

П. Штемманн, М. Венцель

СЕКРЕТЫ ПРЕУСПЕВАЮЩЕГО МЕНЕДЖЕРА



Peter Stemmann
Manfred Wenzel

Motivations- methoden

Streng vertraulich



Петер Штемманн
Манфред Венцель

Секреты преуспевающего менеджера

Перевод с немецкого



АО "Интерэксперт" Москва 2000

УДК 158.1 + 331.6
ББК 88.4 + 65.9(2)30-6
Ш 88

Переводчик
А. Н. Сирота

ISBN 3-478-81152-X (Германия)

ISBN 5-85523-086-4 (Россия)

© mvg-verlag im verlag
moderne industrie,
München/Landsberg am
Lech

© Перевод на русский язык
и оформление
АО «Интерэксперт», 2000

Несколько мыслей по поводу этой КНИГИ

Почему люди пишут книги? Неужели каждый автор может сказать что-то настолько важное, что ему необходимо написать книгу и опубликовать ее? Руководствуются ли писатели исключительно благородными побуждениями или же тщеславие тоже является мотивом, чтобы сесть за печатную машинку? Видеть собственное имя на обложке... Иметь возможность сказать: «Как я уже писал в своей последней книге...» А если она станет бестселлером? Трудно представить себе, что тогда: известность, признание, просьбы дать автограф...

Так бросайте же чтение и садитесь сами писать книгу!

К тому же это лучший способ мотивировать себя. Дело за малым — сесть и написать. Но если вы так или иначе не сделали этого, тогда можно считать, что чтение этой книги уже оправдало себя.

В этой книге мы старались по-своему, с помощью слова и рисунка обратить внимание людей на синдром, который приносит вред и создает угрозу успешному развитию нашего хозяйства, а именно на «синдром изнеможения» («Burn-Out-Syndrom») в менеджменте и в сфере сбыта.

Каждый год представители высшего уровня руководства и сферы сбыта доходят до полного упадка сил, становясь предметом изучения студентов-медиков. Они, словно ракета, которая стартует с высокоэффективными приборами и самыми современными системами на борту, а затем терпит крушение, сгорает, превращая в пепел вложенные в нее средства и надежды.

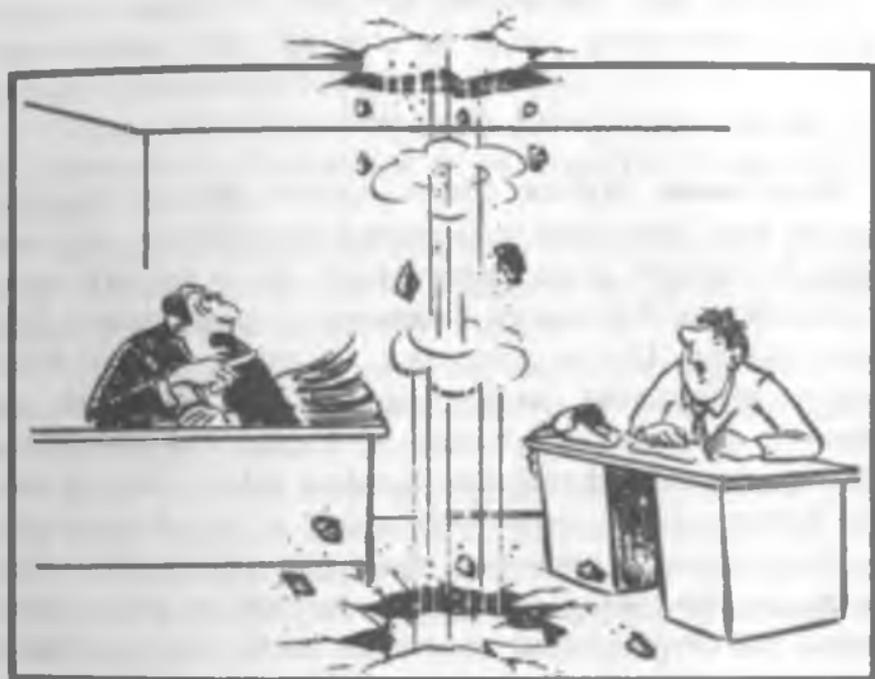
Политика по повышению квалификации персонала открывает сегодня много возможностей. С ее помощью квалифицированный техник благодаря дополнительному обучению становится специалистом в области реализации товаров, а затем заведующим отдела сбыта, овладевает иностранным языком на экспресс-курсах. С повышением квалификации этот человек постоянно продвигается вверх по служебной лестнице, теряя при этом компетентность, пока в конце концов не сваливается в изнеможении.

Этот «синдром изнеможения» имеет самые лучшие шансы стать атрибутом высокого положения в обществе. «Он целиком отдал себя работе», «Она ничего себе не позволяла», — говорят почти с уважением о тех, кто пал жертвой синдрома в 40 лет.

Эта книга должна дать пищу для размышления всем амбициозным людям, стремящимся достичь вершин в своей карьере, которые хотят создавать стимулы для других, а также мобилизовать собственные силы.

Под пищей для размышления здесь понимается следующее: поразмыслите над этой книгой, подумайте над карикатурами, которые хоть и полны юмора, но отображают печальную действительность такой, которая есть во многих фирмах, на предприятиях. Действительность активна, она определяет нашу сущность. Действительностью является не то, что мы наблюдаем в качестве результата, а то, что она порождает, влечет за собой. В книге рассказывается о том, что нами движет, о наших мотивах, которые доводят нас до изнеможения или вдохновляют к самосовершенствованию.

Небо начинается на расстоянии миллиметра над землей, зачем же позволять внутренним силам подавлять себя? Мы хотели поразмышлять, возможно ли вновь создать стимул для того, кто дошел до стадии полного изнеможения, или вообще не допустить, чтобы вы или ваши подчиненные пострадали от «синдрома изнеможения». Каким образом? Прочтите сами!



«О Боже, неужели это был Цезарь Бонапартович из отдела маркетинга?!»

2

Поиск и подбор новых сотрудников

Начальник отдела сбыта одного автомобильного завода на юге Германии подыскивал сотрудника, который должен выполнять роль связующего звена между отделом договоров и торговыми фирмами по реализации продукции завода. После того, как на предприятии было объявлено о вакансии, нашлось шесть кандидатов на эту должность: пять женщин и один мужчина. Все они имели достаточную квалификацию, однако речь шла о том, чтобы найти специалиста, который, с одной стороны, умел бы оказывать влияние примерно на двести самостоятельных торговых фирм, а с другой — умело преподносил бы сотрудникам компании желания заказчиков (что иногда труднее, чем убедить клиента в своей хорошей репутации).

Всех шестерых кандидатов пригласили на собеседование. Начальник отдела сбыта представил им вакантную должность и ответил на их вопросы. Затем он обратился к ним с просьбой помочь выявить подходящего для этой должности сотрудника, сказав при этом: «Я дарю каждому из вас по одному английскому барометру. В связи с тем, что мы можем предоставить вакантную должность только одному из кандидатов, вы в любом случае получаете эти прекрасные приборы в качестве подарка за ваше участие в конкурсе».

Это показалось необычным, и кандидаты удивленно переглянулись. Никому из них прежде не приходилось получать что-либо в подарок в подобных обстоятельствах.

«Да, впрочем, — заметил начальник отдела сбыта, завершая разговор. — вы могли бы помочь нам принять правильное решение, если с помощью этого барометра измерите высоту здания, где мы находимся, и сообщите нам свой результат до конца этой недели. Всего хорошего!»

До истечения срока свои результаты представили пятеро кандидатов. Шестой, наверное, счел задание бессмысленным. Как бы там ни было, результаты помогли сделать однозначный выбор.

Одна кандидатка измерила длину тени здания, а затем длину тени барометра и по формуле Пифагора определила высоту.

Другая кандидатка измерила атмосферное давление внизу строения, а затем на крыше и по разнице величин давления вычислила высоту здания.

Третья спустила свой барометр на веревке с вершины здания и таким образом получила его высоту, утя, конечно, высоту корпуса барометра.

Единственный мужчина среди претендентов на должность засек время свободного падения барометра и по этому показателю получил расстояние от точки начала падения барометра до точки его удара о землю, т.е. высоту здания.

Последняя кандидатка пошла в отдел строительства, расположенный в здании фирмы, и обратилась к архитектору с предложением, от которого тот никак не мог отказаться: «Если вы сообщите мне точную высоту здания, я подарю вам прекрасный английский барометр».

Кому бы вы предоставили вакантную должность? Начальнику отдела сбыта нужен был не впавший в панику арифметик, а сотрудник, который умел бы общаться с людьми. И, к счастью, среди кандидатов такой человек нашелся.

Конечно, есть много менеджеров, которые не считают такой метод подбора кадров нормальным. Сказать по правде, творческие подходы к этому вопросу — редкость. Но приведенная в примере постановка задачи стимулировала у кандидатов возникновение внутренней

2

Поиск и подбор новых сотрудников

Начальник отдела сбыта одного автомобильного завода на юге Германии подыскивал сотрудника, который должен выполнять роль связующего звена между отделом договоров и торговыми фирмами по реализации продукции завода. После того, как на предприятии было объявлено о вакансии, нашлось шесть кандидатов на эту должность: пять женщин и один мужчина. Все они имели достаточную квалификацию, однако речь шла о том, чтобы найти специалиста, который, с одной стороны, умел бы оказывать влияние примерно на двести самостоятельных торговых фирм, а с другой — умело преподносил бы сотрудникам компании желания заказчиков (что иногда труднее, чем убедить клиента в своей хорошей репутации).

Всех шестерых кандидатов пригласили на собеседование. Начальник отдела сбыта представил им вакантную должность и ответил на их вопросы. Затем он обратился к ним с просьбой помочь выявить подходящего для этой должности сотрудника, сказав при этом: «Я дарю каждому из вас по одному английскому барометру. В связи с тем, что мы можем предоставить вакантную должность только одному из кандидатов, вы в любом случае получаете эти прекрасные приборы в качестве подарка за ваше участие в конкурсе».

Это показалось необычным, и кандидаты удивленно переглянулись. Никому из них прежде не приходилось получать что-либо в подарок в подобных обстоятельствах.

«Да, впрочем, — заметил начальник отдела сбыта, завершая разговор, — вы могли бы помочь нам принять правильное решение, если с помощью этого барометра измерите высоту здания, где мы находимся, и сообщите нам свой результат до конца этой недели. Всего хорошего!»

До истечения срока свои результаты представили пятеро кандидатов. Шестой, наверное, счел задание бессмысленным. Как бы там ни было, результаты помогли сделать однозначный выбор.

Одна кандидатка измерила длину тени здания, а затем длину тени барометра и по формуле Пифагора определила высоту.

Другая кандидатка измерила атмосферное давление внизу строения, а затем на крыше и по разнице величин давления вычислила высоту здания.

Третья спустила свой барометр на веревке с вершины здания и таким образом получила его высоту, учтя, конечно, высоту корпуса барометра.

Единственный мужчина среди претендентов на должность засек время свободного падения барометра и по этому показателю получил расстояние от точки начала падения барометра до точки его удара о землю, т. е. высоту здания.

Последняя кандидатка пошла в отдел строительства, расположенный в здании фирмы, и обратилась к архитектору с предложением, от которого тот никак не мог отказаться: «Если вы сообщите мне точную высоту здания, я подарю вам прекрасный английский барометр».

Кому бы вы предоставили вакантную должность? Начальнику отдела сбыта нужен был не впавший в панику арифметик, а сотрудник, который умел бы общаться с людьми. И, к счастью, среди кандидатов такой человек нашелся.

Конечно, есть много менеджеров, которые не считают такой метод подбора кадров нормальным. Сказать по правде, творческие подходы к этому вопросу — редкость. Но приведенная в примере постановка задачи стимулировала у кандидатов возникновение внутренней

мотивации, которая кое-что говорит о характере и стиле работы отдела сбыта.

Однако создание мотивации принятия решений тоже должно вписываться в стиль работы фирмы и отдела. Если так и происходит, то результативность работы возрастает.

Теперь рассмотрим процесс поиска новых сотрудников «нормальным» начальником отдела сбыта. Такой начальник, работающий на одном благополучном предприятии, приходит однажды утром на работу и находит у себя на столе заявление об уходе от одного из лучших сотрудников отдела. «Вот те раз, — думает он, — и как назло именно сейчас. Да, еще одна неделька весело начинается». А так как экстренные и важные события происходят в большинстве случаев в неподходящий момент, то требуется действовать безотлагательно. Так поступает и начальник отдела сбыта. Он поручает секретарше дать объявление: «Как и в прошлый раз, на одну восьмую страницы в «Зюддойче Цайтунг», под шифром объявлений. Старый текст у нас есть».

Такой неэффективный поиск новых сотрудников происходит изо дня в день на многих предприятиях. Имея двадцатилетний опыт работы в сфере промышленности, мы можем утверждать, что много денег тратится впустую уже при такого рода поиске и подборе сотрудников. Семь дней в неделю руководители проявляют неспособность делать различие между неотложными и важными решениями и таким образом обнаруживают огромный недостаток профессионализма.

Конечно же, если лучший сотрудник отдела сбыта увольняется, то требуется срочно найти ему замену. Поиск и отбор кандидатов важны настолько, что стоит дать объявление, но соответствующее сегодняшнему положению вещей на фирме. Кто поручится, что текст из прошлого объявления не устарел? А может, содержание предыдущего объявления уже в прошлый раз не соответствовало положению дел на фирме? Почему уволился лучший сотрудник отдела сбыта? Нельзя ли извлечь из

этого урок для подбора следующего кандидата? А может быть, это увольнение является поводом для проведения внутрифирменной реорганизации, касающейся сферы сбыта и ее управления?

Тот, кто хочет найти ответы на эти важные вопросы, чтобы сделать выбор кандидата более качественным, должен тратить на составление объявлений о вакансии дни, а не несколько минут. «Было бы время, и тогда с отбором кандидатов вообще не было бы никаких проблем!» Эту фразу можно довольно часто услышать от менеджеров.

Поэтому они предоставляют возможность сотрудникам отдела кадров проводить предварительный отбор. Такой подход является профессиональным и имеет много преимуществ, но только в том случае, если этому уделяется достаточно много времени и если подбору самого специалиста по подбору кадров тоже уделяется особое внимание.



«Ваше объявление о вакансии произвело на меня такое сильное впечатление, что сегодня я хотел быть у вас непременно первым».

Есть человек, который особенно хорошо знает, какое объявление о вакантной должности обеспечит хороший результат поиску нового сотрудника. И это не начальник отдела, а уволившийся сотрудник! Задайте ему следующие вопросы:

«Какие три совета вы дали бы своему преемнику в качестве напутствия?»

«В чем вы видите главную проблему при реализации наших товаров?»

«Что бы вы изменили, чтобы фирма имела успех?»

«Что я мог бы усовершенствовать, будучи начальником?»

Часто после увольнения работника устанавливается недоброжелательное отношение к нему. К несчастью, это мешает задавать старому профи вопросы. Но здесь, как нигде, верно утверждение: кто задает вопросы, тот руководит разговором, а кто вопросов не задает, тот больше не руководит!

Сделайте поиск и выбор сотрудников более качественным! Задавайте вопросы своим сотрудникам и тем, кто уже уволился!



«Мы планируем организовать международную сеть сбыта и хотим сделать вас нашим представителем в окрестности деревень Рондорф и Иммендорф».

Атмосфера на предприятии – фактор, создающий мотивацию

«Не вы в заторе, а вы сами – затор!» Это не только плакатная надпись на автобане, но и истинное постижение ответственной духовной позиции.

«Здесь не рабочая атмосфера, вы сами – рабочая атмосфера!»

Эти слова следовало бы написать на стенах всех бюро.

«Какая здесь рабочая атмосфера?» – спросил однажды новичок своего коллегу. «А какая она была на том предприятии, где вы работали до этого?» – последовал встречный вопрос. «Хорошая», – сказал новичок. «Тогда и здесь она будет хорошая».

Можно было бы подумать, что это разговор двух философов. И в какой-то степени это верно. Философия – это любовь к истине, а то, о чем говорит этот диалог, – чистая правда. Никто не может задержать ребенка в его развитии, никто не может препятствовать предприятию повышать уровень профессионализма. Так же, как ни одно асфальтовое покрытие не в силах помешать зеленому ростку взломать твердый панцирь и появиться на свет. Существует только одно средство, препятствующее любому развитию, росту, самосовершенствованию, – отравить окружающую среду.

Конечно, можно было бы задать вопрос: способен ли отдельный человек оказывать столь большое негативное воздействие, что от этого будет страдать весь коллектив? Ответ может дать тест, условия которого приводятся ниже. Ознакомьтесь с ними и протестируйте кого-либо.

Тест на энергию

Попросите кого-нибудь встать с горизонтально вытянутыми руками на расстоянии примерно 4 м от вас. Скажите испытуемому, что вы сейчас медленно подойдете к нему, возьметесь за кисти его рук и потянете их вниз. Испытуемый должен будет изо всех сил пытаться держивать руки в исходном положении (смотрите карикатуру «Тест на энергию»).

