18+

АНДРЕЙ САЕНКО

ШКАЛА МАСТЕРСТВА

Как определять уровень готовности к делу и выбирать подход без ошибки



КНИГА-ТРЕНИНГ

Андрей Саенко

Шкала Мастерства. Как определять уровень готовности к делу и выбирать подход без ошибки

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73783843
ISBN 9785006883963

Аннотация

Шкала мастерства – это практичный инструмент для тех, кто управляет, обучает и взаимодействует с людьми. Автор описывает 4 уровня готовности человека к делу – от слепого копирования до осознанного лидерства. Изучив их, вы сможете определять уровень ответственности человека и легко мотивировать и вовлекать его в совместную работу.

Содержание

Благодарность 5
Часть первая. 7
- Что такое шкала мастерства 7
- Требования к системе оценки 16
- Критерии оценки 20
- Новичок 28
- В теме 53
- Опытный 94

Конец ознакомительного фрагмента. 108

Шкала Мастерства Как определять уровень готовности к делу и выбирать подход без ошибки

Андрей Саенко

Администратор проекта Мария Черняк

© Андрей Саенко, 2026

ISBN 978-5-0068-8396-3
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Благодарность

В написании этой книги не участвовал непосредственно мой отец, Саенко Алексей Алексеевич. Но то, что она состоялась, и то, как выглядит сама система «Шкала мастерства», во многом определил именно он. Мы не обсуждали с ним материал книги, поскольку он уже умер. Но в процессе формирования типологии, суть которой сводится к оценке готовности человека к сотрудничеству, перед моими глазами всегда стояла история жизни моего отца. Он являлся для меня образцом того уровня мастерства, который я определил здесь как «эксперт». Его поступки, его отношение к делу, его решения и готовность быть собой, заботиться, вникать и объяснять другим служили мне примерами для участников моих тренингов на протяжении последних 15 лет. А сегодня вы встретите их на страницах этой книги.

Моего отца уже нет в живых, и он не застанет выход этой книги. Но его отношение к жизни и тот свет, что он вложил в меня, продолжат жить в каждой странице этой книги, которую кто-то откроет и прочитает.

Мне посчастливилось жить с человеком осознанным, целостным и заботливым. Надеюсь, что «Шкала мастерства», созданная благодаря вдохновению его жизнью, сделает и ва-

шу жизнь лучше.

Часть первая.

Какие уровни есть на шкале мастерства и как по ним двигаются

Что такое шкала мастерства

Шкала мастерства – это инструмент, с помощью которого мы можем понять, на что человек способен, чего он хочет и как нам выстроить взаимодействие с ним для максимально плодотворной совместной работы.

Это система, поэтому вся информация в ней поделена на разделы, в каждом из которых есть описание проявлений того или иного уровня готовности к сотрудничеству, который я называю мастерством, и даны рекомендации по тому, как лучше всего взаимодействовать с представителем каждого уровня. Благодаря этому вам будет легче её понять и освоить применение методов, которые в ней присутствуют. Шкала мастерства описывает четыре уровня. У каждого из них имеются свои, очень точные, приемлемые результаты, потребности, мотивация и вещи, к которым человек го-

тов. Изучив их, вы сможете лучше понимать себя и других, а также привнесёте в ваши отношения с важными для вас людьми больше принятия и уважения к отличиям. Ваше влияние сможет вырасти. И точно улучшится ваша готовность иметь дело с людьми, отличными от вас. Уменьшится количество замешательства, разочарований и расстройств, связанных с людьми. Кто знает, может вы даже захотите, используя эту книгу, помочь другим понять себя и наладить взаимодействие с окружением.

Я сам долго пытался лучше понять людей. Волею судеб я в 23 года попал на должность топ-менеджера и столкнулся с тем, что моё самое слабое место – это недостаточно хорошее понимание людей. Многие из нас сталкивались с тем, что людей разделяют на исполнительных и ответственных. Я не исключение. Что ж, это самая минимальная классификация в отношении готовности к действию, и она не так уж и плоха. Она работает. Но мне её не хватало.

Я начал изучать всё, что мог найти на тот момент, и увязывать это между собой и тем, что мне было известно об управлении людьми. И в процессе работы над этим материалом сформировалась система, различающая 4 уровня готовности людей к выполнению того или иного действия.

Это оказалось очень удобным, поскольку хорошо стыко-

валось с большинством известных мне типологий, также выстроенных на основе 4 групп характеристик личности. И это позволило эффективно связать вместе разрозненные признаки, которые я встречал в процессе изучения материала из разных типологий.

Шкала мастерства изначально не отражала того, каковы намерения человека, – будет ли он вам вредить или помогать. Это было вне рамок моих исследований. Я фокусировался лишь на том, как человек будет реагировать на ситуацию, исходя из уровня своей готовности, как это будет отражаться на его потребностях и как проявится в его реакциях на того, кто к нему обращается за взаимодействием. Забегая вперёд, скажу: я смог связать уровни на шкале мастерства и намерения человека. В этой книге мы отразим и этот аспект.

Впервые идея шкалы мастерства как единой системы родилась у меня году в 2010, и я начал набрасывать детали. Первые три года работа шла интенсивно и мне удалось сформулировать основу того, что сейчас является частью шкалы мастерства. Потом ещё года два-три я дорабатывал нюансы, вносил в систему новые элементы, которые добавляли ей объемности и делали понятнее применение на практике. В том числе я прорабатывал связь уровней на шкале мастерства с техниками постановки задачи и подачи обратной свя-

зи.

Последующие несколько лет ушли на то, чтобы обкатывать её на разных рынках, отслеживать применение системы на практике, оттачивать подачу её в рамках управленческих тренингов, собирать обратную связь от участников.

Когда объём применения системы стал крайне обширным, распространился по всей стране и даже был включён в стандарт подготовки ряда компаний для своего управленческого состава, я понял, что пришла пора написать книгу, посвящённую этой системе.

Надо сказать, что первые «подходы к снаряду» с точки зрения написания книги по этой теме я предпринял ещё в 2013 году, но тогда идея замерла, едва начавшись, – система всё ещё была в процессе шлифовки. И вот, в положенный ей срок, она выходит в свет.

Изначально я задумал эту книгу как учебник, который поможет руководителям, проходящим мои управленческие тренинги, глубже освоить шкалу мастерства для последующего применения на практике.

