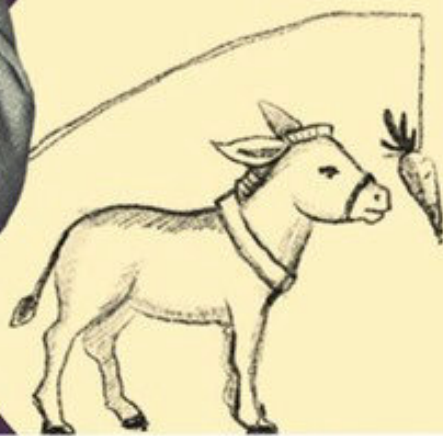


ВИТАЛИЙ ГРЫЗУНОВ

18+

МОТИВАЦИЯ БЕЗ БЮДЖЕТА

КАРМАННЫЙ
СПРАВОЧНИК
РУКОВОДИТЕЛЯ



Виталий Грызунов

**Мотивация без
бюджета. Карманный
справочник руководителя**

«Издательские решения»

Грызунов В. В.

Мотивация без бюджета. Карманный справочник руководителя /
В. В. Грызунов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-599131-7

Инструменты из книги как автомат Калашникова, как маленькое чёрное платье действуют быстро, точно, убойно и безотказно. В книге даётся пошаговая технология мотивации ваших сотрудников и начальников на базе методик спецслужб, а также: 50 наиболее распространённых возражений сотрудников и начальников и способы их обработки; упражнения, помогающие внедрить материал книги; много примеров из жизни российских компаний; план трансформации вашего персонала в преданную профессиональную команду.

ISBN 978-5-00-599131-7

© Грызунов В. В.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Общий концепт управления сотрудниками и начальниками	8
Вокруг чего строятся коллективы и компании	9
Сотрудники как элемент коллектива	11
Управление персоналом – это объективный или субъективный процесс?	13
Команда и самомотивирующаяся команда	14
Упражнение «Как взять энергию группы и быть эффективным, продуктивным и наполненным руководителем»	16
Пряник	17
Триггер и принцип действия	18
Как применять Пряник к определённым типам сотрудников	20
Я-концепция при применении Пряника	23
Применение Пряника к начальникам	24
Техника безопасности при работе с Пряником	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Мотивация без бюджета

Карманный справочник руководителя

Виталий Владимирович Грызунов

Дизайнер обложки Татьяна Владимировна Зенина

Иллюстратор Ольга Валериевна Грызунова

© Виталий Владимирович Грызунов, 2023

© Татьяна Владимировна Зенина, дизайн обложки, 2023

© Ольга Валериевна Грызунова, иллюстрации, 2023

ISBN 978-5-0059-9131-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

– Мотивация мотивацией, а, скажите, что делать, если сотрудник плохой или токсичный? Его мотивировать бесполезно!

– Нет плохих сотрудников, есть сотрудники не на своём месте. Для любого «плохого» качества есть достойное применение. Даже для «токсичности». Поэтому все сотрудники хорошие и хотят добра. Вопрос только кому?

По мотивам дискуссий на моих тренингах.

Меня часто спрашивают, как возникла идея написать данную книгу и как начался проект «Институт комплексной подготовки руководителей»?

Мы с моей командой хотим изменить ситуацию в нашей стране. Нас совершенно не устраивает обилие унылых тоскливых лиц вокруг! Такие лица возникают, когда люди занимаются не своим делом, либо не понимают, зачем они что-то делают. Относятся к своей работе не как к части своей жизни, которую хочется сделать интереснее, ярче, насыщеннее, а как к каторге, которую нужно быстрее отбыть, побыстрее стать старше и выскочить на пенсию. Разве это не абсурд, когда человек торопится на кладбище?

По нашему опыту, если человек занимается тем, чем ему хочется заниматься, если он понимает смысл своих действий, видит результаты своих трудов, то уровень его счастья выше! Как следствие, он притягивает к себе других людей и начинает зарабатывать больше денег. Этот концепт подтверждают психологические исследования. Точную ссылку, к сожалению, не приведу, но по моим ощущениям, наличие прямой связи между ощущением счастья и осмысленностью действий – чистая правда!

Мы с моей командой хотим жить именно в такой стране, где люди счастливы, расслаблены и зарабатывают достаточно денег. У нас огромный управленческий и преподавательский опыт, денег тоже хватает. И теперь мы создаём «Город-солнца» счастливых людей. Через правильную мотивацию и приведение людей к осознанию себя и своей роли в жизни компании.

Так звучит наша миссия. Если вам нравится быть счастливым и жить среди счастливых людей, присоединяйтесь!

Построить такой «город», по нашему мнению, быстрее всего через руководителей. Руководитель – это не просто организатор рабочего процесса, это человек, который передает свои знания и ценности подчиненным, вдохновляет их! И чем осознаннее путь руководителя, тем счастливее он сам и, как ни странно, его подчиненные, которые вслед за руководителем начинают понимать, что они делают и зачем.

Данная книга для руководителей высшего и среднего звена. Они имеют три сильно выраженные квалификации:

1) руководитель суетится, бегаёт, всех мотивирует и организует, но у него ничего и никто не работает;

2) руководитель суетится, бегаёт, всех мотивирует и организует, и у него всё и все работают;

3) руководитель спокойно занимается стратегией, изредка контролирует деятельность подчинённых, приходит на рабочее место и уходит с него, когда захочет, и у него всё и все работают.

Разумеется, многое зависит от предприятия, где вы работаете и от набранных людей. Это плохая новость. Но всё можно исправить! И это новость хорошая!

Из первого уровня квалификации в третий руководитель переходит постепенно. Это светлое будущее, путь в которое лежит через создание системы мотивации, постоянного явного и скрытого обучения и воспитания, делегирование полномочий и многого другого.

В плане мотивации сотрудников эталон – Вооружённые силы. По моему мнению, конечно. Это система, которая существует тысячелетия, где механизмы управления людьми отточены до совершенства. А как иначе посылать человека на смерть? Да так, чтобы он не бежал по дороге, а дошёл до поля боя? И, желательно, радостно и с песней? Ибо песня идущего на смерть наводит ужас на врага.

Я имел возможность ощутить на себе и отточить до мельчайших деталей всю мощь мотивации военной системы, так как прослужил в армии 21 год от курсанта до подполковника. Более того, я адаптировал военный опыт к гражданским компаниям, расширил современными высокотехнологичными инструментами и успешно внедрил эту смесь в свою собственную работу и работу моих клиентов.

Меня часто упрекают в том, что я даю приёмы не мотивации, а манипуляции. По моему мнению, мотивация от манипуляции отличается тем, что если вы мотивируете, то вы явно и честно обозначаете цели своих действий, иначе – манипулируете. А приведённые приёмы – они просто приёмы. И одинаково хорошо работают как для мотивации, так и для манипуляции. Даже если люди осознают, что вы делаете. Вам решать, будете вы манипулировать или мотивировать.