Теперь начинайте двигаться к стоящему перед вами человеку с расстояния примерно 4 м. При этом с самого начала смотрите отсутствующим взглядом в пол, руки положите в карманы и думайте об испытуемом: «Ну по-идиотски же он выглядит в такой-то позе!»

С этой установкой не торопясь подойдите к нему медленно окиньте взглядом с ног до головы. Покачивая головой в знак презрения, вы еще более ослабите волю этого человека к сопротивлению.

Когда вы остановитесь перед ним, положите свои кисти подчеркнуто медленно на его кисти и потяните их вниз. Ваш партнер не окажет сильного сопротивления.

Теперь попросите испытуемого расслабиться, чтобы он попробовал еще раз. Вторая попытка такая же, как первая, с одним исключением: вы идете по направлению к испытуемому, излучая дружелюбие, и держите свои кисти с самого начала раскрытыми, словно хотите обнять его друга. Подойдя к нему, смотрите дружелюбно и думайте про себя: «У тебя хватит сил! У тебя получится!»

Затем потяните вниз руки испытуемого. На этот раз партнер противостоит вашим усилиям.

Этот тест открывает нечто удивительное. Между людьми существует что-то вроде импульсов, которые передаются посредством взгляда и жестов. Эти импульсы могут оказывать ослабляющее или усиливающее воздействие, в зависимости от того, как мы реагируем на другого человека. Поэтому единственного сотрудника вполне достаточно, чтобы оказывать длительное воздействие на атмосферу предприятия — положительное или отрицательное.



Тест на энергию

BUXORO MIYONATI ISL.K- TEKNOLOGIYA INSTITUTI
A R M
REESTR № _____
“ _____ ” _____ 201 ____ y

Мотивация — это сила, рождающаяся внутри человека и способная передаваться другим людям. Что же может быть проще, чтобы сделать другого человека своим или слабее, превратить в своего врага? Для этого достаточно грубой реплики.

А сколько времени потребуется, чтобы сделать врага своим другом? Это займет больше времени, чем создать позитивную мотивацию сложнее. На работу атмосферу всегда накладывает отпечаток то, что мы обходимся с другими сотрудниками. Не каждый сотрудник с первого взгляда чувствует расположение к вам. Не у каждого можно найти положительные качества. Это так и в то же время это не так. Нужно научиться «видеть»!

Предупреждаем! Если вы продолжите чтение, то можете обнаружить, что ваше представление о соседу, коллеге или шефе, которого вы не выносите, разрушится, когда вы подумаете: «Черт возьми, а ведь он такой замечательный человек!» Это делается так: найдите десять качеств, которые вам нравятся в другом человеке! Например: ухоженные руки, приятный голос, блестящие глаза, любит порядок, не курит, весел, одевается со вкусом, пунктуален, смешная ямочка на подбородке, не сплетничает, положительно отзывается о своих детях, не сплетничает, ясный взгляд, умеет слушать других, сидит за рабочим столом прямо, приветливо здоровается... Постойте! Черт возьми, если даже половина всего сказанного соответствует действительности, то тот, о ком идет речь, — действительно славный малый! Так уходят в небытие старые добрые «образы врага».

Но ведь еще вчера он был совсем другим... Нет, это вчера смотрели на мир другими глазами.

Что же важнее для деловой атмосферы на предприятии, создающей мотивацию у сотрудников, чтобы нравиться другим или, наоборот, чтобы другие нравились вам? Ответ ясен: создай себе положительное представление о других, и тебе ничего больше не нужно предпринять, чтобы создавать мотивацию для других!

Означает ли это, что существуют только приятные люди? Нет, не беспокойтесь: приятный человек — это тот, кто соответствует вашим представлениям. Конечно, остается много людей, которые им не отвечают. И как раз они влияют на деловую атмосферу...

Предлагаем тест, демонстрирующий, существенно ли вы влияете на рабочую атмосферу вашего предприятия.





«Яд ли я могу вам еще что-то рассказать о г-же Мейер,
я и так уже сказала больше, чем знаю».

4

Стиль руководства, создающий заряд энергии у сотрудников

Мотивация, источником которой является предпринимательская культура

Стиль руководства, не создающий заряд энергии

Стиль руководства, создающий заряд энергии

Менеджмент, в основу которого положена постановка цели

Менеджмент, берущий за основу идею организации деятельности фирмы

Кадровая структура, построенная по иерархическому принципу

Развивающиеся организационные формы

Рациональность

Иррациональный заряд энергии

Конкретная постановка цели

Атмосфера, способствующая творчеству

Либеральный стиль менеджмента

Сильная рука

Распоряжения и указания

Поддержка инициативы

Политика, основанная на ограничении издержек

Политика, основанная на стремлении инвестировать в производство



«Вряд ли я могу вам еще что-то рассказать о г-же Мейер,
я и так уже сказала больше, чем знаю».

4

Стиль руководства, создающий заряд энергии у сотрудников

Мотивация, источником которой является предпринимательская культура

Стиль руководства, не создающий заряд энергии	Стиль руководства, создающий заряд энергии
Менеджмент, в основу которого положена постановка цели	Менеджмент, берущий за основу идею организации деятельности фирмы
Кадровая структура, построенная по иерархическому принципу	Развивающиеся организационные формы
Рациональность	Иррациональный заряд энергии
Конкретная постановка цели	Атмосфера, способствующая творчеству
Либеральный стиль менеджмента	Сильная рука
Распоряжения и указания	Поддержка инициативы
Политика, основанная на ограничении издержек	Политика, основанная на стремлении инвестировать в производство

чение	Чувство собственного достоинства
тизм существующего ения	Радость от работы
лина	Раскрытие способностей
оль	Умение ценить сотрудников, опека, похвала
тавление о человеке арту (Человек – связь иненного телесного ме- та с душой, обладаю- ьшлением и волей. – ред.)	Целостное восприятие че- ловека
ствие целостности	Целостность фирмы
чество	Искренность
иловка	Нравственное отношение руководства к сотрудникам
ьный менеджер	Менеджер-человек
выигрывает, все ос- ые проигрывают	Все выигрывают
ь	Влияние
	Любовь

Подводя черту под таблицей, можно сказать, что руководитель должен быть харизматической личностью, и тогда он сможет влиять на других людей, мотивировать их.

Руководить означает создавать мотивацию, т. е. так общаться с людьми, чтобы у них возникало стремление к действию.

Чего только не предпринимают некоторые руководители, чтобы заставить подчиненного работать! Например, проводят многочасовые совещания, единственный итог которых — это определение срока следующего заседания.

Знакомая картина? Шеф опаздывает на заседание из-за неотложных дел, заседание открывают без него, чтобы затем, когда он придет, все начать сначала. Длинные речи ведущего заседание утомляют присутствующих еще до того, как переходят к делу. А само «дело» тонет в огромном потоке ненужной информации.

Тем временем за спиной у шефа с усердием строятся планы, как ему помягче объяснить, чтобы он проявлял большее уважение к подчиненным. Это проблема №1, которая приводит не только к срыву заседаний, но иногда и к развалу коллектива.

Принцип взаимного уважения нарушается, если кого-то лишают слова, критикуют в лицо, если начальник во время заседания отвечает на телефонные звонки, если заседание затягивается, если замалчиваются чьи-то достижения.

Без взаимного уважения создать мотивацию, рождающую в нас энергию, невозможно. Создавать заряд энергии, мобилизовать потенциал творческих сил, заботиться о благоприятной деловой атмосфере — вот задача менеджера. Кто умеет это, тот обладает харизмой.

Можно ли выработать в себе эту способность? Ответ однозначен: «Да!»

Различия в природных задатках обуславливают различные пути развития индивида. Поэтому невозможно переделать себя полностью по собственному желанию. Но каждый способен сделать это в какой-то мере. И самое важное: никто не в силах переделать другого человека!

Если же я могу изменить только себя в определенных пределах, если таким образом я могу создать в себе заряд энергии, который передастся другим людям, тогда стоит сделать небольшой экскурс в методы руководства, создающие заряд энергии.

Рассмотрим методы руководства, не способствующие созданию заряда энергии у подчиненных, и пути, создающие такой заряд. «People grow where ideas flow!» – гласит одна американская поговорка (дословно – «Люди развиваются там, где текут идеи». – Прим. пер.).

Попытаемся сделать так, чтобы, когда будем сравнивать два противоположных стиля руководства, наши мысли текли в одном направлении.

Менеджмент, в основу которого положена постановка цели

Этот вид менеджмента был долгое время в моде, поскольку с точки зрения логики кажется верным определять и формулировать цели. Но кроме *логического аспекта* нужно также *учитывать и психологический*. По итогам одного исследования, проведенного институтом менеджмента «Wilson Learning», большинство менеджеров успешно справляются с постановкой цели. Однако зачастую они не могут определить смысл этой цели. Это как раз то, чего не хватает, – *смысл! Мотивации необходим смысл, иначе она не имеет смысла.*

Два каменщика строят стену, у них спрашивают: «Что вы делаете?» Один из них отвечает: «Строю стену». А другой говорит: «Я участвую в строительстве Храма во славу Господа Бога!»

Из этой ситуации ясно, что первый каменщик знает цель, а второй знает смысл! А над каким «Храмом во славу Господа Бога» трудитесь в настоящее время вы?



«Да, но он говорит, что может предложить совершенно новую установку для сжигания отходов».

Штатная структура, построенная по иерархическому принципу

Эта штатная структура, не проверенная с точки зрения ее эффективности и возможности нахождения других вариантов, с давних пор лежит в основе организации большинства предприятий. Она также известна как иерархическая пирамида. В соответствии с ней фирма подразделяется на отделы. *Отделы являются частями, отделенными от целого, что препятствует целостности предпринимательской культуры.*

Зачем разделять то, что в своей сумме должно образовать предприятие? Никто не может воспрепятствовать тому, чтобы поставщики и клиенты рассматривали предприятие как целое. В этом смысле фирма в глазах сотрудников выглядит иначе, чем в глазах людей со стороны - клиентов. Давайте спросим покупателя, где он купил какую-нибудь вещь. Он скажет: этот электромотор фирмы «ABB», а не отдела промышленной автоматики «ABB». Этот лифт сделан фирмой «OTIS», а не «Элевейтор Компани», входящей в состав «Юнайтед Текнолуджис». Этот холодильник производства «SIEMENS», и ни один человек не скажет, что это прибор, изготовленный отделом бытовой техники. На немецком языке эта книга выпущена издательством «MVG-Verlag», а не его редакторским отделом.

Если бы мы, будучи в роли предпринимателя, лишь на короткий миг посмотрели на самих себя глазами клиентов, тогда картина обрела бы целостность. Тогда мы отошли бы от ограниченного мышления в масштабах собственного отдела, с его четко очерченными задачами. Да посмотрите же на собственную визитную карточку, что на ней написано?!

Сделайте организационную форму вашего предприятия целостной. Такая духовная позиция обуславливает то, что активное участие в делах других отделов должно стать главным принципом. Принимайте решения сообща с другими коллегами!



«Проведя оценку ваших личных качеств, руководство
решило назначить вам полставки».

Рациональность

Давайте зададим какому-нибудь реалисту такой вопрос: «Какие решения были самыми серьезными в вашей жизни?» В ответ мы услышим что-то вроде: выбор спутника жизни и выбор профессии. Поинтересуйтесь, пожалуйста, у самого себя, нужен ли вам для принятия такого рода серьезных решений лист бумаги и ручка.

Важные решения мы принимаем не по схеме, их подсказывают нам наши чувства. Создание заряда энергии в потенциале чувств – это искусство мотивации. Путь менеджера, желающего создавать мотивацию для себя и для других, должен пролегать от рациональности к иррациональному заряду энергии, определяемому преимущественно чувствами.

Либеральный стиль руководства

Этот стиль проистекает не из стремления способствовать большей самостоятельности подчиненных, а скорее из недостаточной способности давать четкие указания, поощрять за заслуги и делать замечания.

Если хочешь, чтобы твои сотрудники шли за тобой в огонь и в воду – будь всегда впереди!



«Послушайте, господин Поджигатель, нельзя же все воспринимать так дословно».

Управление посредством распоряжений и указаний

Per Order la Muffti: Что делать, если сотрудник совершает ошибку? У многих ошибки ассоциируются с последующей критикой и порицанием. Метод руководства, создающий заряд энергии у подчиненных, направлен на оказание поддержки. Согласно анализу института «Wilson Learning» выражение одобрения и оказание поддержки – это то, что более всего недостает многим менеджерам.

Постарайтесь заставить вашего подчиненного в то время, когда он успешно справляется с какой-нибудь задачей.

Принцип: меньше издержки – больше прибыль

Следуете этому принципу? Прекрасно, и окажетесь у разбитого корыта. Каждый год из международных рейтинговых таблиц исчезают предприятия, попытавшиеся экономить средства вместо того, чтобы их инвестировать. Как раз в тяжелые времена фирмам необходимы сотрудники с большим зарядом энергии и обладающие неисчерпаемым запасом творческих сил. Как создавать мотивацию для лучших сотрудников фирмы?

Что бы вы предприняли, если бы у вас был выбор: экономить или вкладывать деньги?



«Поздравляю, Брёзель, чтобы так рано прийти поздно –
такое с вами впервые».

Драматизм положения

Драматичным положение фирмы становится тогда, когда наступает кризис, колеблется ее оборот и она терпит убытки. При этом трудно установить, где же в самом деле кроются факторы, блокирующие мотивацию. Позвольте вас спросить: вы видите мир таким, каков он есть, или таким, каким вы его хотите видеть?

Заряд энергии мы получаем только в том случае, если нам нравится то, что мы делаем. Не слишком ли мы драматизируем порой свою роль? А теперь серьезно: делайте то, что вам нравится, это вдохновляет других!

Дисциплина

Дисциплина приносит вред, если каждый делает то, что должен, и никто не делает то, что может. Вопрос дисциплины — это очень личный вопрос. Высокий уровень сознательности в отношении к самому себе приводит к внутренней честности, когда человек перестает вводить себя в заблуждение. Так дисциплина становится основой для раскрытия человеческих способностей, особенно в тех случаях, когда перед человеком встают проблемы. Нам остается только позаботиться об атмосфере, способствующей раскрытию и развитию способностей. Это пробуждает дремлющие в нас потенциальные силы.

Контроль

Контроль — хорошо, доверие — лучше. Контроль полезен в любом случае, но только по одной причине: он нужен, чтобы похвалить работника в нужный момент.

Представление о человеке, по Декарту

Такое представление о человеке означает следующее: человек — это маленький винтик в большом механизме. Однако необходимо целостное восприятие человека, способного серьезно повлиять на дела предприятия.

Разъясните вашим сотрудникам, какое место они занимают на предприятии. Что делает уникальной именно эту должность? Какие шансы на повышение у него имеются? Старайтесь, чтобы сотрудники понимали положение предприятия в экономике, и тогда им будет не все равно, чем занимаются другие отделы. Тогда любая мелочь обретет значение!

Отсутствие целостности фирмы

При отсутствии целостности фирмы предприятие может развалиться. *И только один человек — руководитель в состоянии укрепить ее целостность или способствовать ее ослаблению.*

Ловкачество

Этим качеством обладают те, кто занимается махинациями, и поэтому оно не создает заряд энергии. Искренность – это добродетель, не обязательно выдающаяся добродетель каждого менеджера, но, с точки зрения сотрудников, именно искренность – залог доверия окружающих.

Уравниловка

Уравниловка создает препятствие творческому развитию отдельного сотрудника и таким образом всего коллектива. Хорошим работником можно стать, только развивая свои таланты, задатки, предрасположенности, способности и дарования. Так и хочется сказать иному начальнику: «Хотя бы не мешай подчиненным делать то, что они могут».

Мы все в чем-то некомпетентны, только в разных областях. Удивление вызывает тот факт, с какой уверенностью подчас культивируется эта некомпетентность. Руководители, нравственно относящиеся к своим подчиненным, обнаруживают талантливых сотрудников и оказывают им поддержку.



«Я хотел бы попросить вас, фрау Майер, не ставить все время под сомнение мои решения».

Идеальный менеджер

Идеальный менеджер ушел в прошлое, да здравствует менеджер-человек! Люди снова проявляют эмоции, делают какие-то ошибки, приносят свои извинения за это. А в атмосфере, не способствующей созданию мотивации, сотрудники спрашивают разрешения перед тем, как сделать что-либо по собственной инициативе.

Идеальные менеджеры бывают только в учебниках.
Когда вас последний раз критиковали ваши сотрудники? Надеемся, что сегодня!

Один выигрывает, все остальные проигрывают

Под началом какого шефа подчиненные больше хотят работать – сильного или слабого? Сильного, конечно! Хорошо, но по каким критериям сотрудники определяют силу или слабость своего шефа? Неужели по тому, насколько решительно и строго он с ними обращается?

Нет, подчиненные восхищаются шефом, который представляет и защищает их интересы перед более высоким начальством и другими отделами. Одно это создает у них мотивацию к труду.

Власть

Властью обладает тот, кто в состоянии предложить свое сотрудничество или прекратить его.

Если это так, то начальники не обладают властью. И действительно, властью всегда обладали подчиненные!

