

Часть III

Как сделать человека фредом

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

* * *

В десяти минутах ходьбы от моего дома расположены два крупных магазина, специализирующихся на продаже товаров для ремонта и строительства по низким ценам. Каждый из них может похвастаться огромным ассортиментом, но качество обслуживания там самое обычное. Поэтому я редко туда захожу.

Недалеко от моего дома есть еще один такой же магазин, но гораздо меньшего размера. И я никогда не ожидаю, что найду там самые низкие цены.

Но меня это не особо заботит, потому что там работают настоящие фреды.

Не скажу, что с ремонтом я на «ты». Когда иду в строительный магазин, я не ищу детали для системы пожаротушения или прокладки для труб; скорее, мне нужны решения бытовых проблем.

У дверей магазина вас встречают компетентные сотрудники, готовые помочь. Если они не знают ответа на вопрос, то посоветуют разбирающегося в теме человека. Они не говорят вам, где найти нужные вещи, просто провожают вас до этого места. И обычно ведут диалог таким образом, чтобы убедиться: то, что вы собираетесь купить, действительно подходит для решения вашей проблемы.

Вероятно, один из главных секретов успешной конкуренции, хранящийся в тайне ото всех, заключается в следующем: необходимо, чтобы на каждом уровне вашей организации работали фреды.

Но как их найти? В современных условиях высокой текучки персонала и резкого снижения лояльности покупателей приоритетом для любой компании должно стать привлечение и удержание фредов или «воспитание» таких сотрудников внутри компании. Если ваши руководители и коллеги — фреды, у вас

имеются все шансы завоевать репутацию действительно исключительной компании.

Все организации располагают примерно равным доступом к одинаковой информации, консультантам, обучающим программам, системам компенсации, льгот и бонусов. Так почему же одним удается добиться успеха, а другие терпят сокрушительное поражение? Разница не в процессе, функциях или структуре, а в людях. Невоодушевленные сотрудники редко выполняют свою работу с энтузиазмом.

Совсем другое дело пассионарные люди в компании. Они выполняют самые обычные задачи на удивление хорошо. Даже если некоторые из их идей среднего уровня, они все равно полезны.

У клиентов не бывает отношений с компаниями — у них выстраиваются взаимодействия с сотрудниками. Увлеченные своим делом специалисты постоянно демонстрируют приверженность покупателям. Они выражают это через искренний интерес к своему занятию. В результате фреды эффективнее справляются с проблемой ограниченных ресурсов и способны добиться большего, чем их безразличные коллеги.

Неудивительно, что фреды в целом более счастливы: люди, хорошо справляющиеся с работой, чувствуют себя хорошо, а отлично делающие ее сотрудники чувствуют себя — вы правы — исключительными. Удовлетворенность в значительной степени формируется благодаря достижениям.

Как сделать из своих сотрудников фредов? Вот четыре этапа, которым посвящены четыре следующие главы:

- F — find («найти»);
- R — reward («наградить»);
- E — educate («научить»);
- D — demonstrate («показать»).

Просто? Да. Легко? Нет.

Но кто сказал, что исключительным человеком быть легко? Или что легко найти исключительного человека? Или сделать его таковым?

Глава 8

Найти

Есть качество, гораздо более редкое и ценное, чем способности. Это способность разглядеть способности.

*Элберт Хаббард**

Как вы считаете, фредами рождаются или становятся?

Несомненно, некоторые появляются на свет с предрасположенностью превратиться во фреда. У других это может быть приобретенным качеством, которому они научились со временем. А есть те, кто усиливает природную склонность сознательными действиями.

* Элберт Грин Хаббард — американский писатель, философ, издатель, художник второй половины XIX века. *Прим. перев.*

Как бы там ни было, чем больше фредов вам удастся привлечь в свою команду, тем выше ваши шансы на успех. Прежде чем я перейду к тому, как помочь людям стать фредами, давайте посмотрим, как найти уже «готовых» фредов.

Существует три основных метода поиска фредов как внутри вашей организации, так и вне ее.

Способ 1. Позвольте фредам найти вас

Притягивает ли ваша компания фредов? Если вы действительно хотите выйти на мировой уровень, станьте магнитом для них.

Как утверждает Дейл Даутен, автор книги *The Gifted Boss* («Одаренный босс»), люди хотят работать там, где руководители поощряют изменения. Именно это ищет большинство фредов.

