

Часть I

**Внимательность.
Именно так нужно
относиться друг к другу**

Глава 1

Как построить культуру ВНИМАТЕЛЬНОСТИ

Много лет назад я узнал об отличном способе осознания предмета — трех уровнях знания, или трех З. Если мне с трудом дается какой-нибудь важный вопрос, я всегда им пользуюсь.

Существует три уровня знания:

Знание 1. Ты знаешь то, что ты знаешь.

Знание 2. Ты знаешь, чего ты не знаешь.

Знание 3. Ты не знаешь, что ты чего-то не знаешь. Это последнее знание — самое страшное.

Расшифруем эту парадигму.

Ты знаешь то, что ты знаешь: я знаю, что пенициллин — чудо-антибиотик, который применяют для борьбы с рядом заболеваний и инфекций.

Ты знаешь, чего ты не знаешь: я знаю, что я ничего не знаю о химической структуре пенициллина и о том, каким образом антибиотик убивает инфекцию (да, вот только что посмотрел в сети: пенициллин можно получить из заплесневелой дыни, которую выбросили в мусор).

Ты не знаешь, что ты чего-то не знаешь: в мире существует несколько десятков племен, изолированных от цивилизации. Они даже и не подозревают о существовании пенициллина,

который мог бы спасти некоторых из них от смерти вследствие инфицирования ран и болезней. Они не знают, что они этого не знают.

Каждый раз, когда я задумываюсь о корпоративной культуре, идея трех Z бьет мне по голове бейсбольной битой. Наблюдая за компаниями, которые не могут достигнуть своего потенциала, я понимаю, что они не знают того, что они кое-чего не знают. Самое неприятное здесь то, что речь идет о важнейшем, базовом элементе построения бизнеса.

Создается ощущение, что в вопросе *необходимости* внимательного и любезного отношения к собственным сотрудникам огромное количество компаний застряло на третьем уровне знания и не понимают, что их сотрудники — основа успеха всей компании. Вместо этого компании воспринимают их как статью расходов, в особенности если компания должна платить им пенсию, как, например, заведено в авиаиндустрии. Недавно один немолодой стюард сказал мне: «Раньше мне казалось, что я представляю для компании ценность, а сейчас кажется, что я только обуза и финансовое обязательство».

Теперь сравните это поведение с практикой компании Starbucks, в которой всем сотрудникам, нанятым на неполный рабочий день, с самого начала работы предоставляют медицинскую страховку. Однажды я слышал, как один бариста восхищался этим вслух в разговоре с коллегой.

Существует и ряд компаний, застрявших на втором уровне знания. Они понимают ценность собственных сотрудников, однако не знают, как показать им, что их ценят. Мы понимаем, что люди представляют самую большую ценность, и демонстрируем это каждый день при помощи культуры внимательности.

Несколько дней назад я стоял около лестницы, ведущей в отдел женских товаров магазина Richards (по аналогии с известной песней Led Zeppelin мы называем ее «Лестницей в небо») рядом с Робом Ричем, который работает с нами уже

много-много лет, а в этом году сделал очень хорошие продажи. Поэтому я просто пожал ему руку и сказал: «Молодец, Роб! Ты добиваешься выдающихся результатов. Спасибо тебе огромное!» Это было сделано совершенно спонтанно — такое поведение стало чертой моего характера. Я ведь знаю, что он действительно добивается великолепных результатов, и уверен, что мое признание поднимет его настроение. И результаты работы Роба постоянно улучшаются.

Подобное поведение — норма для каждого из нас. Я ощущаю силу простого, прямого одобрения и похвалы. Мы всегда стараемся быть внимательными и вежливыми.

Я не слышал ни об одной компании, в которой к сотрудникам сознательно относятся плохо или просто прохладно. Но скажите, сколько компаний сделали внимательное и вежливое обхождение с собственными сотрудниками, а также регулярное признание их ценности частью корпоративной культуры? Следовательно, истинная культура внимательности сложилась только в небольшом количестве компаний. Эта культура должна начинаться с высшего руководства компании. Будучи внимательными и действуя проактивно*, они формируют среду, в которой сотрудники постоянно заботятся друг о друге.