Единственное, что мы можем использовать для создания мотивации, — это наше влияние. Мы уже сталкивались с руководителями, которые не хотели этого признавать до тех пор, пока их подчиненные не переставали проявлять инициативу, терять мотивацию к труду. Может быть, иногда опыт и лучший учитель, но в большинстве случаев он приходит слишком поздно.

Страх

Страх — это патологическая форма мышления людей о таких критериях, как нагрузка, проблемы, заботы, апатия. Люди, испытывающие страх, не способны воспринимать мотивацию. Создание открытой, теплой атмосферы на предприятии означает позволить получить доступ к их потенциалу энергии. *Тот, кто хочет руководить, должен любить людей, всех без исключения, со всеми их недостатками, и в первую очередь со своими собственными.*

Как лучше отдавать распоряжения сотруднику?

Представим себе, что агент по реализации товаров делает в день четыре визита к клиентам и его оборот находится в четко заданных рамках. Его шеф, начальник отдела сбыта, думает: «Если бы он делал на один визит в день больше, мы могли бы увеличить оборот. Надо бы с ним поговорить!» Итак, он приглашает к себе этого агента в кабинет для беседы. Мы не знаем, как он попытается мотивировать своего подчиненного, однако нам известны самые распространенные варианты ведения беседы, которые мотивацию не создают.

Вариант №1. (С дальней дистанции – в глаз)

– Доброе утро, герр Драбендорфер!

– Доброе утро, шеф. Вызывали?

– Герр Драбендорфер, я хотел бы поговорить с вами относительно оборота.

– Вы что же, мной не довольны?

– Нет, нет, почему же, у вас все идет по плану.

Но вот что я думаю, ведь вы бы не были против повышения ваших доходов, правда?

– Зачем? Я и так доволен!

– Ну что вы, что такое «доволен». Ведь вы могли бы зарабатывать гораздо больше.

– Что вы имеете в виду?

– Знаете ли, я думаю, что вы можете увеличить оборот и тогда зарабатывали бы больше. Было бы неплохо, да?

– Я не знаю, шеф, именно сейчас, когда моя жена получила наследство...

Вариант №2. (Как же мне сказать об этом своему «чаду»?)

— Доброе утро, герр Годабринк. Как дела? Садитесь, пожалуйста.

— Доброе утро, шеф.

— Господин Годабринк, я хотел бы сразу перейти к делу. Вы же футболист, не так ли?

— Футболист? А, ну да, а в чем дело?

— Слушайте внимательно, ведь есть разница в том, атакует ваша команда ворота противника во время игры 10 или 20 раз, не так ли?

— Что вы имеете в виду?

— Я к тому, что тот, кто хочет забить гол, должен атаковать чужие ворота больше, чем один раз. Понимаете?

— Нет.

— Ну хорошо, говорю яснее, вы же не можете забить голов больше, чем было атак на ворота противника, так?

— Да, а я причем, я ведь арбитр.

Вариант №3. (Все одно, что рыбу маслом кормить)

— Здравствуйте, герр Роде-Биркенфельд. Кофе?

— Здравствуйте, да, пожалуйста, черный, без сливок и сахара.

— Господин Роде-Биркенфельд, я вызвал вас, чтобы поговорить о количестве ваших визитов к клиентам. Вы делаете хороший оборот, посещая в среднем четырех клиентов в день. Это меня радует. Я хотел бы спросить, готовы ли вы, делать дополнительный визит в день, тогда оборот увеличился бы еще.

— Вы уверены, шеф? Конечно, я трачу много времени, чтобы проводить индивидуальные консультации с каждым клиентом. А если бы у меня не было достаточно времени на клиента, тогда, я не знаю...

— Ну что вы, это не проблема, просто попытайтесь и тогда посмотрим.

— Ну ладно, если вы так считаете...

Эти три варианта разговора имеют одну общую черту: во всех случаях сотрудники фирмы остались

равнодушными к призыву руководства. Между тем слово «мотивация» происходит от латинского слова *motivare*, что означает «двигать». Как вызвать движение в душе другого? К сожалению, не существует других способов, кроме манеры ведения разговора и обращения с другим, чтобы подтолкнуть его к действию. Как это просто в армии:

— Смирно! Два шага из строя! Количество посещений увеличить с четырех до пяти!

— Так точно! Новый показатель пять!

— Новый показатель действителен с данного момента! Встать в строй!

— Есть! Показатель пять действителен с данного момента!

Приказ и подчинение делают любой обходной путь, любую уловку излишней. Но как наилучшим образом отдать приказ или распоряжение, если мы хотим на основе взаимного уважения и общих интересов выразить какую-нибудь идею? При этом многое необходимо принимать во внимание. Давайте-ка на минуту полностью сосредоточимся:

— Доброе утро, герр Топманн. Рад, что у вас нашлось время.

— Доброе утро, шеф. Я вас слушаю.

— Да, я хотел бы у вас кое о чем спросить. Мы опять многое запланировали на этот месяц. Хотим увеличить совокупный оборот до 5%. Вы нам будете оказывать в этом содействие?

— Конечно, а что?

— Это меня радует. Отлично. Вот тогда у нас действительно может получиться. Что вы думаете насчет того, как нам взяться за дело?

— Так, если говорить вот так спонтанно, то в первую очередь мне нужна более скоростная служебная машина, тогда я мог бы экономить время. Да, пока не забыл. Нужно обязательно увеличить количество рекламы в ежедневных газетах.

— Хорошо, я запишу сейчас ваши предложения. А если говорить о вашей сфере, то каковы там шансы?



«Если я правильно понял ваш намек, то вы в принципе готовы увеличить производительность труда?»

Давайте теперь внимательно рассмотрим, какие элементы этого разговора соответствуют тому, как наилучшим образом нужно отдавать распоряжения или приказы и почему.

1. Начинать разговор нужно, конечно же, всегда приветливо.
2. Коротко и ясно переходите к делу. Поставьте перед собеседником конкретную и заманчивую цель. При этом постановка цели не должна обидеть собеседника недооценкой его способностей.
3. Как велики теперь шансы того, что собеседник скажет «нет»? Эти шансы почти равны нулю.
4. Если собеседник скажет «да», то это вовсе не означает, что разумеется, само собой. Это заслуживает одобрения. Слова «Меня это радует» – самый простой способ выразить одобрение.
5. Теперь наступает решающий момент. Спросите собеседника: «Как, по вашему мнению, мы могли бы это осуществить? Что вы предлагаете?» При этом большую роль играет исключительно ваше умение задавать вопросы. Речь идет не о том, что бы вы сами сделали, а о том, что предложит сделать сотрудник.
6. Что бы ни предложил ваш собеседник, записывайте! Будь это и безрассудные идеи. Все записывайте, наберитесь терпения!
7. Только теперь можно переходить к обсуждению предложений применительно к сфере деятельности сотрудника.

Теперь сделаем краткий обзор сказанного:

1. Приветливо начните разговор: «Я рад, что вы уделите мне время...»
2. Переходите к делу: «Мы хотели бы увеличить наш оборот на 5%».
3. Назовите заманчивую цель: «Вы в принципе готовы оказать нам содействие?»
4. Дождитесь положительного ответа!

5. Выразите признательность: «Меня это радует...»
6. Поинтересуйтесь, какие у собеседника имеются идеи: «Что вы предлагаете?»
7. Имейте терпение: «Хорошо, я сейчас запишу...»
8. Направьте разговор в нужное русло: «А если говорить о вашей сфере деятельности...?»

В конце беседы следует также согласовать время следующей встречи, на которой будут еще раз обсуждаться идеи и возможности обоих собеседников.

В этом разговоре, создающем у сотрудника мотивацию, решающим моментом является возникновение у начальника искушения самому выдвигать предложения. Это западня, в которую ничего не стоит попасться. Почему это западня?

Давайте рассмотрим вкратце, что произойдет, если начальник будет все предложения делать сам. *Какие идеи нам, как правило, нравятся больше? Десять первоклассных идей шефа или одна-единственная своя?* Допустим, что шеф выдвигает предложение, далеко не соответствующее представлениям подчиненного, которому это предложение поручается выполнить. Поддержит ли этот подчиненный идею шефа? Конечно, нет! Теперь давайте допустим, что шеф, намечая осуществление какого-либо плана, сильно недооценивает готовность сотрудника затратить свои усилия. Неужто этот сотрудник добровольно возьмет на себя больше работы? Опять же нет!

Что нам больше нравится: давать советы или получать их? Нужно помнить, что совет не только дает полезную информацию, но и уязвляет самолюбие собеседника. О чем помнят дольше всего? О рекомендациях, которые дают нам или которые даем мы? Мы долго храним в памяти, какой хороший совет, кому и когда мы дали.

Поэтому вот наш лучший совет, который можно дать каждому, кто хочет создавать мотивацию у другого человека.

Спрашивайте, какие у него есть идеи по данному поводу, советуйтесь с ним, и этого он никогда не забудет. А что мы скорее всего попытаемся доказать нашему шефу? Что наш собственный совет оказался плох или эффективен?

Мы так много предпринимаем для того, чтобы быть теми, кем мы хотели бы быть больше всего. А кем мы хотели бы быть больше всего? Героем! Хорошим советчиком! Помощником в трудные времена!

Итак, давайте дадим другим возможность делать то, что они хотят и могут делать: самим решить, что нужно предпринять, а затем с усердием воплощать свои планы в жизнь.

Так и хочется сказать иному начальнику: «Прекратите мешать вашим сотрудникам хорошо работать! Советуйтесь с людьми! Задавайте вопросы!» Итак, вопрос: «Что вы предлагаете?» — является наилучшим способом отдать распоряжение в беседе.

Создание мотивации путем одобрения и похвалы

Есть много работников фирм, которые полагают: «Мой начальник видит только мои ошибки». И так на всех ступенях иерархической лестницы.

Как люди приходят к такому убеждению? Может, и мы время от времени (во время стресса и в суматохе буден) воспринимаем свои успехи как что-то само собой разумеющееся?

Многие менеджеры жалуются на недостаточную работоспособность своих подчиненных. «У молодежи пропал интерес к работе, они больше не уходят в нее с головой и все их мысли о своем свободном времени», — такие реплики можно услышать слишком часто.

От кого же зависит постановка разумных целей, для достижения которых стоило бы самозабвенно работать? Очевидно, что именно менеджеры должны позаботиться о том, чтобы их сотрудники могли создавать для себя мотивацию!

Каким иным способом это можно сделать, кроме как с помощью поощрения и одобрения?

Похвала — это нематериальная зарплата. Сколько можно хвалить человека, пока он не потребует повышения жалованья? Сколько угодно, но соблюдайте умеренность! Старинное изречение: «Поступай с другими так, как бы ты хотел, чтобы они поступали по отношению к тебе», — в наше время потеряло былой смысл.

Обусловленные природными задатками различия людей требуют индивидуального подхода к способам выражения заслуженной похвалы и одобрения. Одного можно

похвалить, похлопав его по плечу. Другому лучше всего в качестве похвалы поручить какое-нибудь трудное задание. Итак, существует множество возможностей. Каждый сам должен выбрать одну из них применительно к данной ситуации. Но именно здесь есть загвоздка. Что можно выбрать, если непонятно, о чем идет речь. Речь идет о признании того, что мы ценим больше всего: одобрение и уважение.

Тот, кому это ясно, не будет относиться к заинтересованности своих сотрудников как к чему-то само собой разумеющемуся, но четко осознает, что необходимо делать: он будет каждый день осознанно выражать похвалу своим сотрудникам!



«— Быть может, фрау Краузе, вам безразлична ваша работа у нас?!

— Не знаю, это мне тоже все равно».

Когда вы будете составлять рабочий план на завтра, почему бы вам не записать в качестве девиза: «Кому я завтра доставлю радость?» Просто подумайте: кому стоит уделить немного больше внимания? кому сообщить, что мне приятно сотрудничать с ним?

Давайте поможем нашим сотрудникам (и даже иногда начальникам) выработать в себе реалистическое чувство собственного достоинства путем признания их успехов и достижений. Ведь ничто так не дешево и ничто так не дорого, как одобрение и похвала!

Между тем существует множество менеджеров, которые это осознают и уважительно обращаются со своими сотрудниками. У участников наших семинаров по менеджменту наблюдается некоторая трансформация ценностного восприятия действительности — они все больше и больше осознают значение психологических законов природы. Тайное желание похвалы и одобрения является таким «законом», который многие открывают и затем применяют на практике. Поздравляем всех тех, кто относится к их числу (осознанно или интуитивно).

Чтобы не углубиться в какую-нибудь чисто теоретическую область психологии, мы хотели бы осветить еще одну проблему, также связанную с похвалой. Предположим, кто-нибудь допускает ошибку, не справляется со своей задачей, одним словом, сотруднику объявляют выговор, что тогда? Выговор является такой же неотъемлемой частью работы в коллективе, как и остальные виды трений вокруг здорового конфликта по какому-либо поводу. Однако многим порицание дается с трудом. Почему? Давайте определим цель любого порицания:

1. Порицание должно помогать учиться на ошибках.
2. Порицание должно создавать мотивацию!
3. Порицание должно привести к готовности оценить себя и побудить изменить собственное поведение!



«Вдвоем работается куда быстрее, не так ли коллега?»

Согласно этому определению порицание не имеет ничего общего с наказанием. Порицание — это не воспитательная мера. Единственный его смысл заключается в следующем: мотивация! Чтобы достичь этой цели, необходимо, чтобы метод порицания соответствовал ряду важных критериев. Если пренебречь хоть одним из этих критериев, то порицание неизбежно повлечет за собой оправдания, которые являются противоположностью мотивации. Рассмотрим вначале, какие наиболее частые ошибки допускаются при порицании:

- Начальник делает выговор сгоряча и при этом не по делу.
- Начальник полагается на слухи, не перепроверяя лично, что произошло.
- Начальник ходит вокруг да около.
- Начальник осуждает самого сотрудника, а не его ошибку.
- Начальник делает упор на то, чтобы подчиненный осознал свою вину, и подталкивает его к оправданиям.
- Начальник не делает выговора и сам исправляет ошибку.

Мы предлагаем вашему вниманию историю-метафору, которая, впрочем, не далека от жизни и делает понятными «законы» похвалы и порицания.

Одним прекрасным воскресным днем семья собралась за завтраком. В этой семье есть восьмилетний сын, который за всю свою жизнь не произнес ни единого слова. Сначала все думали, что он отстает в своем развитии от сверстников. Родители обращались ко многим врачам, которые, однако, не обнаружили никаких отклонений. Постепенно все свыклись с тем, что ребенку суждено на всю жизнь остаться немым. Однако этим утром произошло нечто чрезвычайное. Итак, все завтракали за столом, и вдруг сын поднимает голову, протягивает свою чашку с чаем, оглядывает всех и произносит: «Мне в чай не положили сахара!»

На мгновение все оцепенели. Тогда мать разрыдалась и дрожащим голосом спрашивает: «Сынок, разве ты можешь говорить?»

Отец в тот же момент отвечает сыну подзатыльник. «Что же ты все это время молчал?» – кричит он на сына.

Сын смотрит на отца, пожимает плечами и говорит: «Так ведь до сих пор все было в порядке!»

Вы не находите, что эта история имеет отношение к вашим рабочим будням? Если нет, то тогда просто забудьте ее. Если да, то вы принадлежите к тем немногим избранным, кто в символическом улавливает связь с действительностью.

Является абсолютно ненормальным то, что кто-то постоянно целиком отдает себя работе. Имеет хорошее настроение, подменяет коллег, жертвует выходными, берет дополнительную работу, готовит кофе, работает представителем своей фирмы на ярмарке, присутствует на вечерних мероприятиях, ездит в аэропорт и т. д.

Как правильно сделать выговор, удачный с точки зрения психологии

Даже выговор нужно делать приветливо. Многие сотрудники чувствуют себя неуверенно, когда их вызывают к шефу. Да еще если их в этом состоянии резко обвинить в каком-нибудь промахе (может, даже и необоснованно), то разговор вряд ли будет эффективным. Подчиненный нередко становится агрессивным, начинает оправдываться, у него могут даже появиться мысли об уходе.

Оправдания подчиненного являются препятствием для конструктивного решения проблемы. Только конкретное

и доброжелательное начало разговора может снять начальное напряжение и конкретизировать конфликтную ситуацию.

Оправданиями человек часто мешает самому себе! Заповедь гуманности – быстро и ясно поставить человека в известность о том, что произошло и какие в связи с этим возникли проблемы.

«Самопознание – первый шаг к исправлению» – гласит старая пословица. Давайте с помощью нужных вопросов дадим сотруднику возможность найти способ предотвратить такую же ошибку в будущем.

Часто причина ошибок связана не с работой, а с личными проблемами. Давайте проявим готовность обсудить с подчиненным и эти вопросы (в рамках возможного). *Каждый работник после выговора должен ощущать в себе прилив сил и повышение мотивации к работе.*

Кроме того, важно видеть самого человека, а не только его ошибку. Мы представляем схему удачного выговора:

1. Приветливое начало.
2. Конкретный повод для выговора («есть» не означает «может быть»).
3. Сотрудник должен сам определить наказание за свою ошибку.
4. Выразите одобрение за осознание ошибки.
5. Задайте вопрос: «Как избежать подобной ошибки в будущем?»
6. Поинтересуйтесь конкретными мерами.