Конечная цель создания системы мотивации и корпоративной культуры – научить сотрудников и начальников работать с вами.

«Мотивация без бюджета» содержит подробное описание моего управленческого опыта в части мотивации персонала с упором на неденежную мотивацию. Ибо как мотивировать деньгами более-менее понятно: премировать, штрафовать, депремировать и т. п. А как добиться результата без денег? Вот интересная жизненная задача!

Книга больше нацелена на практическое применение, потому содержит множество примеров и практические упражнения на погружение в детали мотивации и закрепление материала. Выполнение упражнений поможет вам выйти на новый уровень понимания задач, стоящих перед вами. Вы, наверняка, по себе знаете, когда просто слушаешь или читаешь, то остаешься вне практического опыта. Когда делаешь сам, то открываются подробности и нюансы, которые неочевидны при пассивном слушании. Появляются вопросы, касающиеся собственного опыта.

Упражнения выстроены таким образом, чтобы углубить и закрепить понимание рассматриваемых инструментов мотивации, ибо успех вашей команды в бизнес-среде зависит от степени вашего понимания сути предлагаемых инструментов.

Общий концепт управления сотрудниками и начальниками



*Воин знает, что ангел и демон оспаривают его руку, держащую меч.
«Ты ослабеешь, ты не сумеешь узнать нужный миг. Ты боишься», –
говорит демон.*

*«Ты ослабеешь, ты не сумеешь узнать нужный миг. Ты боишься», –
говорит ангел.*

И воин изумлен – оба говорят одно и то же.

*«Давай я помогу тебе», – продолжает демон. И ангел произносит: «Я
тебе помогаю». И вот тогда воин постигает отличие. Слова одинаковы, да
только разные уста произносят их.*

Пауло Коэльо. Книга война света.

Кто хочет сразу воспользоваться практическими наработками, пропустите эту главу и перейдите к следующей. Но если вы хотите качественно интегрировать в себя навыки мотивации своих сотрудников, начальников и себя лично, то потратьте 10 минут и вникните в теоретическое обоснование предложенных ниже практических инструментов. В этом случае они не будут разрозненными кусочками и сложатся в единый пазл. Вы станете Художником, формирующим свою собственную систему мотивации легко и просто.

Теории в книге немного, и она является объединением лучших управленческих практик, технологий ведения информационной войны и формирования требуемого поведения у сотрудников и начальников.

Вокруг чего строятся коллективы и компании

В основе лежит теорема Гёделя о неполноте [1], которая говорит о том, что в любой достаточно сложной системе должно быть как минимум одно недоказуемое утверждение – «аксиома». На базе аксиомы всё и строится. И если подвергнуть сомнению аксиому, то развалится вся система. Применительно к сотрудникам аксиомой является миссия коллектива и компании. Вот вам для начала несколько примеров аксиом и их неприятия из смежных областей:

– евклидова геометрия, которую мы изучали в школе. В основе 3 аксиомы, одна из которых говорит, что бесконечные параллельные прямые никогда не могут пересечься. Потом подвергли сомнению эту аксиому, и появилась совершенно новая – неевклидова геометрия [2];

– у любого общества всегда есть какая-то высшая системообразующая идея, в которую верит большая его часть: практически во всех странах мира – это Бог. В России тоже было так, потом Бога заменила коммунистическая партия, потом убрали и её. Не осталось ничего системообразующего, и распалась страна. Теперь осознавая важность общей идеи-аксиомы, наше правительство даже внесло идею Бога в Конституцию;

– набившая оскомину компания Apple. Её сверхидея, транслируемая сотрудникам и клиентам – сделать мир лучше. И эта компания на 31.07.2020 стала самой дорогой компанией в мире стоимостью 1,77 триллиона долларов. Когда не стало главного вдохновителя Стива Джобса, аксиома перестала восприниматься серьёзно, и Apple уже не в состоянии произвести чего-то супер-прорывного, как это было изначально.

Разумеется, наличие одной миссии не гарантирует коллективу и компании успеха. Но без неё крайне проблематично выдавать великолепный результат на длительном интервале времени, т.е. аксиома – необходимое, но не достаточное условие слаженной и успешной работы коллектива! Люди с инженерным образованием меня поняли.

Второй важный момент заключается в том, что любую систему кто-то должен создать. И именно создатель является метасистемой и определяет цели, закономерности и правила работы системы. В системах-коллективах – это начальник/ руководитель.

Уильям Эшби – один из пионеров исследования сложных систем – говорил, что, когда мы создаём систему, мы обязательно должны задуматься об её предназначении, что мы можем с неё получить и как-то измерить [3]. Именно поэтому, руководитель чётко определяет своё предназначение, цели системы-коллектива и базовые (субстанциальные) [4] закономерности функционирования системы-коллектива. По крайней мере, так должно быть.

И опять несколько примеров из разных областей. А куда же без них?

– для корабля или подводной лодки базовой закономерностью является закон Архимеда – учёт этого закона позволяет кораблю или лодке плавать;

– самолёт – сила Бернулли и аэродинамическая сила. Они поднимают самолёт вверх;

– электрическая цепь – законы Ома и Кирхгофа, на основе законов рассчитывается электрическая цепь;

– коллективы: сотрудник сотруднику товарищ и помощник, главное в работе – достижения команды, а не какого-то конкретного сотрудника (это восточная ментальность); или важны именно личные достижения, а другие будут смотреть на лучшего и хотеть быть таким же (это западная ментальность).

Мы, как элемент коллектива, всегда должны принимать правила игры и соответствовать закономерностям, которые сформулировал и реализует руководитель. В противном случае, вынуждены уйти или система отторгнет нас.

Говорят, в каком-то из концлагерей у фашистов был заключённый психолог. Он задумался: для чего создана система концлагерей? Каковы её правила, миссия и т. д. Когда в этом

разобрался, так скорректировал свою линию поведения, что его выгнали из концлагеря! Понимаете? Не сожгли, не отравили, не перевели куда-то, а именно выгнали!

Я вспомнил про психолога из концлагеря, когда защитил кандидатскую диссертацию, и меня распределили в научную группу. А я очень не хотел там работать! У меня другие планы. Но это армия! Тут мало кого спрашивают о желаниях. И вот я хожу в грусти-печали какое-то время, а потом вспоминаю про психолога, и думаю: «Я же уже кандидат наук! Разве я тупее психолога из прошлого века?» Продумал свою линию поведения, и меня перевели туда, куда я хотел! Причём начальник научной группы сам меня попросил перевестись, сам бегал по вышестоящим начальникам, согласовывал и подписывал мой рапорт о переводе!

