в целом.

Существует несколько характерных черт, по которым вы при первой же встрече сможете определить человека, мыслящего большими категориями, или человека, оперирующего малыми дозами информации. Типичные реплики представителей первого вида: «И к чему все это?», «Расскажите новости вкратце», «И что нам это даст?» или классическое «Когда закончите со вступительной частью, не забудьте напомнить, что мы должны делать». Любители конкретики любят говорить: «Можно мне поподробнее рассмотреть это дело позже?», «И что конкретно вы ожидаете?» или «И как именно мы намерены завершить эту работу в срок?». Представители второго типа чаще склонны замечать препятствия на пути к грандиозным планам, чем их коллеги. Люди, мыслящие большими категориями, обладают явными способностями представлять масштабную картину, они обладают честолюбием, осведомлены в вопросах стратегии; однако недостаточно четкое представление о возможных трудностях и ресурсах, необходимых для осуществления желаемого, нередко сводят их дарования на нет. Любители конкретики могут найти ошибки в экземпляре и тем самым спасти от провала вашу рекламную кампанию. Они могут настоять на тщательной проверке изделий тяжелого машиностроения или перерыть кипу бумаг в поисках важной улики для судебного иска и тем самым выручить вашу фирму. Они с равным успехом могут довести вас до безумия своей привычкой все перепроверять и стопроцентной не-

способностью принимать решения на основе неточных данных. Однако в любой процветающей компании всегда найдутся представители этих двух типов. На самом деле рецепт успеха предписывает наличие одного или двух экстремистов из обоих лагерей, чтобы сбалансировать спокойствие большинства.

Даже если вам никогда раньше не приходилось сталкиваться с проблемой склонности человека мыслить разными объемами информации, необходимо иметь представление о собственных наклонностях. Упражнения по увеличению и уменьшению объема информации, описанные выше, можно с успехом использовать время от времени, если вы хотите научиться легко взаимодействовать как на одном, так и на втором уровне. Важно знать и свои наклонности, поскольку таким образом вы можете уберечь себя в случае препятствий. Например, люди, мыслящие большими категориями, иногда не справляются с эксплуатационными задачами. А если вы специалист узкого профиля, вам будет трудно сделать эту работу. Специалист, оперирующий малыми дозами информации, и руководитель, уделяющий неоправданное внимание мелким деталям, — по сути, одно и то же.

## **Обращение к бессознательному - первый шаг в назначении исполнителя**

С ростом вашей компетенции в вопросах управления вы приобретаете качества лидера — способность правильно оценивать задачи и назначать соответствующих людей для их выполнения. Теперь у вас есть важный плюс: вы можете отвлечься от дел и сосредоточиться на других проблемах. Назначить соответствующего исполнителя — важная задача, и вы успешно с ней справитесь, если сначала разберете ее на внутреннем уровне. Если у вас есть ряд незаконченных дел, то каким образом вы поступите: попробуете взяться за них сразу или составите список приоритетов и будете выполнять каждую по отдельности? Если есть одна наиболее важная и сложная задача, то вы немедленно возьмете быка за рога? Или, руководствуясь житейской мудростью, сначала все хорошо обдумаете? Многие опытные и удачливые лидеры доверяют решение особо сложных проблем своему бессознательно-



му, давая ему возможность участвовать в своей стратегии. Если необходимо принять важное решение (и при этом некомпетентность источника информации заранее обрекает его на известную неэффективность и неточность), они просматривают свои записи или другие материалы и переключаются на другой вопрос, постепенно забывая о главном. Таким образом они намеренно предлагают непредсказуемым и произвольным силам разума обдумать эту проблему и затем сообщить о возможном варианте. Важно выделить для решения некий инкубационный период, во время которого вступают в игру творческие силы бессознательного. Человек вынашивает в себе эту проблему во время сна, принимая душ или сидя за рулем автомобиля. Он выдерживает ее день или два, не давая подняться на поверхность. Но когда наступает время принятия решения, такой руководитель, собрав всю информацию, готовый к практическим действиям, целиком сосредоточивается на вопросе. В этот момент он часто с удивлением обнаруживает, что бессознательное сообщает ему о вариантах, о которых он раньше даже не подозревал.

Сама мысль поручать решение вопросов нашему бессознательному кажется довольно неожиданной: мы понимаем, как много вопросов могли бы постоянно решать, назначая их исполнителем себя самого. Когда упомянутый руководитель ехал по шоссе, а его бессознательное подбирало ключи к решению проблемы, он сознательно контролировал свое дыхание, пульс и кровяное давление, уровень потоотделения и секреции инсулина или процесс пищеварения. Все это находилось под полным контролем его вегетативной нервной системы. Не отдавая себе в этом отчета, он довольно громко напевал, слушая «Полет валькирий», записанный на кассете его магнитолы. Почти автоматически он посылал сигналы своей правой ногой и обеими руками, для того чтобы включить «поворотник» и обогнать едущую впереди машину. Однако его мысль, как ему кажется, заработала, когда он захотел остановиться и залить немного бензина. Совершая все эти действия, его мозг без труда справлялся с приходящими и уходящими мыслями, замечал дорожные знаки, реагировал на чешущееся колено и был готов совершить незамедлительный маневр в случае опасности на дороге. Возможно, идея Эйнштей-

на о том, что человек использует лишь десятую часть своего мозга, является скорее образом, а не результатом точного подсчета, однако она указывает на то, что мы обладаем безграничным потенциалом сознательной и бессознательной активности.

Техника обращения к бессознательному убеждает нас в том, что и в неблагоприятной ситуации к нам могут прийти светлые идеи. Обращение к другим людям также сулит большие надежды. Люди почти всегда могут больше, чем вы сами, и больше, чем они думают о себе. Кроме того, поручая кому-либо работу над проектом, вы автоматически обращаетесь к своему бессознательному, потому что ваш мозг вслушивается в ваши слова. И хотя вы не сидите за столом, ваш мозг трудится над проектом — за сценой.

## **Жить с рисками и учиться на ошибках**

Умение правильно назначать исполнителей — основа оценки рисков при управлении. Возложение множества элементов риска на неопытного подчиненного можно назвать безответственностью. С другой стороны, если элементов риска недостаточно и вы нередко берете эту работу на себя, вы таким образом упускаете возможность дать подчиненному шанс обучаться в процессе работы. Лидеры должны оказывать доверие своим подчиненным, возлагая на них разумные риски. Они должны проверять правильность своей оценки, допуская риск возможных ошибок. Таким образом подчиненные учатся принимать ошибки в качестве обратной связи, а не неудачи. Под руководством лидера подчиненный в первую очередь сигнализирует об усвоенном им уроке, а не замечает следы или перекладывает вину на другого.

Реакция руководителя на ошибки нередко является ключевым фактором успеха его команды, поскольку при этом он напрямую сталкивается с чувством собственного достоинства и убеждениями человека. Если реакция руководителя указывает на то, что подчиненный допустил ошибку преднамеренно, значит руководитель забывает о существенных факторах, влияющих на работу и мотивацию. Приходя на работу в понедельник, люди, как правило, не имеют намерения плохо ра-

ботать или произвести ужасное впечатление. Даже эгоистичные, озлобленные, вспыльчивые и особо мстительные натуры обычно приходят на работу не затем, чтобы допустить промах. Поэтому, если подчиненные допустили ошибку, не думайте, что ее виновник сделал это для того, чтобы потерять самоуважение и прослыть плохим специалистом. Вместо этого проявите любопытство.

Новому руководителю известны многие скрытые нити, сочетание которых стимулирует людей работать, засучив рукава. Изучая внутренний мир человека, мы можем определить, что движет его поведением. Почему вы приходите на работу? Вы можете ответить, что вам нужны деньги, однако выиграв в лотерею, разве вы отказались бы работать раз и навсегда? Насколько важными являются для вас возможность встречаться с людьми, ваше положение, шанс доказать, чего вы стоите, и добиться признания, чувство того, что вы делаете что-то стоящее, и даже внутреннее самоощущение?

*Потратьте несколько минут и составьте список всего полезного, что вы получаете, приходя на работу. Чем больше вы найдете загадок, объясняющих ваши личные мотивы, тем лучше станете понимать других людей.*

Будучи лидером, вы должны понимать: то, чем занимаются ваши сотрудники, является лишь средствами для достижения некой цели. Точнее, для множества разных целей. Лишь после того, как вам станут известны личные мотивы подчиненных, вы можете стать хорошим лидером. Если вам кажется, что сотрудник приходит на работу только за зарплатой, можете предложить ему более удобный порядок оплаты и таким образом заявить о себе как о лидере. С другой стороны, даже в таких экстраординарных случаях, как контрабанда оружия, уличные грабежи и навязчивая продажа путевок на выходные, отсутствие элементов этики, безопасности и удовлетворения от работы компенсируется другими факторами мотивационного багажа. Если люди приходят на работу по причинам не только финансового характера, попытка возглавить их и предложить больше денег может

привести к обратным результатам. Они (как и всякий практичный человек) согласятся на ваше предложение, однако не получат настоящего удовлетворения и стимула, потому что другие их потребности остались незамеченными. Но если таким «отсутствующим» фактором является признание и чувство удовлетворения от сделанной работы, его недостаток не сможет компенсировать высокая зарплата.

Чтобы стать лидером и эффективно воздействовать на своих подчиненных, вы должны в буквальном смысле перевернуть пирамиду менеджмента и относиться к ним как к вашим личным клиентам. Кроме того, вам следует подобрать ключ к индивидуальным качествам ваших сотрудников. Вы должны собрать всю возможную информацию о том, чего они хотят и в чем нуждаются. Как администратору вам придется не только воодушевлять, но и направлять, делать замечания и даже наказывать своих подчиненных. И здесь вам тоже поможет знание биографических данных. Только помните о том, что в основе поведения человека заложено стремление к определенной цели.

Если поведение людей вступает в противоречие с интересами дела и, чтобы изменить положение, одного вашего обращения недостаточно, необходимо выяснить, какую пользу получает подчиненный, следуя привычному пути. Почему он так привязан к старым привычкам и не может от них отказаться? Известно, что люди подчас слишком привязаны к тому, чье влияние, по их же словам, оказывает на них вредное воздействие. Однако если курение, переедание или самокритичность не рассматриваются как средства, ведущие к одной или многим целям, прямое столкновение между стратегией и поведением кажется полной загадкой. Курильщик добивается уверенности в себе, любитель поесть тянется к холодильнику в поисках неразделенной любви, высокомерный и самокритичный человек, возможно, щеголяет на людях в образе Вуди Аллена, но не может снять с себя маску, оставшись один. Тем не менее каждая из этих личностей руководствуется абсолютно разными мотивами, о которых посторонний может только догадываться. Однако все они будут продолжать следовать привычкам, получая от них некую отдачу на определенном уровне.

Если, собрав всю возможную информацию о мотивах, определяющих их поведение, вы раскроете загадку их индивидуальности, вам будет намного проще переключаться с одной административной роли на другую. Воодушевлять, планировать, воспитывать, назначать ответственным, управлять, инструктировать, делать замечания — для каждой из этих функций существуют свои требования и свои задачи. Если вы можете объединить их в одно целое, вы настоящий руководитель. А если вы в состоянии научиться быть лучшим в каждой из этих ролей, вас признают лидером.

**ИТОГИ.** Лидерство, оперирование разными объемами информации и назначение ответственного исполнителя

- **От управления к лидерству: как усилить свое влияние:**
  - Лидерство одинаково полезно как самой организации, так и для ее сотрудников.
  - Новый руководитель должен быть лидером.
  - Как вы руководите людьми? Каким лидером вы хотите быть?
  - Не слишком ли вы изводите себя, если достигнутый результат оказался не таким совершенным?
- **Вы — лидер, но что для этого нужно?**
  - Чтобы быть лидером, вы должны воздействовать на сердца и умы людей.
  - Насколько легко вы входите в контакт с другими.
  - Вы ведете за собой людей или манипулируете ими?
  - Лидеры всегда помнят о связи между вкладом своего коллектива и последующими наградами.
- **Вы должны вести диалог на многих разных уровнях:**
  - Сосредоточиваясь на долгосрочных целях, не забывайте о том, что следует сделать в понедельник утром.
  - Учитесь определять, каким способом лучше всего довести информацию до конкретного человека.
- **Обзор и подробный анализ:**
  - Разные люди склонны обрабатывать информацию в разных объемах. Чтобы понять это, задайте вопрос «Чем вы сегодня занимались?»

— Люди, «пакующие» информацию в сжатые и выразительные заголовки, желали бы получать ее в таком же емком формате.

— Любителям конкретики следует редактировать материал в соответствии с запросами другой стороны.

— Тридцать секунд на лестнице или тридцать минут в кабинете? Актуальность вопроса вызывает внимание.

• **Смысл коммуникации заключается в вызванном ею резонансе:**

— Люди, излагающие мысли в форме сжатого резюме, считают, что другие тоже должны поступать подобным образом.