Создание мотивации с помощью похвалы

Похвала и одобрение являются ключом к тому, чтобы сотрудник добровольно работал с максимальной эффективностью!

Похвала – это функция менеджера, дающая наибольшую отдачу!

Похвала – это нематериальная зарплата!

Выражая одобрение, вы мотивируете человека трудиться еще лучше!

Сотрудники, которые слышат от шефа слова одобрения их заслуг, будут воспринимать и обилие критики из его уст!

Создание мотивации с помощью порицания

Только тот, кто выслушивает обе стороны, может разобраться в ситуации!

Осуждайте ошибку, а не человека!

Помогайте сотрудникам учиться на своих ошибках!

Выносите выговор только с глаза на глаз и никогда не делайте это сгоряча!

Помогайте сотрудникам создать для себя мотивацию к изменению своего поведения.

7

Эффективное ведение конференции

Совещание сотрудников как инструмент менеджмента

Почему многие руководители и сотрудники негативно относятся к совещаниям и заседаниям? В ежедневной практике можно постоянно наблюдать некоторые типичные ошибки, которые являются причиной демотивации, возникающей у сотрудников почти после каждого заседания:

- начало задерживается, заседание длится дольше положенного времени;
- слово почти все время имеет председатель;
- отдельные сотрудники или председатель прибегают к выпадам против других участников;
- отклонение от темы;
- нечеткая постановка цели;
- отсутствие конкретных результатов (кроме определения сроков следующего заседания);
- участники (а зачастую и сам председатель) приходят на заседание неподготовленными;
- на заседании начинается дискуссия, где главное – не обсуждаемый предмет, а стремление участников доказать свою правоту;
- детали, которые следовало бы обсуждать отдельно, отнимают много времени;
- председатель разносит в пух и прах идеи участников;
- боязнь не угодить начальнику сковывает творческую атмосферу;
- дискуссии часто становятся просто фарсом, так как решение уже принято.

Идеальное совещание (заседание)

Мы предлагаем несколько советов, которые помогут сделать совещание более эффективным.

В приглашении, рассылаемом всем участникам, указываются:

- место проведения заседания;
- время начала и окончания заседания;
- четко сформулированные цели к каждому пункту повестки дня;
- конкретные темы, по которым должен выступить тот или иной участник и к которым он должен подготовиться.

Идеальное заседание и его проведение

Необходимо соблюдать следующие правила:

- Вступительное слово должно быть кратким и четким.
- Ведущему заседание следует интересоваться мнением присутствующих. Каждому участнику должна быть предоставлена возможность изложить свою позицию по обсуждаемой теме.
- Ответы должны быть такими же точными, как и вопросы.
- Выпады против других участников – табу!
- Неважно, кто прав. В центре должен быть вопрос: «Что правильно?» С помощью строгого ведения заседания (целенаправленных вопросов) необходимо позаботиться о том, чтобы дискуссия окончилась вовремя.

- Отклонения от темы неприемлемы.
- Каждому участнику должна быть предоставлена возможность каким-либо образом отличиться. Необходимо одобрять хорошие идеи.
- По завершении обсуждения каждой темы следует выносить конкретные решения.
- Нельзя разрешать неподготовленным участникам, пытающимся прояснить для себя некоторые вопросы, отнимать время у остальных. Это наиболее частая причина того, что заседание затягивается.
- Очень важно наличие заключительного протокола с конкретными предложениями: кто и что должен сделать и в течение какого срока.

Если правильно подготовить и провести совещание или заседание, то оно будет важным инструментом менеджмента, служащим для информации сотрудников, координации их действий, повышения эффективности и создания мотивации.

8

Внедрение рационализаторских предложений

*«Мы не знаем, кто придумал воду,
но знаем точно, что не рыбы».*

Если бы хорошие идеи рождались только у специалистов, то предприятиям был бы не нужен отдел рассмотрения и внедрения рационализаторских предложений.

Если бы каждый сотрудник мог от своего имени представить идею на рассмотрение, то предприятию был бы не нужен этот отдел.

Если бы в предпринимательской культуре творчество было еще живо, то и в этом случае предприятиям не нужен был бы этот отдел.

Почему же это подразделение сохранилось до сих пор даже на крупных новаторских фирмах?

Если в Германии на крупном предприятии работники выдвигают 10 000 новаторских идей в год, то руководство чувствует себя уязвленным.

Если в Японии на крупном предприятии работники выдвигают 10 000 новаторских идей в год, то руководство тоже чувствует себя уязвленным, но теперь из-за вялой работы мысли в головах у сотрудников. Это не формальное отличие, а другая духовная позиция. Сейчас мы объясним, какое отношение это имеет к рассматриваемой нами теме мотивации.

«Саму» означает «служить». Современный самурай и сегодня находится на службе у своего «феодала». Самым знаменитым самураем в истории Японии был легендарный Миямото Мусаши, который в 1644 г. разработал действующие поныне правила искусства борьбы на мечях.

Понимание этих правил дает нам хорошую возможность приблизиться к совершенно иной предпринимательской культуре, создающей для каждого отдельного человека мотивацию разрабатывать новые идеи, уметь мыслить вместе с другими сотрудниками, добиваться, чтобы к нашим предложениям прислушивались.

Давайте поближе рассмотрим девять правил борьбы на мечях (кендо), разработанных Миямото Мусаши:

1. Никогда не имей коварных мыслей.
2. Неустанно тренируйся следовать выбранному пути.
3. Освой навыки и развивай умения.
4. Ежедневно расширяй знания в разных областях.
5. Учись различать во всем выгоду и убыток.
6. Развивай в себе способность видеть все «насквозь» с первого взгляда.
7. Старайся познать суть того, что скрыто от глаза.
8. Не ослабляй внимания даже по отношению к мелочам.
9. Не трать время на бесполезные занятия.

Теперь мы рассмотрим эти правила в свете современной деловой культуры.

1. Никогда не имей коварных мыслей

Давайте представим, что какой-либо человек при принятии решения (каким бы незначительным оно ни было) руководствовался не только собственной выгодой, но и смог в некоторой степени абстрагироваться от своих интересов и увидеть ситуацию в новом свете, более объективно. Вопрос: «Что я от этого выиграю?» отпал бы при принятии решения и уступил бы место другому вопросу: «Что правильно?». Вы наверняка заметили, что такая духовная позиция может полностью противоречить собственным интересам. И в этом большая сложность.

Побороть свое эго путем выявления коварства в собственных мыслях, которое работает на пользу только одного человека, того, который мне ближе всех: меня самого, — это очень трудно.

Лучший способ помочь другим создать для себя мотивацию — это освободиться от эгоцентристских мыслей.

2. Неустанно тренируйся следовать выбранному пути

Зачем нужно быть певцом? Чтобы спеть песню? Нет, чтобы достичь большего мастерства!

Зачем быть художником? Чтобы написать картину? Нет, чтобы прийти к большему совершенству!

Зачем быть работником отдела сбыта? Чтобы продать товар? Нет, чтобы добиться большего профессионализма!

Зачем быть начальником? Это означает проделать большой трудовой путь! Теперь некоторые руководители или вообще любой работник фирмы могут сказать: «Это что, я с моим тридцатилетним стажем должен совершенствоваться? Разве мне это нужно?»

Вопрос, собственно, не в том, что кому нужно, а в том, кто и каких целей хотел бы в своей жизни достичь. Конечно, если вы хотите пойти на прогулку в лес, вам не нужно ничему дополнительно учиться. Но если вы хотите покорить Маттернхорн (гора в Альпах. — Прим. пер.), то правильно делаете, если проходите курс специальной подготовки.

Вопрос, собственно, звучит так: «Какие цели я еще хочу достичь и которые стоят того, чтобы их достичь?»

По какому пути вы идете? Какую цель преследуете? Каково название вашего пути?



«Проблема гораздо серьезней, чем я предполагал, к вашему аккумулятору нужен новый автомобиль».

3. Освой навыки и развивай умения

Если разделить наши возможности на две части, в одной части будет то, что мы умеем, а в другой – то, что не умеем. Какая часть окажется больше?

Ответ ясен: *в жизни всегда преобладает то, что мы не умеем*. Это относится и к навыкам, и к умениям в рамках собственной специальности.

Существуют специалисты, которые на семинарах могут трое суток подряд говорить о шоколаде (лифтах, кофе, автомобилях, домах, почтовых марках и др.). И им есть что сказать. Однако и они многого не знают! Это также относится к актуальной для нас теме мотивации.

В менеджменте должна царить открытая «школьная» атмосфера, только тогда коллектив может делать успехи. Оставайтесь учеником! Не переставайте чувствовать себя начинающим! Это должно стать вашим девизом. Не беда, если мы многого не знаем, плохо, если мы обладаем знаниями, которые устарели. Ведь каждые несколько лет знания нужно обновлять. Кто не готов открывать для себя новое, тот вскоре и сам «устареет».

4. Ежедневно расширяй знания во многих областях

Почему так много людей мечтают, работая на фирме, переходить из отдела в отдел, однако это так и остается мечтой. Да потому что для этого нужно овладевать новыми знаниями, иначе будет невозможно решать новые проблемы.

Следует быть открытыми, советоваться с другими (даже с теми, кто моложе вас), окружать себя людьми,

которые больше знают в других областях, чем вы. В таком смысле мы называем это «синдромом Тони». Что это означает, мы можем объяснить на примере.

Тренер одной баскетбольной команды перед важной встречей объясняет с помощью магнитной доски тактический ход в игре. Он расставляет на доске магнитные фишки, показывая все возможные варианты развития игры, а затем смотрит на своего лучшего игрока и спрашивает его: «Все ясно, Тони?»



«Мой банк хочет знать, каково будущее моего предприятия».

Тони, который играет лучше всех, но хуже всех соображает, на мгновение замирает, затем, пожав плечами, говорит: «Не-а, я что-то не пойму...» «Так, — говорит тренер, — забудь про это. Играем так, как в прошлую субботу».

В игре тактика Тони будет тактикой всей команды. В каждом коллективе есть такой Тони, который задает тон. Всегда все зависит от той линии, которая является центральной. Но для создания мотивации необходимо еще и общее понимание предмета, а для этого необходимо ежедневно расширять свои знания во многих областях.

5. Учись различать во всем выгоду и убыток

Зачастую принять решение трудно. Некоторые мечтают иметь колдовской стеклянный шар, в котором видно, кому можно доверять, а кому нет, и что произойдет, если выбрать тот или иной вариант. Иногда люди предпочитают вообще ничего не предпринимать, но, к несчастью, потом, как правило, происходит что-нибудь неожиданное.

Тот, в чью пользу заканчивается разговор, часто проигрывает в сделке.

Человек, который говорит: «Ну я ему показал!», — упускает из виду, что любая встреча в жизни всегда происходит дважды. И как вы будете потом налаживать с ним отношения? Учтите: судьба — хороший терапевт!

Учитесь во всем различать выгоду и убыток. О, если бы это было так просто!

Выгода создает мотивацию. Настройся на выгоду! Это сказать просто, но в мире бизнеса для этого необходима упорная работа. А то, что выглядит как прибыль, может стать убытком. Но и здесь есть один положительный аспект. Каждый убыток несет в себе зародыш новой прибыли. Разве это не создает мотивацию?



«Сначала я три недели болел, потом был в отпуске.
Сейчас вернулся из санатория и сижу в кабинете 314,
второй коридор налево, первый направо».

6. Развивай в себе способность видеть все «насквозь» с первого взгляда

Развитие человека начинается тогда, когда у него возникают проблемы. Но не беспокойтесь, у нас всех ежедневно возникает столько проблем, что основание для развития имеется всегда.

Некоторые из наших проблем, в которые мы вовлечены, четко осознаются нами: необходимость составить планы на будущее и выработать стратегию их реализации; интриги, в которые мы вовлечены и которых хотим ловко избежать, и др.

Другие проблемы, такие, как аферы, разочарования, воспринимаются нами на уровне подсознания, несмотря на то, что мы также во все это вовлечены.

Если мы оглянемся на нашу жизнь, то нам станем ясно, в какие моменты мы доверялись «лжедрузьям», когда совершенно зря перенапрягались, и спросим себя: к чему все это? Ответ таков: развивайте в себе способность видеть все «насквозь» и тогда вы избежите разочарований.



«Боритесь тогда, когда это имеет смысл».

7. Старайся познать суть того, что скрыто от глаза

Сегодня специалисты говорят о мимотическом маркетинге, что на практике означает: поставь себя на место того, кого ты хочешь в чем-то убедить.

Платон говорил об этом две с половиной тысячи лет назад так: будьте альтероцентричны, что является противоположностью эгоцентричности. Современные специалисты в области реализации продукции, подготовленные с помощью нейролингвистических программ, говорят о таких явлениях, как «rapport» (связь, взаимопонимание) и «pacing» (выявление каких-либо качеств, прощупывание), что означает: внимательно наблюдай за происходящим и настраивайся на это.

Торвальд Детлефсен четко формулирует это так: *«В принципе, ничему более не нужно учиться, кроме как умению видеть. Мы должны учиться видеть».*

8. Не ослабляй внимания даже по отношению к мелочам

Неверно то, что мелочи играют незначительную роль, потому что они — «мелочи». Ведь нередко мы обращаем внимание на язык симптомов именно по мелочам.

Говорят, что глаза — зеркало души. Но без специальной модели распознавания информации вы вряд ли что узнаете. Это объясняет причину того, почему нейролингвистическое программирование получило важное значение в толковании человеческого поведения.

Тот, кто внимателен даже к мелочам, знает, что даже самая маленькая мелочь может играть важную роль. *Все играет роль, даже если это сразу нами не осознается.*



«Ну шевелитесь же, проклятые бездельники!»

9. Не трать время на бесполезные занятия

Кто мне скажет, что бесполезно, а что нет? Только внутренний голос!

Вождь с южного острова Самоа, человек по имени Туиави, первым из своего племени столкнулся с нашей цивилизацией и написал несколько посланий своему народу, которые сохранились для нас в рукописи.

«Белый человек разговаривает с ящиком!» — писал Туиави.

Вождь, к сожалению, прав. Мы разговариваем с нашим «ящиком». «Гол! Гол!» или «Ты только посмотри, вот это да!»

Если телевизор или газеты становятся отупляющим времяпровождением и мы больше не понимаем, где реальный мир, а где нет, то нам нужно прислушаться к своему внутреннему голосу.

«Белому человеку не доставляет никакого удовольствия ходить на работу, но он все равно ходит», — писал Туиави. Этого он вообще не мог понять. Может, вы понимаете?

Только тот, кто следует этим девяти описанным правилам кендо, — истинный мастер. Может быть, вы добились мастерства в том, как разумно распланировать свой день, — тогда вас можно поздравить. Может быть, вы на пути к мастерству и ваша деятельность — это своеобразные тренировки — тогда путь и цель для вас идентичные понятия. И это тоже типично для мастерства.

Оценка сотрудников как инструмент создания мотивации

Предположим, что вы хотите провести аттестацию какого-нибудь сотрудника. Приводим здесь два различных портрета, которые соответствуют сотрудникам, встречающимся на каждом предприятии.

Один из работников прилежен, доброжелателен с коллегами, время от времени допускает ошибки, обладает средними способностями.

Другой работник работает на предприятии давно, является компетентным специалистом, в последнее время у него часто возникали споры с коллегами, едва ли он способен творчески мыслить. Какое-то время он болел, а затем лечился в санатории.

Какого из этих двух коллег вы стали бы поддерживать? Подождите отвечать на поставленный вопрос. Дело в том, что здесь речь идет не о двух разных сотрудниках, а об одном и том же. Просто в первом и во втором случаях его оценивают разные люди.

Насколько, по вашему мнению, велики шансы того, что три разных человека дадут одинаковую оценку одного и того же сотрудника? Эти шансы практически равны нулю! Тот, кто, оценивая других, полагается на свое мнение, рискует вынести приговор. Каждый человек (а значит, и вы, и я) рассматривает других людей прежде всего через собственный фильтр представлений. Наши предположения, образы, принципы и ценности делают другого человека таким, каким мы его хотим видеть, а не таким, каков он есть на

самом деле. Так наше суждение о других может легко превратиться в осуждение.

Как же сделать наш субъективный взгляд более объективным? Как добиться большей объективности в наших оценках? Именно об этом и пойдет сейчас речь. Задача состоит в том, чтобы сделать нашу оценку сотрудников тем, чем она могла бы быть: эффективным инструментом менеджмента, для того чтобы поощрять работников и способствовать деловому успеху предприятия! Оценка сотрудника должна служить тому, чтобы помочь ему в полной мере использовать свои таланты, способности, склонности стать специалистом высочайшего класса и тем самым внести как можно больший вклад в процветание своего предприятия.



«По случаю экзамена, который вы едва не завалили, я хотел бы от имени отдела вручить вам эту книжечку, которая называется: "Обучение с учетом уровня развития мозга"».