Соблюдение созданных правил касается и самого руководителя. Если он себя отождествляет с коллективом. Да, руководитель – метасистема, да, он определяет правила игры. Но! Когда правила созданы, он обязан им следовать!

В принципе, при достаточном ресурсе, мы можем и развалить систему, переделать её. Но в этом случае рискуем «получить по сусалам» от метасистемы, в которую вписана наша: от корпорации, города, отрасли и т. д. В любом случае, рано или поздно всё закончится поражением идущего против метасистемы. Слишком неравные силы [4].

Сотрудники как элемент коллектива

В ходе создания системы-коллектива руководитель как метасистема задаёт роль каждого элемента в системе, определяет, какой именно вклад вносит каждый сотрудник в общее дело, в цели коллектива. Отсюда вытекают показатели эффективности (Коэффициенты Трудового Участия – КТУ, Key Performance Indicators – KPIs) каждого сотрудника. Именно вытекают, а не берутся из головы. В противном случае сотрудники выполняют свои KPIs, но общее дело двигается слабо, либо вовсе останавливается. А сотруднику не возможно предъявить каких-либо претензий, ибо согласно действующим правилам оценивания он работает превосходно!

Примеры плохих KPIs из моей практики:

– у работников банка ВТБ24 одним из KPIs было количество выданных и активированных кредитных карт. Это привело к тому, что карты «впаривались» всем и вся, потом автоматически активировались без ведома владельца через несколько месяцев, сумма обслуживания списывалась с карты и образовывался долг. Банк начислял проценты на долг, и спустя 2 года человеку приходил счёт от банка. Говорю, потому что я был одним из таких человек. И приходится ходить и тратить время на разбор ситуации. Нужно ли говорить, что теперь я стороной обхожу ВТБ24? Даже акции его не хочется покупать в свой портфель.

– одна из компаний народного художественного промысла, которая была у меня в консалтинге, обращается с запросом. Они выставляют свою продукцию на выставках, с целью заключить договор на поставку. И сотрудники заключают договоров довольно много. Только по ним потом никаких движений. Деньги не приходят, соответственно, компания продукцию не отгружает, и выставки не окупают вложений. Стали разбираться, оказывается, KPIs сотрудников – количество заключенных договоров. И что они делают? Правильно! Берут всех, кто имеет неосторожность подойти к стенду, предлагают за какой-то небольшой сувенир подписать бумаги, говоря, что это ни к чему не обязывает. И по факту имеем много заключенных договоров, а толку 0. Сувенир, разумеется, за счёт компании.

Как же правильно расставить KPIs? Есть много разных техник. Описание их применения выходит за рамки данной книги, и рассматривается на моих курсах. Здесь могу сказать только, что правильная расстановка KPIs непрерывно связана с декомпозицией задач, стоящих перед коллективом на подзадачи. Детально и подробно мы разбираем этот вопрос на основном курсе «Трансформация персонала в преданную профессиональную команду всего за 3 месяца на базе методик спецслужб».

Используя приведённый системный подход, можно сказать, что коллектив распадается и умирает, когда показатели эффективности элементов системы (KPIs сотрудников) не соответствуют поставленным задачам.

Здесь велик соблазн сказать, что коллектив распадается, если задач ставится больше, чем он может решить. А как иначе? Этому нас обучали и в школах, и в институтах. По факту, это и верно, и неверно. Поясню. Коллектив должен получать ровно столько задач, сколько может решить. Не больше и не меньше. Если больше – сотрудники захлёбываются и начинают работать «спустя рукава», растёт нервное напряжение, зреет недовольство руководителем и т. д. Если меньше – в голову лезут дурные мысли, сотрудники теряют alertность и тонус, ищут дополнительную работу и т.п., что опять же ведёт к распаду коллектива. Таковы законы информационного пространства [5].

Задачи должны быть выполнены не как можно быстрее, больше и т.д., а как написано в армейском уставе «точно и в срок, с применением разумной инициативы». Про разумность инициативы крайне важный довесок. Маленькая инициатива – плохо, излишне большая – тоже плохо, ибо сотрудник может такого наворотить, мама не горюй!

Один из моих программистов делал web-интерфейс для Заказчика-госкомпании. Не помню почему, но я недосмотрел и упустил вопрос с дизайном. Функционал расписали очень подробно и согласовали. А дизайн нет. Мой боец решил меня не беспокоить, проявить инициативу и нарисовать дизайн самостоятельно. И поскольку вкус у него, мягко говоря, специфический, Заказчику предстояло увидеть интерфейс в похоронном стиле, в красно-чёрных тонах. Только вампиров на страницах нет. И гробов с большими крестами. Хорошо, я вовремя замечаю и озадачиваю дизайнера, дабы всё исправить. А боец обиделся. Потому что хотел, как лучше. Искренне хотел! Душу вложил, а его не оценили.

Сказанное иллюстрируется мудрым изречением Парацельса «всё есть яд, и всё есть лекарство. Вопрос в дозировке».

Одно из существенных отличий систем-коллективов от технических систем состоит в том, что элементы системы-коллектива обладают собственной энергией и волей. О том, как наличие собственной энергии и воли вносит элемент непредсказуемости в работу всей системы говорит следующий пример.

Представьте, что вы пнули камень в ворота. Или – нет, камень больно. Пусть это будет мяч. Вы прицеливаетесь и рассчитываете, что после пинка мяч попадёт в ворота. И обычно так и происходит. У мяча нет собственной энергии и воли. Он летит туда, куда его пнули. Теперь возьмём сотрудника. Или лучше кошку. Допустим, вы хотите отправить в ворота её. Прицеливаетесь, пинаете и... То, что кошка прилетит именно в ворота, вообще, не факт. Она легко может и к ноге прицепиться, и увернуться, дабы избежать столкновения с вашей ногой. И даже если вы в неё попали, она может так изогнуться в полёте, что совершенно изменит свою траекторию.

Так и с сотрудниками. У всех есть ощущение себя, свои цели и интересы. И истинное мастерство руководителя, на мой взгляд, заключается в том, чтобы согласовать цели и интересы сотрудников с интересами всего коллектива и организации.

Наверняка, кто-то задумывается, а стоит ли, вообще, пытаться придавать внешний энергетический импульс сотрудникам для решения поставленных задач? Дело не в том, придавать импульс или нет, и даже не в том, какими методами импульс реализуется, будет это поощрение, наказание или что-то ещё, а в том, из какого внутреннего состояния вы придаёте импульс.