— Лидер должен действовать эффективно на обоих уровнях и уметь легко переходить с одного на другой.

• **Магия разных объемов информации:**

— Граница восприятия для большинства людей —  $7 \pm 2$  бит информации.

— Учитесь разбивать большой информационный массив на удобные для вас форматы.

\* **Увеличение объемов информации:**

— «Примером чего служит этот предмет?»

— «Частью чего может служить этот предмет?»

— Подстройка и ведение: вы должны общаться с людьми в их естественной среде, чтобы затем подвести их к иному восприятию мира.

— Работая с упражнением, следует всегда подталкивать себя чуть в сторону от привычной для вас границы.

— Упражнения сделают ваше собственное мышление более подвижным.

\* **Познакомьтесь с сотрудниками, оперирующими малыми объемами информации:**

— «Каким аспектом отличается эта вещь?»

— «Какой специфический пример можно найти у X?»

— «Какая может быть часть у данного предмета?»

— Выполняя упражнение, «спускайтесь» на пять ступеней.

— Расспросите их о конкретных цифрах, технических характеристиках, датах и формальностях. Продемонстрируйте ваши симпатии к их образу мышления, покажите, что и вы способны думать так, как они.

**Любители конкретики не могут принимать решения, не опираясь на точные данные.**

**Люди, склонные мыслить большими категориями, могут не подозревать о возможных препятствиях и ресурсах, необходимых для их преодоления.**

**К какому из типов людей относитесь вы?**

— Люди, мыслящие большими категориями, могут испытывать сложности при решении эксплуатационных задач.

— Оперируя крайне малыми объемами информации, вы можете испытывать трудности при назначении исполнителя.

**Обращение к бессознательному — первый шаг в назначении исполнителя:**

— Важно обеспечить для решения инкубационный период, во время которого вступают в игру творческие силы бессознательного.

— Эйнштейн говорил, что мы используем лишь десятую часть нашего мозга, следовательно, мы обладаем безграничным потенциалом бессознательной активности.

— Назначая исполнителя, вы автоматически обращаетесь к своему бессознательному, потому что ваш мозг вслушивается в ваши слова.

**Жить с рисками и учиться на ошибках:**

— Лидеры должны оказывать доверие своим подчиненным, возлагая на них разумные риски. Они должны проверять правильность своей оценки, допуская риск возможных ошибок.

— Подчиненный должен сигнализировать об усвоенном им уроке, а не замечать следы или перекладывать вину на другого.

— Реакция руководителя на ошибки является ключевым фактором успеха его команды.

— Люди приходят на работу не затем, чтобы плохо работать или произвести ужасное впечатление.

— Почему вы ходите на работу? Составьте список всего полезного, что вы получаете, приходя на работу.

**Подберите ключ к индивидуальным качествам ваших сотрудников:**

— Знание биографических данных ваших сотрудников поможет вам направлять, делать замечания и даже наказывать подчиненных.

— Ваши подчиненные продолжают следовать привычкам, получая от них некую отдачу на определенном уровне.

— Воодушевлять, планировать, воспитывать, назначать ответственным, управлять, инструктировать, делать замечания—для каждой из этих функций существуют свои требования.

— Зная человека, вам будет проще переключаться с одной административной роли на другую.



## Глава 11. КАТАЛИЗАТОРЫ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

*А еще внутри вас должна быть  
искра хаоса, чтобы произвести на  
свет танцующую звезду.*

Фридрих Ницше, 1892

### **Как научить мозг создавать более широкие перспективы**

Нам всегда говорили, что каждый *может* быть творческим человеком. И это абсолютно верно. Однако слова остаются только словами, если мы считаем, что потенциал наш спит или что раскрыть его нелегко. И все же самое главное состоит в том, что каждый из нас уже *является* творческой личностью и демонстрирует это каждый день, независимо от того, признается в этом или нет.

Возможно, мы не пишем картин, не создаем скульптур, не сочиняем музыку и не пишем пьес или романов. Мы даже не изобретаем хитроумных приспособлений, не планируем рекламные кампании и не выпускаем новые программные продукты. Тем не менее мы каждый день замечаем ясные и четкие свидетельства наших творческих способностей. Мы шутим и отпускаем игривые реплики по поводу событий, происходящих в мире. Мы фантазируем о том, что может случиться с нами, или воображаем, как нас уносит к тропическому берегу, где можно жить праздной жизнью. Всякий раз, когда мы хотим выразить что-то, мы не можем обойтись без сознательных и бессознательных сравнений. И каждую ночь мы видим сны такие же захватывающие, как фильмы Спилберга, такие же странные, как картины Дали, такие же зловещие, как сюжеты Тарантино, такие же напряжен-

ные, как детективы Хичкока, и такие же заводные, как Том и Джерри.

Просыпаясь и забывая практически все эти яркие и редкие сновидения, мы отбрасываем идеи, которые годами могли бы питать Голливуд. И так происходит со всеми, с каждым из нас. Творчество постоянно рядом с нами. Это легкая, спонтанная, доступная, богатая и такая естественная часть человеческого существа. Вам не нужно прилагать никаких усилий, а просто быть ею. И все же когда речь заходит о творчестве, люди нередко опускают руки: они полагают, что им недостает веры в себя. И потом, так легко не замечать разницу между творческим потенциалом и самобытностью.

Если вам кажется, что для того, чтобы стать творческим человеком, следует быть оригинальным, вы только будете напрасно себя мучить. Чосер заимствовал у Петрарки и Боккаччо, Шекспиру на помощь приходил Холиншед. Эйнштейн, чья теория относительности считается наивысшим образцом творчества человека, на самом деле обязана опытам Мишельсона и Морли 1880-х годов, а также концепции Эрнста Маха. «Творчество личности настолько связано с его учеными современниками, — говорил он, — что, по сути, оказывается безличным продуктом своего поколения». Даже рисунок с проектом вертолета Леонардо да Винчи, на 450 лет опередивший свое время, не возник из небытия, но был заимствован в результате наблюдений за семенами явора. Гениальность Леонардо состояла лишь в переносе зародыша идеи из мира природы в технологическую реальность. Он подметил параллели между аэродинамическим подъемом, производимым в случае с кружащимся семечком, и подъемной силой, которая вырабатывалась бы механически, если бы человечество смогло осуществить свою мечту летать.

Такая способность находить связи между на первый взгляд чужеродными предметами и ситуациями, переносить идею из одной области в другую и есть главный способ проявления творчества. Ассоциации постоянно занимают наше время; они отвлекают нас, предлагая бесчисленные варианты выбора, пока, наконец, мы не увидим прямой путь к желанной мечте. В то же время именно ассоциация рождает изобретение. Ассоциативное

мышление открывает неведомые тропы ума, оставляя след в памяти, и мысль, однажды пришедшая к вам, уже никогда не забудется. Вам кажется, что вы ее утратили, или помните только наполовину, однако как только рождается идея, выковывается и связь.

## **Сила ассоциативного мышления**

Ассоциативное мышление не знает границ и правил. Оно начинается спонтанно и без труда выходит из установленных рамок. Как правило, предприняв сознательное усилие, человек перестает грезить наяву, берет себя в руки и пытается сосредоточиться на чем-то конкретном. Ассоциативное мышление жадно и неустанно ищет связи между самыми несхожими на первый взгляд объектами. Оно выбрасывает непрерывный поток сумасшедших идей, абсолютно не связанных с текущими вопросами. В то же время оно буквально напичкано силами воображения и творческим потенциалом и, по-видимому, способно объяснить тайну механизма, по которому мы приобщаемся к опыту других людей. Если вы спрашиваете кого-то, как он отдохнул, и ваш знакомый начинает рассказывать про Альпы, вы припоминаете, что однажды тоже побывали в этих местах. Вы вспоминаете о своих ощущениях, представляете себе горнолыжные склоны. Однако когда собеседник говорит вам о своем страхе перед канатной дорогой, ваш мозг может перескочить на совершенно иной эпизод — ваш страх перед аттракционом «Катание с космической горки» в Диснейленде. Переключаясь с одной связи на другую, мозг комбинирует поразительный эгоцентризм с диковинной ассоциативной изобретательностью. Его излюбленная реплика: «Да, примерно то же самое случилось и со мной». Чтобы разбудить его аппетит, нужен лишь небольшой стимул. Но, получив его, мозг выдаст вам все возможные подтверждения о наличии связи между А и Б, начиная с аббата, аббревиатуры, абонемента, абзаца, абразива, абриса, абсолюта, автомобиля, ассортимента, аэровокзала, базы, бита, бесконечности и так далее. Таков человеческий мозг. Стоит задать ему работу, и вы не будете знать, что из этого выйдет.

Дикая, хаотическая и энергичная активность мозга обеспечивает нас ежедневным запасом ассоциаций и идей, поскольку излишняя специализация — один из врагов творчества. Если человек, занятый в узкоспециализированных сферах, фокусирует свое мышление на решении мелких вопросов, у него может развиться резко суженное поле зрения или «туннельное видение». Оказавшись в таком состоянии, человек нередко может сослаться на «отсутствие альтернативы». В подобных ситуациях упрощенное видение мира часто ограничивает круг возможностей мышления. Недостаток мотивации сказывается на скудости идей. Мозг требует питания, причем такой подпиткой могут быть не только специальная литература, но и переживания, разговоры, разного рода стимуляция и новая информация. В отличие от наших примитивных компьютеров, где объем вводимого мусора равен количеству мусора выходящего, могущественный мозг способен вобрать в себя любую поношенную пустяковину, святотатственно ассоциировать ее с великими мыслями Платона, доктора Спока или парочкой фраз из песни Селин Дион, чтобы затем из всего этого хлама... выдать нам практическое предложение по решению инженерного вопроса.

## **Кто придумал ваш сон?**

Такова наша активность в течение дня, когда мы, как считается, находимся под контролем нашего сознания. Ночью же поводок отстегивается, и наш творческий потенциал начинает управлять внутренним миром. Примерно девяносто минут, а иногда и целых два часа мы находимся ночью в состоянии совершенно противоположном. Мы пребываем в состоянии парадоксально-го сна или сна с быстрым движением глаз, потому что такое состояние действительно сопровождается этим феноменом. Мы находимся в непосредственном центре нашего собственного Голливуда. Мы смотрим и реагируем на все, что происходит вокруг, участвуем во всем происходящем с нами и не можем действовать во время сновидений только потому, что мускулы наши выключены и парализованы во время каждого из сеансов сна с быстрым движением глаз.

Каждую ночь — независимо от того, помним мы их или нет, — мы видим в среднем около пяти снов, каждый из которых имеет оригинальное происхождение и произвольно генерируется нашим мозгом. Таким образом, мы видим по пять премьер каждую ночь, по семь ночей в неделю и по пятьдесят две недели в году. К тридцати годам вы уже просмотрели пятьдесят пять тысяч снов с оригинальным содержанием, и все это — ваше личное творчество. В каждом из них вы были режиссером, ведущим актером или рассказчиком, сценаристом, кинооператором, ответственным за подбор актеров, постановщиком трюков, ответственным за спецэффекты, звукорежиссером и редактором. Вы придумывали сюжет, манипулировали персонажами, инсценировали эпизоды погони и любовных сцен, вызывающих дрожь и поглощающих ваше внимание. И вы, без сомнения, сумели себя взволновать и напугать, восхитить и развлечь. Вам нередко удавалось воспроизвести каждую эмоцию и ощущение, которые вы однажды пережили в своей бодрствующей жизни.

Каждую ночь ваш творческий потенциал переступает границы. Он ведет себя шумно и безнравственно, он не признает никаких правил цензуры и условностей бодрствующего мира. Его отнюдь не беспокоят мысли о погоде или о том, являетесь ли вы генератором идей или нет. Возможно, вы не генератор идей. И тогда весь этот наплыв образов и чувств на самом деле не вы. Но в таком случае откуда, как не из вашей головы, могло все это прийти? Если все это пришло не из вас, каким вы себя представляете, то, следовательно, оно пришло из вас, каким вы себя не считаете. Сны могут быть катализатором перемен, даже если вы не в силах вспомнить ни одной подробности их содержания. Само понимание природы и величины творческого потенциала может послужить началом перемен вашей деловой активности.

Если, просыпаясь, вы помните свои сны, попробуйте их вкратце записать, чтобы потом вспомнить или пересказать основное содержание вашему партнеру. Если вы не сделаете этого, то вскоре они «попадут в досье» и будут забыты. Однако если вы снова обратитесь к ним через два или три дня или когда занимающая вас проблема опять даст о себе знать, вы, возможно, с удивлением обнаружите некие ассоциации или символическую связь,

соединяющую ваш сон с реальным миром. Речь не идет о «фрейдистских символах», слишком уязвимых для пародий — пистолетах, спортивных машинах, поездах и туннелях, которые якобы равнозначны для всех. Мы говорим о личных символах и метафорах, которые могут вам помочь.