Но потом я увидел, что она шире рамок исключительно бизнеса. И потому решил включить в неё также разделы про

взаимодействие с людьми в других сферах, например, в семье (как между супругами, так и с детьми), а также с разного рода специалистами, от работы с которыми зависит наше благополучие. Такое расширение областей применения шкалы мастерства делает книгу более ценной. Ведь это позволит не только наладить отношения руководителя с его подчиненными или коллегами, но и внесёт важный вклад в укрепление им своего тыла – семьи, от благополучия которой зависит очень многое. Отдельно я освещу применение шкалы мастерства в продажах.

В книге есть множество примеров, тестов, кейсов на понимание и заданий, чтобы сделать её изучение максимально прикладным.

Если вы прошли мой тренинг, в рамках которого мы разбирали шкалу мастерства, то эта книга будет хорошим дополнением к полученным знаниям и навыкам.

В конце глав у вас будет несколько прикладных разделов, цель которых помочь вам проверить ваше понимание материала, а также сделать это понимание с одной стороны глубже, а с другой – привязанным к вашей действительности.

Тест на знание материала. Вам предложат утверждения, по каждому из которых необходимо выбрать – согласны

вы с ним или нет. Если согласны, запишите вариант ответа «да». Если нет – запишите вариант ответа «нет». В конце второй части есть правильные ответы на каждый из этих вопросов. Не бойтесь здесь ошибиться – это не экзамен, а способ проверить себя и закрепить правильное понимание материала.

Вопросы для обсуждения с наставником. Отвечая на эти вопросы вы объясняете материал главы себе и/или другим и за счёт этого поднимаете понимание материала на совершенно иной уровень. Если вы можете объяснить что-то другому человеку – вы действительно поняли материал, о котором говорите.

Если вы будете проводить обучение по данной книге группам, задействуйте эти вопросы для сбора мнений и примеров от участников обучения. Это делает понимание материала объемнее и повышает уровень их принятия за счёт примеров, которые участники приводят в качестве иллюстраций тех или иных утверждений. Даже если вы работаете с кем-то персонально, как наставник, задействуйте эти вопросы по материалам глав с обучаемым, как если бы это было групповое обсуждение.

Даже если вы изучаете эту книгу самостоятельно, постарайтесь выполнить задания из этого практического раздела.

Поверьте, вы вынесете много полезного из разбора предлагаемых для обсуждения вопросов.

Практические задания. Они подразумевают выполнение реальных действий либо с самим собой, либо с окружением для внедрения рекомендаций из прочитанной главы в реальной жизни. Это подразумевает создание изменений к лучшему в том, как вы взаимодействуете с людьми вокруг вас и как вы воспринимаете их и себя в разрезе совместной деятельности. Выполнение этих упражнений дополняет понимание позитивными изменениями, что способствует росту уверенности в материалах и себе.

Если вы бизнес тренер, ментор, наставник или коуч, используйте эти задания для достижения максимального раскрытия потенциала от изучения данной книги через эти прикладные аспекты. Не забывайте обсудить полученный в результате выполнения заданий опыт и структурировать его, завязав с тем, что человек прочитал, обсудил и понял.

Если эта книга – первое, что вы изучаете по данной теме, то у вас всегда есть возможность дополнить получаемые с её помощью знания практическими навыками, отрабатываемым в рамках моих тренингов, а также с помощью увлекательной настольной деловой игры.

Можете также дать прочитать эту книгу своим близким или сотрудникам и позже обсудить её. Это поможет вам выстроить единое понимание вопросов, связанных со взаимодействием между вами, и поможет сделать этот процесс эффективнее и приятнее.

А теперь предлагаю изучить эту систему поближе. Вы будете узнавать своих близких и себя. А заодно узнаете лучше и меня (надеюсь, что вы об этом не пожалеете). Возможно, в процессе изучения книги ваше понимание окружающих и себя самого станет лучше, как и способность ладить с ними. Если жизнь – это командный вид спорта, я предлагаю получше узнать ее правила и начать побеждать чаще. Это приятнее, чем проигрывать.

Ответьте, являются ли истинными следующие утверждения? (да/нет)

1. Шкала мастерства – это инструмент, с помощью которого мы можем понять, на что человек способен, чего хочет и как выстроить взаимодействие с ним для максимально плодотворной совместной работы.
2. Мастерством называется уровень осознанности человека.

Вопросы для обсуждения с наставником

Что для вас было бы наиболее ценно:

а) лучше понимать себя

б) лучше понимать других

в) привнести в отношения с важными для вас людьми больше принятия и уважения к отличиям

г) увеличить своё влияние

д) уменьшить количество замешательства, разочарований и расстройств, связанных с людьми.

е) что-то своё?

Требования к системе оценки

Шкала мастерства позволяет оценить уровень готовности человека к самостоятельному исполнению того или иного типа занятий или его готовность проявлять инициативу в той или иной области жизни.

Я лично знаком с несколькими типологиями личности, и вы, возможно, тоже. При этом далеко не всеми из них я полностью доволен, что, собственно, и объясняет моё намерение разработать свою систему оценки. И создавая её, я стремился добиться, чтобы она соответствовала нескольким важным, с моей точки зрения, характеристикам:

1. **Простая**. Крайне важно, чтобы система была предельно простой для понимания и последующего использования и передачи другим. Человек не должен тратить годы на изучение хорошей системы. В идеале для этого должно быть достаточно чтения учебника или прохождения семинара. А для обретения полной уверенности – двух-трех месяцев практики.

Другая причина, по которой важна простота, – это применимость на практике. Она должна быть безотказной, как автомат Калашникова. Чем проще система, тем меньше у неё

будет шансов столкнуться с ситуациями или условиями, в которых она не будет достигать своих целей.

2. **Понятная**. Система знаний должна быть предельно понятной. Потому что всё, что мы не понимаем, мы так или иначе отторгаем. И здесь в очень большой степени имеется прямая связь с простотой. Чем сложнее та или иная теория или система, тем сложнее передать её другим. А значит, она не будет воспроизводиться и множиться, что означает ненужные барьеры в её продвижении, освоении и последующем применении. И, наоборот, чем она проще, тем легче её понять и тем легче добиться корректного применения на практике и последующего распространения.

За понятность системы отвечает в том числе язык её изложения. Если ту или иную систему нельзя изложить простым, понятным языком объяснить обычному взрослому или ребёнку, сделав это «на пальцах», то она недостаточно проста.

3. **Прикладная**. Если ту или иную систему знаний нельзя применить на практике, то от неё нет толку. В конце концов, ценность любого знания можно определить его практической применимостью. Особенно это важно становится в современных условиях, когда на человека обрушивается поток информации и различных методик и технологий. Человек просто не может себе позволить изучать что-то, что

нельзя потом применить на практике.