И это состояние превосходно улавливают окружающие! Именно состоянием мы воспитываем сотрудников или детей. Уверен, вам знакома ситуация, когда руководитель, вроде бы делает правильные вещи, говорит правильные слова, да результат плачевный! Он имеет проблемы с сотрудниками и начальниками. В повседневной жизни это красочно иллюстрируют примеры, когда у хороших и достойных родителей дети становятся наркоманами или алкоголиками. А почему так? Состояние души не то. Помните, ангел и демон говорят одинаковые слова, но говорят их из разного состояния [6]?

В современной психологии один из вариантов влияния на окружающий мир через внутренние состояния – интеграция нейрологических уровней [7]. На основном тренинге мы изучаем её подробнее.

Управление персоналом – это объективный или субъективный процесс?

Если считать, что управляет конкретный человек с его устремлениями, особенностями, алгоритмами и т.д., то управление – процесс субъективный. С другой стороны, есть объективные закономерности управления сложными системами в целом и персоналом в частности. И если действия управленца не соответствуют закономерностям управления, то управленец «вляпается». Например, он игнорирует обратную связь от сотрудников. Рано или поздно его подвинут. Или коллектив распадётся. В любом случае, этот управленец перестанет быть управленцем. Когда управленец излишне чувствителен к обратной связи, т.е. имеет низкую робастность, тоже «вляпается»: его замучают жалобами и/или предложениями и просьбами «войти в ситуацию» и т. д.

Получается, что грамотный руководитель подобен сноубордисту. Есть тонкая острая грань сноуборда, на которой балансируешь и скатываешься с большой горы, получая удовольствие! Или голову расшибаешь, если не берёшь в расчёт базовые закономерности построения систем и не умеешь держать баланс и равновесие, не чувствуешь кант сноуборда. С одной стороны, это выглядит ужасно, и немногие грамотно руководят. С другой, хорошая новость состоит в том, что всему можно научиться. Для тех, кто хочет получить представление о нашем управленческом подходе и предназначена данная книга.

Бывает такое, что управленец приходит в систему, где уже всё настроено и работает. Но не так как нужно управленцу. Здесь только развалить или «перепрошить» старую систему под себя. *Tergium non datur*¹. Иначе существующая система раздавит тебя [8, 9].

Предложенный в книге подход имеет черты восточного подхода, который позволил Японии в кратчайший срок стать второй экономикой мира. Главную мысль точно выразил грандиозный японский менеджер Рюити Хасимото «Необходимо, чтобы условия, а не управляющие заставляли рабочих эффективно трудиться» [10], т.е. грамотный руководитель не заставляет сотрудника работать, а создаёт такие условия, в которых нельзя не работать или работать не эффективно!

Если руководитель действует в описанном ключе, он становится «отцом-командиром», за которого люди и в огонь, и воду готовы пойти. Всем известный пример – Александр Суворов. Помимо своего стратегического и тактического военного гения, он был отцом-командиром, что позволило ему 25-тысячным войском побить 100-тысячное войско Юсуф-паши [11]. При этом потери Суворова не превышали 500—600, а Юсуф-паши – 15—20 тысяч человек.

При таком руководителе коллектив превращается в хорошо сыгранную команду.

¹ Третьего не дано (лат.)

Команда и самомотивирующаяся команда

Команда – это тоже сложная система, которая должна иметь целостность и показатель эффективности применения.

В работе с командой много особенностей, но в рамках данной книги я бы выделил две: эмерджентность и иерархичность.

Эмерджентность – появление в системе новых свойств, не сводимых к свойствам отдельных элементов или их сумме. Скажем, есть водород и кислород. Два разных газа со своими собственными свойствами. Но если их смешать в определённой пропорции, получится взрывчатое вещество – гремучий газ. А в результате взрыва водород и кислород соединяются другим образом, и образуется совершенно иное вещество – вода. Добавим в молекулу воды ещё атом водорода? Получим третье вещество – перекись водорода.

С командами аналогично: есть постановщик задач, есть программист, есть уборщица и т. д. Никто по-отдельности не сможет делать сложные проекты. Но вместе при правильной организации очень даже могут!

Иерархичность заключается в том, что в системе должен быть управляющий элемент. В жёсткой иерархии управление идёт сверху вниз: от командира к подчинённым, от владельцев компании к топ-менеджерам, менеджерам среднего звена и затем к линейным сотрудникам. В самоорганизующихся системах постоянного главного элемента нет, он появляется ситуативно на некоторое время и принимает управленческое решение: демократические выборы, спецподразделения, agile-команды. Элемент управления может быть не только реальным, но и виртуальным.

Главная задача управляющего элемента – вести систему к цели и сохранить её (системы) целостность. Процесс управления наиболее устойчив, когда элементы участвуют в достижении цели системы добровольно, т.е. в системе нет насилия. Это выражается в том, что каждый знает своё место, свою роль и манёвр, свой вклад в общее дело, свои показатели эффективности, согласен с ними, принимает всей душой, и не идёт поперёк своим желаниям. Осознаёт ответственность перед собой и другими членами команды.

Идеально, когда каждый элемент команды дополняет ситуацию до целого, отдаёт столько, сколько требуется, не думая о вознаграждении. А вознаграждение спускает сверху метасистема, то бишь руководитель. Формы вознаграждения есть разные. Подробнее о них в следующих главах. Опять же, это верно, если команда построена на основе предлагаемого в книге подхода, формализованного в виде закона сохранения целостности [12]. Закон утверждает, что в любой правильно построенной системе (команде) существует устойчивая повторяющаяся связь между объектом (сотрудниками-членами команды), его предназначением (KPIs сотрудников) и показателем эффективности системы (KPIs команды). В противном случае, грамотные сотрудники сами спрашивают вознаграждение для себя и других членов команды, то есть выполняют функции нерадивого руководителя, а значит дополняют ситуацию до целого.

Роль руководителя как создателя (метасистемы) команды сложно переоценить! Все берут пример с руководителя. И если руководитель позволяет себе что-то лишнее или немного незаконное, сотрудники поступают аналогично. Даже если они не согласны. Даже если действия противоречат внутренним моральным установкам. Люди склонны подчиняться авторитетам, об этом говорят несколько экспериментов, описанных в [13]. С другой стороны, даже будучи авторитетами, люди склонны подчиняться мнению коллектива [14].

И опять руководитель балансирует между необходимостью привести всю систему к цели и мнением самой системы (коллектива).

В случае с самомотивирующейся командой руководитель формулирует идею, бросает её команде, как кость. А команда наращивает на кость мясо, сама воплощает идею в жизнь [15].