Оглядываясь на свой сон и говоря себе: «Каким образом он может сообщить нечто о моей проблеме?», вы прилагаете излишние усилия. Если сон не имеет к этому никакого отношения, одна из произвольных ассоциаций с элементом его содержания может подсказать вам полезную идею. Кроме того, всегда есть шанс, что бессознательное может оказаться умнее, чем вы думаете, и способно построить повествовательную метафору, скрыто сообщая вам то, о чем вы не желаете слушать. («Ага, теперь я понял: преследовавшая меня собака — это, вероятно, налоговая полиция».) Не имея непосредственного влияния на бессознательное, мы можем связываться с ним лишь ночью, во время таинственных и подчас беспокойных сновидений. Однако это вовсе не означает, что оно не существует.

Существует также другая творческая деятельность, присущая всем людям. Воспринимаемые с негативным оттенком, грезы или сны наяву на самом деле являются некой гостиницей на пути между состоянием бодрствования и сна. Грезы присущи каждому человеку, хотя наши начальники, учителя и родители часто убеждают нас в обратном. Греза как альтернативная реальность всегда менее завершенная и захватывающая, в отличие от полномасштабного сна. Мышечный паралич, присущий сну с быстрым движением глаз, отсутствует, хотя беспокойные и склонные к преувеличениям люди при внезапном пробуждении обычно рассказывают, что их воображение было целиком во власти этого вида сна. Повествовательная логика грезы может быть такой же необычной и непредсказуемой, как и во сне, однако корни ее нередко можно найти в ситуациях, предшествующих погружению в нее. Благодаря комбинации бесцензурного мышления и отправной точки, связанной непосредственно с моментом засыпания, грезы особенно полезны, если человек ищет новый подход к решению проблемы. Как сны, так и грезы открывают доступ к особому рода творческому потенциалу и мыслительным

процессам, выходящим за границы нашего обыденного, повседневного мышления. Они позволяют установить связи, невозможные в объективной реальности. Тем не менее поиск вдохновения во сне не дает устойчивых результатов и, самое главное, не всегда является вашей корпоративной привилегией. Вам понадобится набор техник, которые можно использовать как дома, так и на работе, если вы хотите обуздать этот скрытый творческий потенциал и создать новые связи и ассоциации.

## **Использование метафор для раскрытия творческих способностей**

Ваша цель — взглянуть на вашу организацию и перспективы вашей работы в ином ракурсе, без обычных предвзятых убеждений о том, как это следует делать. Попробуйте заговорить со своими коллегами о делах, используя другие обороты и слова, изменяя язык и метафоры, и этот способ может оказаться на удивление эффективным.

Если просто спросить: «Что это за организация и на что она похожа?», вы тем самым заставите собеседника проводить связи и сравнения, находить параллели с другими ситуациями, потому что он будет вынужден ответить в форме сравнения или метафоры. Некоторые ответы могут оказаться полезными, а другие — банальными. «Настоящий гепард: быстрый, тощий и целеустремленный», — возможно, будет удачным ответом. «Она подобна игроку в гольф, который всегда попадает на площадку возле лунки, но никак не загонит мяч в нее саму», — ответ более типичный. Некоторые отсылки, однако, рисуют довольно детальную и символическую картину слабых и сильных сторон организации. «Эта фирма — как «шевроле» пятидесятого года выпуска: огромный мотор, гигантский стабилизатор и уйма хромированных деталей, но слабое рулевое управление и никакой защиты при аварии», — как сказал нам один из управляющих.

После того как вы собрали коллекцию впечатлений и образов, можно задать ряд более конкретных вопросов, чтобы стимулировать появление новых идей перспектив. «Хорошо, — можете ответить вы, — если она напоминает американский автомо-

бил выпуск пятидесятих годов, то что из этого следует? Что мы можем извлечь из этого? Что из уже сложившегося порядка вещей мешает нам двигаться в нужном направлении?» Своим вопросом вы открываете возможность настоящему плодотворному обсуждению. Неопределенная ассоциативная связь, породившая образ «шевроле», возможно, была вызвана некими параллелями между чрезмерно большим стабилизатором автомобиля и броскими рекламными кампаниями фирмы. Кроме того, возможны параллели, основанные на несоответствии между эффективной научно-исследовательской работой, проектирующей двигатель машины и движущей ее вперед, и явным отсутствием того, кто сидел бы за рулем и четко представлял, как удержать агрегат в правильном направлении. В то же время при разговоре с легкомысленным и остроумным человеком никогда не стоит торопиться с ответом: вам следует понять, почему появилась такая метафора и есть ли в ней зерна истины.

Если вам кажется, что члены вашей команды были бы рады прибегнуть к менее прозаичному подходу, воспользуйтесь методом управляемой метафоры. Спросите их: «Если бы в этой организации работало животное, то кем бы оно было?» или «Если бы наша фирма была предметом мебельного гарнитура, то какой бы это был предмет?» И снова вы можете получить довольно легкомысленные или злобные ответы. С другой стороны, вы неожиданно для себя можете увидеть сильные и слабые стороны своей компании в совершенно ином свете. Используя управляемые метафоры, вы легко и быстро убедите своих сотрудников сосредоточиться на весьма серьезных вопросах бизнеса. Во многих случаях — и особенно в высшем управленческом эшелоне — упражнение по поиску метафор вряд ли будет расценено как подходящее занятие. Однако вам вовсе не обязательно объяснять его смысл.

### *Пример*

*Команда руководителей среднего звена в одной из крупных английских корпораций с трудом осуществляла процесс глобального реинжиниринга. Создание новых структур, которые отвечали бы запросам XXI века, зашло в тупик из-за многочис-*



ленных процедурных споров. Совещание по выходу из тупика продолжалось целых четыре часа, однако стороны так и не пришли к единому мнению: каждый из участников опасался, что повторная встреча в том же составе приведет к таким же печальным результатам и отсутствию прогресса. Стремясь выйти из тупика, руководство компании обратилось за помощью к Яну МакДермотту. Руководствуясь принципами подстройки и ведения, он начал встречу с директорами и управляющими, на которой они могли бы найти сферы общих интересов, с кратких резюме о том, что являлось их целями. При этом было ясно, что некоторые участники явно придерживались процедурного подхода. «Как я понимаю, вновь созданные структуры и процессы следует разъяснить и провести в жизнь, — сказал Ян. — Однако было бы полезно узнать о том, какую рода организацию вы хотите создать и чем она будет отличаться от состояния компании на сегодняшний день. Поэтому я попрошу каждого из присутствующих подумать над одним вопросом. Если бы вам пришлось описывать существующий порядок, то с чем бы вы могли его сравнить?»

В сущности, он недвусмысленно предложил обратиться к технике крайне субъективных метафор, однако правильно поставленный вопрос нашел понимание группы «тяжеловесов», куда входили первые лица из совета директоров. Пожалуй, самым удачным ответом на вопрос был образ, получивший одобрение большинства собравшихся: им оказался «Кьюнэрдер» — роскошный лайнер тридцатых годов. Оживившись, люди комментировали эту метафору, подчас давая поразительные отзывы: «Обшивка и заклепки корабля в полном порядке, однако пассажиров, которые раньше заполняли палубы, теперь что-то не видно», «Этот большой и мощный корабль в скором времени может оказаться пустым», «Неразглядишь, естли кто наместике», «Видно, как там движутся какие-то фигуры, но окна в разводах соли мешают разглядеть рулевого». Подобные догадки со стороны руководителей среднего звена едва ли могли быть услышаны в процессе формальных дебатов, тем более, что в комнате присутствовало несколько человек, по чьей вине компании не удавалось ша-

*гать в ногу со временем. Образ роскошного лайнера позволил людям сказать нужные слова и тем самым помочь группе лучше понять смысл введения новых структур и процедур.*

## **Всевозрастающее любопытство**

Умение убеждать, уговаривать или неожиданно заставлять людей мыслить в форме метафор, стимулируя тем самым их творческий потенциал, является навыком, намеренно культивируемым новым руководителем. Качество это важно на всех уровнях управления, однако особое значение оно приобретает для руководителей среднего звена, занимающихся вопросами стратегии и развитием корпоративного видения. По странному и неверному убеждению люди полагают, что их творческие способности — вещь слишком хрупкая и их нельзя стимулировать намеренно. В то же время, обладая поистине гениальными, свежими идеями, руководители не знают, каким образом их лучше всего проявить. Существуют испытанные и проверенные способы, позволяющие стать генератором новых идей и неожиданных решений в тот момент, когда это вам необходимо. Одно из основных правил состоит в том, что вы должны поощрять и питать свою собственную любознательность.

Если вы не проявляете любопытства к людям, событиям и концепциям, вам труднее увидеть вещи в ином свете и придумать оригинальную и неожиданную мысленную ассоциацию, которая привела бы к прорыву. Вы легко можете сознательно обострить свое любопытство, а также поощрить поиск мысленных стимулов.

*Составьте список из шести вещей, которые всегда вызывали у вас интерес, или их краткое резюме. Вы можете выбрать все что угодно. Одна из них может быть вопросом, на который вы так и не получили ответа. Вторая — темой, которая всегда привлекала ваше внимание, когда вы смотрели документальные телефильмы. Остальные пункты в вашем списке могут относиться к более широким категориям («люди», «секс», «Азия» или, например, «как действуют ле-*

*карства»). Вы можете выбрать виды деятельности, к которым вы проявляете необъяснимый интерес, такие, как шуточный танец в костюмах времен Робин Гуда, археология, альпинизм или кружева ручной работы. Покончив со списком, задайте себе вопрос: «Какие качества этих вещей заставляют меня проявлять к ним любопытство?»*

Затратьте несколько минут на просмотр вашего списка. Есть ли общие точки соприкосновения у сфер вашего интереса и увлечений? Возможно, если бы вы проявили такое же любопытство к другим проблемам, вам было бы проще их решать? Всякий раз, сталкиваясь с чем-то и решая не принимать ничего на веру, но самому дойти до сути вопроса, вы создаете возможность альтернативы и творческого подхода. Простые детские вопросы: «Почему мы всегда идем по этому пути?», «Что будет, если мы сделаем что-то по-другому?» и «Кто сказал, что работу можно делать только одним способом?» — могут вывести вас и ваших коллег из спячки повседневного мышления, указать на новые концепции и подходы.

Любознательность делает вас заинтересованным. А заинтересованный чем-то человек сам интересен окружающим, и этот фактор может непосредственно повлиять на ваш карьерный рост. Сравнивая кандидатов на ответственную руководящую должность, начальство, при всей возможной субъективности оценки, всегда отдает предпочтение более интересным людям. Личности, которых отличает любознательность и заинтересованность, привлекают нас больше остальных. Они представляются нам сильными, гибкими и восприимчивыми людьми, которых каждая компания желает видеть на ключевых позициях во времена непредсказуемых перемен.

В любом случае знаки проявления вашего интереса к окружающему могут оказывать сильное влияние на то, как относятся к вам коллеги.

### *Пример*

*Несколько лет мы работали с председателем Совета директоров одной из крупнейших английских корпораций — нервным*

*и необщительным человеком с блестящим техническим образованием, отталкивающими манерами и репутацией тирана. Те, кто его побаивался, считали его бесчувственным технократом. Однако те, кто с ним работал, относились к нему на удивление лояльно. Они смогли подобрать ключ к человеческой стороне его натуры: их босс обожал плавать под парусом при суровой погоде. Плавание под парусом послужило для подчиненных своего рода противовесом его дурных манер, ободряющим указанием на то, что за ледяной внешностью скрывается теплота, подверженность ошибкам и творческий потенциал.*

Зная вашу работу и известность, которую она вам приносит, можно определить, каким вас воспринимают окружающие. Поэтому и по соображениям роста, и по личным мотивам следуйте за своей любознательностью. Исследуйте вопросы, привлекающие ваше внимание, занимайтесь своим хобби и домашними увлечениями и никогда не оставляйте того, что стимулирует вашу интеллектуальную деятельность. Если скалолазание, туризм, изучение бразильских танцев, книги о еде, философии и происхождении вселенной обогащают ваш ум, занимайтесь этим. Занимайтесь всем сразу, потому что едва ли ваши интересы сможет удовлетворить один любимый конек. Отказываясь от праздных удовольствий и спасая свой мозг от притупляющего бездействия, вы внесете важный вклад в свою способность работать творчески. И как знать, возможно, однажды ваши интересы пересекутся с кем-то, кто станет ключевым игроком в вашей будущей карьере.

## ИТОГИ. Катализаторы творческих способностей

- **Для творческого человека необязательно быть оригинальным:**
  - Способность к творчеству — это способность переносить идеи из одной сферы в другую.
  - Мозг нуждается в стимуле.
- **Кто придумал ваш сон?**
  - К тридцати годам вы успели просмотреть 55 000 снов и были режиссером каждого из них.

— Делайте пометки, чтобы не забывать свои сны.