4. **Предсказуемая**. Это очень важно, поскольку в отношении системы оценки это так же означает надёжность. Если тот, кто применяет систему, каждый раз получает разные выводы, или если результат может трактоваться по-разному, то на такую систему оценки или знаний нельзя будет положиться. Она чересчур хаотичная или попросту ненадёжная.

Чем больше система знаний связана с жизнью, чем больше она опирается на законы, по которым та выстроена, тем точнее она работает. Чем больше она выстроена на произвольности или мнении отдельного человека, тем менее предсказуемой она будет.

5. **Применимая в разных областях**. Хорошая система оценки не должна зависеть от сферы применения, региональных особенностей или менталитета. Она должна быть универсальным средством оценки человека или любого иного объекта, если речь не о людях, в любой стране, культуре или социальном слое.

Вот, собственно, те пять требований к системе, которые я держал в уме, разрабатывая шкалу мастерства. Я стремился создать простую, понятную систему оценки уровня готовности человека к выполнению действий, которая носила бы

прикладной характер, давала бы предсказуемые результаты и могла бы быть применима в любом уголке мира.

Теперь у вас есть шанс убедиться в этом на личном опыте.

Критерии оценки

Ещё раз вернёмся к простому определению того, чем является шкала мастерства. Это инструмент, с помощью которого мы можем понять, на что человек способен, чего он хочет и как нам выстроить взаимодействие с ним для того, чтобы совместная работа протекала максимально плодотворно.

Фактически в этом определении шкалы мастерства заложена структура её описания:

a) в ней есть признаки, по наличию которых можно определить, что человек может;

b) также в ней есть признаки (связанные с предыдущими), отражающие то, что человек хочет (что для него важно);

c) и в ней есть описание методов и подходов, повышающих эффективность вашего с ним взаимодействия с опорой на особенности, отражённые в первых двух пунктах.

Когда я только начинал разработку этого инструмента, я выбрал для основы следующие моменты, на соответствие которым сканировал людей:

1. Результат, который человек порождает своими действиями.

2. Что для него является приемлемым стандартом исполнения чего-либо.

Эти два момента описывали то, что человек может. Что же касается того, что человек хочет, я сосредоточился на следующих моментах:

1. Ключевой вопрос, на который у человека нет ответа.
2. Потребность – то, к удовлетворению чего он будет стремиться.
3. Реакция на неудачу.

По мере того, как работа с этим материалом продолжалась, к этим пяти пунктам добавилось ещё столько же, и список критериев, с помощью которых человек оценивался в рамках шкалы мастерства, приобрёл следующий вид:

1. Ключевой вопрос, на который у человека нет ответа.
2. Что для него является приемлемым стандартом исполнения чего-либо.
3. Результат, который человек порождает своими действиями.
4. Реакция на неудачу.
5. Потребность – то, к удовлетворению чего он будет стремиться.
6. Готовность к какому формату деятельности у него будет проявляться.
7. В чём он будет нуждаться, чтобы реализовать свой текущий потенциал.
8. Какое количество вариантов он готов рассматривать

комфортно.

9. К чему он будет склонен в принятии решений и выполнении работы.

10. Какой подход в управлении был бы для него оптимальным.

На самом деле тут есть ещё ряд признаков, которые я выношу за рамки основного списка критериев, но владение которыми поможет лучше различить, кто есть кто на шкале мастерства:

1. На чьи требования опирается при принятии решений.
2. Насколько открыт для альтернатив.
3. Насколько готов обсуждать решения.
4. Ориентирован он на процесс или на результат.
5. Какова оптимальная дистанция контроля для человека.

Набор из этих пятнадцати критериев наверняка можно расширить – я больше чем уверен в этом. Но как разработчик системы я стремился сохранять её простой в использовании, а увеличение числа элементов, требующих оценки, однозначно вело к усложнению системы и её восприятия, понимания и практического применения. Поэтому я оставил в ней 10 пунктов для оценки в качестве основного блока критериев и пять остальных вынес в дополнительный блок, который применяется тогда, когда необходимо уточнить своё понимание положения того или иного человека на шкале ма-

стерства.

Работая со шкалой мастерства, я сразу пришёл к 4 уровням развития кого-либо относительно этих критериев оценки. Названия этих уровней непринципиальны, но так уж исторически сложилось, что они получили следующие обозначения:

- «новичок»,
- «в теме»,
- «опытный»,
- «эксперт».

Они отображают прогресс человека от начального возможного уровня до максимально доступного ему в том или ином вопросе.

Сводя всё это вместе, мы получаем таблицу (представлена на следующей странице).

Далее мы рассмотрим с вами каждый из 4 уровней на шкале мастерства, последовательно освещая все пятнадцать критериев.

ВАЖНЫЕ КОММЕНТАРИИ:

1. Человек может находиться на разных уровнях на шка-

ле мастерства в отношении разных областей жизни или видов деятельности. Это абсолютно нормально и естественно. Нельзя сказать, что кто-то «опытный» или «в теме» по жизни. Здесь можно лишь утверждать, что человек является тем-то или тем-то по таким-то вопросам или в отношении такой-то работы.

			Новичок	В теме	Опытный	Эксперт
Основной список критериев	1	Ключевой вопрос				
	2	Стандарт исполнения				
	3	Результат				
	4	Реакция на неудачу				
	5	Потребность				
	6	Готовность к				
	7	Нужда в				
	8	Количество вариантов				
	9	Склонность к				
	10	Подход к управлению				
Доп. критерии	11	Авторство решений				
	12	Альтернативы				
	13	Как принимает решения				
	14	Фокус внимания				
	15	Дистанция контроля				

Ещё раз повторю: уровень на шкале мастерства у человека может быть разным в отношении различных областей жизни или видов деятельности.

2. Нижние уровни на шкале мастерства («новичок»

и «в теме») не являются синонимами чего-то с приставкой «недо». Вовсе нет. Каждый из уровней на шкале мастерства – это просто уровень. В самих уровнях нет оценочности. Уровень есть уровень и не более того. Но вы вольны выбирать своё отношение к нему и тому, кто его проявляет, – тут я вам не указчик.