Самомотивация команды достигается либо технологиями мотивации, которым посвящена вся книга, либо специальной организацией бизнес-процессов, где KPIs одних сотрудников завязаны на KPIs других. Несколько примеров из моей жизни и бизнесов моих клиентов:

– провожу занятия дистанционно из офиса. И в перерыве кто-то из соседей начинает усердно штробить стену. Я понимаю, что из-за шума мои занятия под угрозой срыва. Поэтому я искренне заинтересован в том, чтобы рабочий быстрее закончил штробить. Приходится мне его мотивировать на скорейшее выполнение работ. Прошу заметить, не его начальнику, а мне;

– бизнес-процесс имеет в своём составе элемент 1, где принимаются заявления от клиентов, и элемент 2, где заявления обрабатываются. У сотрудников, обрабатывающих заявления один из KPIs – количество возвратов и уточнений. Чем больше возвратов, тем меньше бонусов они получают. Но на качество оформления заявлений влияют сотрудники элемента 1. И получается, что сотрудники элемента 2 мотивируют сотрудников элемента 1. Сами сотрудники. Без участия начальников. Применяют разные ухищрения, в том числе и «воспитание коллективом» (см. в книге ниже);

– в продажах разделены функции по привлечению клиентов (генерация входящих заявок) и закрытии сделок. KPIs сотрудников, закрывающих сделки – стоимость сделки. И закрывающие сделки мотивируют тех, кто привлекает клиентов, увеличивать объём и качество входящих заявок.

Многие спросят, зачем же тогда руководитель, если команда всё делает сама? Оставим этот вопрос на подумать. А если интересно моё мнение, можете прислать вопрос на почту viv@a-tree.ru или написать в социальные сети <https://vk.com/viv1313r>, <https://t.me/viv1313r>.

Итого, руководитель берёт энергию команды и ведёт команду к цели. И если энергообмен с командой правильный, то после работы руководитель имеет больше энергии, чем до. И чем больше людей в команде, тем больше энергии получает руководитель. В противном случае, команда «растаскивает» его энергетически. Возникает борьба, все мучаются и болеют.

По каким причинам обмен может быть неправильным? В основе, скорее всего, лежат какие-то ограничивающие убеждения руководителя [16]. Приведу простое упражнение, позволяющее организовать правильный энергообмен с коллективом.

Упражнение «Как взять энергию группы и быть эффективным, продуктивным и наполненным руководителем»

Упражнение немного трансовое, поэтому сделайте так, чтобы вам не мешали и не отвлекали ни на что, пока вы его делаете. Если хотите хороший результат, разумеется.

1) напишите, каким количеством людей вы бы хотели управлять? Здесь имеется в виду не непосредственное управления, а прямое,² т.е. за какое количество сотрудников вы хотите нести ответственность.

2) представьте, что вы уже стали таким управленцем. Погрузитесь в образ. Что вам представляется? Что вокруг вас? Что вы ощущаете? И т. д. Главное – быть честным с собой. Если страшно, значит, признайтесь, что страшно. Если не хочется в этот образ, значит, честно скажите себе, что в этот образ не хотите.

3) если вам в этом состоянии классно и хорошо, мои поздравления! Переходите к шагу 6.

4) если поймали дискомфорт, страх, опустошение и т.п., то нужно найти причину. Есть три центра, в которых может находиться причина: мысли, чувства и действия.

а) положите любую ладонь на лоб и снова погрузитесь в желаемый образ руководителя (см. п.2). Отслеживайте мысли, которые приходят. Например, «а что я могу дать этим людям», «а если меня подставят», «я не достоин управлять специалистами, потому что моя квалификация ниже их» и т. д. И записывайте их. Если возражений нет, с этим центром всё хорошо.

б) положите ладонь на грудь, погрузитесь в образ (см п.2.) и постарайтесь понять, есть у вас удовлетворение или нет? Если есть, всё супер! Иначе, возможно, в вашем опыте есть какие-то ситуации, когда вы что-то делали с людьми, не обязательно сотрудниками, и не получили желаемый результат. Это может быть как сдача большого проекта Заказчику, так и организация обычного выезда на шашлык или игнорирование ребёнком вашего предложения сделать уроки. Нужно искать эти ситуации и разрешать внутри вас.

в) положите ладонь на живот ниже пупка, погрузитесь в состояние (см. п.2). Если всё хорошо, то всё хорошо! Иначе нужно найти в вашем опыте какие-то негативные сценарии, которые блокируют ваше движение к цели.

5) сократите масштаб ваших желаний (п.1) и повторите действия пп. 2—4. Поиграйтесь с размером амбиций и найдите тот предел, после которого у вас появляется дискомфорт. Само осознание предела зачастую переписывает ваши нейронные связи и убирает его, даёт энергию двигаться дальше.

б) психологических препонов нет, и вопрос занятия вами желаемого положения чисто технический. Распишите план действий и двигайтесь в этом направлении. Самостоятельно или с коучем. Решать вам.

² Руководители, которым сотрудники подчинены, хотя бы и временно, являются прямыми руководителями. Ближайший к сотруднику прямой руководитель называется непосредственным руководителем.

Пряник



*Ласковый телёнок двух маток сосёт, а бодливому и одна не даётся.
Русская народная пословица.*

Первое, о чем хочется поговорить, – это, разумеется, пряник или поощрение, то есть какое-то наше действие, которое воспринимается человеком как похвала.

Уверен, многие скажут здесь, что тут всё понятно, и ничего особенно разжёвывать не нужно. Но как именно поощрять человека за его поведение? Что может быть пряником? Какое поведение стимулирует пряник? Как органично и эффективно встроить пряник в рабочий процесс? На эти и другие вопросы отвечаем ниже.

Уверен, многие скажут здесь, что тут всё понятно, и ничего особенно разжёвывать не нужно. Но как именно поощрять человека за его поведение? Что может быть пряником? Какое поведение стимулирует пряник? Как органично и эффективно встроить пряник в рабочий процесс? На эти и другие вопросы отвечаем ниже.

Триггер и принцип действия

Поощрением (морковкой спереди) можно назвать все то, что человек считает поощрением. Вы не поверите, но есть некоторые люди, которые считают поощрением любое проявление внимания начальника, в том числе если начальник на него ругается или начинает деприми́ровать. В русской культуре есть такая поговорка: «Бьёт – значит, любит». Некоторые люди с тем и живут.

Когда вы поощряете сотрудника, то у него закрепляется стремление делать то, за что его поощрили. Например, если его поощрили за вовремя выполненную задачу, то сотрудник стремится в дальнейшем делать задачи в срок.

Триггер – это «спусковой крючок», что-то, на что реагирует человек, что запускает в нём нужные руководителю процессы. Триггером могут быть ощущения, инстинкты, ситуации, появление или уход людей, запахи и т. д.

В поощрении используется желание попасть в зону комфорта, получить доступ к безопасности, ресурсам лучшего качества, иметь возможность размножения с лучшими представителями своего вида. Другими словами, задействуются инстинкты самосохранения и размножения.