Но вот в чем проблема: если у вас еще нет настоящих фредов, вряд ли вашу компанию будут воспринимать как желанное место работы. Если ваши сотрудники и коллеги, возвращаясь вечером домой, не рассказывают с восторгом семье и друзьям

о замечательной организации, даже не надейтесь, что сарафанное радио принесет вам лавину резюме фредов, жаждущих попасть к вам. Иногда исключительные люди могут перейти к вам из другого отдела в поисках места, где можно развить свои навыки и таланты. Подобное случается, если фреды ощущали, что их ограничивал предыдущий босс или ситуация в целом.

Пусть ваш отдел станет оазисом фредов. Хорошие руководители часто делятся со мной, что их лучшие сотрудники пришли из других подразделений, где их не слишком ценили.

Способ 2. Откройте «скрытых» фредов

Иногда найти фреда — то же, что обнаружить скрытый талант в тех, кто уже у вас работает.

Помните период массовых увольнений? Конечно, в некоторых случаях данный шаг был вынужденной необходимостью, но мне казалось, что по большей части это стало стремлением к быстрому избавлению от проблемы. Управленцы считали, что легче

позволить сотруднику уволиться, чем пытаться раскрыть его потенциал. А что если бы руководители уделили время реализации того потенциального вклада, который могли бы внести сотрудники?

Многих в обязательном порядке призывают к выполнению повседневных обязанностей исключительным образом, но никто пока не понял, как привести систему в движение, выражаясь образно, как спустить курок.

Однако обнаружить талант иногда довольно просто. Дайте людям время — самый ценный актив, — чтобы они сумели проявить способности, и вы увидите, как много фредов в вашей компании.

Имеются ли какие-то техники для определения потенциальных фредов? В теории каждый в силах превратить рутинное в необычное. Но сейчас я говорю о людях, которые осознанно приняли данную модель поведения. Практическая рекомендация такая: обратите на них внимание. Наблюдайте за людьми, работающими с огоньком (и не путайте это с попыткой привлечь внимание к своей персоне). Исключительно выполненный проект, плодотворно проведенная

встреча с клиентом, рациональное предложение — вот возможные знаки того, что «скрытый» фред находится прямо перед вами.

Способ 3. Нанимайте фредов

Когда вы исчерпали все альтернативы найти фреда в родных корпоративных стенах, вам следует знать, как определить потенциального фреда на собеседовании. Для этого задайтесь следующими вопросами:

- Кто является вашим героем? Почему?
- Почему кто-то должен делать больше, чем необходимо?
- Какие три вещи, по вашему мнению, больше всего порадовали бы покупателей/клиентов/потребителей?
- Какое самое потрясающее событие произошло с вами в роли покупателя?
- Что такое обслуживание?

А вот несколько вопросов о личности фреда:

- Что мне больше всего запомнилось в этом человеке?
- Какая самая необычная вещь, которую он совершил в жизни?
- Насколько сильно будет заметно отсутствие этого человека, если он уволится с занимаемой должности?

Создайте свою команду фредов

Как вы считаете, что лучше: обычная команда под руководством фреда или команда фредов под руководством обычного человека?

Согласен, вопрос сложный! Мой ответ — ни то ни другое. Мне нужна команда фредов под руководством фреда. Только если руководитель и его подчиненные разделяют одни и те же ценности и убеждения, компании удастся по-настоящему максимизировать потенциал фактора Фреда.

На современном рынке присутствует масса фредов. Сложность в том, чтобы их найти. Необходимо определить их, привлечь и нанять. Эти три задачи требуют немного разных стратегий, но каждая дополняет остальные. Со временем вы создадите свою команду мечты — компанию фредов.

Глава 9

Наградить

Ни один человек не сможет стать богатым без того, чтобы обогатить других.

Эндрю Карнеги

Доктор Майкл ЛеБеф в своей глубокой книге *The Greatest Management Principle in the World* («Самый великий принцип менеджмента в мире») весьма точно резюмирует, что мы не получаем того поведения, которое просим или требуем. Мы получаем действия, которые мы поощряем

ЛеБеф подробно объясняет, что очень важно поощрять правильное поведение при помощи хорошей награды.

Далее приведено несколько примеров того, как это работает.

Уборщик посуды из Атланты

Этой поучительной и трогательной историей со мной поделился Джим Кэткарт, автор книги *The Acorn Principle* («Принцип желудя») и руководитель Института Кэткарта, занимающегося мотивационным тренингом.

«Несколько лет назад, оказавшись в аэропорту Атланты, я отправился перекусить в зону ресторанного дворика. Но тысячи других путешествующих тоже хотели позавтракать, поэтому абсолютно все столики не только были заняты, но возле каждого стоял в ожидании кто-нибудь, готовый моментально занять место, как только оно освободится.