3. Способность переходить с уровня на уровень и достигать положения «эксперта» на шкале мастерства зависит не только от желания человека, но и от особенностей его личности применительно к виду или сфере деятельности. Да, в конечном счёте в каждом из нас заложена свобода выбора быть кем угодно. Но похоже, что именно эта самая свобода выбора лежит в основе того, каким образом человек решает проявлять себя в текущей жизни. И потому, чтобы у нас была игра, мы выбираем быть не тем, у кого имеется безграничный потенциал быть кем-угодно, а кем-то, у кого есть определённый набор способностей и черт личности, благодаря которым одни виды деятельности даются нам легче, чем другие. Благодаря этому в некоторых областях люди будут проходить выше уровня «в теме», а в некоторых будут оставаться на этом уровне чуть ли не пожизненно.

Ответьте, являются ли истинными следующие утверждения? (да/нет)

1. Человек может находиться на разных уровнях на шкале мастерства в отношении разных областей жизни или видов деятельности.

2. Нижние уровни на шкале мастерства («новичок» и «в теме») являются синонимами чего-то с приставкой «недо».

3. В некоторых областях жизни человек может оставаться" в теме» чуть ли не пожизненно.

4. Способность переходить с уровня на уровень и достигать положения «эксперта» на шкале мастерства зависит исключительно от желания человека.

Вопросы для обсуждения с наставником

1. Какое преимущество у простой типологии перед сложной?

2. Что делает типологию более понятной или наоборот?

3. Как понять, что типология является прикладной?

4. От чего зависит предсказуемость типологии?

5. Какие преимущества у типологии, которая применима в разных областях перед той, что ограничена одной или двумя областями? Приведите пример таких типологий.

6. Какие три элемента включает описание уровней на шкале мастерства?

Новичок

Первый уровень на шкале мастерства – это «новичок».

На нём оказывается любой, кто:

• сталкивается с чем-то, в отношении чего у него нет ни малейшего опыта,

• испытывает сильнейшее потрясение или неудачу.

Это совершенно естественно.

Давайте рассмотрим уровень «новичок» подробнее. Разбор того, как проявляют себя на этом уровне все критерии, описанные ранее, один за другим, позволит вам получить понимание этого уровня.

Мы сейчас разберём те десять базовых критериев, которые я упоминал ранее:

1. Ключевой вопрос, на который у человека нет ответа.

2. Что для него является приемлемым стандартом исполнения чего-либо.

3. Результат, который человек порождает своими действиями.

4. Реакция на неудачу.

5. Потребность или то, к удовлетворению чего он будет

стремиться.

6. Готовность к какому формату деятельности у него будет проявляться.

7. В чём он будет нуждаться, чтобы реализовать свой текущий потенциал.

8. Какое количество вариантов он готов рассматривать комфортно.

9. К чему он будет склонен в принятии решений и выполнении работы.

10. Какой подход в управлении был бы для него оптимальным.

Дополнительные пять критериев для каждого из уровней на шкале мастерства мы разберём отдельно.

Итак, начнём.

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Каков ключевой вопрос, на который у «новичка» нет ответа? Это вопрос «что?». Что имеется в виду? Если человек «новичок» в чём-то, у него нет ни малейшего представления о том, с чем он сталкивается. Он слеп в этом вопросе. Представьте себе, что у вас завис компьютер и вы вызвали себе в помощь айтишника. Вот он пришёл, открыл ваш компьютер, набрал на клавиатуре какой-то код, и по экрану побежа-

ли цифры и знаки. Он их листает, листает, листает и, наконец, указывая вам на какую-то точку на экране, произносит: «Видишь? Вот в чём проблема». А вы смотрите туда и ничего там не видите. Что ж, это и есть состояние «новичок».

Это когда вы первый раз устроились на работу или влюбились, или в первый раз оказались в аэропорту. Первый раз пробуете устрицы или покупаете квартиру. Прыгаете впервые с парашютом или оказываетесь на парусной яхте. Первый раз остались без работы, выехали сами заграницу, получили назначение на должность руководителя, развелись или узнали, что у вас будет ребёнок. Что общего у всех подобных ситуаций? У вас нет ни малейшего понимания, что происходит, что вам в этой ситуации делать и как правильно себя вести. В такие моменты человек подобен слепому котёнку, который идёт в мир без малейшего понятия, что его там ждёт, каковы угрозы и как правильно обращаться со всем, что ему встречается.

СТАНДАРТ ИСПОЛНЕНИЯ

Поэтому оставленный один на один с ситуацией он очень часто никак не действует (просто не знает, что делать) или действует просто никак. Это слово – «*никак*» – и есть то, чем описывается стандарт исполнения. Некоторые ещё говорят, что в первый раз он был «никакой любовник», «ника-

кой архитектор», «никакой начальник» или «никакой яхтсмен». Подставляйте любую роль или позицию к этому слову и вы, собственно, получите вполне ёмкое описание того, каков уровень мастерства у человека, который никогда ничем подобным не занимался.

Есть ещё одно слово, которое хорошо подходит для описания стандарта исполнения у «новичка». Это «*вместо*». Большинство новичков не будут против, если первый раз за них кто-то сделает то, что, как ожидается, должны сделать они сами. Например, они не будут против, если вместо них кто-то другой поведёт машину, приготовит торт, выступит на собрании, поговорит с родителями, прыгнет с вышки, сдаст экзамен. Более того, в жизни очень часто это включается со стороны окружающих как режим безопасного сосуществования с теми, кто не обладает должным мастерством в исполнении чего-то, что окружающие считают важными. И тогда они начинают по своей инициативе делать что-то вместо «новичков», тем самым фиксируя их на этом уровне мастерства в отношении какого-то предмета. Единственный способ поднять человека с уровня «новичок» до уровня «в теме» – это делать что-либо не вместо него, а вместе с ним. Не вместо него вести машину, а вместе с ним. Не вместо него руководить его коллективом, а вместе с ним. Не вместо него делать уроки, а вместе с ним. Так, и только так у него появится шанс подняться выше.

В кризисных ситуациях любой руководитель или родитель будет включать режим ручного управления и делать что-либо вместо тех, кто, как ожидалось, должен был это выполнить сам. В этом нет ничего необычного. И в этом нет ничего пагубного, если только после решения вопроса тот, кто всё исправил, разобрал с человеком то, что произошло, и дал ему возможность получить на руки работающие решения, образец для подражания.

РЕЗУЛЬТАТ

Если же «новичка» оставить один на один с задачей, которую он понятия не имеет как решать, то ожидаемо можно получить *проблему*. Не трудность, а именно проблему. Трудность – это когда вы знаете, как исправить положение дел, а вот проблема – это такое положение дел, при котором вам не ясно, как привести всё в порядок. У вас как бы нет решения. Так вот, «новички» – мастера по производству проблем.