Вы как менеджер должны поставить перед собой цель разбудить и активизировать дремлющие потенциальные силы сотрудников и тем самым создать условия для возникновения мотивации.

Руководить означает не распоряжаться, а поддерживать сотрудников. Но как же этого добиться? Если бы это было так просто, то не было бы необходимости в специальных анкетах, предназначенных для аттестационных бесед. Даже на крупнейших предприятиях, где работают самые высокооплачиваемые менеджеры, существуют системы аттестации сотрудников, которые служат для справедливого распределения заработной платы. Однако эти системы зачастую бывают несправедливыми и несовершенными, ибо оценивают качества характера сотрудников, а не результаты работы и достижения.

Давайте рассмотрим теперь этот вопрос в свете психологических законов психологии, определяющих межличностные отношения.

Первый психологический закон аттестации сотрудников

С точки зрения работника, любой разговор с начальником – это аттестационная беседа! Любой! Пусть так, а если я иду с подчиненным пить пиво и веду с ним разговор на очень личную тему, неужто и это тоже? Да, да, и это тоже (с точки зрения подчиненного) аттестационная беседа.

Но если это так, тогда вообще не может быть других разговоров между начальником и подчиненным, кроме как носящих характер аттестационных? Это вер-

но, к сожалению! К сожалению, потому, что многие (шефы и подчиненные) никогда об этом не задумывались. Однако эта закономерность подсознательно оказывает на каждого из нас влияние независимо от того, какую роль мы играем на предприятии.

С этой точки зрения аттестационный разговор является учебным процессом для его обоих участников. Само собой разумеется, что для такого процесса требуются опытные учителя и хороший учебный материал.

Второй психологический закон аттестации сотрудников

Важнейшие сведения о сотруднике дает он сам!
«Так что же, работник должен сказать, что он о себе думает, как он себя оценивает?» – спросите вы себя. «Именно так!» – отвечаем мы. Но если так, то разве не возникает риска, что работник зависит самооценку? Ответ настолько же простой, насколько озадачивающий: этого «риска» нет, поскольку, оценивая себя, мы, как правило, стесняемся говорить о своих заслугах и успехах. Это имеет простое психологическое основание: мы хотим, чтобы нас хвалили другие!

Охотнее всего мы слышим от начальников, что они хорошо к нам относятся (лучше, чем мы могли бы предполагать), что они нас ценят, что они рады вообще иметь такого сотрудника в коллективе, что мы значительно повышаем средний профессиональный уровень.

Для нас это бальзам на душу. Теперь предположим, что преувеличенное положительное представление шефа о нас не соответствует действительности. Что мы попытаемся доказать шефу, что он прав или ошибся в своей оценке?

Третий психологический закон аттестации сотрудников

Каждый сотрудник имеет представление о своем начальнике, которое влияет на их общение и качество работы.

«Не хотите ли вы этим сказать, что сотрудник тоже должен оценивать своего начальника?» — вероятно, думаете вы. Конечно! Это очень важно! В любом случае он так и делает. Как вы думаете, что для менеджера лучше, знать то замечательное мнение, которое он имеет о самом себе, или предвзятое мнение, которое имеют о нем подчиненные?

Я думаю, что руководителю полезно знать, что думают о нем подчиненные. Иногда начальники имеют прозвище, о чем они даже не догадываются! Так, начальника отдела кадров одного крупного предприятия-импортера весь персонал за глаза называл «смерть с улыбкой», а руководителя отдела одного учебного заведения сотрудники окрестили «Buster Keaton» (Бестер Китон — американский комедийный актер и кинорежиссер. — Прим. пер.). Несмотря на такое различие в прозвищах, общее у обоих было то, что они не знали, что думали о них сотрудники.

Владелец агентства показал мне однажды групповой снимок, на котором были сфотографированы все сотрудники его фирмы. По поводу каждого из них у него была наготове какая-нибудь колкость. На вопрос, знает ли он, какой имидж у него самого на фирме, он ответил мне «Куда там! Они даже тихо не высказывают свое мнение, а уж в открытую тем более». Если бы он работал у нас на фирме, мы прозвали бы его «Неподозревающий».

Давайте рассмотрим две крайности: как сделать так, чтобы аттестационная беседа вела к состоянию фрустрации (разочарования, подавленности) или, наоборот, к созданию мотивации.

Аттестационная беседа, приводящая к фрустрации

- Усадите вашего сотрудника таким образом, чтобы сразу стало ясно, кто здесь босс.
- Честно признайтесь, что у вас мало времени, и поэтому сразу же переходите к делу.
- Тут же в начале разговора перечислите конкретные ошибки, в которых виноват ваш собеседник.
- Ни в коем случае не выслушивайте длинные объяснения сотрудника, которые носили бы лишь оправдательный характер.
- Предложите вашему собеседнику кофе и сигареты и прикройте окна. Это окажет на него ослабляющее действие.

Аттестационная беседа, создающая мотивацию

- Предложите собеседнику чай. Это придает силы.
- Проветрите кабинет и позаботьтесь о хорошем освещении (неоновый свет вреден).
- Отведите разговор достаточно времени.
- Дайте сотруднику возможность высказать, как он оценивает себя сам.
- В разговоре употребляйте местоимение «мы». Если вы будете говорить «вы» и «я», то ваша речь будет звучать как нотация.
- Отметьте в работе подчиненного задания, с которыми он успешно справляется.
- Анализируйте процесс совершенствования сотрудника.

- Тех, кто использует политику кнута и пряника, сегодня быстро выводят на чистую воду. Выражайте одобрение только в том случае, если вы искренне этого желаете. Избегайте каких бы то ни было уловок и ухищрений.
- Аттестация сотрудника – это совместный учебный процесс для руководителя и подчиненного. Все остальное – это «осуждение».
- Будьте конкретны в оценках и пусть ваши совместно намеченные цели тоже будут конкретными.
- Проведите беседу с сотрудником, который увольняется по собственному желанию. Это закладывает хорошую основу для последующей работы с кадрами.

Желательно, чтобы признание получил второй вариант разговора, поскольку он более естественен, чем любые технические приемы ведения беседы.

Мы все хотим работать под началом сильного шефа! Но каков критерий оценки этой силы? Неужели это проявляется в том, насколько уверенно и строго он разговаривает с подчиненными? Конечно, нет!

Сильный начальник – это тот, кто заботится об оказании поддержки подчиненным. Старайтесь во время аттестационного собеседования выяснить, в какой помощи нуждается подчиненный.

Синдром «козла отпущения»

Есть ли у вас знакомый, работающий на фирме, дела которой в последнее время складываются не совсем удачно (например, из-за трудностей со сбытом или острой конкурентной борьбы)?

Вам когда-нибудь приходилось слышать, чтобы руководитель одной из таких фирм, переживающих трудности, разделял ответственность за ее положение? Почему же тогда сотрудники так хорошо знают внешние причины пошатнувшегося положения их фирмы? И почему так редко становятся известны ошибки и упущения шефа, внесшего свою лепту в кризис?

Ответ на этот вопрос имеет некоторое отношение к синдрому «козла отпущения», который мы хотим рассмотреть далее.

Допустим, у какого-нибудь завода-производителя есть проблемы, связанные с тем, что его продукция устарела по сравнению с продукцией конкурентов. Кто здесь виноват точно, так это конструкторский отдел. У другого производителя возникли трудности из-за того, что качество поставленных им товаров не соответствует нормам. Очевидно, здесь виноват по крайней мере производственный отдел. У третьего завода могли возникнуть трудности с объемом оборота. И в этом случае тоже есть виноватый: отдел сбыта!

Итак, что делать? Происходит отчуждение от людей, которые руководят нерадивыми отделами. В последнем случае это начальник отдела сбыта. Мы называем это «принести в жертву девиственницу»!

С незапамятных времен, когда людей постигает беда, они приносят в жертву богам то, что им больше всего необходимо. Таким образом, скрепя сердце мы расстаемся с тем, что для нас самое ценное. Это, должно быть, делает честь всем, кого во время кризиса сняли с должности, уволили, выгнали или принесли в жертву. Они — истинные герои, чье увольнение, надо надеяться, сделало возможным перелом в судьбе предприятия.



«Разрешите представить вам нашего старого руководителя отдела сбыта, чьим преемником вы станете».

На какой-то момент вся отрицательная энергия, накопившаяся за время кризиса, была переведена в единое русло и отведена. Теперь с этим единственным «козлом отпущения» связываются все упущения, запоздалые решения, неначатые реформы, и его отставка делает возможным наступление «новых времен». К сожалению, госпожу жизнь с помощью такого вот надувательства так просто не проведешь.

Итак, синдром «козла отпущения» имеет два аспекта, с одной стороны, как отдельный человек видит взаимосвязь событий, а с другой — как этот человек выглядит в этой взаимосвязи событий.

То, что мы как индивидуумы предположительно считаем собственный взгляд, понятно. Однако он не освобождает нас от того, что мы являемся участниками событий. Кто же тогда заслуживает того, чтобы называться «козлом отпущения», потому что несет ответственность за кризис? Кто-то же должен быть этому виной.

Предположение, что один человек является причиной всех бед, неверно. Это типичный признак ограниченного мышления в рамках одного отдела. Мы делим фирму на отделы и наивно полагаем, что сумма этих отделов будет составлять целое — фирму. Но как может быть что-то «целым», от чего что-то отделяют.

То, что мы склонны видеть причины трудностей предприятия там, где они конкретно проявляются, — опасное заблуждение, поскольку мы полагаем, что с увольнением руководителя нерадивого отдела мы искореним причину кризиса. Это заблуждение опасно, поскольку после принятия решения проблемы она просто загоняется внутрь. Это похоже на то, как если бы кто-нибудь решил искоренить загоревшуюся предупреждающую лампочку индикатора уровня масла в моторе и полагал бы, что теперь все в порядке. Нам не приходится говорить, насколько безрассудно такое поведение.

Действительной причиной кризиса предприятия является то, что привело к трудностям. Это необходимо измерять в нескольких измерениях. Именно с системой вза-

имосвязей всех отделов предприятия обеспечивает его целостность. С этой точки зрения абсолютно не все равно, когда у какого-нибудь отдела возникает проблема. Или проблема существует у всех (!), или проблемы нет.

Если анализировать деятельность предприятия в целом, то мы не сможем больше предполагать, что нам все равно, если в другом отделе беда.

Если на предприятии есть «козел отпущения», которого следует уволить, то вы как лицо, принимающее решение, должны перед этим задать себе несколько вопросов:

- Почему на предприятии в течение длительного времени никто не обращал внимание на бездарное руководство данного лица?
- Что же это за рабочая атмосфера, которая делает возможным, чтобы неспособные люди оставались на руководящих постах?
- Как мы реагируем на смелость сотрудников открыто высказывать свое мнение?
- Как хотим строить отношения друг с другом?
- Каковы наши принципы руководства?
- Какие давно назревшие решения мы должны принять?
- Что мы можем сделать при существующей организации предприятия, кроме того, что делаем с давних пор?

В действительности синдром «козла отпущения» — это не что иное, как верный признак общего летаргического сна предприятия (совсем как в сказке о спящей красавице).

Трудно представить, каких успехов можно было бы добиться, если бы предприятие очнулось от сна, вместо того чтобы увольнять своих лучших сотрудников!

Приводим конкретный пример такого «проснувшегося» предприятия. Международная торгово-промышленная группа «UTC» («United Technologies Corp.») выявила у себя кризисную тенденцию в отделе производства лифтов

и эскалаторов. Обычной реакцией было бы проведение мер экономии и серия увольнений. Но в этом случае не произошло ничего подобного. Вместо того чтобы задать себе вопрос: «Как бы нам сэкономить на косвенных издержках и рабочей силе?», руководство предприятия обратилось почти к 700 агентам по реализации продукции с вопросом: «Что еще мы могли бы делать, кроме производства лифтов и эскалаторов?»

В процессе поиска решений из многих предложений сотрудников выкристаллизовались четыре основные идеи:

- обслуживание автоматов-продавцов,
- обслуживание систем снабжения больниц,
- ремонт установок пневматической почты,
- обслуживание гаражных автоматических систем.

На поверку оказалось, что две идеи никуда не годятся. Продавцы-автоматы и пневматическая почта не подходили для того, чтобы их обслуживал высококвалифицированный персонал по сборке и обслуживанию.

Внедрение двух других идей привело к таким успехам, что «UTC» сегодня принадлежит к числу ведущих фирм, занимающихся производством и обслуживанием автоматических систем снабжения больниц и гаражных автоматических устройств.

Так удалось избежать неизбежного синдрома «козла отпущения» с помощью веры в творческий потенциал собственных сотрудников.

В то время на фирме в ходу был анекдот, который демонстрировал отношение сотрудников к экономическому анализу «цены — косвенные издержки». Одной консалтинговой фирме поручили снизить издержки в Берлинской филармонии. Вскоре было установлено, что 38 скрипок во время концерта играют одну и ту же мелодию, в связи с чем было рекомендовано уволить 37 скрипачей за ненадобностью. Вот это только и остается сказать с точки зрения синдрома «козла отпущения» тому, кто является на предприятии первой скрипкой.

Создание мотивации во время кризиса

По праву можно спросить: о чем мы собираемся рассказать в этой главе? Судя по названию, здесь могут освещаться различные темы. Например, «Как создавать мотивацию у подчиненных, если у руководителя кризис?», «Почему у всех возникает общий мотивационный кризис?», «Как создавать мотивацию в коллективе, если у предприятия возникают трудности?».

Последнее и является темой нашего рассмотрения. Многие предприниматели желают, чтобы сотрудники отождествляли себя со своим предприятием, фирмой. Это зачастую является непреодолимым препятствием на пути создания мотивации для самого себя!

Представим себе ситуацию, которую некоторые предприниматели считают идеальной: сотрудник полностью отождествляет себя со своей фирмой. Как чувствует себя такой работник, если его предприятие переживает кризис? Если у предприятия трудности, то и сотрудник чувствует себя неважно!

Какой сотрудник нужен фирме, если у нее возникла проблема?

В этом случае ей необходим сотрудник, который чувствует себя хорошо и обладает неисчерпаемым запасом творческих сил. А их-то у сотрудника как раз и нет, если он полностью идентифицирует себя с потрясенным кризисом предприятием.

В этой причине в трудные времена фирмы обращаются за помощью к третьим лицам: специалистам по продажам, специалистам по профессиональной подго-

товке сотрудников, специалистам по управлению кризисом, которые могут составить себе ясное, независимое суждение о положении фирмы, поскольку они никоим образом не ассоциируют себя с ней. Врачи это знают и поэтому не оперируют членов своей семьи. Это лучше сделает их коллега, который не состоит ни в каких отношениях с пациентом.

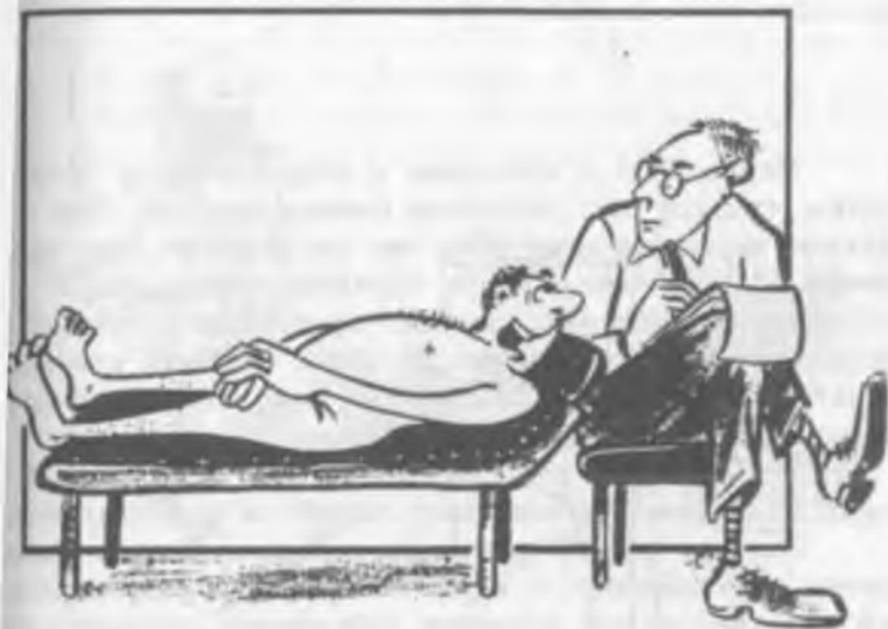


«С помощью этой игрушки я продемонстрирую физический закон маркетинга: чем глубже спад, тем выше подъем».

Что же должна представлять собой мотивация во время кризиса, если сотрудники и руководство чувствуют такую глубокую связь с предприятием, что сами болезненно переживают кризис?