— Ваше бессознательное может сообщить вам нечто в метафорической форме.

- **Для освоения творческого потенциала руководителю необходимо знание техники.**
- **Ваши подчиненные могут использовать метафору для раскрытия своего творческого потенциала.**

**Что это за организация и на что она похожа?**

— Что из этого следует?

— Что из этого можно извлечь?

— Что из уже сложившегося порядка вещей мешает двигаться в нужном направлении?

- **Используйте в качестве катализатора управляемую метафору:**

— Если бы в организации работало животное, то кем бы оно было?

- **Всевозрастающее любопытство:**

— Питайте свое собственное любопытство.

— Взглянув на вещи в ином ракурсе, вы заметите новые ассоциации.

- **Составьте список из шести вещей, к которым вы всегда проявляли любопытство:**

— Какие качества этих вещей заставляют вас проявлять к ним любопытство?

— Если бы вы проявили такое же любопытство к другим проблемам, вам было бы проще их решать?

- **Заинтересованный человек сам интересен окружающим, и в этом его плюс:**

— Активно занимайтесь тем, что является для вас стимулом.

Увлекайтесь всем, что вам интересно.

## Глава 12. РОЛЬ ЭТАЛОННЫХ ТЕСТОВ

*Начните с другого, чтобы разделиться со своим.*

Бальтасар Грасиан, 1647

### **Как добиться лучшего результата, чем можно себе представить**

Правильно выполненный эталонный тест — это НЛП в чистом виде. Это тщательное и детальное исследование великолепной работы. Это способ мышления, направленный на поиск того, что действует, а не на избегание того, что не работает. Подлинный секрет успеха заключается в знании того, как его повторить. И единственный способ осуществить его практически состоит в систематизации и совершенствовании операций, используемых для достижения результатов, для того чтобы их воздействие и эффективность можно было предсказать с достаточной вероятностью. Общеизвестным является тот факт, что метод эталонных тестов применим в бизнесе. Однако мало кто знает, что те же принципы могут быть эффективно использованы для повышения вашей личной производительности. В этой главе мы расскажем о некоторых инструментах, необходимых для выполнения тестов на практике: сначала на уровне организации, а затем — на личном уровне.

Традиционно считается, что бизнес часто бывает обусловлен своим развитием в прошлом и во многих случаях удивительно точно его повторяет. Будущее представляется довольно своеобразным «зеркалом» прошлого и при наличии соответствующего контроля позволяет пожинать тот же урожай, что и раньше, плюс, предположим, еще десять процентов. Рост прибыли может быть принят за цель. И только оглянувшись вокруг и увидев, что другие организации делают то же, что и вы, но с большей прибы-

лью, обычно начинают осознавать необходимость радикальных и фундаментальных перемен.

Эталонные тесты содержат идеи и приемы, способствующие таким переменам. Эталонный тест начинается с вопроса: «Кто выполняет данную операцию намного лучше нас?» и затем переходит к серьезному исследованию процессов, позволяющих добиться лучшей производительности.

В поисках успешных ролевых моделей важно выходить за границы отрасли, в которой вы работаете. Нормы для отдельной отрасли и принятые «наилучшие способы практической реализации» всегда определяются консервативно. Если вы хотите отличаться, необходимо провести параллели между приемами и операциями вашего бизнеса и приемами и операциями, применяемыми в другой отрасли. Некоторые особенно удачные примеры эталонных тестов строятся главным образом на таких межотраслевых взаимных обогащениях.

### *Примеры*

- *Одна из американских авиалиний пришла к выводу, что каждая минута вынужденного простоя самолета в аэропорту оплачивается минутой из прибыли компании. Эксперты рассмотрели особенности разворотных площадок в других сферах и нашли решение на гоночном автотреке «Индианаполис-500».*
- *Желая увеличить скорость операции подачи и укладки бумаги, компания «Ксерокс» нашла необходимую ролевую модель в операции почтового заказа одного из поставщиков спортивной одежды, где аналогичная функция выполнялась в три раза быстрее.*
- *Совершенство оперативную схему обслуживания пациентов, управляющие больничного фонда Службы национального здравоохранения обратились за помощью к компании «Британские авиалинии». При выполнении эталонных тестов выяснилось, что значительная часть процесса — регистрация, аннулирование заявки, задержки и неявки — аналогична процедуре оформления пассажиров на рейсах авиакомпании.*

Разносторонний подход к вопросу избавляет от привычки оглядываться на конкурентов и приносит неизмеримо большую отдачу.

## **Выбор на основании стимула**

Быстрое и эффективное использование разностороннего подхода нередко связано с определенными трудностями. Зная об этом, мы можем применить определенную методику перехода к нему. Предположим, вы выбираете отрасль индустрии, как можно более удаленную от вашей, и решаете, что именно в этой сфере находится ответ на ваш вопрос. Выберите компанию в новой отрасли и спросите себя (как если бы вы уже знали ответ, но забыли): «Чему мы можем у них научиться?» Если, например, ваша фирма занимается разработкой программного обеспечения в области финансов, попробуйте найти нечто полезное у такой нефтеперерабатывающей компании, как «Бритиш Петролеум» или корпорации по производству потребительских товаров «Юнилевер» или, скажем, у конструкторских фирм «Бехтель» или «Браун и Рут». Если вы производите картонную упаковку, используйте, к примеру, полезные идеи рекламного агентства «Сачи» или самого «Форда». Если же вы торгуете в розницу, обратитесь к «Зенеке» или KPMG. При этом вы должны отсеивать тех кандидатов, которые, на ваш взгляд, действуют по иной схеме и в данном случае не совсем уместны.

После того как вы произвольно отобрали модель для эталонного теста, забудьте на время о проблемах и намерениях вашей компании и подумайте над тем, что является в вашей модели особенно удачным. Фирмы, специализирующиеся в сфере досуга и развлечений, пивоварни и компании быстрого питания чрезвычайно успешно умеют прогнозировать и реагировать на изменчивый спрос. Банки, авиалинии и производители фармацевтической продукции располагают превосходно разработанной системой обеспечения качества. Строительные фирмы прекрасно разбираются в вопросах руководства проектом. Сети супермаркетов, зная покупательский спрос, преуспели в сфере доставки товаров, а телефонные компании отличаются одной из самых



гибких платежных систем. Выполняя это упражнение, вы или найдете неожиданные параллели между вашей собственной компанией и избранной моделью, или неожиданно поймаете себя на мысли, что все было куда проще, если бы вы выбрали компанию X. В этом случае вы меняете объект и исследуете возможность использования этой компании в качестве ролевой модели для вашего реального систематического проекта по эталонным тестам.

## **Поиски точки опоры**

Выполнение эталонных тестов предполагает сотрудничество с преуспевающей компанией, работающей в иной отрасли промышленности. В этом случае вам необходимо убедить потенциального партнера дать разрешение на изучение его опыта. Этот вопрос решается в процессе переговоров. Проходя эталонные тесты, ваш партнер может получить определенное возмещение. Это может быть оказание услуг на основе бартера или аналогичное соглашение, по которому партнер проведет эталонные тесты иных аспектов вашей организации. Однако во многих случаях платой за сотрудничество может быть просто предоставление собранных данных. Большинство преуспевающих компаний не имеют четкого представления о том, как они работают или почему их методы так эффективны. Именно поэтому им трудно повторить или правильно оценить свой успех. В том случае, если аналитический взгляд со стороны, способствующий вашему обучению, укажет на то, какие функции работают особенно успешно, вы раскроете ему глаза и позволите сэкономить не одну тысячу фунтов на оплату услуг консультантов. Поскольку многие руководители испытывают едва ли не патологическое недоверие к консультантам, даже когда их услуги явно необходимы, данное обстоятельство может оказаться самым веским вашим аргументом.

Прежде чем приступить к эталонным тестам, вы должны иметь четкое представление о текущей деятельности вашей компании. Людям часто кажется, что они в курсе того, что может произойти сегодня или в течение недели, однако практика подтверждает обратное. Только проведя детальное исследование деятельности

собственной организации и получив четкое представление о текущей активности, вы можете перейти к полезным для вас сравнениям с деятельностью других людей.

Договорившись о сотрудничестве с удобным для вас партнером и располагая реальной картиной деятельности своей фирмы, вы приступаете к эталонным тестам. Помните о том, что вы находитесь на чужой территории и должны быть дипломатичным. Вы должны быть проницательным, обладать широкими взглядами и обращать внимание прежде всего на то, что действительно происходит, а не на то, что происходит со слов людей. Не пытайтесь толковать свои наблюдения, не получив всей возможной информации. Помните о том, что именно *процесс* может стать полезным уроком на будущее, а не содержание ваших отдельных наблюдений.

Помните и о том, что вы не должны принимать полностью методы или подходы даже самых преуспевающих компаний. Часто использование менее эффективных методов наряду с практическим воплощением простых и гениальных идей отражается на производительности в целом и сводит ее к показателям лишь выше среднего. Таким образом, у вас есть право на выборочное заимствование. Обратите особое внимание на оба аспекта: возможно, вы недооценили некоторые элементы процесса в целом. Если, пытаясь скопировать эффективную работу, вы воспроизведете ее удачные элементы и это не сработает, вам придется снова вернуться к оригиналу и подробно исследовать другие, менее выдающиеся на ваш взгляд части. Вы ищете то, что эффективно. Сравнивая и сопоставляя тестируемую компанию с вашей организацией, вы ищете необходимое средство для достижения цели, важное различие, позволяющее вам достичь желаемых результатов. Найдя его и внедрив усвоенный опыт в деятельность вашей компании, вы сможете постоянно увеличивать производительность вашей компании.

## **Ваш личный эталонный тест**

Если методы эталонного тестирования считаются общим подходом при совершенствовании путем изучения релевантных мо-

делей мастерства, было бы уместным рассмотреть ваши «личные достижения» и попытаться извлечь из них урок. Многие люди мастерски замечают собственные недостатки и с поразительной точностью вспоминают те моменты, когда им что-либо не удавалось. Гораздо меньше людей развили в себе способность замечать то, в чем они добились успеха, и методично воссоздавать условия для его повторения.

Подумайте и вспомните три случая, когда вам удалось сделать что-либо на работе с поразительным мастерством. Эти примеры могут вовсе не быть показательными и зачастую остаются незамеченными. Они не обязательно должны быть недостижимыми образцами, рекордами, которые невозможно улучшить. Просто выберите три случая, когда вы имели возможность открыто гордиться своими достижениями. А теперь применительно к каждому из них задайте себе вопросы: «Что именно я сделал?» и «Можно ли с точностью сказать, почему в тот раз все получилось иначе?» Если вы хотите работать эффективнее, работать, как в тот раз и даже превзойти его, вы должны внимательно исследовать свое личное достижение и затем уделять внимание благоприятным для вас факторам. Выделив значимые элементы — качества, навыки и поведенческие аспекты, способствующие успеху, подумайте о других случаях, когда удача вам не сопутствовала. Возможно, все было бы иначе, если бы необходимые качества были проявлены и тогда? Означает ли это, что все сразу предстало бы в розовом свете? Возможно, нет. И все-таки вам по крайней мере было бы проще справиться со сложной задачей, которую пришлось решать.

Если вы регулярно будете проводить аудит личной производительности и возьмете за привычку обращать внимание на то, что вам удастся, а не на то, что вас гнетет, вы сделаете весьма удачный шаг в своей карьере. Каждый раз, когда ваш проект, собеседование или презентация имели удивительный успех, вам следует подробно проанализировать этот эпизод по памяти и понять, в чем причина вашего успеха. Однако даже при отсутствии каких-либо выдающихся достижений еженедельный анализ ваших маленьких успехов и приятных для вас событий укажет на возрастающее число примеров вашей компетентности и даже изяще-

ства в повседневной обстановке. Таким образом, вы становитесь своим личным инструктором: вы стимулируете себя и постепенно создаете базу данных своих лучших достижений. Опыт — самый лучший учитель. Вы будете руководствоваться своим опытом и, опираясь на растущий опыт, сможете реализовать свои новые возможности. Вы сможете удивить себя самого и превзойдете собственные границы. Удивление собственным успехам вполне закономерно, поскольку многие из нас склонны ошибаться и недооценивать свои реальные деловые способности.

Излишняя скромность — недостаток многих людей. Поэтому мы решили включить в эту книгу один провокационный тест. Чуть позже вам придется написать список из двадцати своих проявлений, в которых вы можете назвать себя мастером. Вы, вероятно, подумаете, что двадцать — это слишком много и вы попросту не сможете составить такой список из-за недостатка талантов. Однако мы возразим вам, потому что проводили это упражнение уже много раз, и *каждый* — пусть с небольшой помощью — доделал его до конца.