Наиболее понятный механизм поощрения – денежный. Выплачиваем деньги – хвалим, не выплачиваем – не хвалим. Сделал работу хорошо – качественно, вовремя, с минимальными затратами и т. д. – закрепляем это поведение и платим. Напортачил? Не закрепляем поведение, т.е. не платим.

В принципе, деньги, конечно, важны, но я не могу вспомнить людей, которых мотивируют только деньги. Скажу больше, деньги мотивируют человека, если ему их не хватает. В основном, люди мотивируются чем-то другим, хотя и деньгами тоже. А когда руководитель понимает, в чем особенность каждого сотрудника, и что является для сотрудника ценным, то он может активно применять неденежную/нематериальную мотивацию.

Нематериально сотрудник, обычно, поощряется похвалой. Здесь речь идёт, по большому счету, про дрессировку. Я буду говорить циничными терминами. Они вошли в нашу жизнь с подачи академика И. П. Павлова, истязавшего собак. Всё завязано на условный рефлекс, который есть и у людей.

Если говорить о европейской культуре, то похвалой являются вертикальные кивки головой, вертикальные жесты, бодрый и радостный голос. Такие невербальные действия обозначают что-то хорошее.

Сотрудник и/или начальник делают нужное действие? Вы активно киваете, еле заметно улыбаетесь и громко говорите, «Да, да, Василий Петрович! Точно. Всё верно!» Таким образом вы ратифицируете (одобряете) его поведение и добиваетесь нужных вам действий.

Другие способы выразить похвалу – суть простое «спасибо», объявление благодарности, присвоение звания «заслуженный работник», вручение почётной грамоты за достижение, за долгую работу и т. п.

Кто-то скажет: «Кому нужны эти грамоты и звания? Лучше деньги людям платить!» А я расскажу реальный случай. Еду из Москвы в Питер на «Сапсане» и случайно встречаю давнего приятеля. Разговорились, кто где да как. Оказалось, у него всё хорошо. За то время, пока мы не виделись, он женился, родил детей, купил пару квартир, работа интересная, денег платят хорошо. Вы много видели людей, которые говорили, что им платят хорошо? Я лично – нет. Но он думает уходить из компании. На моё изумлённое «Почему?!, раз всё хорошо?! Или тебе предложили ещё лучше?!» он отвечает, что пока не предложили, но он собирается искать. А уходить хочет потому, что за те 7 лет, пока он работал, начальство ни разу не сказало ему «спасибо», не отметило никакими грамотами, объявлениями благодарности и т.д.! В общем,

никак не выразило ему признательность за проделанную работу. А выдаёт одни только премии. Обидно человеку, что его не ценят!

И случаев, подобных этому, много.

Как вариант нематериального поощрения – угостить чем-то. Есть такой способ поощрения, когда руководитель приглашает своих отличившихся сотрудников пообедать или отужинать вместе. Остальные это видят и хотят получить такой же опыт общения с начальником. Здесь обратите внимание на технику безопасности применения поощрения, описанную в конце главы.

Поощрение может быть как от непосредственного начальника, так и от коллеги (скажем, руководителя смежного подразделения, вы понимаете, к чему я клоню?) или коллектива.

Поощрение коллективом широко используется в армии. Например, когда стоит строй, из него выводят человека и выражают ему благодарность перед всеми. Человек, преисполненный радости и чувства собственной значимости, возвращается в строй под восхищенные взгляды товарищей.

В советское время такое поощрение активно применялось в виде доски почета. Вы, наверняка, видели доски почета и их вариации. Сейчас на них смотрят, скажем так, «немного свысока», но могу сказать, что люди все равно реагируют на висящих на доске почёта. Я не раз наблюдал, как человек приходя в какую-то организацию и видя доску почета, подходит к ней и смотрит, кем же там гордится организация? И что такого сделали люди-гордость? Обычно сотрудникам хочется там «висеть», даже если они этого не признают. Даже если они будут ходить и корчить мину: «Да ну, лучше б дали денег». Всё равно им это приятно.

Я как-то проводил тренинг для крупной компании ритейла «Пятёрочка». Они очень много берут от советского менеджмента, в том числе доски почета. И это правильно!

Понятно, что не все сотрудники станут «выпрыгивать из штанов» ради доски почета. Чтобы понять, какие станут, а какие нет, давайте детально поговорим про типы сотрудников.

Как применять Пряник к определённым типам сотрудников

Пряник, в принципе, можно применять к любым сотрудникам. Только для разных типов сотрудников применяются разные пряники. Мы так устроены, что идем в ту сторону, где нас хвалят, любят, где о нас заботятся, в общем, где делают нам хорошо.

Классификаций сотрудников на самом деле очень много. Я – сторонник именно тех классификаций, которые можно использовать в реальной жизни и в реальном управлении людьми.

Классификация Фрэнка Пьюселика именно такая, и мне она нравится своей прагматичностью. Реально, когда ты раскладываешь человека по трем составляющим этой классификации, то сразу понимаешь, как его мотивировать, и действительно ли данный человек будет «выпрыгивать из штанов» ради вашего поощрения. Согласно этой классификации, в сотруднике можно выделить три составляющие: Причастник, Властник, Достиженец.

Причастник. Этот тип млеет от такого поощрения, как доска почёта. Эти люди – душа компании. В принципе, они могут быть не самыми сильными специалистами, но почему-то, когда они на рабочем месте, то весь коллектив работает лучше. У меня была такая тётенька, когда я был техническим директором. Она, скажу честно, работала так себе. Она аккуратна, исполнительна, но не более. Иногда она даже могла поругаться на начальника (меня) и на моего руководителя (генерального директора). Но мы её держали, ибо почему-то, когда она на рабочем месте, то все работали лучше: быстрее отвечали на звонки, аккуратнее готовили документы, вежливее общались и т. д. Как она это делала, понятия не имею! Но, стоило ей уйти на больничный или куда-то ещё, то общая эффективность подразделения снижалась.

Причастники – цемент компании. На корпоративах они первые массовики-затейники, делают какие-то номера, поддерживают в трудный момент. Если случается жесткий дедлайн, и сроки горят, этот человек может подойти похлопать по плечу, сказать: «Васенька, не переживай, всё у тебя получится» или «Машенька, не плачь, ты можешь». И всё действительно получается волшебным образом! Главное назначение этих людей – слепить команду, которая эффективно достигает цели. Это миссия причастника. Их мотивируют именно люди, отношение к людям и отношения между людьми. Если мы мотивируем причастника на проект или берём себе на работу, то нам стоит говорить: «Тут отличный душевный коллектив, смотри, какие люди с нами работают!».

Причастникам сложнее уволиться, даже если им не платят. И я знаю таких людей, которые в смутные 1990-2000-е работали по 7—8 месяцев с задержкой зарплаты просто потому, что «хороший коллектив, и не хочется уходить».