Более того, они не видят их. Отчасти это выражается в том, что у начинающего нет страха перед тем, что он не видит. Он ещё не осознал сложности или величины возможных потерь в случае неудачи, он не понимает, с чем столкнулся, поэтому действует не так скованно, как другие. И эта раскованность играет ему на руку. Вы наверняка слышали выра-

жение «новичкам везёт». И здесь будет нечестным не отметить, что наряду с проблемами, результатом действий «новичков» иногда является чудо. Другое дело, что в случае невероятной удачи новичок не способен сказать вам – как так у него вышло, что именно он сделал для того, чтобы получить такой результат. Для него это просто счастливое стечение обстоятельств, удача. Верно и обратное. В случае, когда благодаря своим действиям «новичок» порождает проблему, он точно так же слеп в отношении причинно-следственных связей, породивших такой результат. Он просто «не знает, как так вышло», «оно само» и так далее.

Случайность – это лучшее слово для объяснения того, как у «новичка» что-либо вышло. По крайней мере, его глазами. Он просто не видит, что происходит, с чем он имеет дело, как это всё устроено и что на что влияет. «Я просто нажал (сказал, задел, включил, отпустил, развязал, поставил и прочее, и прочее), и оно само».

Поэтому, чтобы не иметь сюрпризов, окружающие предпочитают быть с «новичками» рядом. Желательно, чтобы рядом с ними был кто-то более-менее опытный, кто будет делать всё правильно, а задачей «новичка» будет запоминание того, что ему показывают, и повторение этого в точности. Поэтому «проблема» или «чудо» – это результат деятельности «новичка», если его оставляют один на один с ситуаци-

ей или задачей без внешней поддержки. В случае же корректного обращения с ним мы получаем в качестве результата такую вещь как «копию». Это правильно, это ожидаемо, и это приводит нас к тому, что если при работе с «новичком» не удаётся в разумные сроки продвинуться в сторону понимания предмета изучения и более-менее приемлемого самостоятельного исполнения нужных действий, то вы можете ожидать, что этот человек будет для вас проблемой. Фактически по тому, насколько человек быстро схватывает то, что ему передают, можно судить, насколько он в хорошей форме как личность и как скоро он станет тем, кто будет решать проблемы.

РЕАКЦИЯ НА НЕУДАЧУ

Один из самых ярких и хорошо наблюдаемых критериев оценки – это реакция на неудачу. В момент неудачи люди ведут себя естественно, а не так, как им положено. Все маски слетают, и человек обнажает своё истинное лицо. Если бы вы хотели узнать человека, то идея поместить его в трудности и посмотреть на реакции – не такая уж и скверная. Например, на парусной яхте в течение первых же двух-трёх дней становится ясно, кто есть кто. То же самое – в походе или при работе в сжатых сроках. Я высоко ценю неудачи в нашей жизни, поскольку считаю, что именно в момент неудач формируется судьба человека, ведь ошибаются и терпят неудачу

все, а вот с тем, что произошло, поступают люди по-разному. И от того, как человек реагирует на неудачи, во многом и будет зависеть его судьба.

Начнём с того, что большинство «новичков» не буду осознавать, что проблема имеет место, неважно, сами они её породили или же она надвигается на них извне. Они её просто не видят. Если же они осознают наличие проблемы, то, как правило, предпочитают делать вид, что это не проблема, или ведут себя так, словно ничего не произошло. Если же проблему не удаётся игнорировать, то, как правило, у «новичка» в условиях неудачи включается *режим обесценивания значимости происходящего*. Сначала он стремится принизить важность того, что случилось, а когда понимает, что случившееся все-таки важно, начинает ругать самого себя. Кстати, «новичок» склонен неадекватно оценивать положение дел, либо вообще не замечая наличие проблемы, либо сильно преувеличивая её значимость.

Склонность обесценивать ситуацию и себя в случае неудачи – это просто наиболее распространённые реакции для «новичков», но не единственные. Если охватить весь спектр их реакций, то он будет начинаться с фразы «надо же, как получилось!» Это характерно для «новичка» в очень хорошей форме. Но такая реакция встречается нечасто, и она характерна для сильных духом людей, полных оптимизма. Боль-

шинство «новичков» в качестве защитной реакции будут склонны принижать значимость произошедшего и как бы отстраняться от случившегося. Те, кто чуть больше потрёпан жизнью, будут сразу обвинять себя во всех смертных грехах и ждать худшего. Самые убитые жизнью, оказавшись на уровне «новичок», будут изначально полны пессимизма и будут исходить из того, что всё будет только хуже. Поскольку первые и последние встречаются не так часто, я не делаю упор на их проявлениях при описании наиболее стандартных реакций на неудачу для этого уровня.

ПОТРЕБНОСТЬ

Потребность – это то, чего не хватает человеку для удовлетворённости своим существованием.

Если задаться вопросом о том, какая потребность стоит за такого рода реакциями на неудачу, то мы увидим, что это *безопасность*. Разница в описанных выше четырёх потенциально возможных реакциях со стороны «новичка» – лишь в степени имеющейся у него уверенности или в её отсутствии. Но тем не менее каждая из этих реакций – это стремление обеспечить себе безопасность.

Что имеется в виду под «безопасностью»? Это нежелание нести ответственность за неудачу. Нежелание быть крайним,

если что. Вы когда-нибудь слышали от кого-нибудь выражение типа «разберитесь без меня», или «я ничего не знаю, делайте так, как сказано», или «под вашу ответственность», или «заметьте, не я это предложил»? Это и есть проявление потребности в безопасности.

Безопасность – естественная потребность в ситуации, когда вы не понимаете, что происходит, не понимаете, с чем имеете дело и каковы могут быть последствия у ваших поступков. «Новичок» находится в небезопасном положении дел. И когда кто-то обеспечивает его безопасностью, просто сняв с него ответственность за принятие решений или за последствия выполняемых им действий, он обретает покой на душе.

Кстати, какой самый простой способ не нести ответственности за решения или действия? Ничего самому не решать и ничего не делать. Вот вы и получаете его стандарт исполнения – «никак» или «вместо». Видите, как это связано? В условиях, где от человека требуется принятие решений и выполнение действий, а он их избегает, он неминуемо породит проблемы для себя и своего окружения. И опять-таки, какой самый простой способ избегать необходимости принимать решения и, как следствие, делать что-либо? Просто не быть в курсе того, что происходит. И вы получаете связь с ключевым вопросом «Что?». Ведь если спросят, то все-

гда можно сказать, что ты не в курсе, не знал, не слышал и так далее. Неслучайно более опытные люди включают режим «новичка», когда стремятся избежать необходимости делать что-то. Другое дело, что они делают это слишком умело и явно, и обычно их это выдаёт.

