

Применение № 3: развитие сотрудников, которым не хватает одного или более качеств

Как только руководитель (или сотрудник) получит четкое представление о наличии или отсутствии у того или иного сотрудника (или у себя самого) трех важнейших качеств, считайте, что процесс совершенствования начался. Но прежде прошу вас ответить на несколько важных вопросов.

Что запускает процесс совершенствования? И что делать, если процесс не идет?

Ключевая часть процесса совершенствования — часть, которую так часто упускают из виду, — это готовность руководителя постоянно «напоминать» сотруднику, что тот не предпринимает необходимых действий, чтобы становиться лучше. А без этого процесс не пойдет.

Знаю, это кажется элементарным; так почему же большинство менеджеров этого не делают? Потому что это неудобно. Действительно, кому может понравиться пятую неделю подряд твердить человеку, что тот работает недостаточно усердно или не желает уважительно общаться с коллегами. Это неприятно, это заставляет чувствовать себя неловко — но именно это менеджер обязан делать.

Если менеджер принимает вызов и стоит над душой у своего сотрудника в течение нескольких весьма болезненных недель, то почти наверняка сотрудник наконец совершает прорыв, чтобы больше не слышать напоминаний. Он взбирается на вершину горы, чтобы спуститься с другой стороны и перейти на новый уровень скромности, жажды деятельности или чуткости.

Правда, возможен и другой исход — сотрудник решит, что быть скромным, испытывать жажду деятельности и лавировать между социальными тонкостями — не для него, и примет решение уйти. Можно только надеяться, что он уйдет с добрыми напутствиями своего руководителя и его уход воспримут как способ построить лучшую карьеру. В любом случае человек принимает решение сам, и это хорошо.

Есть и третий, самый редкий вариант, когда сотрудник считает, что он готов выдержать постоянные напоминания менеджера о своих проблемах, и не уходит. В этой ситуации руководителю придется прибегнуть к официальной процедуре увольнения, чтобы убрать такого сотрудника из команды. К сожалению, обычно это болезненный для всех процесс.

Кто-то может сказать: «О, да ведь подобное постоянно происходит в моей компании!» Причина, по которой во многих компаниях имеют место неприятные увольнения и даже судебные разбирательства, в том, что менеджеры перестают напоминать сотрудникам, не оправдывающим ожиданий, о необходимости становиться лучше.

В большинстве случаев менеджер сообщает своему «проблемному сотруднику», что тому необходимо измениться — например, взрастить в себе жажду деятельности. Затем менеджер видит, что тот расслабился, и снова делает

напоминание. Но все остается как было, и тогда менеджер начинает жаловаться на нерадивого сотрудника коллегам или, того хуже, — другим членам команды, которую он возглавляет. Это продолжается недели и месяцы, стороны время от времени обмениваются пассивно-агрессивными высказываниями, пока наконец менеджер не решает, что с него довольно. Тогда он вызывает сотрудника к себе и объявляет, что собирается его уволить. Последний в шоке. Как такое возможно?

По мнению менеджера, сотруднику сто раз говорилось, что тот недостаточно горит на работе. Но, по мнению сотрудника, ему всего-то разок-другой сделали замечание, и больше он не слышал жалоб и думал, что у него все в порядке. Сотрудник в панике. Менеджер вне себя. Глава компании вообще ничего не понимает. Адвокаты потирают руки. А в команде разброд и шатание.

И снова решение в том, чтобы постоянно, по-доброму, постоянно (да-да, я снова пишу это слово) доводить до работника, что тот пока не стал лучше. Поверьте мне. Он почти наверняка станет лучше или предпочтет уйти по-хорошему. Однако этого не произойдет — и не сможет произойти, — если менеджер снимет с себя это бремя.

А как насчет идеальных командных игроков? Разве им не нужно самосовершенствоваться?

Процесс совершенствования в основном нацелен на тех, кому в значительной степени не хватает одного из трех ключевых качеств. Но даже те, у кого дела обстоят не столь критично, могут извлечь для себя пользу, усовершенствовав одно или несколько из своих достоинств. А поскольку все

идеальные командные игроки горят жадной деятельностью, то, вероятнее всего, они найдут способы усовершенствоваться и многое другое.

