

ТОМАС ФРИЦШЕ



КТО

ВЛАДЕЕТ
МЯЧОМ?



КАК НАУЧИТЬ
СОТРУДНИКОВ ДЕРЖАТЬ
«МЯЧ» ОТВЕТСТВЕННОСТИ
НА СВОЕМ «ПОЛЕ»

Психология. Искусство лидера

Томас Фрицше

**Кто владеет мячом? Как научить
сотрудников держать «мяч»
ответственности на своем «поле»**

«ЭКСМО»

2022

УДК 005.95
ББК 65.290-2

Фрицше Т.

Кто владеет мячом? Как научить сотрудников держать «мяч» ответственности на своем «поле» / Т. Фрицше — «Эксмо», 2022 — (Психология. Искусство лидера)

ISBN 978-5-04-197050-5

«Какого черта мои сотрудники такие несамостоятельные? Почему им приходится по пять раз объяснять одно и то же?» — типичная жалоба большинства руководителей. Эта книга очень подробно, в режиме реального коучинга, объясняет, как превратить подчиненных в тех, на кого можно положиться. Ее герой Мартин — начальник десятка инертных продавцов в супермаркете — под руководством «играющего бизнес-тренера» Стива Вильгельма превращает их в проактивных, заинтересованных в крутом результате членов команды. Следить за этим процессом — все равно что присутствовать на хорошем тренинге управленческих навыков. В форме короткометражного рассказа автор расскажет о том, как: - повысить производительность сотрудников; - четко объяснять задачи, чтобы совершенствовать компетентность; - правильно поощрять, мотивировать, награждать сотрудников; - вести переговоры и обсуждения с коллегами; - разобраться в собственных ошибках и принять их. Томас Фрицше — дипломированный психиатр и тренер, основатель и владелец TOMplus, компании непрерывного образования, специализирующейся на прикладной психологии мозга и сердца. Более 20 лет успешно занимается обучением и коучингом менеджеров среднего и высшего звена, особенно в области лидерства и ведения переговоров. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005.95
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-197050-5

© Фрицше Т., 2022

© Эксмо, 2022

Содержание

Судьба руководителя	7
Забывчивость и зависимость	9
Коучинг в семье – не лучшая идея	10
Самый дорогой коуч в Европе	11
5000 €?!	12
Первоапрельская шутка или правда?	14
Делим проблему на кусочки	15
Урок 1	16
Ошибки руководства	17
Строительство соборов	20
Мотивационное видео	23
Урок 2	25
Крюгер не говорит на латыни	27
Остается только одно – двигаться вперед	29
Урок 3	31
Лучшие собеседники вместо лучших продавцов	34
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Томас Фрицше
Кто владеет мячом? Как научить
сотрудников держать «мяч»
ответственности на своем «поле»

Wer hat den Ball? Mitarbeiter einfach führen by Thomas Fritzsche

© 2022 Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau



© Астафьева К.К., перевод на русский язык, 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Судьба руководителя

У Мартина Дампфа проблема. Он работает менеджером уже почти пять лет и любит то, что делает. Однако ему все меньше и меньше нравится ходить в офис. Мартин признается, что в основном это происходит из-за подчиненных. У него, конечно, есть несколько лучших парней – настоящих специалистов-трудяг, на которых можно положиться. Но большая часть команды, по его мнению, либо ужасно глупа, либо ужасно несамостоятельна. Есть и «удивительные» исключения: когда в одном человеке сочетается и то и другое.

В начале своей управленческой деятельности Мартин часто слышал, как опытные менеджеры отзывались о своих сотрудниках. И уж поверьте, в этих словах было мало хорошего. Оказывается, в каждом коллективе работали какие-то глупые, ленивые, зависимые, озабоченные только своей выгодой люди. В то время Мартин твердо решил: он никогда не станет так говорить о своих коллегах. Да он и думать так не собирался! Но прошло время, и наш герой стал ловить себя на том, что делает именно это.

Конечно, Мартина это шокировало. А что, если это он плохой руководитель и ужасный человек? Иначе почему думает ТАКОЕ о подчиненных? А может, все его мысли – правда? Вдруг он был просто молодым идеалистом, который восторженно смотрел на людей вокруг? А реальность – как это и должно было случиться – оказалась куда более грустной? Ответов на эти вопросы Мартин пока не знает. Но он точно знает, что постоянно приходит домой вымотанным. И это не из-за 10-часового дня в офисе: мужчина по-прежнему получает удовольствие от своего дела. Мартина истощают постоянные не ведущие ни к чему разговоры с одними и теми же людьми.

Когда он говорит об этом с другими менеджерами, они понимающе кивают. Почти все знают о его проблемах и подтверждают, что ежедневно сталкиваются с тем же самым. Часто приходится что-то объяснять коллегам по несколько раз – и через некоторое время нужно все повторять снова. Многие сотрудники просто не думают. Они явно пассивны и зависимы.

Мартин Дампф это понимает и даже пытается что-то предпринять. Но ничего не меняется.

За время работы тренером и коучем для руководителей я познакомился со многими мужчинами и женщинами, похожими на Дампфа. В первый день семинара на тему лидерства, еще до выступления, я задаю участникам один вопрос: «Чего вы ждете от нашей встречи?» Знаете, какие пожелания озвучиваются чаще всего?

«Я хотел бы знать, что делать с сотрудником, которому каждые несколько недель приходится все объяснять заново».

«Если вы сможете показать мне, как побудить моих людей думать и действовать самостоятельно и независимо от меня, тогда семинар будет полезен».

На этом этапе я обычно прошу, чтобы участники семинара оценили, сколько времени они смогут сэкономить в день и в неделю, если озвученные ими проблемы будут решены. «По крайней мере час в день!» – говорят многие. А некоторые предполагают, что смогли бы выгадать даже пару часов. Неплохо, правда? Как раз то, что нужно Мартину Дампфу (и вам, конечно).

Эта книга о том, как Мартин учился руководить. Таким образом, чтобы одного объяснения оказывалось достаточно. Так, чтобы сотрудники могли самостоятельно принимать решения и не боялись действовать.

Я покажу вам, как Мартин ведет обсуждения и что он делает, чтобы его команда развивала высокую степень независимости.

Чтобы лидерство не доставляло проблем, стало более простым и увлекательным, нужно соблюдать три правила. При этом одно цепляется за другое. Смотрите: если у вас есть умные и независимые сотрудники, вы будете более довольны своей работой. А еще сможете более

эффективно расходовать время: раньше вы тратили его на разговоры и пояснения, а теперь направите на выполнение других (и часто – более важных) задач. Это работает на достижение карьерного успеха в среднесрочной перспективе. В то же время будете более расслаблены и станете приходить домой пораньше – а значит, начнете получать больше удовольствия от личной жизни. Признайтесь, вы наверняка стремитесь к чему-то подобному.

Большой успех. В более короткие сроки. С ббольшим удовольствием.

Вот о чем эта книга.

По сути, речь идет о том, у кого мяч.

Томас Фрицше

Ранштадт, лето 2015 г.

Забывчивость и зависимость

Мартин Дампф проработал в розничной торговле более пятнадцати лет. И десять из них – менеджером. Сначала он был начальником одного из отделов в продуктовой компании, затем в течение трех лет – директором магазина площадью 2500 квадратных метров, в котором трудилось 85 сотрудников.

Мартин любит свое дело. Ему нравится работать с людьми: как с клиентами, так и с коллегами. Тем не менее за последние несколько лет он заметил, что измотан до предела. Герр Дампф все чаще чувствовал себя уставшим, а иногда по утрам ему даже приходилось заставлять себя встать с кровати.

Мартин молод и все еще хочет подняться на несколько ступеней вверх по карьерной лестнице. Однако уже сейчас он понимает, что уровень его энергии стремительно падает. Это признаки выгорания, да? Но почему они появились? Особенно учитывая, что работа-то в целом приносит радость...

Жена Мартина, Ханна, работает тренером личностного роста и уже пять лет обучает других людей коучингу. Конечно же, она заметила случившиеся с супругом перемены. И каждый раз, когда за завтраком в понедельник муж ноет, что ему скоро на работу, Ханна участливо интересуется: «В чем дело?»

«Это раздражает!» – сообщает Мартин, надевая куртку.

«Что именно?» – уточняет Ханна.

«Все!» – Мартин пренебрежительно машет рукой и уходит.

Но Ханна не была бы хорошим тренером, если бы никогда не затронула эту тему. Как-то на выходных она спросила: «Что больше всего раздражает тебя на работе?»

Мартин не медлил с ответом: «Просто все. Вообще все! Сотрудники, вся эта бюрократия, которая отнимает кучу времени... А надо еще креативить, продавать и так далее!»

Ханна кивнула: «Хорошо. А если бы ты мог изменить только одну вещь, что бы это было?»

«Типичный вопрос коуча, – простонал Мартин. – Если бы ты была феей-крестной, я ответил бы так: я хочу, чтобы не приходилось объяснять команде все заново каждые несколько недель. А еще чтобы люди начали использовать свой мозг по назначению! Знаешь, мне иногда кажется, что голова им только, чтобы в нее есть».

Ханна немного подумала и снова обратилась к мужу: «На самом деле у тебя два как будто бы разных желания. И они, разумеется, тесно связаны между собой. Как ты считаешь: если эти два пункта будут соблюдены, твоя жизнь как менеджера станет проще?»

Мартин почти сразу с энтузиазмом согласился: «Определенно!»

После этого Мартин еще раз уточнил: если ему не придется по десять раз объяснять каждому сотруднику одно и то же и если коллеги начнут чаще думать и действовать, у него появится куча времени на административные дела. А значит, бюрократия в компании перестанет его так беспокоить. К тому же, когда сотрудники станут умнее и самостоятельнее, Мартин сможет делегировать им некоторые задачи. Это разгрузит его и избавит от лишних нервов.

Коучинг в семье – не лучшая идея

Ханна решила удостовериться: «Правильно ли я поняла? Твои люди настолько забывчивы, что приходится объяснять им все снова и снова? Они не могут или не хотят думать самостоятельно?»

Муж кивает.

И тут супруга делает ход конем: «Дорогой, помнишь, как двенадцать лет назад ты терпеть не мог и, что скрывать, побаивался своего тогдашнего начальника? И помнишь, почему? Он совершенно бесчеловечно относился к подчиненным. Тогда ты поклялся себе, что будешь вести себя совершенно по-другому, когда станешь менеджером. И вот сегодня ты говоришь, что твои люди забывчивы и глупы. Поздравляю!»

«Я не говорил, что они забывчивы и глупы, – начал оправдываться Мартин. – Да и вообще... Не все такие. К счастью, у меня есть два хороших топ-менеджера. Без них я совсем бы пропал».

Ханна заметила, как раздражает мужа эта тема, и не захотела еще больше его провоцировать. Поэтому она продолжила нейтральным тоном: «Это действительно очень интересно: как ты работаешь с этими лучшими людьми? Ведь остальные, по твоим словам, в сравнении с ними весьма ограниченные товарищи».