Но, оказавшись в состоянии «новичка», человек действительно нуждается в безопасности. И поэтому на любом предприятии существует испытательный срок, в течение которого среди прочих моментов имеется условие, по которому вновь нанятому сотруднику ничего не будет предъявлено в случае совершения им ошибки. Это и есть обеспечение безопасности или отсутствия ответственности за последствия.

ГОТОВНОСТЬ

Встаёт вопрос: а к чему тогда готов человек в состоянии «новичка»? Что ж, всё, к чему он по-хорошему готов, – это *копировать* то, что ему дадут в качестве образца для подражания. «Новичок» представляет собой чистый лист, на котором нет никаких записей. И то, что кто-либо даст ему в качестве образца для копирования, будет перенесено на этот лист без какой-либо оценки и проверки на истинность. Так учатся маленькие дети.

В хорошей форме человек быстро воспроизводит то, что ему показали или рассказали. Он схватывает всё на лету. У остальных уходит несколько больше времени на освоение нового материала. И здесь очень важно, чтобы в самом начале обучения человеку давали фундаментальные понятия о предмете и простые операции, которые несложно повторить и освоить. Ещё одно важное правило при обучении «новичков» – это давать им повторять и применять вновь полученные знания и умения до тех пор, пока они не почувствуют в них уверенность, и лишь потом накладывать на них новые, более сложные знания и действия. Если на «новичка» сразу обрушить поток из информации и/или действий, в которых он должен разобраться, то ничего, кроме замешательства, паники и разочарования, мы не получим. При работе с ним нужно дозировать информацию и закреплять её достаточным объемом практики, при которой человек не столько понимает то, чем занят, сколько запоминает это.

В сочетании с отсутствием у «новичка» какого-либо входящего фильтра для оценки информации мы получаем ситуацию, при которой роль его инструктора становится крайне важной. Ведь от того, как он подготовит «новичка», зависит вся последующая эффективность человека. Что он ему предложит в качестве образца для действий, какую модель поведения сформирует? Какие понятия и базовые принципы заложит в основу понимания предмета? Какое отноше-

ние сформирует? Насколько безупречным будет то, что он даст в качестве образца для подражания? Представьте, что инструктор – это формочка для печенья. Если в ней есть дефект, то он автоматически будет закладываться в каждой печеньке, которая будет изготовлена с её помощью.

И второй важный фактор в выборе наставника – найдётся ли у него терпение и разумность, достаточная, чтобы продолжать показывать простейшие вещи «новичку» до тех пор, пока они не будут освоены с должным уровнем уверенности и понимания.

И, наконец, нужно понимать, что в реальной жизни никто не будет ждать бесконечно, пока кто-то освоит новое для него дело. В бизнесе, спорте или в армии есть требования и связанные с ними ожидания относительно того временного отрезка, за который человек должен «влиться» и «показать прогресс». И если человек не справляется с этими требованиями, с ним расстаются. Чтобы повысить отдачу от вливаний в работу с «новичками», вкладывайтесь в качество ваших наставников и учебных материалов. Но помните, что средний человек осваивает информацию не сразу, а за три-пять повторений. И при таком подходе можно ожидать, что человек продемонстрирует прогресс в освоении нового материала в течение двух-четырёх первых недель, при условии, что речь идёт о простых вещах и что ему оказывалась долж-

ная поддержка. Об этом мы поговорим дальше.

НУЖДА

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что «новичок» нуждается в ком-то, кто даст ему необходимый образец для копирования и при этом возьмёт на себя всю ответственность за успех. Если свести всё это в одно слово, мы получим «*авторитет*». И это именно то, в чём нуждается «новичок». Ему нужны не просто готовые решения, ему нужен источник этих решений, который будет обладать готовностью нести полную ответственность за них. А это и есть авторитет. Человек, который знает, что нужно делать. Если «новичок» находит авторитет, он ходит за ним по пятам, смотрит ему в рот и молится на него. Это его палочка-выручалочка. И такое отношение к себе абсолютно устраивает авторитета. Он становится «центром вселенной» при общении с «новичком», параллельно заполняя собой чистые листы в сознании «новичка».

При этом важно подчеркнуть, что «новичку» не нужны объяснения, – ему нужна демонстрация чего-то, что он затем должен просто запомнить и повторить. Или просто возможность заучить что-нибудь, как таблицу умножения. Для объяснений пока слишком рано, поскольку объяснения должны опираться на какой-то объем уже освоенной информации,

а у «новичка» на этом месте пустота. Если вы начнёте объяснять «новичку» что-либо, он, скорее всего, будет нервничать из-за нового объема информации, которую он неспособен оценить и обработать. Гораздо проще дать ему что-либо как аксиому и затем позволить повторить это на практике, чтобы убедиться в истинности полученной информации. То же самое касается действий или операций. Другими словами, «новичка» стоит просто научить различать то, с чем он имеет дело, помочь ему сориентироваться в предмете, чтобы позже он мог начать сравнивать, оценивать, понимать.

Поэтому он нуждается не в разнообразных методах, теориях или подходах. Противоречия в поступающей информации, неспособность применить её на практике разрывают его небольшой запас уверенности в материале в клочья и развеивает по ветру его решимость добиться успеха в новом деле. Ему нужно давать информацию, которая работает на практике, делать это простым, понятным языком, в директивной манере (не путать с грубостью или авторитарностью). И после этого давать возможность тут же увидеть, как это работает на практике в исполнении авторитетного профессионала, с последующим самостоятельным исполнением этого же своими силами под присмотром этого профессионала.

Авторитет – это то, что нужно «новичку», чтобы он мог взлететь и перейти на следующий уровень. Только при нали-

чии подачи информации, наполненной уверенностью, «новичок» способен принять её для себя. Поэтому не сами решения, а тот, кто способен должным образом донести их до «новичка», является ключом к его развитию.

КОЛИЧЕСТВО ВАРИАНТОВ

С учётом всего вышесказанного количество вариантов, допустимых для «новичка» – это *один*. Или, говоря иначе, – *без вариантов*. Ему нельзя предоставлять выбор, поскольку в его глазах это равно отсутствию полной уверенности в материале со стороны того, кто его передает. А это сразу же лишает его доверия и готовности воспринимать и копировать. Авторитет должен сообщать информацию чётко и практически категорично, и она должна иметь недвусмысленный характер, не оставляющий лазейки для неправильного толкования или исполнения. Тогда «новичок» может её воспринять, усвоить и применить, увеличивая за счёт этого свою уверенность.