Навыки и таланты, склонности и сноровки, способности и дарования не являются чем-то необычным или тем, что связано только с работой. Перечислив малую часть ваших способностей, вы окажетесь на пороге определения своей собственной, личной индивидуальности. Ваш список может включать в себя неформальные навыки, которые не могут быть оценены на работе, такие, как умение общаться по телефону, замечать ниши рынка, ладить с детьми. Вы можете быть хорошим пловцом или уметь готовить блюда китайской кухни. Если вы умеете говорить по-французски, рассказывать истории, подсчитывать в уме, писать рекламные объявления, накладывать швы на раны, водить фуры, кататься на лыжах, играть в слова, проводить собеседование при приеме на работу, играть на гобое и можете любого до смерти заговорить, вы обладаете весьма любопытным жизненным опытом, который может сослужить вам хорошую службу.

*Итак, приступим к упражнению. Потратьте несколько минут и составьте перечень из двадцати ваших способностей. Помните, что вы составляете список, отражающий различ-*

*ные ваши пристрастия, вашу собственную историю и индивидуальность, которую вы еще ни разу не видели в таком объеме. Эта краткая анкета может рассказать о вас больше, чем любое резюме. Сделайте копию своего списка и положите ее в надежное место. Со временем вам захочется вновь прочитать его.*

## **Русалка в один миллион долларов**

Сам процесс размышления над списком может стать своего рода стимулом и заставить вас задуматься. Однако ваш следующий шаг будет иным: вы должны найти идеальную работу для человека с такими способностями, а если такой нет — придумать ее. Вам может показаться, что придумывать для себя работу исходя из списка дарований и способностей — пустая трата времени. Тем не менее огромное количество людей, даже не имея профессионального специального образования, нашли себе работу в сфере шоу-бизнеса.

### *Пример*

*Одна чемпионка Америки по плаванию мечтала добиться успеха на международных состязаниях, но из-за войны Олимпиада 1940 года была отменена. У девушки было отличное телосложение, приятный голос, умное и милое лицо, огромное честолюбие и, разумеется, способность плавать как угорь. Однако в сложившейся ситуации она не могла найти подходящей работы. С горя она придумала себе новое занятие и стала звездой морских фильмов. Актриса-амфибия Эстер Уильяме успешно снималась более десяти лет и сыграла главные роли в очень популярных фильмах. Среди них были такие картины, как «Опасные купальщицы» и «Русалка в один миллион долларов».*

Если, размышляя над перечнем ваших талантов, вы обнаружили возможную альтернативу вашей карьеры, то кем бы вы хотели быть?

Возможно, вы пришли к неожиданному для себя выводу о том, что ваша работа должна быть продолжением ваших способностей?

А может быть, профессии, которая сочетала бы и использовала ваши наклонности, попросту не существует? Если вы так считаете, то, возможно, вы ошибаетесь. Деловой мир стремительно меняется, и, как знать, может быть, в будущем появится профессия, полностью отвечающая вашим талантам. Сегодня существует спрос на специальности, которых семь—восемь лет назад люди не могли себе представить. Работодателям требуются взб-мастера, железнодорожные подрядчики, управляющий английским супермаркетом в Кале. Через несколько лет появятся новые вакансии, и мы не знаем, в какой области будут требоваться новые специалисты. Однако если вы будете иметь полное представление о своих талантах — как профессиональных, так и невостребованных, — то окажетесь более восприимчивыми к этим новым вакансиям, соответствующим вашим внутренним запросам.

Составив список, вы, кроме того, можете получить незамедлительный результат, имеющий отношение к вашей настоящей работе. Признав и обозначив без ложной скромности свои таланты, вы можете сознательно делать упор на ваши сильные стороны. Когда вашей компании потребуется доброволец для работы над новым проектом или кандидат на замену, сравните предъявляемые требования с вашим списком и примите решение. Чем больше элементов из вашего списка будет соответствовать новому назначению, тем более подходящим кандидатом вы можете оказаться. Чем полнее вы сможете проявить себя в этой работе, тем более незаменимым вы окажетесь. Ваша деловая жизнь станет более интересной и насыщенной. В трудные времена вас с меньшей вероятностью смогут понизить в должности или перевести на другую работу.

Зная о своих многочисленных талантах и, таким образом, обо всей широте своих потенциальных возможностей, вы будете действовать решительнее и увереннее, находясь на руководящем посту. Однако если целая компания считает возможным искать и заимствовать новые концепции и подходы в процессе эталонного тестирования, то и вам самому, вероятно, могут понадобиться качества и навыки, которые нельзя почерпнуть из книг или тренинговых курсов. Можно ли применить технику эталонных тестов при работе с отдельными личностями, взаимодействуя

один на один? Безусловно, да. Кроме того, личные эталонные тесты можно проводить на самых разных уровнях, даже не сообщая при этом вашему партнеру.

## **Проводите время в кругу избранных**

Система эталонных тестов в средние века сформировала одну из самых динамичных систем, построенных на взаимоотношениях между мастерами и подмастерьями. Обычно мальчика отдавали в ученики ремесленнику на семь лет (хотя в лондонской гильдии на обучение ремеслу седельника уходило десять лет), при этом он не получал платы, но мог жить в доме ремесленника. Старик обучал мальчика навыкам, традициям и неписаным правилам торговли, год за годом передавая секреты ремесла. Постепенно мастер смягчал свой контроль и возлагал на подмастерье всю ответственность за работу. И только когда у подмастерья появлялось стремление, желание и уверенность в том, что он способен сделать работу не хуже мастера или даже превзойти его, учитель наконец разрешал ему показать, на что он способен. К концу срока обучения мальчик настолько проникался подходом мастера, его привычками и убеждениями (наряду со знанием самого ремесла), что нередко было трудно определить, чему он научился при обучении, а что перенял в процессе постепенного осознания. И в этом состоял образец обучения на основе примера. Однако люди, обладающие, на ваш взгляд, талантом руководителя, могут не согласиться на то, чтобы вы жили в их доме целых семь лет. Кроме того, наряду с сильными сторонами, они могут иметь и недостатки, которые вы, без сомнения, не хотели бы перенимать.

С другой стороны, каждый по собственному опыту знает, что, проживая или работая вместе, люди — сознательно или бессознательно — перенимают друг у друга манеры, обороты речи, образ мышления и стиль работы. И если вы намерены стать мастером своего дела, то можете приобрести знания, проводя больше времени с теми, кто достиг в этом совершенства. Искусство личных эталонных тестов состоит в том, чтобы открыть для себя позитивные и релевантные элементы их поведения и скопировать

их аккуратно и точно. При этом вы должны отсеивать то, что не будет способствовать вашему успеху. Все мы знаем, что собака и ее хозяин с годами становятся все более похожими друг на друга. В то же время их взаимоотношения не были бы полезными для обоих, если бы каждый из них заимствовал слишком большую часть образа жизни другого. Тем не менее нам не всегда бывают понятны ситуация, в которой мы находимся, и какие элементы поведения обеспечивают желанный успех. В этом случае вы должны быть терпеливым наблюдателем, проявлять всевозрастающее любопытство, а не выносить скороспелых суждений. Даже разговаривая с экспертами, у которых вы надеетесь научиться, помните о том, что объяснения человеком своих действий и его реальные действия (особенно при стрессовых ситуациях) — две разные вещи. Внимательно наблюдайте, отмечайте малейшие детали и задавайте много вопросов, если хотите понять суть происходящего и со временем достичь такого же мастерства, каким обладает ваша «модель».

Часто нам приходится удивляться, какая малость отделяет среднее от выдающегося. В поисках таких небольших, но важных различий вы поймете, что мастерство может быть совсем рядом. Подобно подсчету голосов в израильском Кнессете или последнему пакету акций, изменяющему баланс при слиянии, такой решающий фактор может быть чем-то, что вы привыкли не замечать или принимать на веру. В контексте деловой практики или техники управления эти элементы часто кажутся настолько знакомыми и неприметными, что никто и не подумает обращать на них внимания. Однако все преуспевающие организации, да и работающие в них профессионалы всегда могут стать для вас образцом для подражания. Используя эталонные тесты, вы можете сделать это искусство своим собственным достоянием.

## ИТОГИ. Роль эталонных тестов

- **Как добиться лучшего результата, чем можно себе представить:**
  - Подлинный секрет успеха состоит в умении его повторить.
  - Используйте широкое мышление и ищите образцы в другой отрасли промышленности.



- **Выбор на основании стимула:**
  - Выберите отрасль промышленности, удаленную от вашей, и представьте себе, что ответ уже известен.
  - Чему вы можете научиться у другой компании?
- **Поиск точки опоры:**
  - Платой за сотрудничество может стать предоставление аналитической информации.
  - Вы должны иметь четкое представление о том, чем занимается ваша компания в текущий момент.
- **Ваш личный эталонный тест:**
  - Вспомните три случая, когда вам удалось сделать что-либо на работе с поразительным мастерством.
  - Задайте себе вопросы: «Что именно я сделал?» и «Можно ли с точностью сказать, почему в тот раз все получилось иначе?»
  - Регулярно проводите аудит своей личной производительности и отмечайте свои успехи.
  - Создайте справочную базу данных ваших личных достижений.
- **Напишите список из двадцати навыков, в которых вы можете назвать себя мастером:**
  - Сделайте копию вашей «краткой характеристики» и сохраните ее.
- **Помните о русалке в один миллион долларов:**
  - Какая работа идеально подходит для личности, обладающей перечисленными качествами?
  - Если такой работы не существует, придумайте ее.
- **Личные эталонные тесты можно проводить на различных уровнях.**
- **Проводите время в кругу избранных:**
  - Подмечайте детали.
  - Все преуспевающие организации и люди в чем-то добились мастерства.
  - Используя эталонные тесты, вы можете сделать это искусство вашим собственным достоянием.

## Глава 13. ОЖИДАТЬ НЕПРЕДСКАЗУЕМОГО

*Постоянно лишь изменение.*  
Гераклит, около 500 до н.э.

### **Вы не можете управлять будущим... но можете быть готовым к нему**

Сегодня, как и 2500 лет назад, когда философ Гераклит скептически отозвался о Древней Греции, абсолютно все подвержено переменам. Однако разделяемый многими страх и ужас перед возможными переменами на фабриках и в офисах не был настолько свойствен предыдущему поколению. После того как в начале девяностых прокатилась волна сокращений и понижений в должности, люди стали чувствовать себя менее защищенными. Современному поколению нередко бывает присуща подозрительность и недоверие к любым переменам. В то же время отдельные отрасли — такие, как информатика, телекоммуникации и доставка быстрого питания, — за последние годы расширились и даже увеличили темпы своего роста. Появились новые вакансии, новые ценности и новые перспективы. Проблема заключается в том, что перемена — любая перемена — чаще всего воспринимается как угроза. Людям кажется, что их недавнее прошлое — своего рода Золотой век, не сравнимый ни с чем, что может принести будущее.

Порой кажется, что все мы становимся консерваторами с маленькой буквы и убеждены в том, что изменения приносят лишь несчастья. Однако, что бы произошло, если бы в мире не стало перемен? Представьте себе, что сам характер вашей работы и ваши служебные обязанности не меняются на протяжении сорока лет или всей вашей карьеры. Многим из нас это показалось бы воз-

вратом к средневековью, когда «богач в замке и бедняк у ворот» хорошо знали свое место, когда бедняк был необразованным беспомощным и не мог ничего изменить. Изменение может сопровождаться чувством небезопасности и неуверенности, но оно также вызывает интерес, энтузиазм и позитивное влияние новой ситуации, идей и людей. Поэтому дело не в переменах, а в вызове, которые они несут. Известно, что в наш век стремительных перемен, когда меняются технологии и социальные устои общества, мы чувствуем себя незащищенными и неуправляемыми.

## Заблуждение диктатора

Проблема в том, что в условиях быстрых и непредсказуемых перемен контроль как таковой оказывается неэффективным средством. Следует сказать, что новый руководитель так же не верит в эффективность попыток пробить головой стену, в ломание стульев, в битвы с ветряными мельницами, как и во всякую штурмовщину с подчас печальным финалом. Самое лучшее, что можно сделать в подобной ситуации, — это сохранить способность управления ключевыми элементами, оставив свободу для маневра. Взяв это за правило, вы должны разобраться в происходящем, выполнить необходимое и быть готовым изменить или откорректировать свои планы (иногда и несколько раз) в зависимости от сложности ситуации.

Возможно, такие советы по выживанию не покажутся вам радикальными. Однако они существенно отличаются от реальной ситуации во многих английских и американских компаниях. Слишком много руководителей страдают от ревностного стремления упорядочить мир, используя силовые методы. Их стратегия личного карьерного роста и управления другими базируется на попытке контролировать все и вся в любой ситуации. При этом они часто навязывают довольно косную систему правил. Доведенные до крайности, они душат инициативу, подавляют творческие способности подчиненных и переворачивают все с ног на голову, делая — или, по крайней мере, решая — все самостоятельно, дотошно копаясь с каждой мелочью. Склонные к контролю, они становятся зависимыми от него и при этом ни-

когда не знают чувства меры. Они подобны ужасным диктаторам двадцатого столетия — от Ленина и Сталина до Гитлера, Муссолини и Пол Пота. Их поведение объясняется чувством небезопасности и коренного непонимания того, как устроен мир. Мы называем это Зablуждением диктатора, которое формулируется так: «Если бы я мог добиться большего контроля, то я бы наконец смог контролировать ход событий». Такое заявление, без сомнения, является абсурдным, однако, как вы можете убедиться, оно обуславливает поведение многих людей, к которым, кстати, относятся и многие руководители — гуманные, благонамеренные и стремящиеся понравиться.