Главное — ясно дать понять, что этот процесс — не карательная мера, просто у того или иного члена команды одно из качеств чуть-чуть слабее, и это вовсе не означает, что он теряет статус «идеального командного игрока». В контексте этой книги «идеал» не означает «совершенство».

Как только все члены команды осознают, что им лишь предлагают возможность для развития, лучше всего, если в роли наставников будут выступать идеальные командные игроки. Подумайте, может, у кого-то из членов команды скромности больше, чем у других. Пусть эти сотрудники станут наставниками для тех, кому нужно усовершенствовать это качество. Поступите так же с жадной деятельностью и скромностью. Когда каждый идеальный командный игрок будет учиться сам и учить других, процесс развития не только поможет членам команды добиться успеха по отдельности, но и создаст у всех сильное чувство ответственности и приверженности общему делу.

Хороший способ начать — это использовать процедуру самооценки со с. 189. Идеальные командные игроки обожают анализировать себя и других, чтобы изменить поведение и улучшить результаты.

Но давайте вспомним главную цель этой главы: помочь людям, которым отчаянно недостает скромности, жажды деятельности и чуткости. Нет единственно верного способа это сделать, потому что у каждого человека свой особый набор причин и поведенческих моделей, определяющих его недостатки как члена команды. Но все же есть несколько подходов к решению проблем, которые я готов порекомендовать.

Развить скромность

Скромность — самое болезненно воспринимаемое из трех качеств, поэтому процесс улучшений в этой области нередко построен на психологических нюансах. Дефицит скромности всегда в определенной степени сопряжен с чувством незащищенности, а для большинства людей это чувство уходит корнями в детство и семейные проблемы, оно возникает задолго до того дня, когда мы впервые приходим на работу или становимся членами команды.

Все мы порой чувствуем себя незащищенными. Важно, чтобы тот, кто пытается стать более скромным, понимал это, иначе стыд или фрустрация помешают ему сделать даже первый шаг. Если менеджер не постесняется вынести на всеобщее обозрение свои проблемы со скромностью, то и подчиненному будет намного проще сделать то же самое.

Определить причины

Менеджер или консультант (а возможно, сам сотрудник, если он достаточно мотивирован) может определить общие причины своей незащищенности, при этом не углубляясь в дебри психоанализа или психотерапии. Возможно, в работе или в личной жизни он не получал достаточной поддержки от родителей, а возможно, у него был травмирующий опыт. Какой бы ни была причина, очень полезно признаться самому себе, своему руководителю или даже коллегам, где кроются истоки дефицита скромности. Одно это способно значительно повысить шансы на успех процесса самосовершенствования, кроме того, можно рассчитывать на сочувствие и понимание коллег.

Иногда дефицит скромности или других качеств берет начало в личности сотрудника. Используя опросник

Майерс–Бриггс* или модель DISC**, можно спрогнозировать наличие проблем со скромностью. Если сотрудник об этом узнает, возможно, он испытает облегчение, поняв, что вовсе не является плохим человеком и что многие другие люди с тем же типом личности вынуждены решать ту же проблему. Кроме того, он получит объективное обоснование своего поведения, которое сможет предъявить коллегам. Разумеется, обоснование — не оправдание, а, скорее, объяснение и опорная точка для движения вперед.

Экспозиционная терапия

Помимо выявления и принятия причины своих проблем, людям с недостатком скромности необходимо обучение в форме экспозиционной терапии. Пусть вас не пугает медицинское звучание этой рекомендации. Я имею в виду, что сотрудники могут добиться прогресса, если будут вести себя так, словно они самые скромные люди на свете. Намеренно заставляя себя делать другим комплименты, признавать свои ошибки и слабости, интересоваться делами коллег, они начнут постепенно ощущать свободу, которую дарит скромность. Это происходит потому, что люди осознают: интерес к другим ни в коей мере не мешает их собственному счастью, напротив, только увеличивает его. Ведь скромность — самое привлекательное из всех достоинств, их сердце и суть.

Я готов повторять это снова и снова — это так просто, но так важно! Все, что нужно, — помочь сотрудникам

* Типология Майерс–Бриггс — типология личности, на основе которой была создана система психологического тестирования — Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Опросник MBTI переведен на 30 языков (в том числе и русский) и используется по всему миру.

** DISC — четырехсекторная поведенческая модель для исследования поведения людей в окружающей их среде или в определенной ситуации. DISC рассматривает стили поведения и предпочтения в поведении.