Но этот вопрос стал последней каплей, терпение Мартина подошло к концу: «Оставь меня в покое с этими коучинговыми расспросами! Воскресенье! Выходной! Я хочу побыть один, отдохнуть, а не сидеть перед тобой, отвечая на вопросы, как клиент. И чтобы ты знала: почти у каждого моего знакомого руководителя есть эта проблема. Так что это вовсе не моя вина! Видишь, не такой уж плохой у тебя муж».

Ханне пришлось отступить: «Ты прав: коучинг и подобные советы в семье не работают. Извини, я увлеклась. Но я вижу, каким напряженным ты стал в последнее время. И хочу тебе помочь! Или хотя бы поддержать, как умею. А раз ты не готов обсуждать эту проблему, давай просто сменим тему».

Позже в тот же день Ханна положила на стол Мартина записку с адресом сайта. И, предупреждая его вопросы, сразу сказала: «Помнишь лучшего тренера, который у меня когда-либо был? Стива Вильгельма? Он больше не проводит тренинги. Но я слышала, что Стив продолжает совершенствовать особую форму краткосрочного курса для руководителей. Час с ним может заменить пятилетнюю терапию. Попробуй! Ты ничего не потеряешь».

«Стив Вильгельм. Тот самый, из Баварии», – сразу же вспомнил Мартин. Но погодите-ка, разве не Ханна говорила ему чуть ли не сотню раз, что этот Стив – самый красивый мужчина, которого она видела в своей жизни? Очень здорово, черт возьми! Просто прекрасно! Большое спасибо!

Мартину определенно не хотелось обращаться к тому, кем так открыто восхищается его жена. И уж тем более – проводить с ним в одном помещении хоть минуту, пусть она и заменит даже сто лет терапии. Да и чем ему поможет этот «красавчик»? Что он может? По всей видимости, только сесть напротив и целый час учить жизни. Зачем вообще Мартину это надо? Вот именно – низачем!

Самый дорогой коуч в Европе

Три с половиной недели спустя Мартин уселся за ноутбук и набрал в поисковике адрес сайта Стива Вильгельма. Он, конечно же, почти сразу убрал с глаз долой записку Ханны. Но прошедшая рабочая неделя снова была такой нервной, что Мартину пришлось перерыть ящики стола и найти заветную бумажку. «Ничего такого! Я просто проверю, что там», – уверял себя наш герой, торопливо открывая сайт.

А прямо на главной странице его уже ждал провокационный текст:

«Вам кажется, что половина подчиненных страдает болезнью Альцгеймера, а остальные разучились думать вообще?»

«Хм... Надо же! Угадал!» – удивленно пробормотал Мартин и продолжил читать.

«Я могу вам помочь. Одного часа занятий достаточно, чтобы решить эту проблему. Нужно просто выяснить, у кого мяч».

«Ну, все понятно. Шарлатан!» – Мартин возмущенно фыркнул. Один-единственный час разговора на такую обширную тему! Да за это время ничего не удастся даже мирно обсудить, а уж тем более – найти причины происходящего. Удивительно, что Ханна раньше была в воскресенье от кого-то подобного! Ладно, стоит признать, что Стив Вильгельм действительно хорошо выглядит. И улыбка у него белоснежная, сногшибательная. Но это все равно не делает его профессионалом. Хотя у женщин (и у его жены тоже) от этой улыбки и подтянутой фигуры, кажется, вообще пропадает способность объективно оценивать, что говорит этот странный человек. Видимо, Мартин совсем не знает свою Ханну. Ну и глупости же ее восхищают! Час тренинга, который решит все проблемы, какой-то мяч... Что это вообще за ерунда?!

Нахмурившись, Мартин вернулся к тексту:

«Мои коуч-сессии всегда проходят удаленно. Это подходит не только мне, но и вам: я не особенно люблю частые разъезды, а у вас и без того мало свободного времени, чтобы тратить его на пробки по дороге в мой кабинет. Для работы со мной вам понадобятся только смартфон или ноутбук, камера и быстрое интернет-соединение».

Это несколько приободрило господина Дампфа. Ехать куда не нужно, сиди дома, пей чай, общайся... Звучит неплохо. Да и потратить нужно всего час. Любой рядовой фильм идет больше! А если усилия ни к чему не приведут, то Стив Вильгельм будет разочарован! Он же сам обещает решить любую проблему за 60 минут. Вот и проверим! Ну-ка, сколько стоит такое удовольствие?

Примерно с такими мыслями Мартин нажимает на кнопку «Оплата» – и на мгновение забывает, как дышать.

5000 €?!

Мартин жмет на кнопку еще раз, затем уходит со страницы, закрывает браузер. Молча смотрит в пустой экран. Снова открывает Google Chrome¹, ищет сайт, переходит к оплате и видит, что «тренировка с мячом» все еще стоит пять тысяч евро. Без скидки. Вы только вдумайтесь!

«Этот парень, должно быть, сумасшедший!» – злобно бормочет Мартин и с силой хлопает крышкой своего ноутбука.

За ужином, с аппетитом поглощая пасту, он сообщает жене: «Кажется, у твоего старого тренера развилась мания величия. Ты только представь: такие деньжища за час каких-то разговоров! Пять тысяч евро. Пять! Держу пари, что на этот его дорогущий индивидуальный тренинг до сих пор никто так и не пришел».

«Насколько мне известно, все места уже раскупили, – сухо отвечает она. – Полагаю, специальные коучинговые сессии для руководителей он проводит, чтобы просто чем-то занять себя. Не забывай: Стив уже пенсионер. На работу он хочет тратить всего несколько часов в месяц. И кстати, может себе это позволить. Да ты и сам знаешь, что полная занятость – понятие относительное».

Мартин перестает жевать. Он ошеломлен: «Неужели ты хочешь сказать мне, что каждый месяц Стив Вильгельм находит двух-трех новых идиотов, которые платят ему такую сумму?»

«Посмотри на отзывы», – советует невозмутимая Ханна и кладет в рот еще одну вилку спагетти.

Уж она-то точно знает своего супруга и понимает, что Мартин был только на сайте ее любимого тренера и не посещал других страниц.

И правда, он около десяти раз перечитывал тексты на сайте, нажимал на кнопку «Оплата» и никак не мог поверить в то, что видит. Быть может, это цена за неделю тренировок или хотя бы день интенсива? Но нет! Чем дольше Мартин находился на сайте Стива Вильгельма, тем сильнее убеждался: *этот человек действительно требует пять тысяч евро за час коучинга.*

Больше Мартину ничего не хотелось знать. Он и так не особо верил в то, что решить его сложные проблемы можно за какие-то 60 минут. А требовать за это настолько большую сумму было верхом дерзости!

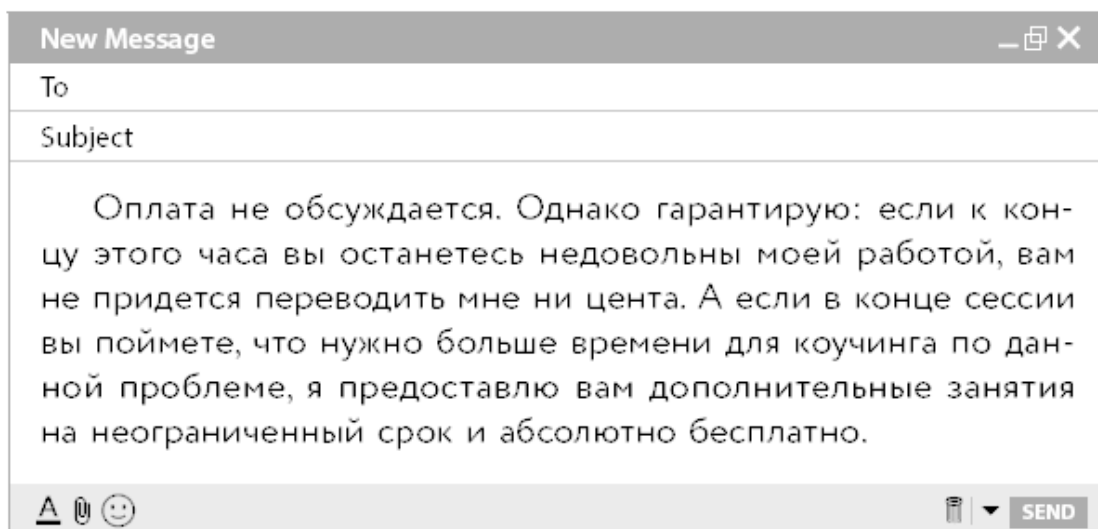
Позже, сидя с Ханной на диване перед телевизором, Мартин никак не мог сосредоточиться на фильме. Его голову занимало несколько мыслей. Те, кто платит пять тысяч евро за час коучинга, – одни из самых глупых людей в стране, а то и в мире. Но, с другой стороны, у придурков, вероятно, не было бы такой суммы!

Хорошо, допустим, Стиву Вильгельму удалось найти какого-то дурака, готового расстаться с большими деньгами. И предположим, знаменитый коуч просто берет деньги, а взамен не дает ничего. Так стал бы потерявший пять тысяч евро неудачник оставлять отзыв? Ни за что! Никто не хочет прилюдно расписываться в собственной глупости.

Все это не дает Мартину покоя. Во время рекламы он возвращается в кабинет к ноутбуку и еще раз просматривает уже знакомый сайт. Переходит в раздел с отзывами и сразу же видит шесть положительных оценок с отличными комментариями. Интересно, кто их написал? Мартин переводит взгляд на имена авторов и у него падает челюсть: четверо – его знакомые из бизнес-отдела FAZ²! Пока Ханна кричит «Началось!» из гостиной, Мартин снова переходит на страницу оплаты и видит там ссылку. После нажатия на нее появляется окно:

¹ В Германии этот браузер остается самым популярным, почти 48,8 % немецких юзеров используют именно его: <https://www.similarweb.com/ru/browsers/germany/>.

² Frankfurter Allgemeine Zeitung или «Франкфуртская всеобщая газета» – одна из ведущих межрегиональных газет Гер-



Мартин не слышит, как Ханна зовет его. Он перечитывает этот текст снова и снова, пытаясь думать как юрист: «В чем подвох? Через какой черный ход этот парень проскальзывает и завоевывает доверие людей? Ни одну проблему нельзя решить за час. А значит, он не должен получать вообще ничего. Но отзывы... Может, потому они и хорошие, что ему никто не платил? Однако же люди пишут о реальном результате! И их мнению я вполне доверяю. Что же здесь не так? Черт возьми, это не имеет никакого смысла!»

В ту ночь Мартин долго не мог уснуть – его мучали те же мысли. Только гордость помешала ему обсудить все с женой. А она бы, наверное, смогла ответить на его вопросы и объяснить, что к чему. Мартин беспокойно вертелся с боку на бок и провалился в тяжелый сон глубоко за полночь.

Первоапрельская шутка или правда?