Мотивация во время кризиса должна быть направлена не на то, чтобы снизить отождествление между предприятием и личностью сотрудника. Как же добиться этого отчуждения, если вы уже давно работаете на предприятии, или являетесь его владельцем, или гордитесь тем, что работаете на нем. Ответ прост, но если следовать ему, то придется немало потрудиться: учите дистанцироваться от вашего предприятия, фирмы, чтобы превратить отождествление в солидарность. Солидарность означает: вы способны представить, что можете работать на крупнейшую фирму-конкурента. Вы могли бы работать на эту фирму? Или сама мысль об этом для вас преступление? Поразмышляйте и над следующими вопросами: зачем вам нужно ваше предприятие? зачем вам нужен ваш отдел?

При ответе будьте осторожны, так как мы слишком уж легко исходим из того, что нам нужно предприятие и, наоборот, мы нужны ему.



«...А затем я без остатка выбросил все, о чем не смог
вспомнить».

Болезнь как следствие плохого руководства

Менеджеры, с которыми я обсуждал тему данной главы, считали этот заголовок провокационным. Они задавали такие вопросы: «Это что же означает, что причиной болезни может быть характер обращения с сотрудником?», «Неужели высокий процент сотрудников на больничном свидетельствует об общей слабости руководства?», «Неужели все сводится к тому, что начальники делают своих подчиненных больными?»

Услышав эти вопросы, я был рад тому, что мой тезис так быстро наталкивает людей на размышления.

Сначала человек спонтанно отрицает данный тезис, затем задумывается и вдруг — приходит уверенность: «А ведь верно, что *процент заболевших сотрудников является лакмусовой бумажкой качества руководства*».

Если на крупном предприятии средний процент сотрудников, взявших больничный, составляет 18%, то это не только означает, что 18 из 100 сотрудников больны, но и то, что мотивация достигла критически низкой отметки. С кем или с чем следует связывать это в первую очередь?

- С вирусами, которые свалили пятую часть сотрудников?
- С врачами, которые слишком быстро выписывают больничный лист?
- С симулянтами, которым нет дела до успеха предприятия?
- С лекарствами, которые оказываются недостаточно эффективными?



«Сестра, если можно, дайте мне во второй половине дня сильное снотворное! Шеф обещал прийти».

- С профсоюзами, которые дают сотрудникам все меньше стимулов работать?
- С руководителями, которые все делают неправильно?

Естественно, никто не может испортить все целиком, но так же естественно и то, что каждый, кто руководит людьми, оказывает непосредственное влияние на свое окружение. Именно с помощью этого влияния менеджер более или менее осознанно улучшает или ухудшает атмосферу в коллективе. Если стиль работы руководителя способствует тому, что заряды энергии людей обращаются друг против друга, то такой менеджер делает своих сотрудников больными.

Что, собственно, значит быть больным? По определению Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), болезнь – это состояние, при котором человек чувствует себя плохо физически, духовно и психически.

С точки зрения предприятия болезнь означает такое состояние, при котором сотрудник отсутствует по причине неспособности работать. Если мы спросим предпринимателя, сколько сотрудников больны, то первое, что услышим, будет ответный вопрос: «Что вы имеете в виду? Работников, которым врач выписал больничный лист? Сотрудников, которые лечатся в санатории? Женщин, в отношении которых действует закон о материнстве? Тех, кто отсутствует без освидетельствования у врача, т.е. прогуливает? Или же хронически больных, отсутствующих на работе больше года?»

Определяя термин «больной», каждое предприятие руководствуется собственным мнением. Женщины, которые подпадают под действие закона о материнстве, как правило, не включаются в процент отсутствующих (однако здесь бывают исключения).

Если мы спрашиваем: «Сколько сотрудников в настоящее время больны?», то подразумеваем тех, кто был определен врачом как больной; кто находится на лечении в санатории; кто прогуливает; кто хронически болен. На самочувствие именно этих категорий сотрудников влияет

атмосфера, которую создает руководство (все остальное не в такой степени зависит от начальника).

Давайте представим себе следующую картину, которую, к сожалению, не приходится часто наблюдать: один хороший сотрудник отсутствует утром на работе. Его начальник тут же спрашивает себя: «Что я сделал не так? Как я повлиял на то, что сотрудник не вышел на работу?» И начальник очень быстро приходит к выводу, что его определенное поведение внесло свою лепту в то, что этот хороший сотрудник сейчас отсутствует. Таким образом он изменит свое поведение настолько это будет возможно. Это было бы «Training on the job»!

Другой пример. После нескольких дней отсутствия сотрудник снова приходит в бюро. Перед тем, как это событие забудется в суматохе буден, его начальник подходит к нему, чтобы побеседовать. Он задает вопросы, которые должны подготовить почву для новой мотивации: «Может быть, во время болезни вам стало понятно, что могло бы принести пользу нашему отделу? На что нам нужно обратить внимание, чтобы улучшить рабочую атмосферу? Какую книгу вы мне посоветуете прочитать? Что бы вы изменили для улучшения условий работы?» Такой шеф был бы настоящим тренером своей команды!

Еще пример. Хороший сотрудник в течение дня кое-как справляется с поручениями, но все замечают, что он неважно себя чувствует. В тот же момент, как на это обращает внимание шеф, он подходит к этому сотруднику и говорит: «Знаете что, будет лучше, если вы пойдете домой, возьмете документы с собой и ознакомитесь с делом в спокойной обстановке. Прямо сейчас! Да! Неважно, найдете ли вы решение здесь или дома, важно, чтобы ваше решение было хорошим!» Это было бы проявлением настоящей заботы!

И последний пример. Однажды нездоровилось самому начальнику. Он не стал строить из себя героя, а сказал своему заместителю, что хочет восстановить силы и поэтому предпочтет сауну залу заседаний. Это свидетельствовало в пользу шефа как человека!

А вот еще один пример, который связан с вами. Да, да, с вами, уважаемый читатель! На следующем заседании ровно в 17.00 вы встаете и спокойно говорите всем присутствующим, что уходите, так как заседание было назначено до 17.00 и вы обещали своей жене быть сегодня вечером дома. Для многих фирм это был бы импульс для давно назревшего обновления сознания. Вы были бы олицетворением харизмы!

Что бы произошло, если бы однажды мы стали осознанно искать корень бед не в симптомах, а в тех причинах, которые приводят к их появлению? Тогда мы бы не стали дожидаться появления симптомов, а просто не допустили бы их.

- Мы дали бы отпор вирусам, создав здоровую атмосферу на предприятии!
- Мы помогли бы врачам не торопясь (в спокойной обстановке) выписывать больничные!
- Мы открыли бы в симулянтах предприимчивых людей!
- Мы активизировали бы собственные целительные силы!
- Мы стали бы относиться с пониманием к профсоюзным деятелям как к очень занятым людям!
- Мы как руководители могли бы теперь все делать неправильно!

Рассматривать болезнь как симптом плохого руководства означает нечто иное, как понимать язык симптомов. Мы все говорим на этом языке, но понимаем ли мы его? Проясните для себя, что в действительности значит отсутствие сотрудника по болезни! Тогда вы поймете, о чем свидетельствуют ваши собственные болезни.

Incentive и Event: оригинальный способ создания мотивации

Как известно любому менеджеру и специалисту в области сбыта, «incentive» – это нечто иное, как стимул к повышению производительности труда сотрудника, достигнутый с помощью проведения экономической политики.

При организации на практике мероприятий, способствующих созданию мотивации, отделы сбыта и маркетинга проявляют необычайные творческие способности, пока не заканчиваются деньги. К этим мероприятиям относятся поездки в дальние страны – с программой, естественно. Чего только не придумывают организаторы для создания мотивации у сотрудников – от полетов на дельтапланах в Альпах до гонок на аэросанях в Гренландии.

Когда речь идет о создании мотивации для сотрудников отдела сбыта или менеджеров, разрешается выдвигать любые идеи, вплоть до безрассудных. И хотя incentive стоит недешево, девиз таков: «Ни одна мотивация не обходится дороже».

Почему бы как-нибудь не арендовать старинный английский замок и во время ужина стать свидетелем настоящего убийства? Нанятые актеры разыграют все с блеском: допрос, работу полиции, комиссара в макинтоше. Каждый из присутствующих находится под подозрением в убийстве (да и у кого может быть алиби?) и является неотъемлемой частью происходящего.

А почему бы не купить футбольный матч бундеслиги? Скупить все билеты и продать со скидкой клиентам и сотрудникам? А весь стадион превратить в один огромный рекламный плакат фирмы и, если счастье улыбнется,

то об этом передадут в выпуске новостей по телевизору. Вот удачный «event» (событие, соревнование)! Поздравляем отважных начальников, которые, несмотря на здравые предложения, принимают безрассудные решения.



«Вы тоже участвовали с этими idiotскими прыжками на аттракционе "Тарзан"?»

Эти сумасшедшие incentives и events имеют одну общую черту. Они принадлежат к доминанте развития, которая соответствовала духу времени 80-х годов: обновление!

С 50-х годов эти доминанты сменялись примерно каждое десятилетие (как в общественной жизни, так и в экономике).

1950 г. – восстановление,

1960 г. – экономическое чудо,

1970 г. – социальная реформа,

1980 г. – обновление.

А что будет дальше? Нам это известно, поскольку мы находимся в самом сердце событий: осознание. Сегодня мы живем в 90-х, где на первый план выступили информация и коммуникация, чуткое и внимательное восприятие действительности. Осознание – это название новой доминанты развития. *Сосредоточиться, воспринимать, ставить разумные вопросы – это доминанта развития до конца тысячелетия.*

Мотивации в наше время нужно придать новое качество: так думают многие просвещенные руководители, которые осознали, что теперь можно лишь условно создать мотивацию у сотрудников с помощью привычного повышения заработной платы.

Создание мотивации с помощью события, состязания, представления находится сегодня в центре внимания. На великолепном примере мы хотели бы представить это новое направление в его глубокой сути.

Мысленно перенеситесь вместе с нами на 422 м под землю. Наш вожатый – Вольфганг Боржес, специалист по истории горного дела и директор музея горного дела Нижней Саксонии, расположенного в серебряной шахте Лаутентхальс Глюк в горах Оберхарц. Более 30 лет исследует Боржес глубины горно-рудных шахт по всему миру. Он также известен как публицист. Для различных фирм и организаций более 20 лет он организует представления под землей, events и incentives под землей. Что такое мотивация по Боржесу, он расскажет сейчас сам.

Лаутентхальс Глюк: создание мотивации на глубине

Моя первая экспедиция в горные шахты, имеющие историческое значение, имела чисто научную цель. Но всякий раз, когда я брал с собой новичков в мир заброшенных шахт, обнаруживал, что за короткий период времени с ними происходят какие-то перемены.

Этот феномен связан с тем, что души людей раскрываются навстречу друг другу. Это значит, что люди очень быстро сближаются, даже те, кто по природе был замкнутым и нелюдимым. Где кроется тайна такой перемены? Думаю, что все, с кем эта перемена происходит, чувствуют то, что чувствовал я во время первого пребывания в шахте: страх!

Страх в течение 2000 лет накладывал свой отпечаток на элементы христианской религии. Не имейте страха! – вот ее основная идея. Страх внушается человеку еще в детстве, когда мы обязаны слушаться своих родителей; он является нашим спутником во время учебы. Он довлеет над агентами по продаже, которые опасаются за свой бюджет. *Что же это за люди, чья жизнь носит на себе печать страха? Нужно обуздать свой страх, нужно учиться отводить ему в своей жизни определенное место.* Именно здесь, по моему мнению, кроется источник нашего успеха, который в течение многих лет сопутствует нам при работе с людьми в рамках проведения семинаров и incentives под землей.

Победить страх! Как это сделать? Я вспоминаю об одном феномене, в отношении которого до сих пор не определился, стоит ли мне о нем говорить. Исследователи исторических памятников горного дела никогда не занимаются научной работой поодиночке. Они спускаются в подземный мир, заброшенный людьми столетия назад, в составе группы или в паре. Однако время от времени кто-нибудь неизбежно остается в шахте один, чтобы сделать измерения или вычертить карту.

Каждый раз, когда я оказывался один, чувствовал на себе взгляды людей, которые многими поколениями создавали этот подземный мир. Быть может, вы сочтете меня за сумасшедшего, и поэтому мне неловко об этом говорить. Но вообразите, как чувствует себя человек в горе один на глубине 422 м под землей. Покрытые трещинами горные породы, которые для посвященных приоткрывают тайну миллионов лет геологической истории нашей планеты. Удушливые рудничные газы с шумом носятся по шахтам и штольням; в свете горняцкой лампы тени на кровле и стенах принимают гигантские размеры, а падающие с высоты капли порождают концерт звуков, эхом отдающийся в сводах подземелья. Здесь думаешь о людях, которые жили и страдали в этом мрачном мире, стремились разбогатеть и упорно искали драгоценные металлы, золото и серебро.

Именно от этих людей исходит животворная сила, и их воображаемое присутствие поначалу вселяет страх. Может быть, вы помните, как, будучи ребенком, спускались в подвал дома. При этом вы громко свистели, чтобы заглушить страх, а последние три ступеньки брали одним прыжком, чтобы поскорее вырваться из подземного мира гномов и привидений. Глубина подвала, может быть, составляет около 4 м, а шахта, о которой я рассказываю, уходит под землю, как уже упоминалось, на 422 м. Тут прыжком через три ступеньки не обойтись. Здесь нужно проявить мужество.

Теперь мне это дается без труда, поэтому скоро между мной и «старцами» — так мы называем горняков прошлого — установился диалог. Мы вели немые разговоры, обменивались мыслями, не произнося ни единого слова. А почему невозможен диалог человека с прошлым? «Почему ты боишься нас?» — спрашивали они. «У меня нет оснований бояться, — отвечает внутренний голос. — Здесь, внизу, я хочу только хорошего, хочу получить знание об ушедших временах, героями которых были «старцы», — думаю я. «Ты нам нравишься, — говорят они. — Мы будем тебя оберегать, чтобы с тобой не случилась беда».

Это хорошо! Я могу позабыть о своем страхе, потому что нашел общий язык с привидениями. Теперь я могу брать с собой и других людей в этот подземный мир. Я могу показать им множество удивительных явлений природы. Агломерации всех цветов, картину в стиле авангард, сотворенную самой природой. Изваяния из камня, которые в свете фонаря непрерывно видоизменяются и постоянно принимают новые очертания. Бурная река, остававшаяся нетронутой в течение тысячелетий, с такой прозрачной и душистой водой, какая только возможна глубоко под землей. Плесень на современных опорах кровли, словно филигран, сработанный серебряных дел мастером. Минералы, сияющие, словно сокровища Альбериха (клад нибелунгов, хранимый львом Альберихом. — *Прим. пер.*). Одним словом, мир, полный очарования.

Участники наших семинаров и представлений испытывают такие чувства по отношению к путешествию под землю, как будто им предстоит опасное приключение. Они осознают подстерегающие их опасности. Опять он, страх, — то, что обеспечивает успех нашим семинарам и incentives. Но как раз этот страх мы, эксперты, помогаем преодолеть новичкам, даем им ощутить, что можно прекрасно уживаться с опасностью. Вся наша жизнь полна опасностей и мы должны научиться с ними справляться. Вы учитесь принимать во внимание постоянное существование опасности, быть постоянно готовым справляться с повседневными задачами, виртуозно решать проблемы! Где можно это осознать лучше, чем на Луне, на дне морском или в горной шахте? Нашей шахте больше 1000 лет и у нее многообещающее название — Лаутентхальс Глюк (нем. слово «глюк» означает «счастье, удача». — *Прим. пер.*).

Соседняя шахта, в которой никогда не было богатой добычи, и в которой нет ни золота, ни серебра, носит название Лаутентхальс Хоффнунг (нем. слово «хоффнунг» означает «надежда». — *Прим. пер.*). Названия шахтам были даны еще в самом начале их разработки. В чем же причина того, что шахта Лаутентхальс Хоффнунг так

и осталась надеждой на богатую выработку, в то время как Лаутентхальс Глюк является самой богатой шахтой гор Оберхарц? «Путь — это цель», — говорил Конфуций. Нужно хорошо подготовить свое дело и смело взяться за него. Лаутентхальс Глюк, у шахты с таким названием просто не может не быть успеха, успеха вплоть до сегодняшнего времени. Раньше успехом были драгоценные металлы, теперь — это люди, которые в подземных лабиринтах находят себя и преодолевают свой страх.

У меня был случай, связанный с двумя представителями правления одной крупной компании по снабжению электроэнергией, которые семь лет подряд общались друг с другом в своем правлении исключительно в письменной форме. Не подозревая о том, какая между ними была вражда, я связал их во время экскурсии в шахту одной страховочной веревкой, и, таким образом, они были вынуждены находиться в контакте. Для всех было чудом то, что несколько позже на привале в шахте эти оба сотрудника повели между собой оживленную беседу.

Контакт! Вероятно, страх перед контактом намного серьезней в человеческих взаимоотношениях, чем просто страх. Можно войти в контакт с помощью взгляда, но только если соответственно смотреть на человека. Под землей сосед предстает перед вами совершенно в ином свете. Нужно подключать все органы чувств, чтобы понимать, осознавать, что происходит вокруг тебя. И то, что станет явным в темноте вечной ночи подземного мира, не будет тайным при свете солнца.