Для многих сама идея культуры внимательности связана с детскими воспоминаниями о родителях, любимой няне или первой воспитательнице в садике. Такие люди признают, что в компаниях нет столь же доброй атмосферы, какая была в их детстве, и они страдают от ее отсутствия. За многие годы работы несколько наших сотрудников заявляли, что рабочая обстановка в компании настолько приятная, что они зачастую чувствуют себя на рабочем месте, среди коллег, более

* Проактивность — понятие из области психологии. Это особый тип поведения, когда человек не реагирует на воздействия извне, а сам оказывается автором воздействий, запускает их по своей инициативе, опережая воздействия на себя и формируя нужные реакции у окружающих. *Прим. ред.*

комфортно, чем у себя дома. Скорее всего, эти люди получали мало внимания, заботы и любви в родительской семье и теперь нашли у нас ту домашнюю атмосферу, о которой мечтали всю жизнь. А те, кто рос, окруженный вниманием, заботой и любовью, воспринимают свое рабочее место как некое продолжение собственного дома.

Естественно, человеку, который с детства привык к тому, что его бьют за любые ошибки и постоянно приказывают, что он должен делать, потребуется некоторое время, чтобы перестроиться. Такой человек постоянно думает о том, что его могут уволить или обидеть, если он признается, что работа дается ему совсем нелегко. Это понятно, ведь он вырос не в самой благоприятной атмосфере.

Но как только сотрудник привыкает к культуре внимательности, у него словно вырастают крылья. Здесь ему помогают подниматься вверх, а не затыкают, и поверьте, этот сотрудник уже никогда не захочет поменять эту культуру на какую-либо другую.

Так что же это такое — культура внимательности? Это культура, которой присущи следующие характеристики:

1. Настрой на то, чтобы доставить удовольствие другим, психология «Я хочу тебя порадовать».
2. Персонализация взаимоотношений.
3. Смирение и скромность.

Психология «Я хочу тебя порадовать» означает то, что люди хотят делать другим что-то приятное только для того, чтобы выразить свое внимание другим из самых добрых и искренних побуждений. Настрой в компании следующий: все члены организации неизменно проявляют хорошие манеры и привыкли делать людям приятное. Во время общения менеджеры и подчиненные используют слова «простите», «пожалуйста», «могу ли я тебе помочь?». В общем, используют

лексикон позитивных слов и выражений для того, чтобы быть внимательными и милыми по отношению друг к другу.

В атмосфере психологии и культуры «Я хочу тебя порадовать» люди всегда готовы помочь своим коллегам. Более того, они сами ищут возможности это сделать. Например, Фабио может сказать Стивену: «Слушай, иди-ка ты домой сегодня пораньше, я же знаю, что у твоего сына сегодня день рождения». А через месяц Стивен может сказать Фабио: «Ты хочешь поиграть в софтбол? Не волнуйся, я займусь срочным заказом для UPS, и товар отправят в Калифорнию сегодня вечером. Так что иди». И самое интересное, что однажды сделанное дружеское объятие вернется к вам тогда, когда оно вам нужно больше всего.

Крайне важно, чтобы люди вели себя вежливо по отношению друг к другу все время, а не от случая к случаю. В любых обстоятельствах, даже пробираясь через снежную бурю, вежливые люди остаются вежливыми. Моя мама в свое время вывела уровень вежливости до совершенно непостижимых высот. Она писала письма, в которых благодарила людей за то, что они поблагодарили ее. Мы над мамой смеялись: «Ну, послушай, человек же благодарит тебя. За что ты его благодаришь?» И мама отвечала: «А мне так нравится».

Огромное значение имеет и то, что ни один человек не позволит себе, я надеюсь, сделать какую-нибудь преднамеренную гадость или станет как-либо манипулировать другим. Например, вежливый человек никогда не станет использовать слово «ненавижу». Однажды я рассказывал о том, как я ненавижу рыбу, и мой старший внук Лайл заметил: «Дедушка, слово “ненавидеть” — ругательное». Не могу с ним не согласиться, так говорить невежливо. Но мне на самом деле не нравится рыба. Я с гораздо большим удовольствием ем курицу, я ее просто обожаю.