Два дня спустя наш герой встретил в фитнес-центре своего друга. Питт обычный парень, он не менеджер, не несет ответственности ни за кого, поэтому всегда расслаблен. Он отдыхает, плавая вокруг света.

Питт спрашивает, как дела у Мартина, и тот рассказывает ему о своей ситуации на работе и о том, как Ханна «познакомила» его со Стивом Вильгельмом. В первую очередь говорит о невероятно высокой оплате, цитирует положительные отзывы от известных бизнесменов. А еще рассказывает о том самонадеянном заявлении а-ля «если вам не понравится, мы вернем деньги». Подумать только: этот парень настолько уверен в собственном успехе, что даже дает гарантии! «Я просто не могу понять, в чем подвох», – заключает Мартин.

«Остается ровно два варианта, – высказывает соображения Питт после недолгой паузы. – Либо это какая-то первоапрельская шутка, сайт фальшивый, а этого человека вообще не существует. Либо есть люди, которые его уже видели и которым он действительно помог».

«Кажется, первый вариант отпадает, – отмечает Мартин. – Даже если он использует известные имена в отзывах без ведома этих людей. Ханна отлично знает его, она прошла с ним первоначальное обучение. Не было тренировочного уик-энда, после которого она не бредила бы Стивом Вильгельмом!»

«Хорошо, – резюмирует Питт. – Если он есть, нравится Ханне и, возможно, некоторым боссам крупного бизнеса, у меня к тебе всего один вопрос: что ты теряешь?»

«Пять тысяч евро!» – восклицает Мартин.

«Если тебе не понравится, то не нужно ничего платить, – напоминает Питт. – А если ты сомневаешься и думаешь, что он пойдет на попятную, – сначала получи подтверждение по почте с его подписью. И уязвимые места закрыты».

После секундного размышления Питт добавляет: «Все сводится к одному вопросу, и только ты можешь ответить на него».

«И к какому же?» – озадаченно смотрит на него Мартин.

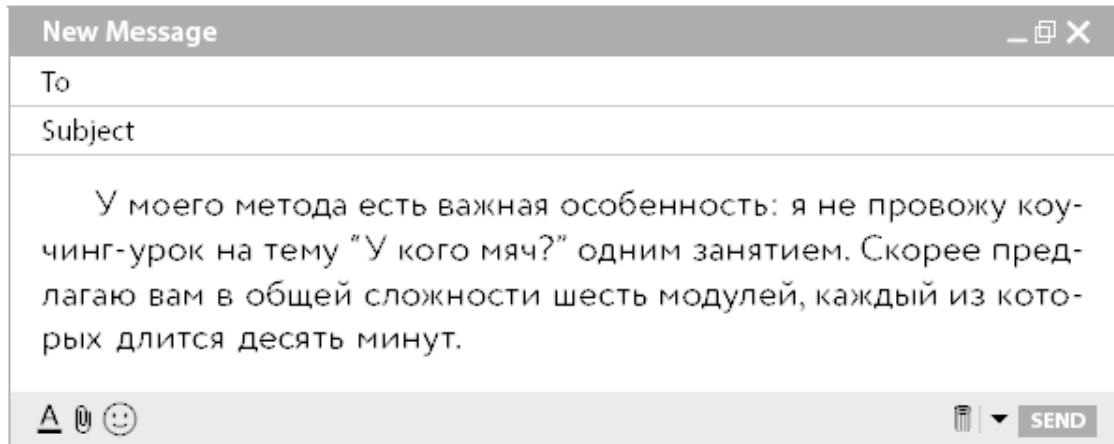
«Итак, *если* этот парень настоящий и *если* его метод мяча работает, остается понять: настолько ли важна для тебя проблема с сотрудниками, что ты готов отдать за ее решение пять тысяч евро?»

Эта мысль не дает Мартину покоя. Он беспокойно спит ночью, а на следующее утро отправляет электронное письмо Стиву Вильгельму с просьбой письменно подтвердить гарантии, которые он дает в пункте об оплате. Через день приходит ответ в виде контракта. В двух экземплярах. Подписанных Стивом Вильгельмом. Даже с обратным адресом.

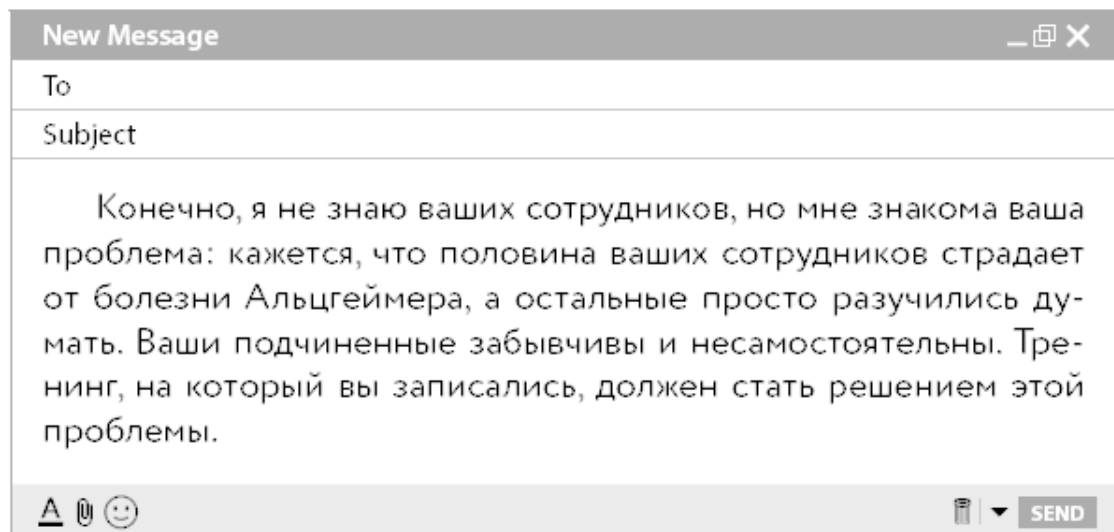
Мартин думает еще 24 часа, но не находит изъяна в логике Питта. Терять ведь и правда нечего (кроме внушительной суммы): если метод Стива действительно меняет трудовую жизнь в лучшую сторону, то он стоит своих денег. Мартин подписывает присланные документы и отправляет их обратно. А через несколько дней пишет новое письмо Вильгельму, чтобы договориться о встрече.

Делим проблему на кусочки

В ответ наш герой получает дружелюбное письмо, где, помимо теплых приветов Ханне и некоторых предполагаемых дат, видит следующее:



Мартин снова недоумевает: что можно обсудить за десять минут? Он ведь даже не описал проблему! Однако продолжает читать.



«Хм, верно. Он как будто наблюдал за мной и коллективом! – пораженно бормочет Мартин. – Назначу-ка встречу для десятиминутного разговора. Он обойдется мне чуть меньше чем в тысячу евро». Мартин указывает в новом письме желаемую дату и нажимает на «Отправить».

Урок 1

Терапия должна подходить пациенту

В назначенное время раздается телефонный звонок: «Доброе утро, господин Дампф! Я рад вас слышать. Как поживает Ханна?»

«Доброе утро, господин Вильгельм. У нее все хорошо, я передам ваш теплый привет. Но знаете, мне не хочется болтать о Ханне за тысячу евро! Какое невероятное решение вы можете предложить для работы с моими пассивными, забывчивыми сотрудниками?»

Стив Вильгельм смеется: «Вы слышите, как тикает счетчик оплаты, – это можно понять. Время – деньги, не так ли? Не волнуйтесь, я не собираюсь резко бросать трубку ровно через десять минут. Но вы совершенно правы, давайте сразу перейдем к теме.

Скажу сразу: я не дам вам готового решения, которое вы старательно запишете, как ученик за учителем. Скорее снабжу различными стратегиями, чтобы вы смогли разобраться с проблемой самостоятельно. Для этого я задам несколько конкретных вопросов. Один очень известный человек однажды назвал это “мастерством акушерства”³.

Итак, перейдем к сути проблемы: ваши сотрудники постоянно забывают то, что им нужно знать, заставляя вас снова и снова объяснять одно и то же. Правильно?»

«Не все сотрудники, но большинство. Признаю – да, это так».

«Хорошо, тогда хочу задать вам первый, очень важный вопрос. Как вы понимаете, что сотрудник снова забыл то, что должен был знать?»

Мartiном овладевают противоречивые чувства. С одной стороны, он все еще не смирился с тем, что заключил дорогостоящую сделку – причем, возможно, с шарлатаном. С другой – его раздражали приветы и интерес к Ханне, он ревновал. Однако Мартин не мог не отметить, что Вильгельм очень тепло относится к нему – и это, разумеется, приятно щекочет самолюбие. Но разум все равно цинично комментирует: «Еще бы! Ты же ему столько денег отвалил». И замечание Стива об акушерстве он не понял (при чем здесь вообще оно?). А больше всего раздражало, что за такие деньги не дают никаких ответов, а лишь задают вопросы.

Однако Мартину хочется быть хорошим учеником. Поэтому он сосредоточивается, отбрасывает посторонние мысли и отвечает: «Я понимаю, что сотрудник забыл то, что необходимо знать, когда он внезапно перестает выполнять задачу, которую должен выполнять. К сожалению, это случается слишком часто».

³ Benson, 2011, см. список литературы в приложении.

Ошибки руководства

«И вы думаете, что он больше не знает, как выполнять задачи?»

Мартин подозревает, что совершил ошибку. Но он не может понять какую. А Вильгельм почти сразу отвлекает его: «Мы оставим вопрос открытым, Мартин. Могу я называть вас Мартин? Для вас я просто Стив. Итак, что именно вы делаете, когда думаете, что ваш сотрудник забыл правила или задачи?»

Мартин недоумевает: теперь они должны обращаться друг к другу по имени? Но ведь у них не настолько близкие отношения...

Он делает глубокий вдох и сообщает: «Я зову подчиненного и еще раз объясняю ему, что важно в его деле. Затем подробно рассказываю, на что обращать внимание и как действовать».

«Я так и думал, – кажется, на том конце провода Стив Вильгельм даже кивнул в подтверждение своих слов. – Это одна из самых распространенных ошибок руководства. Мартин, если я скажу, что на самом деле вы работаете в лучшем коллективе, чем думаете, вас это утешит? Многие лидеры в подобных ситуациях поступают так же, как вы. Но это все равно неправильно».

Мартин неприятно удивлен: разве может хороший тренер настолько откровенно сказать, что у клиента что-то не так? Тем временем Стив Вильгельм продолжает: «Давайте подумаем, где находится точка преткновения. Для этого я хотел бы в нескольких словах рассказать о самой важной части тренинга, которую в свое время придумал один умный человек по имени Кен Бланшар⁴. Его основная идея заключается в том, что каждому руководителю необходимо адаптировать стиль управления к уровню развития соответствующего сотрудника в каждом конкретном случае. Это довольно ясное и простое послание. Но лишь некоторые руководители пользуются идеей на практике. А жаль. Бланшар различает две причины недостаточного уровня развития работника. Как вы думаете, какие?»