Из подобного убеждения вытекают следующие простые выводы: «Я должен получить немного больше контроля и все будет в порядке: я обеспечу личную безопасность и получу свое». Предположения этих страдальцев основаны на страхе: им кажется, что без контроля над другими они могут стать неудачниками. Порой им даже кажется, что другие могут незаметно подкрасться и взять над ними верх. Они устанавливают репрессивный режим, берут под полный контроль бизнес и политику, сеют в людях беспокойство и чувство обиды, создавая тем самым почву для страха. Принимая во внимание тот факт, что эффективность в бизнесе всегда является заложником важных внешних факторов — погоды, интересов и курсов валют, государственной политики, изменений в законодательстве, грядущих выборов и подъемов потребительского спроса, вы согласитесь с тем, что всякая концепция контроля иллюзорна. Вы не можете контролировать то, чему подчиняетесь сами.

Однако вы можете понять и приспособиться к переменам, сделав их важной частью вашей деловой жизни. И хотя наш страх перед неожиданным всегда объясняет возможность перемен внешними обстоятельствами, на самом деле это не так. Данный вопрос затрагивает глубокие внутренние причины. Для того чтобы адекватно отреагировать на глобальные внешние изменения — новое назначение, возможную перемену работы, реструктуризацию фирмы или ее слияние, человек должен быть достаточно гибким и обладать необходимым творческим потенциалом. Такие события, без сомнения, являются значимыми. На основании

внешних обстоятельств вы принимаете решение. Если вы достаточно гибки и способны найти в переменах положительный элемент, вы воспользуетесь им и получите, таким образом, двойную пользу. Дело, однако, не только в первоначальном преимуществе: действуя таким образом, вы разовьете в себе ощущение возможности влиять на ход событий, вместо того чтобы расстраиваться, чувствуя, как вас уносит вместе с течением.

Людям легко распознать гибкость, но гораздо труднее быть гибким. Существуют способы сознательного достижения большей гибкости, и процесс этот начинается с определения ее противоположности.

*Подумайте о трех людях, которые, с вашей точки зрения, представляют собой идеальную модель жесткости и негибкости. Для вас имеет значение не объективная правда, а те качества, которые вы в них заметили. Что именно в каждом из них произвело на вас впечатление такой исключительной непреклонности? Установите специальные критерии и оцените по десятибалльной шкале каждого из ваших номинантов по этим категориям.*

*Затем выберите трех человек, чья гибкость, на ваш взгляд, достойна восхищения, и оцените их по десятибалльной шкале в аналогичных категориях.*

*Сравните эти две группы выбранных вами людей. На какое место среди них вы поставили бы себя? Как вы оцениваете себя самого?*

## **Можно ли назвать вас гибким?**

Если вы уже считаете себя на удивление гибким человеком, поздравляем. В то же время не стоит забывать, что у каждого есть сфера, в которой он может проявить максимум гибкости. Но как вас оценивают другие люди? Возможно, они думают, что вам не хватает гибкости и порой вы проявляете жесткость? Считают ли другие, что вы способны решать неожиданные проблемы? Если так, то вы уже обладаете одним из главных отличительных свойств нового руководителя. Ваши подчиненные будут проявлять лояль-

ность и считать вас настоящим лидером, потому что гибкость — одно из основных качеств лидера. Ваши люди будут испытывать уверенность и проявлять энтузиазм, если человек, который их возглавляет, не зная всех ответов наперед, в сложной ситуации сумеет найти правильный выход. Это обстоятельство является для ваших подчиненных основной гарантией того, что перемены не застанут их врасплох и им не придется совершать героические усилия и идти на бессмысленные жертвы. Будучи гибким, руководитель тем не менее имеет свою позицию и готов ее защищать. Гибкий человек может достигать своей цели разными способами. Косный же человек может добиться своего лишь ограниченным набором средств. Жесткость равнозначна хрупкости. А хрупкие вещи разбиваются. В Японии и Калифорнии, где существует угроза неожиданных землетрясений, небоскребы специально спроектированы с определенной долей гибкости и подвижности, чтобы поглощать сейсмические толчки без разрушений. Таким образом они уклоняются от прямого удара, оставаясь при этом стоять на своем месте. Кроме таких глобальных и катастрофических перемен, как землетрясения, эти здания способны противостоять незаметным силам более тонких изменений и раскачиваются при небольшом ветре на несколько футов.

Если изменение навязывается нам как совершившийся факт, мы возмущаемся, нам кажется, что мы теряем инициативу и видим все в мрачном свете. Нужно обладать редким талантом, чтобы не поддаться подобному настроению и начать анализировать новую ситуацию, пытаясь распознать ее положительные стороны. Программы принудительного перемещения и массового сокращения штатов всегда задевают чувства людей и в корне изменяют их сложившийся образ жизни. Тем не менее многие английские компании, занятые в сфере финансового обслуживания и переместившиеся из Лондона в такие города, как Бристоль, Суиндон, Винчестер, Рединг и Лидс, с удивлением отмечают, что доля управленческого состава, одобрявшего нововведение, достаточно высока по сравнению с множеством его критиков. Возможность переехать в сельскую местность и жить, наслаждаясь деревенским раем, хорошая дорога до работы и сохранение зарплаты убедили многих людей в том, что переме-

на места жительства и образа жизни не всегда оборачивается неприятной стороной.

### *Пример*

*Серии сокращений штатов, позволившие компании «Бритиши Телеком» без принудительных действий снизить количество занятых с 250тысяч более чем вдвое, были проведены с выплатой аккордных единовременных пособий и способствовали осуществлению давней мечты многих тысяч сотрудников. Ветераны руководящего среднего звена, работавшие с экстенсивными сетями контактов и выполняющие работу в срок, получили пособие в 60или 80тысяч фунтов и достойно завершили свою карьеру. Компания же смогла пополнить штат за счет новичков, стремящихся сделать карьеру в телекоммуникационной отрасли.*

## **Страхи не должны вас останавливать**

Далеко не все люди воспринимают перемены в негативном свете. Если случилось нечто неожиданное и вы относитесь к нему с подозрением, задайте себе вопрос: «Для кого это плохо?». Как правило, мы редко сталкиваемся с абсолютным злом. Поэтому задайте последовательно следующие вопросы:

- *Для кого это плохо?*
- *Возможно, в ситуации есть и положительная сторона, которую я могу использовать в своих интересах?*
- *Возможно, существует нечто, на что я, мы и вся наша организация должны направить свои усилия, чтобы извлечь максимум пользы из изменившейся ситуации?*

Рассмотрим наиболее неприятный пример. Управляющие среднего звена в результате слияния общественной компании оказались возможными кандидатами на увольнение. Каждый из них начал опасаться худшего: было ясно, что с приходом новых хозяев состав совета директоров может значительно измениться. Но, с другой стороны, в подобной ситуации существует воз-

возможность быстрого карьерного роста для тех, кто остался в компании, поскольку для продолжения деловой активности необходимы опытные люди, знающие товар, проект и покупателя. При таких обстоятельствах выигрывают те, кто быстрее приспособится к новой реальности. Например, те, кто разрабатывал документы о наиболее эффективном слиянии двух организационных структур и функций, могут воспользоваться шансом применить свою теорию на практике. В прежние, спокойные дни о таком слиянии не могло быть и речи. В консервативной компании, где не поощряются радикальные инициативы, о таком можно было лишь мечтать. По нашему опыту, времена перемен и смуты приносят как потрясения, так и новые возможности. Люди, реагирующие быстрее и решительнее (при этом они могут испытывать те же тревоги, что и остальные), могут извлечь пользу из сложившейся ситуации.

Беспомощность представляет серьезную опасность, которая появляется в атмосфере страха и перемен. Когда охваченный ужасом человек цепенеет, словно кролик в свете фар, он рискует быть раздавленным колесами судьбы. Небольшой укол страха может стимулировать человека (если бы не крайние сроки, журналисты не писали бы так много статей), однако существует огромная разница между небольшим уколом, вызывающим всплеск адреналина и умственной активности, и полной дозой тотальной паники. Страх усиливает сам себя, а состояние испуга становится всепоглощающим. Испуганный человек начинает всего бояться, потому что фиксация на состоянии страха оставляет ему все меньше и меньше выбора. А для того, чтобы эффективно действовать в неожиданной ситуации, он должен пребывать в совершенно противоположном состоянии. В такой ситуации вы должны сначала отойти в сторону, хладнокровно оценить сложившееся положение, его позитивные и негативные стороны и сформулировать конструктивный, разумно обоснованный план. Если же вы позволите страху охватить вас, то будете, как черепаха, прятаться все глубже и глубже, опускаться на самое дно беспомощного уныния. Действие является противоядием от страха, потому что вы переходите в активное состояние. Кроме того, вы должны спланировать свои дей-



ствия, потому что таким образом вы переносите свое мышление за границы пугающего настоящего. Ходите пешком, плавайте, говорите, водите машину, съездите на фабрику или продайте какую-нибудь вещь. Заставляя себя активно действовать, вы активизируете ресурсы, необходимые для того, чтобы прийти в норму.

Изменение не всегда приходит стремительными волнами катастроф, как в случаях объединения, слияния или неожиданного закрытия филиала. Иногда оно подкрадывается незаметно. Теоретик менеджмента Чарльз Хэнди сравнил такое изменение с лягушкой, помещенной в котел, поставленный на слабый огонь. Когда температура воды станет критической, лягушка обязательно среагирует и выпрыгнет из котла. Порой изменение, с чудовищной силой отражающееся на одном человеке, вызывает опасение и у его коллеги. Если вам велели освободить ваш стол и покинуть офис, возможно, в ближайшем будущем подобная участь ожидает и ваших сослуживцев. Страх перемен одинаково разрушителен, независимо оттого, охватывают перемены целую компанию, отдел или только одного сотрудника. Страх, основанный на реальной угрозе, и вымышленный страх в равной мере подрывают ваши силы.

## **Перечислите пять ваших страхов**

У всех нас есть свои страхи и кошмары, и иногда полезно знать их в лицо. Мы должны рассмотреть страхи, чтобы освободиться от их эмоциональной силы. Наиболее распространенными «рабочими» страхами являются страх потерять работу, страх не добиться признания за хорошо выполненную работу, страх быть несправедливо наказанным за критику, страх скуки и страх не справиться с трудностями.

Такие страхи могут принимать специфическую форму на каждом рабочем месте. Однако их основные мотивы регулярно дают о себе знать во многих компаниях. Известны ли вам страхи, которые косвенно определяют ваше поведение на работе?

Составьте список из пяти ваших наиболее сильных страхов. Закончив составление списка, попытайтесь определить, каким

образом каждый из этих пяти факторов при тех или иных обстоятельствах ограничивал эффективность вашей работы.

### *Пример*

*Случай, когда страх полностью вышел из-под контроля, произошел с одним из наших клиентов, управляющим среднего звена в одной химико-технологической компании. Этот человек изо всех сил стремился расположить к себе своего босса и жил в постоянном страхе возможного неприятия или неодобрения. Он усердно и подолгу трудился, всегда вызывался добровольцем и выполнял больший объем работ, чем любой его коллега. Со временем босс начал все это замечать, однако интенсивность, с которой работал наш клиент, не вызвала у него понимания. Не сломленный неудачей, управляющий стал работать еще больше, упорнее и продолжительнее до тех пор, пока его постоянная гиперактивность не вызвала раздражения начальства, а жена, привыкшая к его отсутствию, сама не ушла из дома. Страх быть непризнанным, послуживший сначала мотивацией для эффективной работы, в итоге подорвал перспективы карьерного роста и разрушил его брак. В то же время это один из тех случаев, когда простое вмешательство может вызвать довольно глубокие перемены к лучшему. Предложив клиенту, честолюбивому и сообразительному мужчине, рассмотреть ситуацию со стороны, как если бы он смотрел фильм, и описать, что все-таки произошло между его героями, мы сумели помочь ему осознать, что было движущим мотивом этой ситуации. Четко представив себе суть проблемы и поняв, что он находился под контролем своего страха, наш клиент сумел без труда разработать стратегии перестройки своего подхода к достижению приоритетных целей.*

## **Управляет ли прошлое вашим настоящим?**

Страх, как и изменение, всегда связан с эмоциями. Однако необходимо понимать, что страх приходит под разными маска-

ми и обличиями. Пожалуй, самые сильные страхи (человеку, обладающему обычным рассудком и интеллектом, борьба с ними представляется нам невозможным) связаны с переживаниями давнего прошлого. Если прошлое управляет вашим настоящим, вы едва ли сможете получать удовольствие от такой жизни. Например, нет разумной причины бояться перспективы остаться без работы. Если вы боитесь потерять работу, потому что ваш сознательный ум заметил, что вашу компанию сокращают, а коллеги получают письма в зловещих коричневых конвертах, это обстоятельство в вашем воображении принимает угрожающие размеры. Однако если это давний страх, основанный на рассказах ваших родителей о самоограничении и нужде, которых вы сами не испытывали, возможно, вам не стоит нести с собой этот ненужный и бесполезный багаж в XXI век. Нам известны по крайней мере два таких человека, которые живут с этими бесполезными страхами — бесполезными, потому что оба этих человека владеют собственными солидными фирмами. Им не перед кем кланяться и в будущем их может ожидать лишь устойчивый, спокойный рост и абсолютная уверенность вплоть до конца их рабочей деятельности.