Наверное, человеком, который, как никто другой, мог угодить своему ближнему, была моя бабушка со стороны

матери. Она всегда давала по максимуму, будь то урок игры в канасту* или денежная помощь в случае острой необходимости. При этом она никогда не ждала, что оказанная услуга ей как-либо вернется. Ей очень нравилось слушать наши рассказы о том, как мы, в свою очередь, делились ее подарками с другими людьми. Она научила нас «таланту дарения», который мы с Биллом и нашими женами старались передать следующему поколению. Теперь мы семьями играем в джин рамми, покер или бридж. Моя бабушка дожила до восьмидесяти девяти лет, и улыбка никогда не сходила с ее лица даже в последние годы жизни, когда она была прикована к инвалидному креслу. Билл любовно называл ее «Подсолнух».

Персонализация взаимоотношений означает, что люди общаются как обычные реальные люди, а не роботы, «думающие» только о рабочем функционале и должностных инструкциях. Такие люди знают, что Ральф не просто закупщик обуви, а человек, который любит сплавляться на каяках и растит восьмилетних близняшек. Майкл не просто работает в бухгалтерии, а участвует в марафонах и любит манговый пудинг. Мы не ограничиваем и не урезаем отношения с человеком, напротив, стремимся сделать их полноценными. А создание полноценных отношений между людьми означает, что между ними складываются личные отношения. И это очень важно, потому что мы верим, что персонализация рабочих отношений способствует созданию эффективной коммуникации. А без коммуникации организация умирает.

Если вы начальник отдела маркетинга, а я начальник отдела продаж и вместе мы собираемся только для того, чтобы обменяться великими идеями, как же мы можем продвинуть нашу организацию вперед? Нужно ли нам в какой-то мере персонализировать наши отношения? Лично я не представляю

* Популярная карточная игра в США.

себе, как можно работать с человеком, которого я совсем не знаю.

В определенном смысле это вопрос эмпатии (сочувствия и сопереживания). В начале моей деловой карьеры я думал, что достаточно кого-то просто понимать, но позже осознал, что эмпатия представляет собой понятие более широкое и осмысленное. Оно включает в себя заботу, сострадание и многое другое.

Персонализация отношений означает, что вы пытаетесь выяснить, что людям важно и как они себя чувствуют. Тогда у вас получится обнять их таким образом, чтобы они подумали: «Вау! Они действительно по-настоящему обо мне заботятся, им не все равно. Вот это приятное место для работы».

Можно быть портным и подгонять одежду, можно продавать алюминиевый сайдинг, но для того, чтобы быть вежливым с соседом по офису, вам необходимо персонализировать отношения. А для этого надо знать, к чему этот человек стремится и что его волнует, и показать ему, что вам не безразличны его желания.

Хорошо ли вы знаете своих коллег и сотрудников? Скольких из них вы действительно знаете по-настоящему?

Смирение — крайне недооцененная ценность. Все слышали рассказы о том, как корпоративные боссы путешествуют первым классом, а их подчиненные летят в том же самолете экономклассом. Или о том, как руководители и менеджеры ведут себя словно примадонны, думают только о себе, что не мешает им быть супертребовательными к своим подчиненным и не обращать внимания на то, сколько сил те вкладывают в свою работу. Именно под их началом работа превращается не в карьеру, а в работу от слова «раб». Такие сотрудники не слишком лояльны к собственным сослуживцам и компании в целом.

Наше определение смирения следующее. Смиренные люди, в особенности руководители и менеджеры, не считают, что

знают все. И смиренные сотрудники не только сами хотят стать успешными, но и активно помогают своим коллегам достичь большего. Не надо утверждать, что вы и ваш бизнес — лучшее, что есть на свете; стоит всегда оставлять место новым идеям. Руководитель может себе позволить спокойно сказать «Я не знаю» или «После того как вы мне это сообщили, я изменю свое мнение». Надо поддерживать людей, а не присваивать себе чужие лавры. Нет смысла постоянно торчать на пьедестале почета. Подвиньтесь, пусть другие тоже погрееются в лучах славы, если они того заслуживают. Это создает чувство единения, дает радость от того, что вы ставите интересы других выше собственных. Это означает, что вы не скрываете свои ошибки. Это значит, что вы находите в себе силы и извиняетесь.