попрактиковать то поведение, которое им не давалось, чтобы они осознали, насколько это выгодно и им, и окружающим. Сотрудник может составить список желаемых действий, относящихся к той области, в которой требуется усовершенствование, а потом в течение определенного времени отслеживать их проявления. Иногда полезно, чтобы в этом процессе поучаствовал менеджер, который будет ободрять человека и проверять достигнутые результаты.

Но все же самый лучший способ — это сделать коллег наставниками: они смогут его постоянно поддерживать и обеспечивать мгновенную обратную связь, когда тот будет демонстрировать нужное качество или, напротив, делать что-то не так. Нет ничего лучше, чем услышать от коллеги: «Знаешь, я правда ценю, что ты недавно меня поддержал. То, что тебе не все равно, очень важно для меня». Я бы уличил во лжи любого, кто, услышав такие слова, заявил бы, что это не побудило его поступать так и дальше.

И не менее здорово будет, если коллега по-доброму скажет: «Знаешь, по-моему, ты снова бахвалишься. Ты сам просил нас помочь тебе и делать замечания каждый раз, когда ты себя так ведешь». Если вся команда согласна помогать тому, кто открыт для замечаний и похвал, прогресс превзойдет все ожидания.

Делай как лидер

Есть и еще один важный момент в развитии сотрудника: он должен знать, что его руководитель ценит скромность и делает все возможное, чтобы доказать это на практике. Даже если у начальника у самого есть недостатки, его намерение их признать и постоянно над ними работать сделает желание подчиненного последовать его примеру гораздо более сильным. Это справедливо для всех качеств и для любых поведенческих проблем вообще.

Развиваем жажду деятельности

Жажда деятельности, пожалуй, самое простое и избавленное от лишних нюансов качество. С одной стороны, это хорошо. С другой, плохо, потому что мой опыт показывает, что именно его труднее всего изменить.

Несмотря на то что у сотрудника может возникнуть искушение замаскировать недостаток жажды деятельности, со временем ему трудно будет отрицать, что здесь у него есть проблемы. Все — и скорость выполнения задания, и его результаты, и достижение поставленной цели, и часы, которые он посвящает работе, — будет наглядным доказательством того, что он отдается работе не настолько страстно, как его коллеги.

К несчастью, даже если человек признает, что у него проблемы с жаждой деятельности, очень сложно бывает заставить его запылать рабочим огоньком. И, пожалуйста, не забывайте, что дело не только в повышении производительности. Существует множество методов и инструментов постановки цели и управления производительностью. Но я говорю о необходимости на самом деле изменить человека, чтобы он в конечном счете принял идею «вперед и выше» и больше не нуждался в постоянных пинках и напоминаниях.

Почему так трудно этого добиться? Думаю, дело в том, что человек, которому не хватает жажды деятельности, иногда сам делает такой выбор — по крайней мере, в рамках конкретной команды. Иными словами, некоторые видят для себя выгоду в том, чтобы испытывать меньше жажды, чем их коллеги. Больше свободного времени. Меньше ответственности. Больше возможностей заниматься чем-то другим. Я не хочу сказать, что тот, кто так поступает, — плохой человек. Но очень часто такие люди — плохие члены команды. (Да, знаю, звучит неполиткорректно, но это правда.) Очень многие симпатичные, талантливые и дружелюбные персоны

не умеют работать в команде, поскольку их жажда направлена на другую, нерабочую деятельность.

Давайте сравним жажду деятельности с двумя другими достоинствами — скромностью и чуткостью. Вряд ли кто-то будет стремиться к избытку гордыни, поскольку это неизбежно приносит боль и страдания и самому человеку, и окружающим его людям. Только те, кто питает избыточные иллюзии, могут в здравом уме заявлять, что самодовольство — это достоинство. Глубоко в душе все мы понимаем, что это крупный недостаток.

То же справедливо и в отношении чуткости. Вряд ли кто-нибудь по доброй воле пожелал бы страдать отсутствием социальной грамотности или навыков межличностного общения. Цена неуклюжих действий в социуме — от неловкости до непреднамеренной толстокожести — велика, и никаких преимуществ в этом нет.