Именно эти люди страдают попасть на доску почёта. Здесь, опять же, есть нюансы, как и везде. Перед тем, как вешать сотрудника на доску почёта, было бы неплохо понимать, какой именно коллектив работает у вас в компании (см. Техника безопасности при работе с Пряником).

Властник. Эти сотрудники чётко осознают иерархию в компании и своё место в ней. Их привлекают возможности влиять на принимаемые решения и движение по карьерной лестнице. В принципе, их можно поощрять вывешиванием на доску почёта. И они воспримут как поощрение. Но только в том случае, если это нужно для решения их задач: продвижение по карьере, получение права голоса, вход в «закрытое общество» и т. д.

Повесили портрет властника на доску почёта, будьте готовы к тому, что он подойдёт и скажет: «Добавьте мне зарплату, я работаю очень хорошо. Или повысьте меня в должности». На ваш вопрос «С чего?» он скажет: «Ну как же? Я вешу на доске почёта, значит я лучший». Тут все логично.

Властники – это люди, которые ведут в голове счет: кто кому сколько услуг и одолжений оказал, что нужно сделать, и какую партию разыграть для того, чтобы цели достичь. Если кто-то из вас смотрел сериал «Миллиарды», то там представлен типичный властник – прокурор Чак Роудс. У него в голове блестящие многоходовки! К кому и как подойти, что предложить и что попросить или даже потребовать взамен. И на должности прокурора он потому, что должность даёт ощущение полной власти в его вотчине. Если властник кому-то оказал услугу – очко в его пользу. Если ему оказали – он должен. Очко в пользу другого.

Перевес не должен превышать одно очко. Если перевес в два и более очка в пользу властника – значит, он перерабатывает. Оказывает услуг больше, чем получает взамен. Если перевес в два и более очка не в пользу властника, он себя чувствует крайне уязвимым.

Властников узнать очень легко по статусным атрибутам: большой стол, картина значимого человека за спиной, его фотографии с влиятельными людьми, дорогая машина, элитные часы и т. п. Увидели такие атрибуты? Перед вами с большой вероятностью властник.

Властника можно мотивировать и поощрять связями: «Если вступишь в проект, будешь общаться со следующими влиятельными лицами <имена влиятельных лиц>, будешь распоряжаться <перечень ресурсов> и отвечать за <сфера ответственности>». При таком раскладе они могут работать даже без денег.

Достиженцы – это те, которые ориентированы на результат. Это самые крутые специалисты, элита профессионалов своего дела. Им подавай интересные и сложные задачи. Достиженцы воспринимают их как поощрение.

«Васенька, пожалуйста, сделай ты этот сложный проект! Кроме тебя некому. Никто не соображает, как ты! А когда сделаешь, получишь ещё более сложный проект (но не премию или не только премию!)». Со стороны такой спич начальника может показаться чушью или откровенной манипуляцией, раз человека за хорошо проделанную сложную работу поощряют ещё более сложной работой. Но таковы достиженцы! Им в кайф!

Во время одного из тренингов для IT-директоров произошёл забавный случай. Рассказываю, как мотивируют достиженцев, а их больше всего среди программистов и IT-шников. Полгруппы начинает смеяться, а полгруппы задумчиво подвисает. И одна девушка – IT-директор крупной компании – с изумлением говорит, что именно так её и мотивируют, и что до сегодняшнего дня тренинга она считала это нормальным. По вздохам подвисшей части группы я догадываюсь, не одну девушку мотивируют подобным образом.

Нанимать достиженцев в команду выгодно. Можете быть уверенным в высоких стандартах и качестве выполненной работы. И почти никакого контроля. Только за сроками выполнения *поставленных* задач. Ибо достиженцы иногда уходят в качество и забывают про время. Или делают то, что является качественным и нужным, по их мнению, но не по техническому заданию или мнению руководителя проекта.

Поощрение в виде более сложной задачи выглядит заманчиво для предприятия и достиженца. Если задача, конечно, еще больше прокачает навыки достиженца. Иначе она достиженцу не интересна.

Когда работаете с достиженцами, будьте готовы к двум вещам: 1) компания должна развиваться быстрее достиженца, в противном случае он уйдёт; 2) достиженцы не признают авторитетов по иерархии власти, и, если вы будете в чём-то не правы, узнаете об этом сразу и, возможно, в особо циничной форме. В общем, берегите своё самолюбие в работе с достиженцами.

Хороший пример того, как по-разному воспринимают одно и то же действие разные сотрудники. Скажем, вы хотите поощрить сотрудника приглашением на какой-нибудь званый ужин. Причастнику или властнику это кстати: там много людей, можно тусоваться (причастнику), знакомиться с большим количеством нужных людей (властнику). А вот достиженец (специалист) воспримет это, скорее, как наказание: «Зачем я буду тратить время на бессмысленную болтовню, если могу в это время сделать что-то интересное и полезное».

Поощрение воспринимается от эмоционально значимых и авторитетных людей. Если человека поощряет тот, на кого ему наплевать, то и поощрение, скорее всего, воспримется наплевательски.

Важны и позиции, с которых вы поощряете, даете пряник. Рассмотрим их подробнее.

Я-концепция при применении Пряника

Личностная позиция, с которой выполняются действия, называется Я-концепцией. В нашем случае действие – это поощрение сотрудника. Я-концепция – это система взглядов, ценностей, убеждений и стратегий того, кто делает действие (поощряет). Проще говоря, кем вы себя ощущаете, когда что-то делаете? Суперпрофессионалом, никудышным увальнем, полноправным членом коллектива, от которого зависит жизнь и смерть целой компании? Именно это ощущение определяет ваши действия и отношение к вам других людей.

Например, есть позиция повелителя: начальник снизошел до подчиненного и излил на него свою благодать. Такая позиция подходит для не очень высококвалифицированных сотрудников. Высококвалифицированный персонал обычно воспринимает начальника как эксперта, он вряд ли позволит обращаться с собой таким образом. Лично я позицию повелителя с высококлассными профи не использую. С ними подойдет позиция старшего товарища, неглупого и чуткого, или даже друга.

А вот низкоквалифицированный персонал, по моему опыту, позицию друга воспринимает негативно: «Если ты нам равен, то почему нами командуешь? И почему мы для тебя что-то должны делать?» Они лучше реагируют на Я-концепцию гуру-небожителя.

С начальниками аналогично.

Позиционирует себя как повелитель? Начинаем поощрять с позиции подданного. Если начальник позиционирует себя как друг, то целесообразно общаться и поощрять его с позиции друга.