СКЛОННОСТЬ

Как уже было сказано выше, у «новичка» отсутствует фильтр для оценки входящей информации. Ему просто не с чем сравнивать, поэтому у него остаётся один естественный в такой ситуации режим восприятия и оценки внешней

информации, заключающийся в том, чтобы просто *верить* тому, что ему сообщается. Опять вернёмся к примеру с маленькими детьми. Они сталкиваются с невероятным множеством вещей во внешнем мире. Как они познают их? Принимают на веру объяснения или оценки тех, кто является для них на тот момент авторитетами, – «мне папа сказал». Это же может звучать как «я в Википедии прочитал», или «я по телевизору видел», или «мне директор сказал». Информация просто принимается на веру. Без какой-либо обработки на связь с действительностью.

Позже, на уровне «в теме», этот механизм оценки информации уже запустится в дело, но на уровне «новичок» этим и не пахнет. Это, конечно же, накладывает огромную ответственность на того, кто доносит до «новичка» информацию. Вспомните себя в детстве, когда вам сообщали информацию в начальных классах. Вы не могли её проверить, поэтому просто принимали за чистую монету всё, что вам сообщалось. Именно это и происходит с «новичком». Верить – это единственный доступный ему режим восприятия внешней информации. И это отчасти объясняет, почему ему нужно предоставлять один вариант решения, одну точку зрения, одну оценку, одну схему действий для восприятия и последующего копирования. И почему то, что ему сообщается, не должно вступать в конфликт с информацией, полученной ранее.

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Собирая вместе изложенную выше информацию, мы получаем простой вывод: единственным подходом к управлению «новичком», который будет с ним успешным, является *инструктаж*. Что имеется в виду под этим форматом взаимодействия? Это чёткое указание на то, что, каким образом и в какой последовательности должно быть выполнено. Это ещё можно назвать «натаскиванием». Это процесс, в котором человеку демонстрируют, что он должен делать, а потом дают ему повторить.

Здесь стоит учитывать моменты, оговорённые ранее: дозировать объем и сложность того, что дают «новичку» для копирования. При необходимости уменьшают объем и понижают сложность до уровня, на котором он сможет уверенно повторить то, что ему было показано.

Это рекомендации относительно воспроизведения действий. Но также частью работы с «новичком» будет прояснение ключевых понятий, связанных с тем, чем ему придётся заниматься. И ориентация на месте, где ему предстоит действовать, ознакомление с тем, кто чем занимается и где что расположено, чтобы он мог сам найти нужные предметы, материалы, информацию или людей.

Как только человек сориентирован в отношении того, *что* из себя представляет роль или должность, которую ему доверили, *что* именно ему предстоит выполнять и *что* из себя представляют результаты его работы, если он уверенно различает должности или роли, с которыми ему необходимо взаимодействовать (включая людей, которые их занимают), и знает, *что* для этого нужно делать, если он может сам найти и использовать нужные ему материалы, информацию и инструменты в выполнении своей работы, – перед вами человек «в теме».

И фактически всё, чему посвящает себя тот, кто занимается «новичком», – это ориентация его в новой роли, обеспечение способности «новичка» быть тем, кто знает свои обязанности, знает, что он должен делать и какой результат получать. Цель здесь – достижение уровня уверенности, при котором человек знает свои инструменты и то, как ими пользоваться, знает с кем ему для этого нужно взаимодействовать и что в этом случае нужно делать.

Это не означает, что у него не случаются сложности, или что он не ошибается, или что он может действовать теперь полностью самостоятельно. Нет, это всего лишь означает, что он в курсе того, что от него ожидается. Он *сориентирован* в том, чем ему предстоит заниматься.

Такой подход к управлению можно назвать «инструктаж».

СЛОЖНОСТИ

Погрузившись в работу и поняв тот объем или тот уровень сложности, с которым ему предстоит иметь дело, «новичок» может впасть в шок. Особенно, если тот, кто им занимается, понятия не имеет, как с ним правильно обращаться. Хотите проверить это состояние на своей шкуре – погрузитесь в новый для себя вид деятельности, например, сходите на парусную регату. Вы окажетесь в ситуации, где вас задействуют в выполнении непонятной вам работы, основанной на неизвестных вам принципах, а для взаимодействия с вами используют множество непонятных терминов. И всё это в режиме строжайшей нехватки времени на объяснения и раздумья. Если всё пройдёт как обычно, то шкипер (тот, кто управляет всем, что делается на судне в процессе маневрирования) неизбежно включит в стрессовой ситуации ненормативную лексику, в том числе и в ваш адрес. Если после этого вы всё ещё захотите повторить данный опыт, то яхтенный спорт явно для вас!

При правильном подходе к вводу «новичка» в курс дела этот уровень проходят достаточно легко – за несколько недель, а может, и дней, максимум, месяцев – всё зависит

от сложности вопроса, частоты проводимого обучения и его доступности для восприятия. Если же при соблюдении норм передачи знаний человек не поднимается на следующий уровень в отношении какого-то предмета или области жизни за год или более, – это признак того, что у него за плечами слишком много неудач, связанных с этой областью (а может, и с жизнью вообще), либо в настоящем времени он подвергается жёсткому воздействию извне. И по этой причине он просто не способен воспринимать информацию, чтобы, скопировав, стать тем, кто проявляет признаки человека «в теме». Если сложности с восприятием не порождены окружением и формой передачи знаний (другими словами, если «новичку» знания передаются вменяемым наставником вменяемым способом), то причину неспособности к восприятию информации стоит искать непосредственно в самом человеке.

В каждом деле есть тот предел, после которого продолжение работы над вводом в должность теряет всякий смысл. И в случае слишком больших сложностей в восприятии материала со стороны «новичка», вызванных его внутренними проблемами, большинство компаний вынуждены принять решение о завершении испытательного срока не в его пользу. Но за пределами профессиональной сферы это тоже может иметь место, например, в спортивных секциях или кружках, где от человека требуется освоение какой-то про-

фессии или деятельности в отведенный срок. Но это правило мало будет работать в отношениях родители-дети или в ситуации, когда кто-то занимается чьей-то реабилитацией. Другими словами, когда уровень «новичка» изначально может быть значительно ниже того, что окружающие привыкли считать нормой. Здесь те, кто занимается с «новичком», будут вкладывать много терпения и сил в его развитие, потому что скорость его прогресса не так важна, как наличие самого прогресса как такового.