Отсутствие жажды деятельности для некоторых людей может быть весьма желательным. Такие люди по доброй воле предпочитают держаться отстраненно и не выходить за повседневные рамки, так что вкладывать в таких людей душу — только зря тратить силы. Но к счастью, множество людей, кому недостает жажды деятельности, ни к чему так не стремятся, как к возможности полностью включиться в рабочий процесс и стать невероятно эффективными.

Поэтому нужно определить, кто не испытывает жажды деятельности по собственному выбору, а кто желает измениться (и помочь им).

Приверженность команде и ее целям

Первое и главное, что нужно сделать, чтобы помочь сотруднику обрести жажду деятельности, — дать ему прочувствовать важность выполняемого дела. До тех пор пока это

не будет сделано, менеджеру не стоит ожидать существенных изменений.

Очень часто сотрудники не осознают, насколько важно то, что они делают, не видят связи между своей работой и ее значением для других людей, будь то клиенты, поставщики или их собственные коллеги. Если в этом случае просто сказать человеку: «Давай-ка становись увлеченным и эффективным членом команды!» — это мало что изменит. Желание сохранить рабочее место — тоже плохая мотивация, оно неспособно вывести сотрудника из летаргии и превратить его в живчика.

Самый эффективный путь — работа с командой. Если сотрудник, не испытывающий жажды деятельности, услышит, как коллеги рассказывают о том, что их мотивирует, о своей приверженности общей миссии, то, вероятнее всего, он заразится их страстью. Но даже если этого не произойдет, он, скорее всего, осознает, что выполняет важную задачу, помогая команде добиваться поставленных целей. Лишь абсолютно безразличный человек способен после всего услышанного остаться таковым и впредь.

Ясные ожидания

Еще одна неотъемлемая часть процесса развития жажды деятельности — четко дать понять сотруднику, какого именно поведения вы от него ждете, и регулярно контролировать его прогресс. Звучит очевидно, но для тех, кто не спешит гореть на работе, это критически важный момент. Важно не только установить для таких людей задачи и цели, но и обозначить, как он должен себя вести.

Одно дело — сказать, каких конкретно результатов вы ожидаете от человека, если он хочет сохранить работу (даже не слишком деятельный сотрудник, скорее всего, сможет соответствовать минимальным требованиям). И совсем другое —

объяснить, что вы ждете, что он будет делать все возможное, чтобы помогать своим коллегам добиваться результатов: брать на себя дополнительные обязанности, дольше работать (если, конечно, это позволяет ситуация в семье) и не отставать в поиске возможностей до тех пор, пока проблема не будет решена.

Сотрудник, который предпочитает не слишком напрягаться, запаникует — либо сразу после ваших слов, либо когда увидит, что ему придется держать ответ за свое отношение к делу. Если вы имеете дело с подобным случаем, то по-хорошему такому сотруднику нужно помочь найти другую работу, где от него не потребуется жажда деятельности. Есть немало мест, где не нужно особо гореть на работе. Но если человек в глубине души хочет измениться, то он с готовностью отреагирует на ясные ожидания — при условии, что руководитель и коллеги станут его наставниками и обеспечат поддержку.

Не скупитесь на напоминания

Даже человек с большим, но дремлющим потенциалом жажды деятельности не изменится в одночасье. Его модель поведения формировалась в течение долгого времени, а значит, потребуется время, чтобы ее изменить. Чтобы это произошло, руководители и члены команды должны преодолеть свою сдержанность и не стесняться делать замечания своему коллеге каждый раз, когда видят признаки того поведения, которое ему требуется изменить. Дождаться аттестации, чтобы сообщить коллеге, что тот делает недостаточно для команды, не только безответственно, но и жестоко.

Как правило, человеку, настроенному на изменения, нужно, чтобы ему сразу и деликатно делали замечания — тогда он сможет отринуть обиду и трансформировать ее в желание перемен. Необходимо делать замечания снова и снова,

возможно, каждый день до тех пор, пока его поведение не изменится. Потребуется умение тактично и терпеливо ободрять и поддерживать коллегу, в противном случае даже самые благие намерения могут не дать результатов.

В большинстве случаев залог прогресса в личном развитии — жестокость из лучших побуждений. И хотя многие руководители в теории это знают, нередко они пытаются пойти другим путем, отказавшись либо от жестокости, либо от лучших побуждений, а иногда и от того и другого сразу.