«Глупость и тупость?» – Мартин просто выпаливает первое, что пришло в голову. Он все еще не привык к быстрой смене вопросов и пояснений.

Стив смеется: «Да, неплохо! Бланшар выразил бы это несколько более благородно: “не обладает достаточной компетентностью”. В конце концов, это не обязательно из-за нехватки мозгов. Скорее потому, что они еще чему-то не научились. А значит, вы уже уловили одну из двух причин. Отлично! И что как руководитель вы делаете, когда понимаете, что одному из ваших сотрудников не хватает компетенций?»

Мартин отвечает сразу же (ведь он уже много раз проходил подобное): «Что ж... Я объясняю ему самое важное. Я показываю, как надо. При необходимости отправляю его на курсы повышения квалификации или даю профессиональный коучинг. В зависимости от темы и того, сколько у меня свободного времени».

«Превосходно! Итак, давайте сделаем вывод. Если вы заметили, что сотруднику все еще не хватает компетентности по определенному вопросу, вы объясняете ему, как разобраться с задачей. Либо самостоятельно, либо с помощью других людей. Верно?»

«Да, точно», – подтверждает Мартин.

Он впервые немного расслабляется за время разговора, но Стив Вильгельм снова спрашивает: «Это вы проделываете со своими людьми, когда они через несколько недель забывают свои задачи, не так ли? Вы вызываете их и снова объясняете с самого начала, что нужно делать и каким образом?»

⁴ Кен Бланшар – известный американский специалист по менеджменту, автор книг для бизнесменов и управленцев. Одна из его самых популярных работ – «Одноминутный менеджер». Книга переведена на 37 языков и продана в количестве более 13 млн экземпляров.

«Да, конечно, я ведь уже говорил об этом», – отвечает Мартин, чувствуя легкий укол раздражения.

«Хорошо. Позвольте мне перейти к сути. Как вы считаете, насколько вероятно, что сотрудник больше не может делать то, с чем отлично справлялся в течение нескольких недель? Что он больше не знает того, что знал все это время? Многие руководители не задумываются об этом как следует. А значит, глубоко заблуждаются.

Еще раз: допустим, некий Мейер – работник продуктового магазина – правильно оформляет полки в течение трех-четырех недель. Он перемещает старый товар вперед, закрывает пробелы, убирает новый товар поглубже и так далее. Внезапно вы понимаете, что он выкладывает новый товар перед старым, и думаете про себя: “Упс! Раз Мейер совершенно забыл, как это делается, мне нужно объяснить ему все еще разок”».

«Да... Нет! Ну, может быть, не на простом примере...» – заикается Мартин. Почему Стив так хорошо разбирается в торговле? Откуда он знает про типичные ошибки подчиненных? Он что, умеет читать мысли? Ведь правда же: только позавчера Мартин снова увидел 15 упаковок старого тостового хлеба, лежащих на задней полке, в то время как свежие были помещены перед ними. И тогда он прочел подчиненному целую лекцию о том, как действовать правильно. И ведь Стив Вильгельм указал на очевидное: сотрудник должен был точно знать, что и как делается. Он ведь работал с одними и теми же задачами даже не неделями – годами...

Мартин берет паузу на пару секунд и спрашивает: «К чему вы клоните? Я вас не понимаю».

«Я всего лишь интерпретировал то, что вы мне сказали, – терпеливо объясняет коуч. – Мы ведь уже установили: объяснение – важный инструмент для того, кто чего-то не знает. Оно помогает повысить компетентность другого человека. А компетентность – один из двух факторов, которые, по словам Бланшара, необходимо учитывать, если вы хотите помочь сотрудникам добиться хороших результатов. Однако вашим людям может не хватать компетенций, чтобы что-то сделать! Теперь нам нужно взглянуть на второй фактор, который, по модели Бланшара, отвечает за производительность наших сотрудников, – постоянную, на максимальных оборотах. Есть идеи, что это?»

Мартин не знает.

«Подумайте вот о чем. Если сотрудник молодец и уже долгое время неплохо справляется со своими задачами, в чем может быть причина того, что он все еще не показывает максимальной производительности? Если мастерство гарантировано, а эффективность низкая, чего не хватает? Как по-вашему?»

«Желания?» – аккуратно предполагает Мартин.

«Прекрасно! Бланшар называет второй аспект вовлеченностью, но суть примерно та же. Теперь мы объединили два основных фактора – компетентность и вовлеченность (или, говоря по-другому, умение и желание). Только при наличии двух этих вещей сразу сотрудник будет работать в полную силу. Очевидно, не так ли?»

Мартин доволен тем, что наконец-то смог верно ответить на вопрос. При этом он размышляет, не слишком ли все банально: ведь ответы лежат на поверхности. Но вообще, для отличной работы у людей должны присутствовать и желание, и умение – это правда.

Однако собственная проблема не дает Мартину покоя. «Герр Вильгельм, скажите, а какое это имеет отношение к моим несамостоятельным сотрудникам, “страдающим болезнью Альцгеймера”?» – спрашивает он.

«Понимаете, в их действиях мало что связано с отсутствием самостоятельности, но многое происходит из-за забывчивости. Ваши люди работают давно и точно знают, как должна быть заполнена полка, ведь им это объясняли по несколько раз. Вот где ошибка руководства: вы продолжаете объяснять все заново, как будто за одну ночь у вашего сотрудника исчезли все компетенции. Но ведь недостатка умений у него нет, а вот второго пункта не хватает...»

«Вы говорите про желание? Про вовлеченность?» – уточняет Мартин.

«Да, конечно, они могут работать. Но у сотрудников отсутствует мотивация делать свою работу безупречно, – что они и демонстрируют, позволяя проблеме появляться снова и снова. Когда вы реагируете, объясняя все заново, получается, что вы пытаетесь “вылечить” компетентность, но при этом страдает вовлеченность. Терапия хороша, это пациент неправильный!»

Пока Мартин обдумывает сказанное, Стив сообщает: «Наши первые десять минут истекли. Я пришлю вам домашнее задание перед нашей следующей встречей. До свидания, Мартин!»

Мартин что-то растерянно бормочет в ответ и удивленно смотрит на телефонную трубку. Разговор длился всего десять минут? Не может быть! Ему показалось, что беседа продолжалась куда дольше. Кстати, а стоили ли эти десять минут заплаченной за них тысячи евро?

Пока слова коуча не стерлись из памяти, Мартин быстро делает несколько заметок:

- Хорошие сотрудники должны быть компетентными и преданными своему делу.
- Если этих двух качеств нет, производительность плохая.
- Ничего не помогает, если кто-то компетентен, но не предан делу.
- Руководитель должен поощрять в сотруднике то, чего тому не хватает.
- Чтобы повысить компетентность, руководитель должен хорошо объяснить задачу.

Все верно, все ясно. Но Мартин уже знал это. Вроде бы без того понятно: полезно сосредоточиться на вовлеченности и компетентности подчиненных. Правда, до разговора со Стивом эти пункты не стояли на первом месте для Мартина-руководителя. Зато теперь он знает, на что обратить внимание. Отлично. И что, это все? Больше он ничего не понял?

Господин Дампф смотрит в свой блокнот и после некоторого раздумья добавляет:

- Тот, кто какое-то время выполняет свою работу правильно, явно компетентен!
- Следовательно, у тех, кто внезапно начинает делать что-то неправильно, проблема не с компетентностью, а с мотивацией!
- Имеет смысл узнать у такого сотрудника, что происходит.
- Объяснять человеку без мотивации, как выполнять ту или иную задачу, – ошибка руководства!

Черт возьми, это все правильно и важно! И так же банально, как и первые пять «правил», записанных Мартином выше. Тем не менее наш герой должен признать, что явно не задумывался о последних пунктах. Даже близко.

Выходит, если сотрудники повторяют одни и те же ошибки каждые несколько недель, значит, у них просто недостаточно желания, чтобы работать четко и аккуратно. И как бы Мартин ни сомневался, вывод Стива Вильгельма звучал для него весьма убедительно: тот, кто мог идеально и эффективно делать что-то раньше, уже доказал свою компетентность. Значит, у него дефицит мотивации. Раньше Мартин не понимал этого, а потому раз за разом объяснял своим сотрудникам только то, что они уже знали и умели. Вместо этого он должен был спросить, что случилось, почему снизилась вовлеченность. После этого можно было бы целенаправленно побуждать сотрудников к действию. Но решит ли это все рабочие проблемы?

Строительство соборов

Мартин беспокойно спит и наконец просыпается около четырех утра с мыслью: «А как именно ты мотивируешь?»

Он лежит еще пару часов, смотрит в потолок и думает: «Стив Вильгельм, должно быть, задаст мне на дом составить описание того, как я мотивирую своих ребят. Что я скажу тогда?» Мартин все еще прокручивает это в голове, когда в шесть утра идет в душ, а позже садится завтракать.

«Я плачу ему, чтобы он давал ответы. И что я получаю? Только вопросы. Постоянно. И мне все время приходится докапываться до правды. Стив как будто в принципе не заинтересован в том, чтобы меня чему-то учить.

Он несколько раз меня похвалил за то, что я сказал что-то правильное. Приятно, конечно, но... Это и была мотивация? Его вопросы меня напрягали, а если удавалось ответить верно и он это отмечал, я вдохновлялся. Определенно! И что, мне теперь нужно хвалить сотрудников, которые не выполняют свою работу должным образом? Сумасшествие какое-то! Конечно, я могу отметить, что он умудрялся исполнять свой долг целых три недели. Но разве это не данность? Он и так должен хорошо работать. И что мы получим, если будем хвалить людей за вещи, которые совершенно очевидны?»

Ханна спрашивает Мартина, как все прошло. Он отделяется стандартным: «Нормально». Ему не хочется показывать жене, какое сильное впечатление произвела беседа со Стивом Вильгельмом. Всего десять минут на телефоне – и Мартин начинает глубоко задумываться о тех вещах, которых прежде не замечал. Нет уж, Мартин не станет восхищаться гуру и говорить, что не зря решил с ним поработать: он ни за что не подарит супруге этого триумфа. Кроме того, он не собирается признаваться Ханне в своих глупых управленческих ошибках. Но это можно обсудить с Питтом – на то они и друзья!

В спортзале Мартин задыхается на беговой дорожке рядом с Питтом, пока рассказывает ему о первом занятии. «И как мне мотивировать? Бегать туда-сюда по боковой линии, как футбольный тренер, кричать “ДА!!!”, победно потрясая кулаками над головой?» – утрирует он.