Применение Пряника к начальникам

В принципе, к начальникам пряник применяется также, как и к сотрудникам. Кроме, пожалуй, денежных поощрений. Это может восприниматься как взятка.

Реальный кейс с практических отработок материалов моего тренинга. Стоит задача получить у вышестоящего начальника средства на обновление парка техники. Начальнику приводили разные аргументы, что «техника скоро выйдет из строя», что «нельзя работать качественно, если техника плохая» и т. д. Ничего не возымело действия. Потом разобрались, что **начальник – типичный властник**. Властникам очень важен имидж. Когда ему ту же просьбу оформили в слова для властника: «На нас партнеры и заказчики уже смотрят косо, потому что техника плохая». Только тогда начальник задумался и выделил деньги. Правда, сильно меньше, чем запрашивали. Но на такие случаи есть лайфхак – просите денег больше, чем вам нужно, и тогда вам выдадут столько, сколько вы хотите.

Бывает, начальнику нравится ощущать себя властелином всего. В таком случае можно поощрять с позиции благодарных подданных, благодарных подчиненных. Это может казаться смешным, но работает очень круто! Когда вы загоняете начальника в оценочный фрейм, из него сложно выбраться. Он уже привык, что подчиненные им восхищаются и на него молятся. Начальник подсаживается на это, и что-то сделать против коллектива ему становится тяжело. Ибо потеряет ощущение, что им восхищаются. А вы, разумеется, выражаете желание коллектива.

Если **начальник – достиженец**, и вы себе хотите добавить заработную плату, то это можно обосновать тем, что вам необходимо расширять свои компетенции. На компанию перекладывать эти затраты сложно, много заморочек, нужно отрываться от производства и вообще. А когда начальник будет платить вам больше денег, вы сами будете повышать свою квалификацию в свободное от работы время.

У руководителя-достиженца высокие внутренние стандарты качества проделанной работы. Он всегда стремится все довести до совершенства, и от других требует того же. Как следствие, сотрудники-подчинённые достиженца начинают «вешаться», т.к. к ним предъявляются такие же высокие стандарты. А если достиженец ставит задачу, он не понимает, как она может быть не сделана? Какие-такие дети, муж, жена, хомяки, кот? Личное – личным, а работа в первую очередь!

Я лично так и делал. Это было в далёком 2007. Тогда мой доминирующий тип был именно достиженец. Я всех брал за шкирку и вытряхал максимум, какой люди могут дать. А потом ещё столько же. Тогда еще не понимал, что не стоит всех равнять под себя, не все могут работать с такой же скоростью и качеством, как я. Поощряли меня, например, курсами повышения квалификации по конкурентной разведке.

Сотрудники воспринимали меня как суперпрофессионала и ходили ко мне советоваться. И я советовал. Возмущался их некомпетентностью, но советовал и даже делал большую часть работы за них. Ну а как иначе? Кто, кроме меня, может *качественно* решить поставленные задачи? После пары лет тотальной пахоты за большую часть своих сотрудников, я задумался: «А на кой ляд они нужны, если за них работаю я?» Именно с этого момента начались мои изменения и рост как руководителя.

Когда **начальник-причастник** – это беда для самого начальника. Очень и очень печальное действие, ибо нет хуже для причастника, чем поставить его начальником. Почему? Да потому, что он – душа компании, к нему все ходят как к другу здороваться и общаться. Но начальник периодически должен и поругать кого-то, и строго спросить за качество или сроки.

Если причастник становится начальником, то это, конечно, коллективу нравится! В коллективе очень хорошая атмосфера, но дело не делается, как правило. И если, вдруг, начальник-причастник захочет что-то спросить и скажет: «Василий Петрович, почему не сделано?», то тут начнется +100500 отмазок: «Войдите в мое положение, у меня там первое, пятое и десятое...». И начальник-причастник входит. И дела не делаются. В этом особенность начальника-причастника.

Поощряют начальников-причастников вниманием коллектива. Люди хотят, люди благоговейт, людям нужно ваше человеческое тепло и т. д.

Техника безопасности при работе с Пряником

Если вы – девушка-начальник, и хотите поощрить подчинённого-мужчину совместным обедом или ужином, то делайте это крайне аккуратно. В нашем русском менталитете приглашение на обед может быть неверно истолковано, и доставит вам больше проблем, чем даст пользы. Аналогично, если вы – мужчина-начальник и хотите поощрить подчинённого-девушку. В России важно учитывать гендерные различия.

Поскольку пряник закрепляет желаемое поведение, то нужно точно указать, за что конкретно вы поощряете, дабы человек не терялся в догадках. Не должно быть так: «Ты выполнил задачу хорошо. Молодец! Вот тебе премия/грамота». Назовите, что именно удостоено поощрения. Если вы этого не сделаете, человек может сам додумать такое, что вам и не снилось. И закрепить, и повторять за разом раз. Оно вам надо?

Например, сотрудник предполагает, что похвалили его креативный подход, а вам, на самом деле, понравилась глубина проработки или хорошо оформленная документация.

Есть коллективы, где персональные достижения приветствуются, и есть коллективы, где считается, что персональные достижения делают выскочки, а не люди, с которых берут пример. Понятно, что выскочек начинают «утаптывать», всячески принижают, про них разводят сплетни, стараются уязвить. К примеру, почти вся Америка – страна персональных достижений, и, когда человек очень круто продает и превосходно делает свою работу, то все им восхищаются и хотят быть на него похожими. В России бывают варианты. За такое поведение могут и сгноить.

Расскажу реальный случай. На курсах по МВА общаюсь с одним из слушателей, владельцем сети магазинов (не буду говорить, какой). Он рассказывает, как решил применить «в лоб» знания и навыки, полученные на МВА. Не адаптируя к русскому менталитету. По зарубежным технологиям сформировал персональный KPIs (коэффициент трудового участия). То есть, если сотрудник работает хорошо, то он получает больше денег, работает плохо – получает меньше денег. Выставил KPIs на объём продаж. Она из девушек – молодая и красивая – очень круто начала продавать. Он её наградил большой премией, но коллектив, как ни странно, это не воспринял. Начались пересуды, что она эту премию заработала, не продавая, а делая другие приятные действия руководителю компании. В общем, коллектив начал изживать чемпионку.

С осторожностью хвалите за личные заслуги в коллективе, где торжествует коллективизм, и не принято радоваться за успехи отдельных индивидов. Иначе вашего чемпиона назовут жополизом или ещё хуже. Подробнее о том, как это сделать, мы разбираем на курсе [«Простая трансформация персонала в преданную и профессиональную команду всего за 3 месяца на базе методик спецслужб»](#).

Если коллектив ревнивый и не принимает персональные достижения, то поощрять лучше коллектив целиком. Либо перевоспитывать коллектив, прививать новые ценности, стандарты работы и поведения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.