Неспешно потягивая кофе, я заметил мальчика, убиравшего грязную посуду. Его плечи были опущены, и выглядел он довольно унылым. Он медленно переходил от стола к столу и протирал столешницы тряпкой. Он старался ни с кем не встречаться взглядом, и от одного его вида меня самого охватила вселенская печаль.

Я взял себя в руки и сказал себе: “Кто-то должен что-то с этим сделать”. Отставив поднос, я подошел к мальчику и слегка похлопал его по плечу (при этом он взвился, как пружина, словно я застукал его на месте преступления).

“То, что ты делаешь, — это, несомненно, важно”, — сказал я.

“М-м?” — промямлил он.

Я повторил сказанное и добавил: “Если бы ты не делал это, уже через пять минут здесь всё было бы заставлено грязными подносами и больше никто из посетителей сюда бы даже не заглянул. То, чем ты занимаешься, имеет огромное значение, и я просто хотел сказать тебе спасибо”. Затем я ушел.

Мальчик был в шоке. (Вероятно, никто никогда не говорил ему таких вещей.) Я отошел метра на три и обернулся, чтобы взглянуть на него. Клянусь, за это время он вырос сантиметров на пятнадцать! Он стоял прямо, почти улыбаясь и даже не стесняясь встречаться взглядом с посетителями. В его положении ничего не изменилось. Просто он больше не выглядел подавленным и стал работать чуть эффективнее.

По большому счету я совершил вполне тривиальный поступок. Мои слова не изменили мир... или изменили? Просто отметив влияние действий мальчика-уборщика на окружающих, я придал его работе достоинство и смысл. Признание его ценности подняло мальчику самооценку».

Мне очень понравилась история, рассказанная Джимом, который поступил как настоящий фред, потому что она иллюстрирует основной принцип: когда вы не видите особого смысла в своих действиях, вы не сможете добавить им ценности.

Джим помог мальчику-уборщику увидеть в перспективе значимость его работы. Но это было не всё. В течение того дня мальчик, вероятно, косвенным образом взаимодействовал с несколькими сотнями людей, каждый из которых общался с другими. Без сомнений, повысившееся чувство самооценки мальчика передалось окружающим и распространилось дальше, в самые дальние уголки. Вот что происходит, когда практика малых дел включается на полную мощность: даже небольшой поступок делает мир лучше.

Намерения тоже считаются

Награждать фреда за хорошие намерения так же значимо, как за выдающийся результат. Конечно, никто не любит провалов, но для сотрудника гораздо важнее осознавать, что за свою попытку сделать что-то правильно он получит поощрение, а не наказание. Рекорды бьют не ежедневно. Когда люди чувствуют, что их вклад не ценится, они перестают стараться, и тогда об инновациях можно забыть.

Реализуйте стратегию поощрения

Внимательно взгляните на те области компании, где вы имеете влияние. Поощрять других не так уж и сложно. Вот всё, что вам нужно делать на постоянной основе.

- Убедитесь, что все члены команды знают, что они вносят важный вклад в общее дело или обладают потенциалом делать это.
- Расскажите им, какие именно изменения происходят в результате их деятельности. Будьте

конкретны. Приведите цифры повысившегося объема производства, продаж, положительные отзывы клиентов, качественные предложения, упомяните о возросшей мотивации и энтузиазме — обо всем, что применимо к конкретной ситуации.

- Убедитесь, что положительная обратная связь относительно усилий сотрудников стала для компании правилом, а не исключением.
- Учредите специальную награду. Придумайте памятный подарок, именную табличку или даже установите небольшую денежную премию. Однако вознаграждение не должно быть слишком дорогим, чтобы оно не выглядело как попытка подкупить фреда. Процесс материального признания нужно сделать веселым и приятным для всех. Предусмотрите возможность вручения не одной награды ежемесячно, если несколько человек оказались достойны ее.
- Убедите руководство компании в необходимости персонально отмечать заслуги фредов.

Попросите руководителя направлять благодарственное письмо или лично звонить отличившимся сотрудникам, чтобы они знали: их вклад заметили и оценили.

Запомните формулу поощрения и активно ее применяйте: признавайте внесенный вклад, усиливайте его позитивный эффект и повторяйте процесс. И не забудьте, что искренняя похвала за попытку — в письменной или устной форме, высказанная публично или частным образом, — одна из лучших наград.