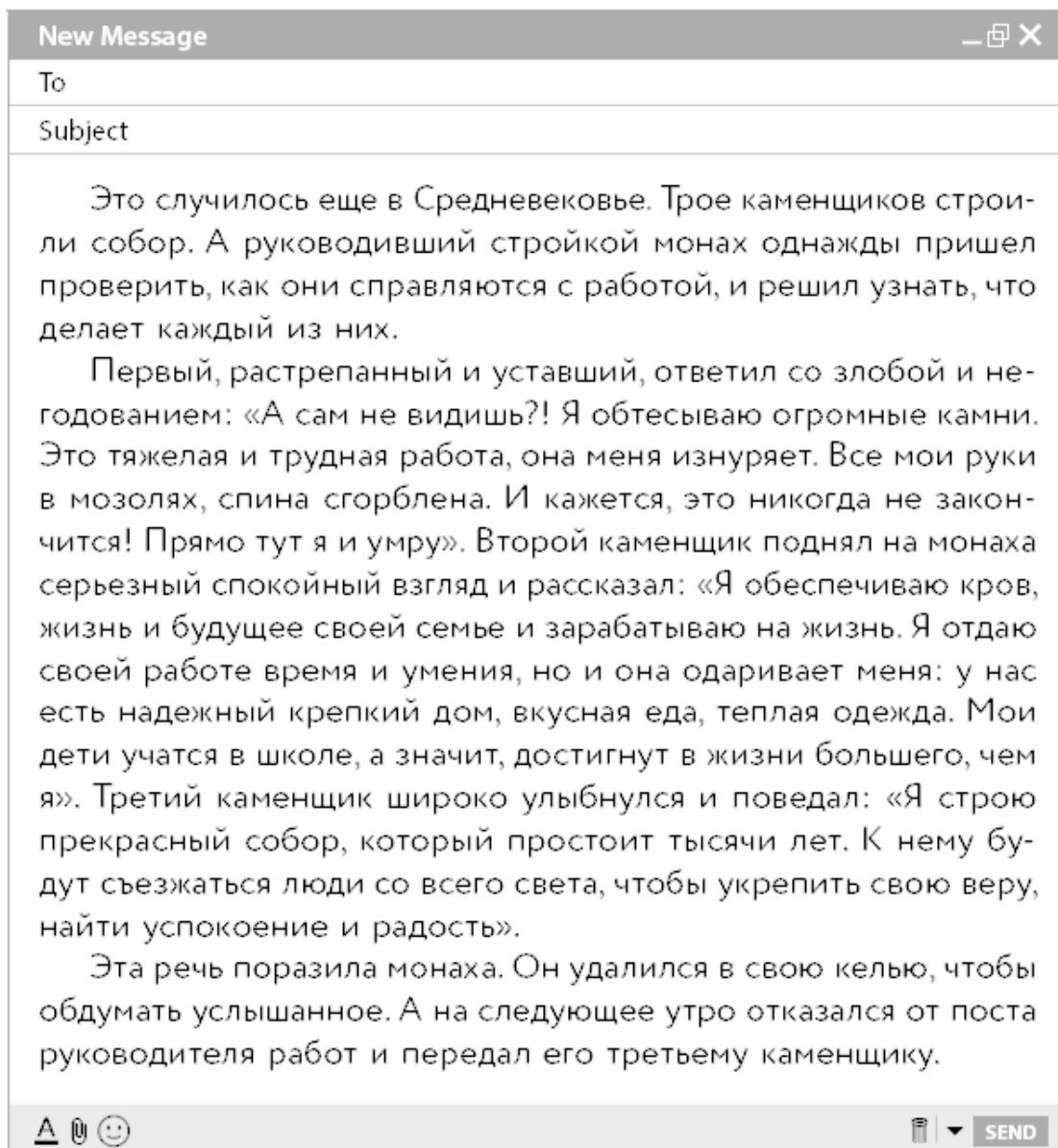
«Стоит попробовать, – улыбается Питт. – Я уверен, что все твои подчиненные будут говорить об этом годы спустя».

Мартин тоже смеется: «Отличная шутка! Но, боюсь, не сработает. И ты хорош: только и знаешь, что надо мной прикалываться. А если серьезно что-то придумать? Слабо, да?»

Питт увеличивает скорость беговой дорожки и делает глубокий вдох: «Да. Но зато я могу тебя вдохновить еще больше. Когда-то я читал высказывание или что-то вроде очень короткой истории про то, что мотивирует людей. Но помню очень смутно, поэтому пока что не буду портить впечатление. А когда найду, скину тебе на почту».

Электронное письмо от Питта пришло уже на следующий день: «Вот о чем я говорил вчера в зале. Та самая маленькая притча. К сожалению, уже не помню, откуда она взялась. Лично мне кажется, что она достаточно хорошо и точно говорит о главном в вопросе мотивации».

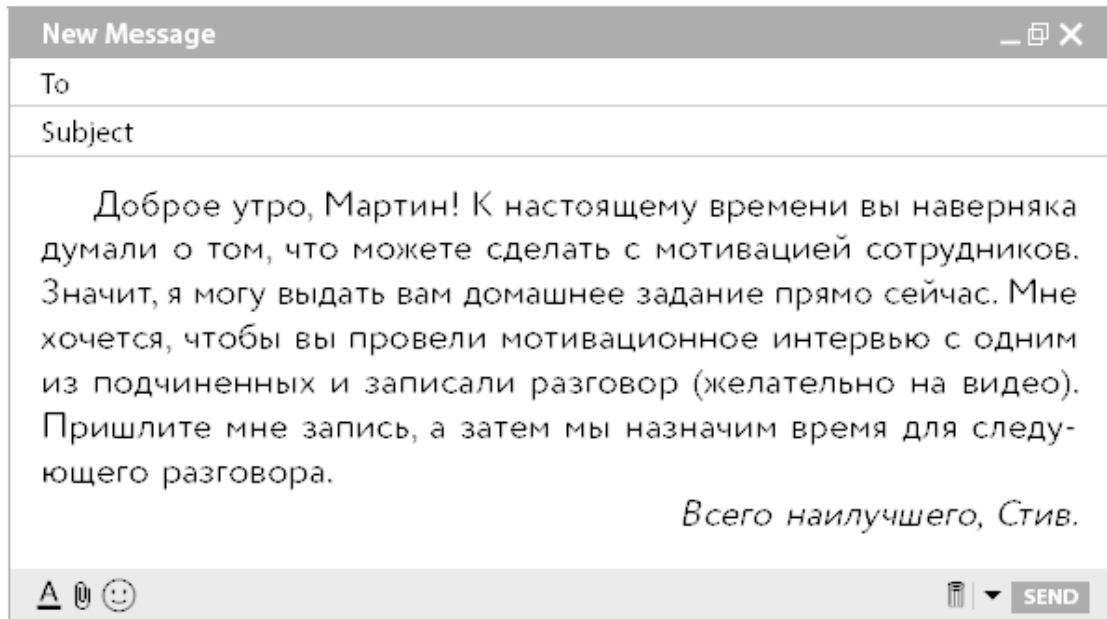
Мартин открывает вложение и читает:



Класс! Это действительно сильный образ! И Питт прав – здесь говорится как раз о мотивации. Мартин сразу это почувствовал. Он продолжает думать о притче до вечера и понимает: кажется, он на верном пути к решению своей проблемы. Ведь о чем говорится в этой истории? О смысле работы!

«Понял! – внутренне радуется Мартин. – Я не должен объяснять своей команде, как правильно делать работу. Я должен разъяснить людям смысл их задач!»

Два дня спустя приходит электронное письмо от Стива Вильгельма. Мартин сразу же открывает его: он уверен, что уже нашел ответ на вопрос, который, вероятнее всего, задаст Вильгельм. Но все оказывается не так просто.



Мартин ошеломлен: «Видео с сотрудником? Что?! Как вообще это объяснить? Зачем оно ему? Откуда он знает, что я все это время думал про мотивацию? И почему пишет только сегодня? Может, он считает меня глупцом, которому нужно много времени на осознание простых вещей?!»

Мотивационное видео

«Как тебе удалось уговорить сотрудника сняться? Или ты записал вашу встречу тайно, а он даже не знает об этом? Я слышал о том, как вы относитесь к этому в розничной торговле!» – Питт сидит за ноутбуком рядом с Мартином, закидывает его вопросами и ждет, пока загрузится видео.

«Все-то тебе расскажи!» – ворчит Мартин и нажимает кнопку воспроизведения.

Слева видны металлические полки с кучей папок для документов, справа – стол Мартина со старым монитором его ПК. А между ними друг напротив друга сидят сам наш герой и некий мужчина в белой рубашке и черных джинсах. Господин Дампф – лицом к камере. На первом плане – напряженная спина его подчиненного.

«Итак, герр Крюгер. Сегодня я снова пригласил вас на беседу. Во время контрольного прохода по магазину я заметил, что в молочном отделе товары снова не переставлялись, как нужно. Целых 12 комплектов – в каждом по 64 стаканчика свежего йогурта – стояли поверх трех таких же, но с продуктом, у которого уже выходит срок годности. Аналогичная ситуация была и с молоком. И с сыром. Я могу привести много других примеров. Но скажу одно: в очередной раз вы проигнорировали основной принцип товарооборота».

Мартин сидит в кресле, подавшись вперед и поддерживая зрительный контакт с сотрудником. Он энергично жестикулирует и продолжает свою разгромную речь:

«Я знаю, герр Крюгер, что говорил с вами об этом множество раз. И отлично помню, что мне приходилось неоднократно объяснять этот простой принцип: новые товары должны стоять позади старых, потому что это наиболее практично.

Сегодня я хочу затронуть еще один момент. Я объясню, почему мы поступаем именно так. Вам должны быть ясны смысл и цель ваших действий. Итак, мы переставляем йогурт, чтобы не оставлять в магазине старые стаканы! Если всегда ставить новые стаканчики сверху (или свежее молоко перед пакетами со вчерашним), то старые продукты всегда будут двигаться дальше – вниз или назад. Покупатели их просто не увидят! В какой-то момент срок годности таких товаров истечет. Их придется выбрасывать. Я не думаю, что вам именно этого хочется, не так ли?»

Видно, как сотрудник качает головой и слегка пожимает плечами.

«Вот видите! Что произойдет, если нам придется выбрасывать товары без необходимости? Давайте подумаем о последствиях. Во-первых, это дополнительная работа: вам и всем остальным сотрудникам приходится не только расставлять свежие товары, но и регулярно вытаскивать из глубин полок просрочку и убирать ее. Во-вторых, мы и так регулярно выбрасываем 100 баночек йогурта из 800. В итоге стоимость для конечного покупателя растет».

Мартин размашисто жестикулирует, как бы подтверждая жестами свои слова. Чтобы усилить их эффект, он наклоняется вперед и продолжает: «Теперь, герр Крюгер, вы понимаете, как подорожание йогурта на 15 % связано с вашими действиями. Да, это недорогой товар и его новая стоимость по кошельку не бьет. Но давайте представим, что в нашем магазине все подорожало на 15 %. Просто потому, что у нас куча просрочки, которую никто не покупает – она ведь скрыта за свежими продуктами. Просто потому, что многое приходится выбрасывать. Итак, если бы наши цены выросли из-за всего этого на 15 %, ежедневные покупки обходились бы людям, скажем, не в 100, а в 115 евро. Казалось бы, что такого? Подумаешь, какие-то 15 евро! Поймите, дорогой господин Крюгер, эта ситуация будет иметь ужасные последствия, в том числе и для вас! Просто потому, что покупатели уйдут туда, где дешевле. А если их не будет, магазин рано или поздно закроют. И вы лишитесь своего рабочего места. Вот так!»