Похвала

Следующий совет очевиден, но его часто упускают из виду. Как только жажда деятельности начинает проявлять себя, руководителю следует при всех похвалить новообращенного сотрудника, и членам команды необходимо сделать то же самое. Возможно, это слегка смутит неопита — но это не страшно! А как насчет того, что сотрудника приходится хвалить за поведение, которое для всех остальных является естественным? Да, но ему это нужно больше, чем остальным, и они это понимают. Со временем необходимость в избыточном одобрении и поощрении сойдет на нет. Но пока жажда деятельности не станет для него привычным поведением, продолжайте. И помните: те, кто пытается развить скромность и чуткость, тоже нуждаются в одобрении. Если среди ваших сотрудников есть те, кто отвергает избыточное внимание, которое им уделяют, посмотрите — а как у них обстоит дело со скромностью?

Делай как лидер

Я уже говорил ранее, что важный аспект самосовершенствования сотрудников — осознание того, что их руководитель горит жаждой деятельности и делает все возможное, чтобы доказать это на практике. Но даже если лидер время от времени

не испытывает сильного рабочего энтузиазма, его намерение признать свои недостатки и постоянно над ними работать усиливает желание подчиненного последовать его примеру.

Развиваем чуткость

Необходимость помочь человеку стать более «чутким» располагается примерно посередине между двумя предыдущими достоинствами. Чуткость — не столь болезненно воспринимаемое качество, как скромность, и для большинства людей его не так трудно выработать, как жажду деятельности, потому что любой, кому не хватает чуткости, скорее всего, захочет ее обрести. И все-таки это вызов.

Для того чтобы помочь человеку стать более чутким, необходимо ясно дать понять всем членам команды, что недостаток чуткости никогда не бывает намеренным. Сотрудники, которым не хватает чуткости, но которые хотят ее развить, вовсе не намерены создавать проблемы с общением в кругу коллег. Они всего лишь не разбираются в нюансах межличностного общения и не понимают, как окружающие воспринимают их слова и поступки. Если такой сотрудник и его команда это осознают и не будут стесняться напоминать друг другу о соответствующих проблемах, то процесс развития чуткости пойдет легче и эффективнее.

Если же члены команды будут пребывать в ложном убеждении, что их коллега намеренно создает им проблемы, то, скорее всего, они начнут его отталкивать, когда он попросит о помощи.

Базовое обучение

Я бы сказал, что личность, которой не хватает чуткости в общении с другими людьми, в какой-то мере можно приравнять к домашнему любимцу. Только не возмущайтесь — я сейчас все

объясню. Все не так, как вы думаете, правда! Когда вы приносите домой щенка, то начинаете учить его правилам, которые приняты в доме. И порой вам приходится хлопать это милое существо по носу газетой, если он *неправильно себя ведет*, — сразу, как только он провинился. Именно так — сразу и с любовью.

Но ведь щенок не хочет ничего дурного. Так что (возвращаясь к людям) прямо в разгар совещания прервите дискуссию и скажите: «Эй, Боб, вот именно сейчас тебе стоит поблагодарить ее за то, что она для тебя сделала». Или даже так: «Боб, должен тебе это сказать просто потому, что тебе ведь небезразлично, правда? И я вовсе на тебя не злюсь... Я немного выбит из колеи из-за того, что происходит у меня дома. Ты бы здорово меня поддержал, если бы проявил понимание». А вот так, например? «Слушай, когда в следующий раз у тебя будут вопросы к моей команде, не посылай мейл по электронке, ладно? Ну, или если очень нужно, доверь это кому-нибудь, кто тебе поможет составить его, чтобы и начало, и конец выглядели повежливее. А то мои ребята вчера вечером очень расстроились, хотя я, конечно, попытался им объяснить, что ты ничего плохого не имел в виду».

Если вам кажется, что это звучит банально, — так тому и быть. Вы измените свое мнение, как только поймете, где находится источник тех проблем, с которыми вас просят помочь справиться ваши сотрудники. Если сотрудник искренне хочет стать лучше, он будет вам только благодарен. Ведь у него только самые лучшие намерения. Вы удивитесь, насколько по-доброму станет команда над этим подшучивать — и насколько прочным клеем это ее скрепит. Помните, когда вы впервые принесли в дом щенка или котенка? Он всей душой любит вас и поэтому будет безумно счастлив, когда вам наконец не придется хлопать его по носу и тащить тряпку, чтобы вытереть его безобразия...



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