Однако всякое может случиться, если прошлое управляет нашим настоящим. Многие «птицы высокого полета» страдают или от страха высоты, или от страха перед полетами. Нам встречались и такие, кто боится пользоваться лифтом, а также несколько клиентов, которые не могли ездить на подземных поездах — Northern Line, Piccadilly Line, в парижском метро, нью-йоркской подземке и больше всего на скоростном экспрессе Eurostar. Как правило, эти люди редко показывают свои фобии, поэтому вынуждены с великим трудом уклоняться и избегать тех сфер деятельности, которые, как им кажется, причиняют неприятности.

### *Пример*

*Ян МакДермотт однажды работал с руководителем, у которого были проблемы, связанные с возросшим количеством поездок за рубеж, необходимых для его делового успеха. Всякий раз, совершая краткосрочное европейское турне, он самостоятельно договаривался с транспортными фирмами и*

заказывал места в отеле. Он тратил на это массу времени и сил, особенно на сложные телефонные переговоры с гостиницами, подтверждая заказ. Его личная помощница удивлялась, почему он не хочет поручить ей такое простое, скучное и будничное занятие, как бронирование мест в отеле. Она предположила, что здесь кроется какая-то ужасная и тщательно скрываемая тайна. На самом деле клиент выбирая комнаты без окон или с окнами, выходящими на сплошные стены или вентиляционные шахты. Иными словами, живописный вид из окна — мечта любого гостя — был не в его вкусе. '

Применив специальную технику НПП, МакДермотт определил, что источник его страха находился в раннем детстве, когда он вместе с матерью отправился на прогулку по новому подвесному мосту. Мать остановила его, чтобы посмотреть на расположенную внизу долину. Ощущение опасности и головокружение настолько потрясло мальчика, что, уже будучи мужчиной, он продолжал нести с собой этот страх. Само знание об источнике страха не избавило его от бремени. Однако после того, как МакДермотт применил одну из стандартных методик НПП «Исцеление от фобии», этот человек стал получать удовольствие от поездок и поручал бронирование номеров любому клерку. Он избавился от страха, который носил в себе с детства и который нередко выставлял его слабым человеком.

## **Не сражайтесь до последнего**

Как и многие страхи и фобии, страх этого клиента подрывал его силы и не способствовал его успеху. Однако он служил благородной цели — самосохранению перед лицом опасности. Острая реакция-фобия была не чем иным, как решимостью мозга обеспечить безопасность человека. Иными словами: «Я стану следить за тобой и сделаю так, чтобы этого никогда больше не повторилось. Моими усилиями ты будешь избегать подобных ситуаций до конца твоей жизни». Страх является защитным механизмом, созданным для того, чтобы уберечь слабые человеческие существа от опасности. Поэтому было бы неразумным пытаться преодолеть

его, отрицая всевозможные страхи. Ключевые вопросы состоят в том, полезен ли ваш страх или нет: «Защищает ли меня мой страх или делает недееспособным?» и «Защищает ли меня мой страх в настоящий момент или он просто стал привычкой?» Вопросы эти применимы не только к людям. Страхи коренятся в памяти, а память есть и у организаций. Вот почему многие корпорации, институты и даже центральные банки нередко совершают ошибку, свойственную людям преклонного возраста: они сражаются до последнего, вместо того чтобы перейти к следующему сражению.

Зная в лицо свои страхи, вы можете выявить свои слабости и, следовательно, понять, что нужно укрепить, чтобы улучшить свою жизнь и деловую активность. Если вы послушались нашего совета и составили список из пяти наиболее сильных страхов, у вас есть программа действий, способная привести к заметным результатам. Каждый из пяти пунктов такого списка сулит вам гораздо большее возмещение в том случае, если вы сумеете исправить или частично ослабить его эффект. Если вам удастся сбросить с себя оковы этих пяти страхов, вы сможете намного успешнее справляться с неожиданными потрясениями и даже с кризисными ситуациями.

Управляющий, страдающий боязнью замкнутого пространства, часто устраивает совещания вне своего офиса, в то время как его антипод любит уединяться в кабинете, рассылает электронную почту и питает нездоровый энтузиазм к проведению видеоконференций. Если руководитель боится летать на самолете, он тратит массу энергии на управление ситуацией извне и проводит каждое совещание в местах, куда можно добраться на поезде или на машине. Настоящий технофоб нередко может носить с собой ноутбук, чтобы избежать подозрения, но при этом никогда им не пользоваться. Все это крайние и даже карикатурные случаи. Тем не менее проблемы руководителей в целом похожи на проблемы обычных людей. Общая проблема состоит в том, что, живя со страхами, люди идут на всевозможные ухищрения в попытке контролировать внешний мир. А это требует большого количества энергии, постоянного внимания и корректировки, делая вас еще более незащищенным перед лицом неожиданных перемен. Чтобы исправить положение, вы должны распознать пятерку ваших страхов, отделить ваше настоящее и будущее, которое строится на

реалиях сегодняшнего дня, оттого, что вы носите в себе еще с давних пор. Вам следует предпринять позитивное действие и избавиться от бесполезных пережитков прошлого, которые портят ваше настоящее и наносят ущерб вашему завтрашнему дню.

## **Перемены несут вам новую жизнь**

Возможно, в этом случае вам потребуется помощь инструктора, консультанта или терапевта. Вам следует провести самоанализ этих факторов, осознать тот факт, что они не связаны с настоящим, коренятся в прошлом и не могут принести вам никакой пользы. После этого вы можете исключить их из своей жизни. Может быть, вам нужно изменить ограничивающие представления о себе самом, принять новую концепцию восприятия внешнего мира, и в результате обрести уверенность в своей способности справиться с переменами. Просто увидев знакомую ситуацию в новом свете, вы уже можете изменить свое отношение к ней. Например, если вам кажется, что вы опасаетесь перемен, задумайтесь над этим. Вы постоянно меняетесь. Человек — это живое воплощение перемен. Ваша печень стала теперь другой, вы не замечали, как она перестраивалась за последние несколько месяцев. Ваша кожа — со всеми ее веснушками, шрамами и морщинами — стала абсолютно новой. Вам кажется, что она является точной копией вашей прошлогодней кожи, однако она обновляется — клетка за клеткой, год за годом. Итак, в вашем организме не осталось ничего старого, за исключением следов воспоминаний, которые помещены в неперерабатываемые нервные клетки вашего мозга. Они хранят воспоминания о том, как вы, будучи ребенком, испугались собаки, получили нагоняй от родителей или были поражены грохотом фейерверка. Вслед за детскими воспоминаниями вы накапливали воспоминания своей взрослой жизни. Перемены необходимы для вашей жизни и самообновления. Перемены несут новую жизнь. Именно перемены были вашим стимулом для достижения всего, что принесло вам пользу. На самом деле перемены вовсе не являются проблемой.

Возможно, корень проблемы кроется в вашей уверенности, что вы не одобряете сюрпризов. Но подумайте о том, какой бы стала

тогда жизнь. Нужно ли вам настолько держать все под контролем, чтобы, к примеру, заранее знать список подарков, которые вы получите к Рождеству? А разве вы не испытаете облегчения, когда неожиданный звонок коллеги дает возможность снять со своих плеч неприятное для вас поручение? Разве при чтении книги, просмотре фильма или посещении вечеринки вам не доставляет особенное удовольствие элемент волнения и непредсказуемости, когда вы не знаете, что будет в следующую минуту или чем закончится этот вечер? Если человек расценивает любые сюрпризы и неожиданности как негативные и опасные явления, он не замечает половины всех радостей жизни. Попытка организовать свой мир, чтобы избежать их, — это подход дилетанта. Принимая перемены и элемент неясности, вы не пытаетесь сделать мир более предсказуемым, но стремитесь к своему личному росту и большей гибкости, чтобы не оказаться беспомощным перед лицом неожиданных событий.

Принимая перемены, вы изменяете линию своего поведения и совершаете поступки человека, управляющего собственной судьбой и уверенного в своей способности выступить с инициативой. Потенциал человека и его уверенность в себе нередко подрываются его чувством физической слабости. Канцелярские работники, по привычке продолжающие считать себя молодыми и энергичными, зачастую испытывают шок, если к сорока годам неожиданно начинают полнеть и прибавлять в весе. Многие люди не понимают, что снижение метаболического показателя — одна из наиболее предсказуемых перемен в нашей жизни. И проблема эта заявит о себе со всей очевидностью, если не предпринять контрмер, влияющих на наше представление о себе и уверенность, а также на физическую форму. Специальная программа средних по сложности упражнений на сопротивляемость организма направлена на оздоровление сердечно-сосудистой системы, преобразование жира в мышечную ткань и приносит ощутимый эффект. После двух или трех месяцев занятий люди сообщают о своем хорошем самочувствии, а также о том, что им приходится менять свой гардероб. Преобразуя жир в мышцы, вы меняете форму тела и улучшаете свое самочувствие главным образом потому, что сами решили управлять своей жизнью. В вас растет внутреннее понимание того, как важно научиться управлять собой и уже потом

участвовать во внешних битвах. Понимая этот факт — неважно, каким путем вы к нему пришли, — вы начинаете воспринимать неожиданное как источник интереса и стимул к действию. Неожиданное становится для вас своего рода знаком из будущего, говорящим о том, что вы готовы к встрече со своей судьбой.

## ИТОГИ. Ожидать непредсказуемого

- **Вы не можете управлять будущим... но можете быть готовым к нему:**
  - Заблуждение диктатора состоит в его склонности к чрезмерному контролю и последующей зависимости от него.
  - Вы не можете контролировать то, что контролирует вас самих.
  - Главная проблема состоит в том, чтобы проявить максимум гибкости, изобретательности и творчества перед лицом неожиданных перемен.
  - Такие события являются значимыми. На основании внешних обстоятельств вы принимаете решение.
- **Назовите трех человек, которые представляют собой идеальную модель косности и негибкости:**
  - Затем выберите трех человек, чья гибкость, на ваш взгляд, достойна восхищения, и оцените их по десятибалльной шкале.
  - На какое место среди них вы поставили бы себя?
- **Можно ли назвать вас гибким?**
  - Ваша гибкость является для ваших подчиненных гарантией того, что перемены не застанут их врасплох.
  - Гибкий человек имеет свою позицию.
- **Ваши страхи не должны вас останавливать:**
  - «Для кого это плохо?»
  - «Возможно, в ситуации есть и положительная сторона, которую я могу использовать в своих интересах?»
  - «Возможно, существует нечто, на что я, мы и вся наша организация должны направить свои усилия, чтобы извлечь максимум пользы из изменившейся ситуации?»
- **В случае слияния двух компаний выпрыгивают те, кто быстрее приспособится к новой реальности.**



- **Перемены приносят не только потрясения, но и новые возможности:**
  - Беспомощность является серьезной опасностью.
  - Любая ваша активность изменяет ваше состояние.
  - Планируя свои действия, вы переносите свое мышление за границы своего настоящего.
  - Активизируя себя, вы активизируете необходимый вам потенциал.
- **Перечислите пять ваших страхов:**
  - Можете ли вы определить, каким образом каждый из них воздействует на вас и ограничивает?
- **Управляет ли прошлое вашим настоящим?**
  - Страх, исходящий из вашего прошлого, не приносит вам никакой пользы.
- **Не сражайтесь до последнего:**
  - Страх является защитным механизмом для самосохранения перед лицом опасности.
  - Защищает ли вас страх или делает недееспособным?
  - Защищает ли вас страх в настоящий момент или он просто стал привычкой?
  - Список пяти ваших страхов — программа действий, которая может привести к заметным результатам.
  - Живя со страхом, человек тратит огромные усилия на попытке контролировать мир.
- **Перемены несут вам новую жизнь:**
  - Рассмотрев знакомую ситуацию в новом свете, вы можете изменить свое отношение к ней.
  - Человек обновляется, он — само воплощение перемен.
  - Не пытайтесь сделать мир более предсказуемым, но стремитесь к своему личному росту и большей гибкости.
  - Ваши новые действия должны возлагать на вас больше ответственности за свою судьбу.
  - Поддерживайте свою форму и позитивно воспринимайте то, что вас окружает.
  - При необходимости выступайте с инициативой и управляйте своей жизнью.