Мартин удовлетворенно откидывается на спинку кресла и делает глубокий вдох. Кажется, разговор прошел неплохо.

Крюгер потрясенно молчит. А его руководитель резюмирует: «Думаю, теперь вы по-настоящему понимаете, насколько важно для нас и для вас лично, чтобы новый товар всегда стоял позади или ниже старого. Уверен: с этого момента я могу рассчитывать на то, что вы будете делать перестановку товаров соответствующим образом. Верно?»

«Я постараюсь, герр Дампф», – говорит Крюгер. Мартин встает и, протягивая руку, прощается с ним: «Ну что ж – к полкам!»

«Круто! – оценивает видео Питт. – У меня даже голова закружилась немного: очень уж ты быстро и много говорил. Но вообще ты все объяснил понятно и доходчиво. А еще, по моему, очень живо и впечатляюще – все эти жесты и прочее! Даже я, ничего не понимающий в торговле парень, и то уяснил: новые товары всегда нужно убирать за старые».

Мартин улыбается: его лучший друг всегда найдет повод для шутки. А Питт продолжает: «Я заметил кое-что еще. Отличный риторический вопрос: Крюгер, что насчет вашего рабочего места, если клиенты предпочтут уйти туда, где цены ниже? Потрясающе! Ты ударил в самое яблочко! Твой не требующий ответа вопрос заставил его самого пошевелить мозгами и объяснил не только общий смысл этой, как вы говорите, перестановки, но и выгоду для самого герра Крюгера. Блестяще!»

Мартин выпрямляется, расправляет грудь. Да, его вполне можно назвать умелым руководителем. А уж хорошие слова приятны любому.

Мартин указывает общее время продолжительности видео, беззвучно разговаривая сам с собой: «Знал бы Питт, сколько семинаров я уже посетил за время своей карьеры! Техника постановки вопросов и жестикуляция – это полдела! Ритм общения и скорость донесения информации тоже важны. Наш разговор занял почти семь минут, а я успел рассказать о самом важном. Теперь-то старина Крюгер очень мотивирован и, надеюсь, начнет по-настоящему хорошо работать в своем молочном отделе!»

Размышления Питта, который все еще сидит рядом, возвращают Мартина в реальность. «Конечно, возникает вопрос, зачем платить кому-то пять тысяч евро. Ведь на видео ты явно демонстрируешь, что умеешь отлично мотивировать, – сообщает Питт. – Я думаю, твой тренер забил гол в свои же ворота, работая с тобой. Его совет о том, что сотрудникам стоит руководствоваться не только навыками, но и желанием, неплох. Но, во-первых, ты и сам это знаешь. А во-вторых, эти слова определенно не стоят пять тысяч евро».

Мартин хмурится. Он даже не смотрел на это под таким углом. Пока он просто гордится тем, что сделал. Но, видимо, есть над чем задуматься – и серьезно.

«В этом ты прав, – наконец отвечает Мартин другу. – Но знаешь, в нашем договоре со Стивом есть пункт об отказе. Если он не может мне больше ничего дать – что ж... Возможно, я буду настолько щедр, что предложу ему чаевые – целую тысячу евро. Пусть порадует, что вообще хоть что-то получил».

Вечером Мартин пересматривает свое видео. Он действительно гордится собой, своим правильным поведением, логичными аргументами, убедительными жестами. И ловит себя на мысли: «Герру Вильгельму не на что будет жаловаться! Уверен, что могу рассчитывать на похвалу!»

На мгновение Мартин поджимает губы – когда понимает, насколько для него важно одобрение баварского гуру. После он печатает несколько сопроводительных строк и отправляет видео своему коучу.

Урок 2

Упражнения по мотивации

Стив Вильгельм достаточно быстро ответил на письмо: он предложил пообщаться через три дня и предупредил, что во время разговора нужно будет включить отснятое мотивационное видео.

Мартин с радостью согласился: у него отличное настроение – ведь он сделал все правильно.

В условленное время мужчина уже сидит перед открытым ноутбуком с видео наготове. На этот раз он сам звонит тренеру. «Вы смотрели мое видео?» – уточняет он сразу после приветствия, стараясь придать голосу легкий оттенок безразличия. Но внутри наш герой полон предвкушения: он ждет, что его домашнюю работу оценят по достоинству.

«О да! – восклицает Стив. – И это, надо сказать, были очень впечатляющие минуты. Отлично! Я уверен, что вы уже были на множестве семинаров. Но теперь вижу, что вы воплощаете в жизнь лучшие практики, о которых вам рассказывали. У вас были хорошие тренеры, это здорово. Но и им повезло с таким умным и ярким учеником. Меня больше всего поразило, насколько четко вы уловили важный момент в теме мотивации: вы объединили то, что вам нужно от сотрудника, с тем, что имеет для него высокую ценность. От баночки с йогуртом на полке до неминуемой потери работы герром Крюгером вам потребовалось всего шесть аргументов (я считал). Ох, как мне хотелось бы увидеть лицо Крюгера в этот момент! Скажите, вы сами это все придумали?»

«Ну, друг сказал мне, что...» – начинает мяться Мартин.

«В любом случае вы проделали большую работу! – уверенно заявляет коуч. – И даже не думайте обесценивать свои успехи! Вы сделали верные выводы и двигаетесь в нужном направлении. Мне показалось, что сейчас вы четко усвоили: если вовлеченность сотрудников ослабевает, вам не нужно объяснять им, как и что работает, – вы должны мотивировать их!»

Дорогой Мартин, я очень внимательно смотрел ваше видео, отмечал все ваши успехи. И понял, что вы точно получите максимальную пользу от моих советов. Потому что не успокоитесь, пока не выполните каждый из них – один за другим!»

Мартин сияет от такой похвалы, как медный таз. К тому же все сказанное о нем – чистая правда. Но в то же время господина Дампфа волнуют и более «земные» вещи, а потому он не хочет упускать возможность обсудить гонорар. И заходит издалека: «Подождите-ка, герр Вильгельм. До сих пор я получил от вас только один совет. Он был хорош, с радостью это признаю. Но все остальное я сделал сам!»

«Это верно, – доносится из трубки. Мартин, конечно, не может видеть собеседника, но слышит, что он улыбается. – Вы изменили свой подход к общению с подчиненными, основываясь на моем первом совете. Обратите внимание: во время мотивационной беседы вы ни разу не сказали, *каким образом* сотрудник должен сделать то, что нужно и чего вы хотите. Зато вы подробно и по пунктам объяснили, *почему* это необходимо. Вам даже удалось сделать то, на что многим нужно гораздо больше времени: вы объяснили, *почему ваш коллега должен хотеть этого сам*. Это же буквально квантовый скачок! Что скажете?»

Мартин сразу же отзывается: «Да, это так. Но все это точно не стоит пяти тысяч евро».

«Конечно, нет, – любезно соглашается Стив Вильгельм. – Вы совершенно правы. Однако, по моей оценке, герр Крюгер будет усердно раскладывать товары без ошибок дольше двух-трех недель. Держу пари, на этот раз он продержится около полутора месяцев. Ну, скажем, пять недель. Это вдвое больше, чем раньше. Но вам этого недостаточно, правильно?»

«Пять недель?!» – Мартин недоверчиво смотрит на монитор, где все еще отображается поставленное на паузу видео.

«Да! А может быть, и шесть, – уверенно заявляет тренер. – Но вы же хотите, чтобы сотрудники работали хорошо как можно дольше. Я прав? Так и будет. Пока-пока, Альцгеймер! Но, мне кажется, это не вся проблема. Вы хотите, чтобы ваши люди стали более независимыми, не боялись принимать решения, стремились думать самостоятельно, а не просто выполнять указания руководства. Так? Я прав?»

Мартин поражен. На несколько мгновений он потерял дар речи. Как? Как этот человек настолько четко и без всяких объяснений понимает, что нужно его клиенту? Наконец герр Дампф отвечает: «Да, конечно».

«Тогда хочу задать один вопрос. У вас же в школе была латынь, я правильно помню?»

Мартин ошарашен и смущен. Он все еще не мог переварить, что Стив Вильгельм, который поначалу так хорошо отзывался о видео, будто бы вообще забыл о нем и опять поставил перед своим учеником очень серьезные вопросы. Так, как будто Мартин ничего не усвоил.

А теперь вот эта внезапная латынь... Зачем ему? Мартин ведь и правда изучал древний язык в школе. Но был совершенно уверен: в разговорах со Стивом он ни разу об этом не упоминал. А значит, это либо случайное попадание в цель, либо Ханна говорила о нем с Вильгельмом. Вот только когда? В то время, когда проходила у него обучение? Но почему она вообще его обсуждала с кем-то?

Размышления прерывает бодрый голос Стива: «Алло, Мартин, вы еще здесь?»

Приходится сосредоточиться и ответить: «Да, конечно, извините! Но я хочу понять, что не так с моей мотивационной беседой? Совсем недавно вы сказали, что я все сделал правильно!»

Крюгер не говорит на латыни

Кажется, тренер снова улыбается: «Я сказал, что вы многое сделали очень хорошо. И считаю, что лишь малая часть ваших знакомых управленцев смогла бы выполнить это задание на таком уровне. Скажу даже так: это я знаю наверняка, потому что через сессии со мной прошли сотни людей, работающих в той же сфере. А еще я абсолютно убежден: на этот раз вы достигли большего успеха, чем во время любой предыдущей встречи с герром Крюгером. Кроме того, я точно знаю – только с помощью нового подхода у вас получится достичь одной из основных целей. Меньше забывчивости у сотрудников? Да! Больше самостоятельности и ответственности? Точно нет! Мы можем подождать несколько недель и посмотреть, что будет. Но как только вы найдете свежий сыр, закрывающий от покупателей старые запасы, вы поймете, что я прав. А уже после этого сможете снова связаться со мной. Может быть, мы прервемся до тех пор?»

Мартин поражает, насколько Вильгельм уверен в собственных словах. Обычно это злило. Но искреннее дружелюбие собеседника и регулярное одобрение с его стороны не давало негативным эмоциям взять верх.

Мартин ненадолго задумывается и решается спросить: «Скажите, а какое отношение латынь имеет к моему разговору с герром Крюгером? Он, конечно, ее не знает. К тому же вы до сих пор не рассказали мне о мяче! Хотя в первом разговоре о нем упоминалось».

«Не знаю, означает ли это, что мы двигаемся дальше, но буду рад ответить на ваши вопросы. По крайней мере, на те, что касаются латыни. Мартин, вспомните, откуда взялось слово “мотивация”?»

«Думаю, от *movere*?» – автоматически отвечает Мартин.

«Очень хорошо! И что оно означает?»

«Если мне не изменяет память, то “шевелить, двигать, везти”?»