Не буду утверждать, что такое поведение дается просто и мы идеальный пример для подражания. Честно говоря, иногда бывает сложно смириться, если, конечно, это не врожденная черта вашего характера. Но быть смиренным очень важно.

Атмосфера смирения помогает людям чувствовать себя максимально равноправными. Это значит, что о другом надо думать как о вышестоящем или по крайней мере равном себе, вне зависимости от вашего положения согласно штатному расписанию. Мы не очень-то сильно верим в титулы. Например, у моего брата Билла на визитке написано «бизнес-тренер», а представляется он как «ваш любимый продавец носков». Лучший способ проявить смирение — называть людей по имени. Иногда меня называют «мистер Митчелл», и я тут же прошу величать меня Джеком. Если ты заставляешь других называть себя «боссом» или «господином», ты создаешь, на мой взгляд, унижительную и некомфортную ситуацию. С нашей точки зрения, очень важно сделать все возможное, чтобы игроки на площадке чувствовали себя равными, не делая различий между боссом и всеми остальными.

Все мы друзья

Когда все три составляющих: психология «Я хочу тебя порадовать», персонализация взаимоотношений и смирение — присутствуют, люди нередко становятся друзьями, которые «болеют» друг за друга. И происходит, например, следующее: Дебби Мацца заметила, что Энджи очень занята на работе и задерживается допоздна. В один прекрасный вечер Дебби позвонила Энджи: «Послушай, я сейчас подъеду с мясным рулетом, чтобы тебе было чем мужа накормить». Энджи была очень тронута, что Дебби позаботилась о том, как они с мужем питаются, к тому же мясной рулет оказался очень вкусным!

Я ни на секунду не забываю, что наши сотрудники — мои друзья. В атмосфере настоящей культуры внимательности дружеские чувства распространяются по всем направлениям: сверху вниз (от руководителей к сотрудникам), в стороны (на уровне коллег) и снизу вверх (от сотрудников к руководству). Культура внимательности должна пропитывать каждую клетку организации.

Руководители обязаны управлять этим процессом. Если кто-то нарушает правила, ведет себя не очень корректно или, не дай бог, «некрасиво» (и замечу, что в большинстве случаев люди не осознают, что они ведут себя некорректно), настает время тихо и спокойно обсудить ситуацию в личной беседе.

Культура внимательности (если вы создали ее в вашей компании) привлечет хороших и позитивных людей, которые уже никогда не покинут компанию. И производительность от этого только увеличится — ведь люди работают лучше всего тогда, когда они хорошо себя чувствуют. Когда люди благодарны за созданные рабочие условия, они начинают делиться своим хорошим настроением с окружающими. Они обнимают ваших клиентов, поставщиков, почтальона и так

далее. Магазин Richards обслуживают прекрасный парень почтальон Glenn, великолепный сотрудник UPS Курт и отличный сотрудник FedEx Гарри. Они словно часть нашей команды. Просто поразительно, как они обнимают нас, когда у нас возникают некоторые ЧП. Не знаю как, но они всегда находят потерявшуюся посылку или письмо тогда, когда эти вещи нужны нам больше всего на свете.

Как приятно слышать то, что наши покупатели говорят: «У вас самые прекрасные люди, и все они так здорово между собой ладят». Услышав такое, мы неизменно соглашаемся: «Да, у нас здесь люди много обнимаются! Спасибо, что вы это заметили!»

Именно поэтому мои родители Эд и Норма Митчелл, которые и основали компанию, говорили о нашем первом маленьком магазинчике: «Это приятное место для покупок». И именно поэтому я добавлю: «И приятное место работы!»

Именно поэтому мы изменили наш слоган на «Однажды покупатель — друг навсегда». И я еще добавлю: «Если ты наш сотрудник, значит друг навсегда».

Как мы находим наших друзей? Об этом читайте дальше.