## Глава 14. ЧТО ДАЛЬШЕ?

*Простая идея, будучи верной, позволяет нам сэкономить силы на бесконечные эксперименты.*

ЖакМаритэ, 1958

### **Если у вас получается, применяйте свои знания на практике**

В предыдущей главе мы сознательно обращали ваше внимание на те сферы, с которыми мы сталкивались особенно часто при работе с руководителями. Однако этот внушительный список можно продолжить. Если вы чувствуете в себе силы идти вперед, строить свою карьеру, стимулировать себя и других, действовать исходя из ваших интересов, доводить до сведения людей полезные отзывы, конструктивно использовать критику, управлять собственными ресурсами, управлять подчиненными на расстоянии, оказывать влияние и назначать наиболее подходящего исполнителя, широко использовать свой творческий потенциал и выявлять собственные лучшие качества и таланты других людей, — у вас есть шанс стать весьма нетривиальным руководителем. И вам, конечно, не придется долго ждать вашего признания и повышения.

Однако еще нужно потрудиться. Существует много факторов, которые вам придется учитывать одновременно. Мы советуем вам прочесть основные выдержки, составить на их основе собственные приоритеты и спросить себя: «Учитывая данные обстоятельства, в чем различия, имеющие значение для меня в настоящий момент?» Определив точку опоры, вы узнаете, с чего вам следует начинать. Возможно, вам захочется начать с самого легкого и почувствовать от этого большой комфорт?

Если вы хотите ускорить прогресс, может быть, вам стоит пройти тренинг по НЛП или даже договориться о персональных занятиях? Если вы работаете в крупной компании, возможно, другие отделы и подразделения вашей организации уже проводят аналогичные внутренние тренинги. По нашим сведениям, восемнадцать из тридцати корпораций, чьи акции выставлены на Лондонской бирже, уже воспользовались преимуществами учебных курсов на базе НЛП или услугами консультантов. Такие американские гиганты, как AT&T, «American Express», «Хайнц», IBM, ЗМ и «Кока-Кола», а также такие европейские корпорации, как «Нэстле», «Сименс», «Фольксваген» и «Фиат», извлекают практическую пользу из неустанного поиска моделей совершенства, проводимого НЛП. Позвонив в отдел обучения персонала или центр повышения квалификации, вы, возможно, узнаете, что такие тренинги уже запланированы. Во всяком случае, большинство специалистов по профессиональной подготовке и руководителей высшего звена уже знают о том, что такое НЛП, и многие из них хотели бы проводить такие занятия в своей организации.

Организации во всем мире все больше осознают потребность в новом руководителе, который бы был не просто моложе старых специалистов. Следующее поколение лидеров будет состоять из людей, для которых программируемые навыки коммуникации, влияния, повторения успеха, творческого мышления и самоуправления являются такими же важными, как и умение читать чертежи, составлять проекты или вести собрание.

Мир продолжает оставаться разумным и уравновешенным, и новые специалисты не смогут занять ответственные посты, не обладая достаточным запасом технического опыта, необходимого для успешного выполнения работы. Однако работодатели и те, кто несет ответственность за стратегии успешного управления, будут подбирать людей, обладающих и другими решающими навыками. Поскольку эти навыки, как и все ценные способности требуют практического развития и огранки, современным руководителям нового тысячелетия необходимо уделять им должное внимание. Необходимость оценивать все варианты, согласуя ваши действия с реальной ситуацией, и использовать способы мышления, нередко непонятные для нашей деловой культуры, может

оказаться для вас серьезным испытанием, учитывая то, что вы еще недостаточно освоились в операционной технологии. Однако, приобретая практический опыт, вы приобретете уверенность, ваши действия и реакции станут более умелыми и вы будете все меньше задумываться над каждым следующим шагом. Через какое-то время вы приблизитесь к состоянию бессознательной компетенции — будете без усилий добиваться успеха в том, чего раньше достигали путем больших усилий и экспериментов.

## **Вершина айсберга**

НЛП располагает обширным набором полезных техник и подсказок для руководителей. Те, о которых мы вкратце упомянули в этой книге, являются лишь крохотной вершиной огромного айсберга. Помимо курса обучения НЛП-практик, существует также курс НЛП-мастер, в котором, помимо дополнительных техник и навыков, есть ряд специализированных тем. Кроме того, в вашем распоряжении целая бездна материала, полезного для тех, кто намерен всерьез изучить подходы НЛП в бизнесе. Однако для того, чтобы воспользоваться широтой своего мышления и увидеть ситуацию в новом свете, порой достаточно лишь уметь правильно поставить вопрос. Поэтому в настоящей книге мы сосредоточились на некоторых очень простых способах повышения вашей деловой активности, использующих коррективную работу вашего мышления и ценностной ориентации.

## **Заключение**

Нам часто задают один и тот же вопрос о том, к чему может привести распространение знаний НЛП. «Что произойдет с бизнесом, если каждый станет пользоваться одними и теми же техниками?» — спрашивают у нас. Вопрос этот продиктован убеждением, будто каждый руководитель, использующий методы НЛП, будет пытаться обмануть своего партнера. Люди, задающие такой вопрос, очевидно, не поняли истинного смысла НЛП. Если жизнь для вас остается ареной борьбы, вам, вероятно, следует стремиться к более легкой и гармоничной жизни, развивая

искусство воздействия. Именно это искусство НЛП прежде всего должно принести в деловой мир. Если каждый станет использовать методы НЛП, возможно, наши результаты станут более предсказуемы ми.

Во-первых, можно с уверенностью утверждать, что деловой мир мог бы стать более гармоничным, если бы исчезли ненужное трение и конфликты при проведении переговоров, воспитательных мероприятий и решении вопросов трудовых отношений. Во-вторых, чем больше людей будут понимать, чего они хотят, тем больше у них будет шансов найти общие интересы. Это, в свою очередь, позволит организациям и отдельным людям работать вместе более эффективно и стремиться к общим целям. В-третьих, появление современного руководителя, владеющего навыками НЛП, желающего руководить, а не контролировать, приведет к тому, что сама рабочая атмосфера станет более раскованной, стимулирующей и вдохновляющей для каждого сотрудника. Автоматически улучшится обслуживание клиентов. Людям станет легче управлять своими творческими способностями, а это, без сомнения, отразится на выпуске новых товаров и оригинальных решениях деловых проблем.

Причины считать, что НЛП может нанести вред бизнесу или людям, попросту не существует. НЛП не является новой технологией, такой, как новый вид огнестрельного оружия или напалмовая бомба, которая может послужить интересам одной группы людей и причинить ущерб другой. НЛП безопасно и демократично, оно доступно каждому, кто захочет воспользоваться его возможностями. Даже не очень глубокое знание НЛП способно повысить эффективность работы. Изучение этого предмета не потребует от вас огромного вложения и отдачи. В то же время НЛП помогает руководителям и их подчиненным последовательно добиваться результатов, ранее считавшихся невозможными. Знание НЛП — основной потенциал современного руководителя в процессе достижения мастерства, удовлетворения от работы, уверенности и преуспевания в будущем.

*Иди и разбуди свою удачу.*

Персидская пословица

## ОБ АВТОРАХ

Ян МакДермотт — ведущий тренер, консультант и автор работ в области НЛП, системного мышления и личностного развития. Его книги переведены на 15 языков. В 1994 г. ему было присуждено звание Международного дипломанта НЛП за вклад в развитие этой области.

Являясь руководителем Международного тренингового центра, он передал практические знания НЛП многим тысячам людей. В качестве консультанта он работал со многими крупными корпорациями. Ян является также дипломированным психотерапевтом и занимается персональным коучингом на базе НЛП, способствующим быстрым изменениям.

Другие книги автора: *Принципы НЛП* (1996), *Практическое НЛП для управляющих* (1996), *НЛП и здоровье* (1996), *Искусство системного мышления* (1997) (все книги в соавторстве с Джозефом О'Коннором), *Развивайте ваши качества лидера* (1995), *Управляйте своей жизнью* (1996) (в соавторстве с Джозефом О'Коннором и др.)

**Ян Ширкор** — специалист по управлению и консультант по маркетингу. Идея написания «Нового руководителя» способствовали его обширный опыт и тесные контакты в процессе консультаций во многих крупных компаниях. Он пишет речи для директоров «Бритиш Телеком», редактирует печатные материалы для персонала и клиентов. Среди его клиентов такие организации, как Казначейство, Лондонская школа бизнеса и Общество Закона, а также бизнесмены из многочисленных компаний. Как тренер, он специализируется на вопросах обучения коммуникации и навыкам управления.

Другие книги автора: *Поиски сокровищ* (1981), *То, что нужно вашему читателю* (1981), *Умный Офис: 11 ступеней по созданию удобного офиса* (в соавторстве с Юдит Верити) (1996), *Овладение Интернетом* (в соавторстве с Ричардом Лэндером) (1998).

## НОВЫЙ УЧЕБНЫЙ ВИДЕОФИЛЬМ

### ИЛИ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Ведущие: Гордеев М.Н., Кристова Ю.П.

*Кассета №1.* Виды, подходы и методы в организационном консультировании. Этапы организационного консультирования. Этапы управленческого консультирования. Этап выработки рекомендаций. Первая встреча с заказчиком.

*Кассета №2.* Метапрограммы: понятие, сочетание: стремление - избегание, активный - рефлексивный, внутренняя и внешняя референция, сам - другой, декартовы карты (SWOT-анализ), возможности - процедура, предпочтение в рабочих отношениях. Демонстрация консультации заказчика с использованием "линии времени".

*Кассета №3.* Организация: миссия и цели, стратегия и тактика. Организационная структура и механизм ее интеграции. Анализ процесса консультирования. Процесс формирования миссии организации. Корпоративная культура.

*Кассета №4.* Три правила работы с системой. Демонстрация консультации заказчика с использованием "системного подхода". Технология консультации с использованием "системного подхода".

*Кассета №5.* Конфликты в организации. Работа с конфликтами. Совмещение психотерапии и консультирования. Управление конфликтами. Рефрейминг конфликтных ситуаций.

*Кассета №6.* Демонстрация работы с конфликтной ситуацией. Консультант - клиентские отношения. Поле деятельности консультанта. Личность консультанта. Экология консультанта, заказчика, клиента.

**Заказы потел.: (095)474-25-41,474-11-01**

**Ян МакДермотт, Ян Ширкор**

**ИИИ в бизнесе**

**Новый руководитель**

Директор издательства М. Г. Бурняшев

Редактор Тепикина И. В.

Компьютерная верстка

и техническое редактирование О. Ю. Протасова

Художник А. П. Куцин

Корректор М. В. Зыкова

Сдано в набор 10.03.2001. Подписано в печать 14.06.2001.

Формат 60 x 90/16- Бумага офсетная.

Печать офсетная. Печ. л. 12. Тираж 7000 экз.

Заказ № 1324.

Лицензия ЛР № 065485 от 31.10.97.

ЗАО «ИНСТИТУТ ПСИХОТЕРАПИИ»

123336, Москва, ул. Таежная, 1.

Отпечатано в соответствии  
с качеством предоставленных диапозитивов в ФГУП Смоленской  
областной ордена «Знак Почета» типографии им. В. И. Смирнова.  
214000, г. Смоленск, пр-т им. Ю. Гагарина, 2.

# nlp

нейро-лингвистическое программирование

Лидеры современного бизнеса хорошо понимают: сегодня успех в деловом мире определяют не столько высокие технологии, сколько человеческие отношения («человеческий фактор», как говорили в нашей стране лет 10 назад). Поэтому современному руководителю совершенно необходимо владеть специальными приемами и навыками, позволяющими определять, что движет людьми, и эффективно влиять на ситуацию, добиваясь успеха как в производстве, так и в собственном карьерном росте.

Такие навыки и приемы в кратком и систематизированном виде изложены в этой книге. Что нужно делать, чтобы преуспеть; как добиться гармоничных отношений с подчиненными и вести их за собой; как управлять своими творческими способностями и собственной карьерой; как быть гибким; как выстоять и добиться успеха во времена нестабильности и неожиданных перемен... На эти и другие вопросы вам помогут найти ответы техники НЛП, которые авторы эффективно используют в мире бизнеса уже много лет.

Общий оптимистический тон книги не оставляет сомнений: человек может стать творцом собственного успеха, а не жертвой обстоятельств.

ISBN 5-89939-044-1



9 785899 390449

**ИНСТИТУТ ПСИХОТЕРАПИИ**

✉ 123060 Москва-60, а/я 67

☎/факс: (095) 474-2541,

(095) 474-1101, (095) 474-3987