«Превосходно! Двигать – то есть кого-то или что-то. Это мы выяснили. Так в чем же тогда заключается мотивация сама по себе?»

«Двигать кого-нибудь. Так?»

Мартин слышит, как Вильгельм весело смеется: «Надеюсь, вы не о том, чтобы переместить кого-то с места на место, как шкаф. Итак, мы выяснили: мотивация связана с тем, чтобы заставить кого-то двигаться. Учитываем это значение».

«Хорошо, что дальше?» – Мартин сбив с толку и не понимает, к чему все идет.

«Дорогой Мартин, ваша мотивационная беседа тоже должна была стать стартом для вашего сотрудника. Так кто же из вас сильнее продвинулся вперед за время беседы: вы сами или герр Крюгер? Это ключевой вопрос нашей сегодняшней встречи».

Мартин поглядывает на экран, где до сих пор висит окно с его видео. Он не понимает, к чему коуч задает такие странные вопросы. И без того понятно, что мотивация – это не какое-то там физическое упражнение!

«Мы с Крюгером разговаривали, – говорит он. – Вы дали мне понять, что не нужно каждый раз объяснять ему, как выполнять работу. А еще – что лучше объяснить, почему он должен выполнять задание. И я это сделал! При этом вы меня хвалили, Стив. Вам все понравилось. Так в чем же сейчас дело? Что-то снова неправильно?»

«Вы отлично излагаете суть дела, Мартин. Вы *смогли объяснить* герру Крюгеру, почему его работа важна. Но удалось ли вам его мотивировать? Об этом я и говорю сегодня. Кстати, наши десять минут истекли. У меня к вам предложение: после нашего разговора запустите на видео в ускоренной перематке! Тогда вы сразу поймете, что я имею в виду. И заранее объявляю: следующее наше занятие пройдет “под руководством” моей коллеги Марии Кралл. Завтра

покажу видео, на котором она участвует в тренинге. Это ваша третья сессия, хорошо? Уверен, что к концу занятия вы поймете мою метафору с мячом».

Мартин огорчен: «Я не знаю, подходит ли мне это. Вы хотите отдать наши следующие десять минут какой-то видеокассете. Это ваш риск! В конце концов, если мне ничего не поможет, оплату вы не получите».

«Я интерпретирую ваш ответ как согласие. До скорой встречи, Мартин!» – раздается в трубке бодрый голос собеседника, а затем линия замолкает.

У Мартина снова гудит голова. А Стива Вильгельма, похоже, ничто не может вывести из себя! То, что он сам не будет проводить следующее занятие, сильно раздражает. И да, пусть коуч и сам об этом попросил, но Мартин все равно чувствует себя невероятно подавленным. А еще мужчина замечает вот что: Вильгельм продолжает хвалить его даже при провалах. Если Мартин делает что-то отлично на 25 %, а на остальные 75 % – плохо, то Стив все равно доволен и отмечает его усилия. Почему? Это и есть мотивация? Или, скорее, манипуляция?

Этого наш герой не знает. Пока что он может сказать точно только одно: разговор все еще крутится у него в голове, хотя он давно повесил трубку.

Мартин снова собирается поговорить с Питтом. Лучший друг всегда придет на помощь! Мужчина сохраняет видео своего разговора с Крюгером на смартфоне и показывает приятелю после того, как они час потели на беговой дорожке.

Остается только одно – двигаться вперед

«Кажется, я понимаю, что имеет в виду твой герр Вильгельм. Подожди, давай перемотаем вперед!» – Питт нажимает кнопку, и видео воспроизводится с ускорением в четыре раза. Отлично заметно, как Мартин ерзает перед Крюгером, в то время как его обычно низкий голос чирикает неразборчивые вещи на высоких тонах.

«Эй, это еще зачем? Что ты делаешь?!» – раздраженно говорит он.

Питт смеется: «Если увеличить скорость, то становится совершенно ясно, к чему ведет твой гуру!»

Мартин, нахмурившись, смотрит на свои суетливые движения. «Я вообще ничего не вижу!» – выкрикивает он.

«Я, конечно, не знаю латыни. Но если “мотивация” происходит от “движения”, то... Посмотри-ка на Крюгера и на себя. Ну, кто это там двигается? Я лично вижу только одного!»

Мартин неохотно переводит взгляд на дисплей, где в этот самый момент он чрезвычайно быстро перебирает пальцами. Он так гордился этим видео, да еще и Вильгельм похвалил его! Или все-таки нет? Неужели тот просто шутил? Ведь правда, очень смешно выглядит, что серьезный взрослый человек машет руками, как мельница, и чирикает, как воробей перед кормлением. «Дай сюда». – Он выдергивает телефон из рук Питта, выключает видео и убирает гаджет в карман.

«Злишься? – Друг внимательно смотрит на Мартина, будто пытаясь разгадать его эмоции. – Послушай, ты хочешь мотивировать Крюгера, то есть заставить его двигаться. Он должен поднять свою старую костлявую задницу и делать, наконец, свою работу правильно и стабильно. И хотя ты хочешь сдвинуть Крюгера с места, шесть минут и пятьдесят пять секунд на видео двигается только один человек. Это ты, дружище! А Крюгер всего лишь два раза коротко пожимает плечами. Но и за это ему спасибо: я уж думал, что он уснул. Бьюсь об заклад, это то, что имел в виду твой тренер!»

Для Мартина это уже слишком! Никакой поддержки! Он платит за пиво и резко встает, чтобы уйти. А затем все же притормаживает и эмоционально поясняет: «Конечно, я двигался. Я же живой! Я объяснил Крюгеру, что делать. Всего три дня назад ты сам хвалил мои жесты, да и риторику тоже. Ты смотрел мое видео, оно тебе, кажется, даже понравилось. А сейчас снова все не так? Ты как флюгер на ветру!»

«Нет, – возражает Питт. – Как и ты, я учусь. И мне очень понравилось то, что ты сделал. Но я понимаю, что разговоры, твое поведение и слова не имеют никакого отношения к мотивации, если тебе не удалось расшевелить Крюгера».

«Чтоб ты знал: для него я – образец для подражания!» – обиженным тоном заявляет Мартин и уходит домой.

Он опять ужасно спит. Герр Дампф ненавидит, когда у него что-то не получается. Терпеть не может, когда чего-то не понимает. А особенно его бесит, когда другие люди понимают что-то лучше его (или ему так кажется).

Мартин разочарован: он так гордился своим разговором с Крюгером – а теперь и Стив Вильгельм, и Питт критикуют его по этому поводу. Утешает только то, что платить коучу не придется, если по итогу сессий его ученик не будет удовлетворен.

Той же ночью Мартин, которому уже надоело крутиться с боку на бок, встает и наскоро пишет в блокноте:

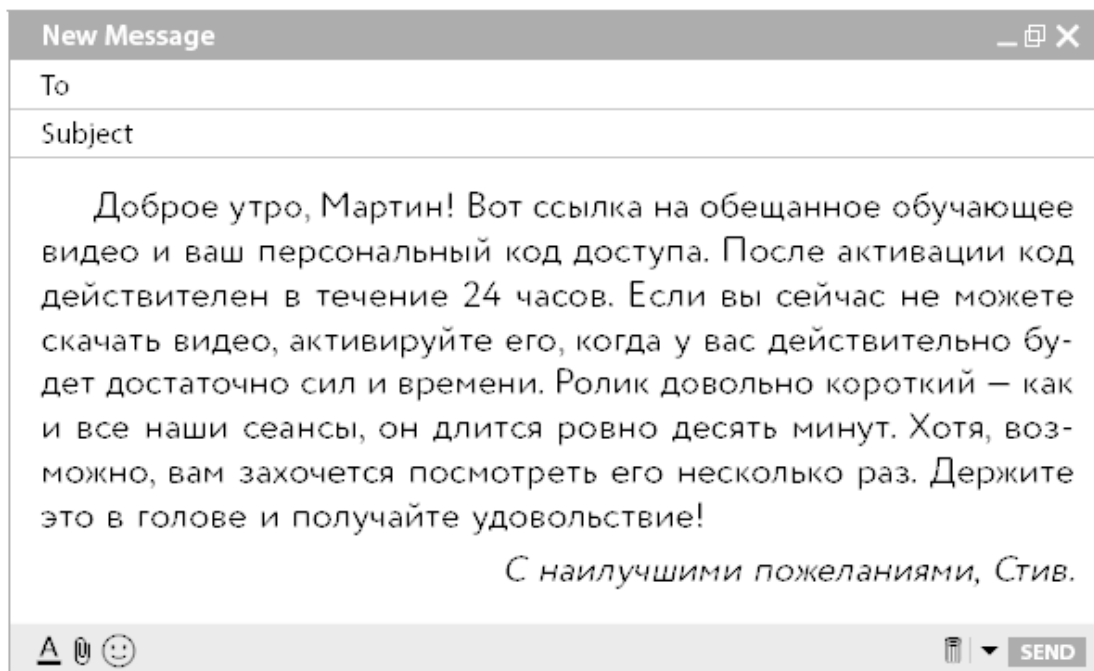
- Мотивировать – прояснить чью-то цель. И привести кого-то в движение.
- Объяснять ПОЧЕМУ, а не КАК.

– Если тот, кто должен больше двигаться (сотрудник!), во время разговора сидит как статуя, а двигается его собеседник (начальник!) – это противоречие!

Сначала Мартин ставит в последнем пункте жирный вопросительный знак, затем зачеркивает его и ставит восклицательный знак. После этого снова ложится и всю оставшуюся ночь спит немного лучше, чем раньше.

Урок 3

Секрет лучших продавцов



В письме коуч дает ссылку на сайт той самой Марии Кралл, где размещены «Тренинги по поведению». А во вложении – документ с двенадцатизначным паролем. К чему такая секретность?

Мартин поочередно изучает письмо Стива Вильгельма и простую, но привлекательную домашнюю страницу нового тренера. С одной стороны, все как-то слишком уж претенциозно, с другой – разжигает любопытство. Немного подумав, наш герой берет телефон и набирает знакомый номер: «Питт, привет. Я сегодня в зал не иду: Вильгельм прислал мне ссылку на следующий видеоурок, защищенный длиннющим паролем... Да, глупо, я тоже так думаю... Да, как всегда: занятие длится всего 10 минут. Но я хочу посидеть и посмотреть спокойно... Что? Конечно, приходи! Да-да, и увидим, и обсудим. Около восьми вечера? Отлично, жду!»

Без четверти восемь двое друзей уже сидят за ноутбуком. Перед каждым стоит пиво, а у Мартина припасены еще и блокнот с ручкой – мало ли что. Мужчин веселит странная схема с невероятно сложным паролем и доступом к видео всего на сутки. «Возрадуйтесь, что ноутбук не самоуничтожился сразу после просмотра видео!» – шутит Питт, как обычно. Тем временем Мартин активирует ссылку и получает доступ к видео.