Сама по себе история горного дела поражает воображение. Почти 12 500 лет люди пытаются проникнуть в земные глубины. Добывать в шахтах сведения об этих людях прошлого, примерять свою жизнь к их судьбам — это уникальная возможность испытать свои духовные и душевные силы.

С течением времени между мною и теми, кто в настоящее время посещает мои семинары и incentives, возникают отношения, сохраняющиеся порой долгое время.

С точки зрения накопления опыта при императиве постоянного обновления знаний подземный мир представляет огромные возможности, которые вряд ли были бы больше на Луне. *Прислушиваться к себе в полной изолированности от внешнего мира означает умение прислушиваться к другим.* Может быть, даже к тем, кого нет среди нас. Это дает нашим органам чувств возможность постигать суть явлений.

С древности подземный мир притягивал к себе людей. Многие культы и обряды совершались в подземных храмах. В Египте гениальные зодчие создали огромные подземные дворцы для жизни после смерти. Мы хороним покойников в земле, а Библия говорит, что мы сотворены из земли. Барбаросса сидит в горе Киффхойзер (согласно преданию германский император Фридрих I сидит за столом в горе Киффхойзер и ждет времени, когда Германская империя возродится в былом блеске. — *Прим. пер.*), а захоронение кайзера Карла находится в горе Унтерсберг под Зальцбургом. Их мудрость покоится вместе с ними в подземном царстве. Давайте добудем эту мудрость, давайте сами сойдем в мрачные глубины. Мы одолеем страх и просветленные выйдем на свет дня. Глюк ауф! (пожелание счастливого возвращения из шахты у немецких горняков. — *Прим. пер.*).

О духе и стиле предприятия

Представьте себе, что вам назначена деловая встреча в одном рекламном агентстве. Оно расположено в старом замке на окраине города. По дорожке, посыпанной гравием, вы от автостоянки попадаете в подъезд здания и открываете дверь. Вы входите в огромную гостиную, стены которой выкрашены в черный цвет. В центре стоит современный письменный стол лилового цвета, за ним сидит дама с короткими ярко крашенными волосами, которая как раз хотела зажечь сигарету, и внимательно смотрит на вас. Как, по-вашему, то, что вы увидели, многое говорит о духе и стиле этого агентства?

После такого первого впечатления вы вряд ли будете ожидать, что попадете сейчас в прямоугольный светлый кабинет с неоновым освещением, так же как и то, что вас встретит сотрудник с прической на пробор и в сером двубортном костюме.

Или представьте себе, что вам назначена деловая встреча в институте творческого менеджмента. Бюро расположено в центре большого города. Здание, в которое вы собираетесь войти, представляет собой одно из многих конторских зданий с разочаровывающе заурядной дверью. Вы открываете эту занудную дверь и оказываетесь на песке, почти таком же, как на берегу моря. Вас встречает симпатичный парень, босиком! Он просит вас пройти за ним и исчезает в старом деревенском шкафу, у которого нет задней стенки и который является не чем иным, как входом в следующую комнату. В следующей комнате звучит мягкая, ласкающая слух медитативная музыка, стоит сложенный из толстых бревен стол, за которым сидит ваш собеседник.

Наша тема – дух и стиль фирмы. Нет, не просто фирмы, а вашей фирмы!

Иногда менеджеры или участники семинаров спрашивают, что имеется в виду под духом и стилем. «Этого у нас нет!» – говорят иногда даже руководители высокого уровня. Но это заблуждение! *Дух и стиль есть у каждой фирмы!* Правда, он не всегда положительно влияет на сотрудников, не всегда способствует их развитию и творчеству. Но каждое предприятие имеет определенный дух и стиль, который является типичным для этой фирмы.

Дух и стиль фирмы – это неписанные законы в отношениях людей, это наше представление о ценностях, которыми мы руководствуемся, когда занимаемся бизнесом. Это ответ на вопросы: на кого мы хотели бы работать? как мы хотим делать бизнес?

Невозможно не иметь духовной позиции или стиля. Вопрос заключается в следующем: способствует ли моя предпринимательская позиция моему делу или я сам себе мешаю добиваться успеха? Иногда собственная философия препятствует достижению нами того, что мы могли бы достичь.

С давних пор люди излагали на бумаге дух и стиль своей деятельности, чтобы тем самым выразить свое представление о ценностях. Исторические примеры свидетельствуют о добрых намерениях, но также и о трудностях в многообразии возможностей связать себя обязательствами.

«Магна Карта» или «Билль о правах» являются веками в истории человеческих взаимоотношений. Конституция государства или наш Основной закон воплощают стоящую вне всяких сомнений и посягательств ценность жизни отдельного человека в обществе. То, что эти законы должны иметь различия, логично, если сопоставить культуру, менталитет, общественную жизнь и нрав народов.

Что свойственно великому, то мы находим и в малом. То, что закрепляет права и обязанности граждан государства, то мы обнаруживаем в сообществе людей, работающих на одном предприятии, – в его философии. Основы

предпринимательской культуры закладываются в том случае, если предприниматель добровольно создает для себя обязательные принципы менеджмента. Названия при этом могут быть различными, например говорят о руководящих принципах предприятия behavior или corporate identity. Но всем этим моделям свойственно одно: они фиксируют дух и стиль предприятия в своем проявлении по отношению к самой фирме и внешнему миру. Тот, кто нарушает один из этих принципов, выходит за рамки закрепленных этических норм, и должен нести ответственность.

Жесткое утверждение какого-нибудь одного духа и стиля фирмы всегда означает отказ от других вариантов, и поэтому возникает известная сложность. *Отказ от всех остальных возможных вариантов – это, с одной стороны, решение, а с другой стороны, отрешение.* Так, многие предприятия, выбрав определенные принципы руководства, совершили ошибку, поскольку мир зачастую изменяется быстрее, чем происходит поиск новых ценностей для предприятия.

Рассмотрим два конкретных примера принципов руководства предприятия, которые привели фирму к краху. В 70-х годах цели экономической политики одного концерна формулировались следующим образом:
ежегодное увеличение оборота на 25%,
ежегодное увеличение прибыли на 10%.

Экономическая политика одного несуществующего ныне химического концерна основывалась на следующих принципах:

- необходим экономический рост,
- необходимо высокое качество продукции,
- необходимо экономить,
- необходима конкуренция,
- необходима открытость,
- необходимо динамичное развитие.

А вот два примера того, как принципы руководства могут принести успех предприятию.

Принципы менеджмента фирмы «Тойота Дойчланд ГмбХ» сформулированы так:

- подавать пример подчиненным,
- не оставаться безучастным к сотрудникам,
- меньше критики, больше понимания,
- кто хочет иметь успех, должен позаботиться об успехе других,
- быть требовательным к подчиненным и в то же время поощрять их.

Мы приводим выдержку из 31 принципа руководства фирмы «ИКЕА»:

- Мотивировать сотрудников и способствовать их успешному продвижению вперед.
- Удовлетворение выполненной работой – лучшее стимулирующее.
- Большую часть задуманного еще предстоит сделать – великолепное будущее!
- Положительно настроенные люди всегда побеждают.
- Победа еще не означает чье-либо поражение.
- Бюрократизм препятствует быстрому и четкому решению проблем.
- Делать ошибки – это привилегия решительных людей.
- Нерешительность означает больше статистики, больше проверок, больше заседаний, больше бюрократии.
- Простота – это добродетель. Сложные правила оказывают парализующее действие.
- Никакой метод не является более эффективным, чем хороший пример.

Из этих примеров можно сделать вывод, что было бы полезно ознакомиться с принципами руководства предприятия перед поступлением на работу. Во-первых, это полезно, во-вторых, законно. Так же как начальник отдела кадров проверяет документы, приложенные к заявлению о приеме на работу, так и кандидат на вакантную должность мог бы «проверить» философию предприятия.

Источник мотивации находится рядом с источником фрустрации. Другими словами, если философия предприятия не может создать мотивацию для сотрудника, то это запрограммированная причина будущей фрустрации.

В этом случае фирма и сотрудник несовместимы друг с другом. Как можно узнать о совместимости с каким-либо предприятием, если у того нет сформулированных руководящих принципов? Мы приводим несколько замечательных вопросов, которые помогут вам разобраться в деловом настрое какого-либо предприятия.

- Какими данными должен обладать идеальный претендент на вакантную должность?
- Какие качества мешали бы ему в работе на этой фирме?
- Что бы произошло, если бы шеф отсутствовал четыре недели?
- Чему бы мог сегодня удивиться человек, который когда-то основал фирму?
- Что не понравилось бы «отцу-основателю»?
- Что следует сообщить о фирме по телевидению?
- По каким соображениям клиент должен предоставить заказ именно этой фирме?
- Почему стоит выполнять сверхурочную работу на этом предприятии?
- Если бы завтра фирма перестала существовать, по каким признакам это стало бы заметно?
- Как бы могла называться книга об этой фирме?

Замечательны эти вопросы потому, что тот, кто получит на них ответы, сразу «заметит», какой дух и стиль у данного предприятия. А вы не находите, что эти вопросы достойны того, чтобы получить на них ответ на вашем предприятии? Может быть, фирма, на которой вы работаете, принадлежит к тому меньшинству фирм, которые продумали и определили дух и стиль, тогда вас можно поздравить!

Если же нет, тогда у вас есть прекрасная возможность оказать свое влияние на будущее. Добро пожаловать в будущее, которое только что началось!

15

Источники энергии для успешной реализации решений

Может ли менеджер принять правильное решение, не посоветовавшись с сотрудниками? Ответ однозначен: «Да». Быть может, такой руководитель обладает интуицией или ему повезло. Но гарантировано ли осуществление этого правильного решения? Здесь ответ тоже однозначен: «Нет».

Чтобы успешно реализовать намерения, меры или решения, необходимо наличие и функционирование трех источников энергии: *авторитет – власть – влияние*.

Если потенциал энергии хотя бы одного из этих источников недостаточно велик, то реализация решений может оказаться затруднительной, если не невозможной.



Перед тем, как мы определим понятия этих трех источников, давайте вкратце рассмотрим их взаимосвязь при осуществлении предпринимательского решения. Конечно, необходимо наличие человека, обладающего авторитетом, чтобы выразить какое-либо намерение перед начальством и другими подразделениями фирмы. Естественно, реализация какой-либо идеи требует человека, имеющего полномочия что-либо реализовать. И не в последнюю очередь важно оказывать влияние на ход реализации, чтобы обеспечить качественное осуществление решения. Вначале идея, затем авторитет, власть, влияние. Такая комбинация делает возможным воплотить идею в жизнь.

Если действительно авторитет, власть, влияние являются источником энергии для проведения идеи в жизнь, то неизбежно возникает вопрос: а кто на предприятии обладает всем этим?

Авторитетом на фирме обладает тот, кто может сказать «да» или «нет».

Давайте представим, что мы спрашиваем у охранника при входе в один автомобильный салон, можем ли мы при покупке нового автомобиля получить 12%-ную скидку. Никто не упрекнет его, если охранник скажет «нет». Единственное, что он не имеет права сделать, — это дать подтверждение, имеющее обязательную силу, а именно сказать «да».

Право сказать «нет» и (или) «да» имеет только заведующий магазином. Авторитет — это законное право сказать «да» или «нет». Если на предприятии все имеют право сказать «нет», то речь идет о бюрократизме.

Итак, если человек не обладает правом сказать «да» или «нет», то у него нет авторитета.

Чтобы реализовать решение, нужно придать ему необходимый статус. Тот, в чьих силах это сделать, обладает авторитетом.

Быть может, вы найдете этот вывод неожиданным, поскольку тогда получается, что авторитет далеко не у каждого, кто так полагает или выдает себя за человека, имеющего авторитет. Но если вы еще как-то

С одной стороны, чем больше мастерство начальника, тем больше его влияние, однако, с другой стороны, чем больше начальник пренебрегает интересами других, тем его влияние меньше. Или выразим это по-другому: *личное влияние безгранично*. Я могу повлиять на все, что меня не устраивает, и тот, кому не приходится в голову, как это сделать, сам виноват.

На основе разумной комбинации этих трех факторов – авторитет, власть и влияние – возникает высокая мотивация в коллективе, который реализует свои желания, цели и идеи, что является благом для любого предприятия.



«Все коллеги будут просто восхищены вашей последовательностью в борьбе за охрану природы!».

Харизматический менеджер

Название этой главы является тавтологией, т. е. повторением одного и того же другими словами. Ибо тот, кто обладает харизмой, ведет за собой других по пути самосовершенствования. У кого есть харизма, тот руководит. Харизматическая личность не может не руководить. Но это совсем не означает, что тот, кто руководит, обязательно обладает харизмой. Факты говорят о том, что, к сожалению, харизматические руководители все еще в меньшинстве.

Вам, конечно же, известна ситуация, когда вас вызывают к начальнику. Шеф устраивает вам доброжелательный прием и объясняет, почему он был так доволен вами за последнюю неделю. Он, конкретно и ничего не упуская, перечисляет все, что ценит в вас и вашей работе, а в конце разговора спрашивает, что вы можете порекомендовать для проведения следующих шагов маркетинговой стратегии.

Если не это, то тогда вам наверняка знакома ситуация, когда ваш шеф заступает за вас после того, как кто-то облил вас грязью из-за допущенной вами ошибки. Со всей ответственностью ваш шеф говорит вам, что исходит из того, что вы можете оценить возникшую ситуацию более объективно, чем он на основе услышанного, и что просто полагается на ваше мастерство тактика.

В любом случае и без всякого сомнения, вы из собственного опыта знаете, что ваш шеф всегда хорошо отзывался о вас в присутствии коллег. Именно поэтому вы бы предложили вашего начальника в качестве кандидата на звание «лучшего руководителя года».

Руководить означает ведь не «распоряжаться», а «создавать мотивацию»! Поздравляем! Вы из собственного опыта знаете, что такое харизма, если у вас такой начальник.

Но дальше больше: так как вы верите в совершенствование человека, то не будете раздражаться, если ваш сотрудник или коллега совершит ошибку. Вы сохраните доброжелательное спокойствие даже тогда, когда вокруг будет царить настроение конца света, что обычно выражается в бесконечных разговорах о зарплате и рабочем времени. Даже тогда, когда радость от работы уступает место драматизму положения, вы сохраните уравновешенность и невозмутимо будете мотивировать сотрудников. Это называется харизмой!

Кто сказал, что харизма — это легкая добродетель? Кто сказал, что это качество, которое мы так ценим, достается без труда?

Харизма — это способность оказывать влияние на людей, которая создает вокруг харизматического менеджера подобие ауры, ощущаемое теплое излучение, согревающее других даже тогда, когда будничная жизнь грозит разрушить хорошие начинания. Может сложиться впечатление, что нужно быть гуру, чтобы иметь харизму. Было бы неплохо. Что еще делает гуру, кроме того, что способствует развитию других людей? Будьте гуру! Гуру в костюме? А почему нет? Харизма — это духовная позиция.

Синдром пророка-пессимиста

Чтобы понять суть этого синдрома, представьте себе, что вы намереваетесь провести в вашем отделе коренные реформы, а кто-то возьми и скажи: «Все равно не выйдет».

Или вы планируете новую маркетинговую стратегию для вашего отдела, а кто-то замечает: «Мы уже когда-то пытались это сделать, но безрезультатно».

Или если вы с большим зарядом энергии беретесь за какое-то дело и слышите: «Не расстраивайтесь, если у вас не получится, а у вас точно не получится!»

Это выглядит так, словно вы полностью потеряли способность оценивать свои возможности, так как всегда найдется чей-то голос, который будет предостерегать вас от того, что вы как раз намерены осуществить. Этот голос, этот предостерегающий голос совести в виде доброго сотрудника, доброжелательной сотрудницы или лояльного, опытного коллеги и есть голос «пророка-пессимиста», который хочет только наилучшего: проявления ваших творческих способностей.

Если мы поближе познакомимся с этой ситуацией, возникающей повсеместно на предприятиях, то нам откроется нечто удивительное: член коллектива высказывается по поводу запланированного мероприятия на фирме: «Все равно не выйдет!» Давайте предположим, что этот человек оказался прав, и дело не удастся. Все осуществляется в соответствии с планом, но результат не соответствует ожиданиям, которые вкладывались в проведение этого мероприятия. Хорошо, пророк прав! Но его коллеги думают: если бы он полностью подклю-

чился к работе, то наверняка нам бы все удалось! Вместо этого у него изначально был пессимистический настрой. Не удивительно, что у нас не получилось задуманное. В следующий раз при разработке плана действий мы и без этого Фомы неверующего обойдемся. Пророк-пессимист остается в дураках!



«Из ваших ведомостей вытекает целая математическая зависимость: сумма убытков обратно пропорциональна слагаемым успеха!»

Теперь давайте представим, что, несмотря на чьи-то мрачные прогнозы, мероприятие проходит успешно. Но и в этом случае коллеги думают: если бы он полностью подключился к работе, то результат был бы еще лучше. Жаль! Мы подумаем над тем, стоит ли нам держать в отделе такого пессимиста. И в этом случае пророк-пессимист остается в дураках!

Пророк-пессимист всегда оказывается в дураках! Примеров этому в мире полным-полно. Вот последний пример. Германское бюро по регистрации изобретений и выдаче патентов прекратило рассматривать проекты *perpetuum mobile* (вечного двигателя). Вечный двигатель — это фантастика. Но независимо от того, может ли он существовать или нет, мы перестали заниматься исследованиями в области увеличения коэффициента полезного действия (КПД). Это причина того, что автомобили и самолеты — это в сущности «печки», которые вырабатывают энергию, служащую больше для отопления воздуха, чем для передвижения в пространстве. Их КПД настолько мал, что за один-единственный полет реактивного многоместного пассажирского самолета из Франкфурта в Мадрид расходуется столько топлива, сколько хватило бы на отопление дома на две семьи в течение года. Ну что же, вечный двигатель ведь все равно невозможен! Жаль, что мы не можем хотя бы заниматься исследованиями в этом направлении. Пророк-пессимист в этой области пока взял верх и все равно он в дураках!

А вот пример, взятый из повседневной жизни: Тренинг менеджеров и повышение квалификации сотрудников не приносят пользы! Каким образом это определить? В конце концов мы бы и без дорогостоящих услуг добились этого результата, — говорят иные предприниматели.

С точки зрения пессимиста, тренинг обходится дорого. Сотрудники получают гонорар за обучение, временно не работают на предприятии, проживание в отеле стоит денег, и есть они тоже хотят! Зачем же тогда спортсмены высочайшего класса каждый день тренируются, ведь они и так умеют это делать лучшего всего?

Вообще, корректно ли сравнивать высококвалифицированного работника отдела сбыта и менеджера с чемпионом по атлетике? Здесь отрицательный ответ пророка-пессимиста зачастую имеет больше веса, но значит ли это, что и правда на его стороне? Тренинг обходится дорого! Но ни один другой тренинг не обходится дороже!

И последний пример: «Окружающая среда все равно находится в таком бедственном состоянии, что совершенно бесполезно вести здоровый образ жизни! Куришь ли ты или питаешься некачественными продуктами, все так или иначе сведется к одному».

Что же делать, если у людей такой пессимистический настрой? Так дадим же мужественный и решительный отпор предречениям конца света! Не допустим, чтобы бесконечные разговоры об обороте и убытках переросли в повседневный безотчетный пессимизм! В нас дремлют мощные потенциальные силы, которые необходимо использовать.

Завтра же воодушевите кого-нибудь сделать то, о чем он до сих пор мог только мечтать. С помощью мотивации «заразите» оптимизмом ваших коллег, шефа. И пусть вам будет все равно, что другие думают об успехе какого-либо мероприятия. Измените вашу жизнь прямо сейчас!

Если в конце концов вы будете единственным, кто набрался мужества и стал пророком-оптимистом, не беда! Откуда же еще начинается мир, если не с нас самих? Добро пожаловать в оптимистическое будущее, которое только что началось!

Позитивные мысли – хорошие достижения

Почему одно государство сумело завоевать ключевые рынки Запада, а другое нет? Из чего складывается экономическая мощь, которая находит отражение в разработке и качестве товаров?

Что особенного в духовной позиции японцев, что обеспечивает Японии успех в станкостроении, автомобилестроении, электронике или компьютерной технике? Будет ли достаточным объяснить это различием в культуре и менталитете?

Даже если дать ответы на эти отдельные вопросы, все равно будет оставаться непонятной глобальная тенденция развития, которая внушает опасения западным предприятиям. Тот, кто хочет постичь тайну японского успеха, должен по крайней мере знать, что там, где японцы работают, принимают решения и осуществляют их, существует дзен. Но что такое дзен?

Что бы вы сделали, если бы ваши волосы вспыхнули? Начали бы их тушить? Верно?

Тот, кто хочет узнать, что такое дзен, должен так же спонтанно и решительно реагировать, прямо и молча сидеть и размышлять. Кто-то однажды поинтересовался, есть ли гарантия того, что тогда человек узнает, что такое дзен. Нет, такой гарантии нет, все, о чем вы будете думать, в любом случае не дзен. Ну что ж, это уже кое-что. Итак, мы уже немного знаем о том, что такое дзен.

Мы хотим подойти к этому явлению, которое невозможно выразить словами, с другой стороны. Рассмотрим одно-единственное движение рукой с точки зрения дзен.

Это движение на первый взгляд кажется таким простым, что о нем и нечего сказать. Речь идет о движении, которым стрелок выпускает стрелу из лука.

Японцы называют это *киодо*. Что там ни говори, *киодо* — это типично японское явление, так же как и огромный экономический успех — это тоже типично японский феномен.

Рука стрелка держит лук. Стрела покоится между тетивой и рукоятью, и на ней сконцентрировано все напряжение в луке, которое, однако, не передается стреле. В стреле нет никакого напряжения.

Сила натяжения лука в стрелке, пока эта сила не перейдет в стрелу. А, собственно, кто чем стреляет? Стрелок положил на тетиву свои мысли. Он выстреливает свои мысли, а не стрелу. Вот в чем дело!

«Просто так выстреливать хорошие мысли?» — спросите вы. Да, просто выстреливать. Выстреливать плохие мысли — это еще понятно, но зачем же хорошие?

Пущенная стрела всегда попадает в цель! Может возникнуть вопрос, в какую именно цель попадает стрела, но точно одно, она в любом случае попадает в цель.

Мысли как стрелы! Если каждая мысль попадает в цель, то неужели не было бы разумным выстреливать хорошие мысли? Конечно, некоторые стрелы оказываются не там, где хотел бы стрелок, но они попадают в цель!

Это основание для того, чтобы выстреливать хорошие мысли. И основой этой тренировки духа является японский вид стрельбы из лука (*киодо*). Если мысли хорошие, то движения стрелка верны и стрела попадет в «мато» — цель.

Однако ученик будет постоянно сталкиваться с тем, что стрела не будет попадать в желанную цель. Это верный признак того, что в подготовке и гармоничном развитии стрелка еще что-то не в порядке. Ибо в обратном случае стрелок попадет в цель с закрытыми глазами!

Тогда все правильно: стойка, дыхание, положение тела, положение ступней, взгляд, позиция, равновесие, поворот головы, центр тела, ширина шага, ведущий большой палец руки, положение бедер, присутствие нужных мыслей и отсутствие лишних, отпускание стрелы, внимание, спокойствие... все правильно.

Выстреливать мысли. Это делают все и каждый день. Если все правильно, то человек попадает в цель. Трудно представить, какие успехи были бы возможны, если бы мы выстреливали хорошие мысли, в то время как, сохраняя спокойствие духа, клали мысли как стрелы на тетиву и, достигнув высочайшей степени сосредоточенности, сливались с тем, что мы делаем. А если стрелок промахнется? Ну и что? Тогда развитие стрелка еще не достигло полной гармонии.

Один японский бизнесмен рассказал мне следующую историю (кто знает, может быть, она произошла с ним).

Сын одного преуспевающего предпринимателя только что окончил университет и получил международный диплом. В скором времени он должен был стать менеджером коммерческого отдела предприятия отца.

Тогда его лучший друг, не выдавшийся с ним за все годы учебы, рассказал ему про дзен. Этот друг выбрал в качестве своего жизненного пути изучение этой философии. Он поведал юному предпринимателю о своих занятиях под руководством учителя дзен.

Молодой коммерсант так заинтересовался этим, что попросил своего друга устроить ему встречу с этим учителем.

И одним прекрасным днем любознательный юноша и учитель сидели друг против друга и пили зеленый чай в соответствии с японским обычаем и церемониалом. Молодой человек рассказал наставнику о своей учебе в университете и о своих задачах на предприятии отца. Затем он спросил, что такое дзен.

Неожиданно учитель резко и очень громко сказал: «Дзен не для тебя! Ступай на свое предприятие и заботься о своих сотрудниках! Это твоя задача! Через год приходи снова, если хочешь!»

Так без ответа на вопрос о смысле дзен юному предпринимателю пришлось уйти. Спустя год он снова сидел напротив учителя и спрашивал его, что такое дзен. Однако учитель захотел узнать, что коммерсант сделал за прошедший год, и тот сообщил о своей работе, проблемах и трудностях, связанных с делом.

Совершенно неожиданно, без всякого перехода учитель накинулся на него, размахивая руками и крича: «Дзен не для тебя! Ступай на предприятие и позаботься о своих сотрудниках! Выслушивай их проблемы, давай им стимул выдвигать новые идеи, пытайся понять их взгляды, пытайся входить в их положение, если нужно, ходи к ним вечером домой, говори с ними о семье и детях, но не вмешивайся в их личные дела! Ступай теперь и делай то, что я тебе сказал! Если хочешь, приходи снова через два года».

Так случилось, что только спустя годы молодой предприниматель смог снова посетить учителя. Тем временем он уже руководил всем предприятием и полностью посвятил себя работе.

Они пили зеленый чай. Специально для этой встречи наставник повесил на стену прекрасное шелковое полотно с изображением бамбука. Преуспевающий предприниматель сообщил о том, как он заботился в последние годы о подчиненных, как даже в трудных ситуациях старался с терпением и сочувствием относиться к отцу и смог разрешить проблему отцов и детей. Он рассказал

о своей идее подготавливать сотрудников к переменам и о риске, на который он пошел, инвестируя средства в новые станки.

Некоторое время спустя он посмотрел на учителя, поскольку был удивлен, что тот до сих пор не произнес ни единого слова. Мастер улыбнулся и затем сказал: «Это и есть дзен!»

«Дорогой читатель, дзен — это не для вас?..»

От теории к практике

Быть может, вы уже достигли мастерства в том, как претворять в жизнь ваши личные намерения? Быть может, вы уже отчетливо доказали и самому себе, и другим, что означает задаваться целью, достойной, чтобы к ней стремиться, и последовательно реализовывать задуманное? Быть может, вся эта книга от первой до последней страницы является подтверждением того, что вы уже знали о мотивации?

Если хотя бы один из тезисов, приведенных в ней, соответствует действительности, то вас можно поздравить!

Вы обладаете даром, за который Рокфеллер-старший был готов платить больше, чем за любые другие способности на свете, а именно за умение обращаться с людьми и мотивировать их.

Чтобы дать четкое представление о том, что значит обращаться с людьми так, чтобы создавать у них мотивацию, мы обобщим содержание каждого раздела:

1. «Синдром изнеможения» (Burn-Out-Syndrom): Каждый год представители высшего уровня руководства и сферы сбыта падают в изнеможении и... становятся предметом изучения студентов-медиков. Мотивация оказывает профилактическое действие на тех, кто пал жертвой этого синдрома. Мотивация может вдохнуть свежие силы в «изможденных» (Burn-Outs).
2. Для высококачественного подбора новых сотрудников необходимы нетривиальные методы. Тот, кто ищет творческих людей, должен в первую очередь

сам быть творческим человеком. Нужно быть немного «сумасшедшим», чтобы иметь успех.

3. Атмосфера на предприятии – фактор, создающий мотивацию. Вы сами – рабочая атмосфера! Приводится тест, демонстрирующий, влияет ли отдельный сотрудник на рабочую атмосферу на предприятии: если вы работаете на нем, то влияете!
4. Руководитель должен быть харизматической личностью, лидером, тогда он сможет влиять на других людей, мотивировать их. Развитие фирмы, предприятия происходит там, где есть поток идей! Тот, кто хочет создавать мотивацию у подчиненных, должен любить людей.
5. Создавать мотивацию не означает отдавать распоряжения. Лучше всего давать указание с помощью вопроса: «Что вы предлагаете?»
6. Похвалите подчиненного, если он успешно справился с каким-нибудь поручением! Одобрение – это нематериальная зарплата! Порицание же должно вызвать у сотрудника готовность создать для себя мотивацию к изменению своего поведения.
7. Чтобы провести конференцию эффективно, необходим хороший ведущий, который конкретен при обсуждении вопросов и гибок в подходе к людям.
8. Мы не знаем, кто придумал воду, но точно знаем, что не рыбы! Отдел рассмотрения и внедрения рационализаторских предложений способствует преодолению «эго» сотрудника. Для хорошей идеи все равно, кто ее выдвинул.
9. Аттестация сотрудника должна быть объективной. Оценка сотрудника служит тому, чтобы помочь ему в полной мере использовать свои таланты, способности, склонности, чтобы стать специалистом высочайшего класса и тем самым внести как можно больший вклад в процветание своего предприятия.

10. Синдром «козла отпущения»: с незапамятных времен, когда людей постигает беда, они приносят в жертву богам то, что им более всего необходимо. Этим объясняется, почему мы склонны в первую очередь увольнять хороших сотрудников.
11. Создание мотивации во время кризиса на фирме. предприятия предполагает, что те, кто стремится помочь предприятию, фирме, не отождествляют себя с ними. Без промедления освободитесь от этой «привязанности» к своему предприятию!
12. Процент сотрудников, находящихся на бюллетене. является индикатором качества руководства. Речь идет о том, чтобы понимать язык симптомов заболелания!
13. Нужно хорошо подготовиться и, поборов страх, взяться за дело. В наше время следует придать мотивации новое качество.
14. Каков индивидуальный дух и стиль каждой фирмы, каждого предприятия? Вопрос заключается в том, способствуют ли они настрою на успех или препятствует ему?
15. Власть у того, кто может выразить желание сотрудничать или прекратить это сотрудничество. Если у него отсутствует мотивация сотрудничать с фирмой или начальником, то есть много возможностей внести коррективы в соотношение сил.
16. Харизма – это способность оказывать влияние на людей, которая создает вокруг харизматического менеджера подобие ауры, теплового излучения, согревающего других.
17. Пророк-пессимист всегда остается в дураках! Дайте же мужественный и решительный отпор страху перед будущим! Добро пожаловать в будущее, которое только что началось!

18. Мысли как стрелы. Хорошие мысли – хорошие достижения. Они всегда попадают в цель. Это основание для того, чтобы выстреливать мысли.

Дорогой читатель, идите в свою фирму к вашим сотрудникам и заботьтесь о них! Дзен – это не для вас..!



«Хотите знать, что я думаю по поводу всего сказанного?
Но ведь меня никто не спрашивает...»

Содержание

1. Несколько мыслей по поводу этой книги	5
2. Поиск и подбор новых сотрудников.....	8
3. Атмосфера на предприятии – фактор, создающий мотивацию	15
4. Стил ь руководства, создающий заряд энергии у сотрудников.....	21
5. Как лучше отдавать распоряжения сотруднику?	38
6. Создание мотивации путем одобрения и похвалы	45
7. Эффективное ведение конференции	53
8. Внедрение рационализаторских предложений ...	58
9. Оценка сотрудников как инструмент создания мотивации	71
10. Синдром «козла отпущения»	79
11. Создание мотивации во время кризиса	84
12. Болезнь как следствие плохого руководства....	88
13. Incentive и Event: оригинальный способ создания мотивации	93
14. О духе и стиле предприятия	101
15. Источники энергии для успешной реализации решений	106
16. Харизматический менеджер.....	111
17. Синдром пророка-пессимиста.....	113
18. Позитивные мысли – хорошие достижения	117
19. От теории к практике	122

Штемманн П.

Венцель М.

Ш 88

Секреты преуспевающего менеджера:
Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт», 2000. –
128 с. – (Бизнес-тренинг).

ISBN 5-85523-086-4

В книге в занимательной форме рассказывается о методах создания у сотрудников эффективной мотивации труда. Вы узнаете, какой стиль руководства создает заряд энергии у подчиненных, как лучше отдавать распоряжения, чтобы добиться успешного выполнения задания, как мотивировать работников во время кризиса на фирме, предприятии, как проводить аттестацию, искать и подбирать кадры и др. Книга содержит большое количество юмористических иллюстраций, выполненных известным в Германии художником-карикатуристом М. Венцелем.

Для деловых людей и широкого круга читателей.

УДК 158.1 + 331.6

ББК 88.4 + 65.9(2)30-6

Научно-популярное издание

**Штемманн Петер
Венцель Манфред**

Секреты преуспевающего менеджера

**Редактор А. С. Мельникова
Верстка И. Д. Звягинцева
Корректор Е. А. Киселева**

Подписано в печать с оригинала-макета 23.02.2000.

Формат 84x108 1/32.

Гарнитура Журнальная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 6,72.

Зак. 207

АО «Интерэксперт»

(ЛР № 090032 от 13.08.97)

105037, Москва, Е-37.

Тел.: (095) 166-22-81.

Отпечатано в ОАО «Типография №9»
109033, Москва, ул. Волочаевская, д.40
(095) 362-89-59

**Процветание предприятия, фирм
зависит от того, насколько успешно
работают сотрудники. В книге
в занимательной форме
рассказывается о методах создан
у сотрудников эффективной
мотивации труда. Читатель узнает
какой стиль руководства создает
заряд энергии у подчиненных,
как лучше отдавать распоряжения
как мотивировать работников
во время кризиса на фирме,
предприятии, искать и подбирать
кадры и др.**

**Книга содержит большое
количество юмористических
иллюстраций, выполненных
известным в Германии художником
карикатуристом.**

**Книги серии «Бизнес-тренинг»
дают практические знания всем,
кто стремится сделать карьеру.**

ISBN 5-85523-086-4



9 785855 230864 >