Сначала на черном экране появляется надпись «Тренинги по поведению Марии Кралл», через пару секунд слова исчезают, а затем всплывают три слова: «Секрет лучших продавцов». Мужчины в нетерпении замирают. Чем же поделятся с ними гении продаж?

На экране появляется довольно молодая женщина (вероятно, Мария Кралл), стоящая рядом с флипчартом (*магнитно-маркерной доской*). Девять мужчин и три женщины сидят напротив нее, большинство из них, как и Мартин, вооружены ручками и блокнотами или планшетами. Что ж, ситуация классическая: участники семинара ждут, когда тренер начнет.

«Добро пожаловать после перерыва! – приветствует участников фрау Кралл. – Сейчас мы подходим к самому важному элементу нашего обучения по теме “Продавайте уверенно”.

В течение следующих десяти-пятнадцати минут вы услышите о том, что наиболее значимо для вашего успеха в продажах. Особенно если хотите быть в абсолютном топе. Я собираюсь рассказать вам, что отличает лучших продавцов от великих. То, что вы узнаете, переведет вас из 1–2 класса продаж в 1+. Особенно хочу отметить вот что: эта информация никогда не публиковалась, она доступна лишь участникам нескольких семинаров».

Мартин и Питт коротко переглядываются. «Типичные высказывания коуча!» – бормочет Питт. «Тренинг по продажам? Как это связано с руководством персоналом?!» – недоумевает Мартин. А девушка продолжает говорить, поворачиваясь прямо к камере. Будто слышала этих двоих или подозревала, что ей собираются сказать нечто подобное.

«То, что так ценно для лучших продавцов, важно для каждого руководителя. Этот секрет поможет любому менеджеру добиться больших успехов при небольших усилиях. – Мария Кралл возвращается к своей группе на семинаре. – Кто скажет почему?»

Один из участников предполагает: «Думаю, руководители тоже должны каждый день что-то продавать. Может быть, не продукты, а идеи. Да?»

«В точку! Именно поэтому руководители могут извлечь большую пользу из методов продаж, даже если об этом мало кто знает. – Мария одобрительно кивает и продолжает. – Расскажу об одном исследовании, которое проводилось в Соединенных Штатах несколько десятилетий назад. Оно было инициировано не университетом, как многие могли подумать, а частной компанией. Практиками для практиков. Экспериментаторы хотели выяснить, что отличает лидеров продаж от всех остальных. Было приложено много усилий, чтобы найти ответ. Почему же этот вопрос так важен для компании, ориентированной на продажи?»

Один из мужчин сразу же реагирует: «Думаю, если я буду знать, что отлично получается у лучших, то смогу обучить этому и всех остальных. Верно?»

«Вы – топ-группа! – хвалит присутствующих фрау Кралл. – Именно таков был план. И могу уверенно сказать: он сработал. В компании, о которой я говорю, результаты этого исследования стали основой всех тренингов по продажам».

Мартин и Питт замечают, что двенадцать участников семинара очень внимательно смотрят на тренера. Друзьям тоже любопытно, о чем речь и к какому выводу пришли исследователи.

«Исследование проводилось в компании... – В этот момент название заглушается коротким резким звуком, “запикиванием”, как если бы кто-то сказал непристойность в эфире ток-шоу. – Вы знаете, что они производят?»

«Ксероксы?», «Принтеры?» – пытаются угадать некоторые из участников.

«Правильно! Вы молодцы! – приободряет их тренер. – А еще факсимильные аппараты и офисные машины всех видов. А вы знаете историю появления и распространения этих устройств в США, во всей Европе и у нас, в Германии? Компания создала крупную сеть прямых продаж: оборудование выставляли буквально у дверей. Вы в курсе, что этот вид продаж самый сложный?» Все участники кивают.

Тренер продолжает: «Обычно менеджеры компании звонят по телефону без предупреждения и рассказывают про свой товар. Вы удивитесь, но в Германии при помощи холодных звонков ежедневно продается около трех тысяч пылесосов. Все, кто их купил, с утра даже не подозревали, что уже к вечеру обзаведутся новой техникой! А менеджеры-продажники – просто герои! Это очень тяжелая работа, заслуживающая уважения. Но вернемся к компании, желающей узнать, что отличает лучших продавцов от просто хороших. Знаете, почему вопрос был задан таким образом? Почему не спросили о разнице между лучшими и плохими сотрудниками?»

Участница, которая уже отвечала, заговорила снова: «Вы же нам только что объяснили, фрау Кралл: это непосильная работа. То есть те, кто не справляется, долго не продержатся. Просто хорошие продавцы увольняются через два-три месяца, потому что ничего не продают и не получают комиссионных».

Мария Кралл улыбается и поднимает большой палец вверх: «Идеально, фрау Фюрст! Превосходно! Итак, повторюсь: еще в 1980-х компания решила это выяснить и приложила огромные усилия. Всем продавцам торговой точки – а их было около трехсот – выдали диктофоны. Им нужно было записать десять звонков клиентам и отправить кассету в головной офис».

Один из участников с беспокойством поднимает руку: «Разве это законно?»

Фрау Кралл смеется: «Не совсем уверена, герр Хуслейн. Еще утром я говорила, что эта история нигде не публиковалась. Главная причина – желание сохранить тайну лидеров продаж как можно дольше. Но возможно, дело было еще и в том, что эта секретная запись разговоров с клиентами была незаконна и в США. Кто знает?»

«Сегодня это точно было бы законно! Сейчас все и всё записывают», – бормочет Питт. Мартин кивает. Оба с удовольствием делают глоток пива.

Лучшие собеседники вместо лучших продавцов

«Итак, 300 продавцов записали по десять разговоров каждый. В отделе кадров осталось 3000 записей. Их было трудно обработать, поэтому наняли как минимум дюжину студентов, которые расшифровали все аудиозаписи. В итоге было подготовлено 3000 письменных протоколов, все они были проанализированы. У одного очень умного сотрудника отдела кадров появилась одна замечательная идея: он предложил не разделять отчеты на беседы гениальных и очень хороших продавцов, а выделил две иные категории: “Идеальный рекламный ход” и “Остальное”. Почему же?»

«Даже слепая курица найдет зерно!» – смеется один из участников тренинга, а другой добавляет: «И даже лучший продавец не может продавать каждый раз».

Мартин и Питт поражаются: эта учебная группа действительно умна, быстро схватывает материал и абсолютно сконцентрирована!

«Они все станут настоящими продавцами, как только поймут до конца всю идею. Это профи!» – бормочет Мартин, и Питт согласно кивает.

Мария Кралл тем временем продолжает: «Совершенно верно! Исследователям удалось совершенно четко разделить сделки на лучшие и “остальные”. А что вы думаете по поводу того, как были определены лучшие переговоры? Помните, что действие происходит в сфере прямых продаж!»

«Устройство продано! Так?!» – тут же кричит кто-то из группы. Мария Кралл переворачивает страницу на флипчарте – на новом листе уже есть заголовок «Определение идеального коммерческого предложения». Ниже она записывает ответ участника. «А что еще?» – интересуется она. Группа молчит. «Подумайте, какой ответ больше всего ненавидит каждый продавец? Особенно после того, как вложил в разговор свое сердце и душу?» – подсказывает фрау Кралл. «Завтра я позвоню вам еще раз!» – говорит один из участников, а другой одновременно с ним кричит: «Я пересплю с этой мыслью!» Весь зал громко смеется.

«Я знала, что вы разбираетесь в этом!» – Мария Кралл улыбается и пишет на флипчарте слова «При первом контакте». «Отлично! Мы выяснили, что такое идеальный вариант: если устройство продано при первом контакте с покупателем, без повторного обращения к нему. Чего еще не хватает? Ну же? Допустим, вы дали устройство кому-то, а он пошел и пристроил его в первом попавшемся месте. Какова опасность, если вы награждаете именно таких парней?» Поскольку группа не знает, что ответить, коуч вновь поворачивается к флипчарту и пишет «Без отмены».

«Конечно, если у нас нет третьего пункта, то под идеальным разговором мы также подразумеваем работу всех продавцов, которые продают как обыкновенные толкачи. Да, они и правда справляются со своей задачей. Но так давят на клиента уже при первом контакте, что он берет вовсе не то, что ему нужно, лишь бы назойливый человек отстал. А потом, уже когда продавец уйдет, возвращает вещь или отменяет заказ».

Идеальный шаг в продажах

Описание:

1. Устройство продано.
2. При первом контакте.
3. Без отмены.

«Теперь, когда мы выяснили основное, нам просто нужно разобраться, что из этого вышло. И провести остаток дня, изучая, как вы можете применить полученные знания для своей продукции! Сразу скажу вам: во всех проведенных студентами анализах разговоров было

обнаружено только одно существенное различие между множеством протоколов категории “Остальное” и значительно меньшим количеством документов из раздела “Идеальное коммерческое предложение”. Угадайте, что это было?»

По-видимому, продолжительное обсуждение среди участников вырезано, потому что видео ненадолго обрывается, а затем снова появляется Мария Кралл.

«Я объясню все с помощью простой истории – тогда у вас будет решение. По сути, каждый продавец должен позвонить в дверь, поговорить с ответственным лицом с полномочиями или без них и в конце разговора, если все пройдет идеально, продать ему факс или ксерокс, верно? Окей. Допустим, продавец провел внимательный анализ потребностей в ходе беседы. Возможно, он узнал, что стоящему в небольшой компании копировальному аппарату уже шесть лет. Он все еще работает. Пять офис-менеджеров “делят” его. Аппарат стоит в коридоре, куда выходят кабинеты каждого из сотрудников. Скорость копирования – шесть листов в минуту. Иногда у ксерокса встречаются двое с кипой документов. Чаще всего коллеги останавливаются и начинают болтать. А в худшем случае они забывают, зачем вообще пришли в коридор. Что в этом случае продавец будет объяснять клиенту? Чтобы покупка удалась, он скажет: “Наш новый копировальный аппарат производит тридцать копий в минуту, и его нужно обслуживать только после 100 000, а не после 50 000 копий”».

«Нужно разъяснить преимущества!» – кричит один из участников.

«Отлично, герр Хауэр! Абсолютно верно! Поскольку в продажах всегда есть кто-то успешнее, *все* пойдет на пользу делу. И как бы вы поступили? Именно так? Представьте, что я хозяйка вот такой маленькой компании с пятью секретарями и одним копиром».

Участник по имени Хауэр прокашливается и начинает: «Мисс Кралл, наша новая модель XYZ работает в пять раз быстрее, чем ваше нынешнее устройство, и требует обслуживания в два раза реже!»

«Но это особенность, герр Хауэр, а вовсе не польза!» – улыбается тренер, зная, что мужчина только начинает.

«Но это означает, фрау Кралл, что каждая из ваших сотрудниц, отправившихся копировать документы, вернется на рабочее место в пять раз быстрее, чем раньше. У каждой секретарши будет больше времени на другие важные дела. Вас же наверняка раздражает, что, выходя в коридор, вы постоянно видите двух-трех болтающих девушек, которые ждут своей очереди на печать и отвлекаются от работы?»

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.