Что можно было бы предпринять, если «новичок» испытывает сложности с восприятием и освоением материала? Однозначно стоит уменьшать сложность и объем поступающей к нему информации, пока она не достигнет уровня, на котором её освоение станет для него посильной задачей, а затем потратить больше обычного времени на достижение уверенности в пройденном материале. И в этом случае стоит обратить особое внимание на простоту подачи информации и её наглядность. Плюс крайне важным становится готовность инструктора проявлять терпение и понимание того, что доступно для такого человека, а что нет, чтобы он мог обеспечить ему условия, при которых у его подопечного смогут возникнуть победы и, как следствие, интерес, желание воспринимать, пробовать и стараться.

Другими словами, чем сложнее материал, который пред-

стоит освоить, чем сложнее состояние человека, которому это предстоит освоить, тем проще и понятнее должен быть этот материал изложен, тем нагляднее он должен быть представлен и тем меньшими порциями подан. И тем чаще и продолжительнее должна быть практическая часть, в рамках которой за счёт повторения простых и выполнимых упражнений и операций «новичок» обретёт уверенность в своей способности на практике применять этот материал. И тем качественнее должен быть отбор тех, кто будет ему эту информацию или навыки передавать. И, наоборот, чем лучше состояние «новичка», чем проще и чем меньше по объему материал, который предстоит освоить, тем менее значимыми становятся эти требования.

Ответьте, являются ли истинными следующие утверждения? (да/нет)

1. Ключевой вопрос, на который у «новичка» нет ответа, это вопрос «что?»
2. Стандарт исполнения «новичка» описывается словом «как все»
3. «Проблема» или «чудо» – это результат деятельности «новичка», если его оставляют один на один с ситуацией или задачей без внешней поддержки
4. Склонность разбираться в ситуации и понимать, как твои действия повлияли на ситуаци, в случае неудачи – это

наиболее распространённые реакции для «новичков»

5. Под потребностью в «безопасности» имеется в виду нежелание нести ответственность за неудачу.

6. Всё, к чему готов «новичок» – это улучшать то, что ему дадут для подражания.

7. Авторитет – это то, что нужно «новичку», чтобы он мог перейти на следующий уровень.

8. Количество вариантов, допустимых для «новичка» – это два.

9. Новичок склонен верить тому, что ему сообщается

10. Единственным подходом к управлению «новичком», который будет успешным, является инструктаж

Вопросы для обсуждения с наставником

1. Что имеется в виду под безопасностью? Приведите примеры из жизни.

2. Почему в работе с «новичком» лучше заменять подход, когда мы делаем что-то вместо него на подход, когда мы делаем что-то вместе с ним? Приведите примеры обоих подходов из вашей практики.

3. Что важно дать «новичку» в самом начале обучения? Как это могло быть применено в вашей практике?

4. Какие два действия с точки зрения новичка, формируют понятие «Авторитет»? Приведите пример из вашей жизни, когда действия «авторитета» помогли вам, когда вы были

в чём-то «новичком»

5. С каким сложностями может столкнуться «новичок» и как ему помочь? Приведите примеры.

6. Что ценного для себя вы вынесли из этой главы?

Практическое задание

1. Определите области жизни или виды деятельности, в которых вы являетесь новичком на сегодняшний день.

2. Понаблюдайте за окружающими и выделите признаки, характерные для уровня «новичок» у пяти окружающих вас людей.

3. Продумайте, как вам подняться с уровня «новичок» на уровень «в теме» в конкретном деле и примените это на практике.

4. Продумайте, как выстроить взаимодействие с теми людьми, которых вы обозначили как «новичок» по определённым вопросам. Что и как вы могли бы делать для них, чтобы помочь подняться с уровня «новичок» на уровень «в теме»? Примените ваши решения на практике.

В теме

Пришла пора разобрать следующее состояние на шкале мастерства. Это одно из самых часто встречаемых состояний в жизни. «Новички» по сравнению с ним встречаются намного реже. И поскольку это состояние крайне распространено, его стоит понимать очень хорошо.

Предлагаю вам задействовать ту же логику, что и при изучении состояния «новичок», а именно: разобрать последовательно десять основных критериев оценки, которыми описывается каждое из четырёх состояний на шкале.

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Ключевой вопрос, на который у человека «в теме» нет ответа, – это «как?». Он уже понимает, что от него ожидается, его сориентировали в том, что должно быть сделано, но у него остались сложности с правильным выполнением этого.

Будучи «новичком», человек следует простой схеме «ситуация-решение», полученной извне от авторитетного источника. Эта схема работает в конкретной ситуации, для которой данное решение верно. Но в иной ситуации это ре-

шение может уже и не быть верным. И тогда наступает растерянность: почему не работает решение, которое работало раньше? На этом этапе у человека пока нет достаточной информации, чтобы понять причинно-следственные связи для каждой возможной ситуации. Всё, что ему доступно для наблюдения, – что решение работало и вот оно же не работает. Это порождает сомнения как в самом решении, так и в его источнике. И открывает двери для поиска решений в иных источниках, у других авторитетов. При отсутствии способности понимать, как устроена связка ситуация-решение, человек «в теме» просто нагромождает количество различных готовых схем для ситуаций, в которых нужно как-то действовать. Зачастую он настолько запутывается, предмет его деятельности становится таким сложным, что он начинает идти по пути наименьшего сопротивления и делать только то, что просто, поскольку любая сложность или комплексность вызывает головную боль и тошноту. При этом выбранные простые решения не обязательно верные. Но они понятные и выполнимые.

Именно поэтому ключевым вопросом для человека в состоянии «в теме» является вопрос «как?». Если быть точнее – «как проще?», Другой вариант ключевого вопроса, который важен при работе наставника – «почему?». Почему что-то работает или не работает, получается или не получается?

Если человеку «в теме» не дать возможности разобраться в том, как всё устроено и почему то или иное решение работает в одних обстоятельствах и не работает в других, то можно ожидать, что он погрузится в мистику сложности и начнёт верить в то, что понять что-то невозможно, нужно просто смириться с непостижимостью этого мира.

СТАНДАРТ ИСПОЛНЕНИЯ

Что в таком состоянии готовности к действию является стандартом исполнения? Лучше всего это передаёт фраза «как все». Если ты как все, то ты точно в безопасности, ты получаешь возможность действовать способом, который не подвёл большое количество людей, а значит, есть высокая вероятность, что и у тебя сработает. Естественно, здесь нет никакой прямой связи между следованием мнению большинства и успехом или результативностью. Но, ещё раз: так проще. Не нужно разбираться, вникать, понимать, делать свой выбор и нести за него ответственность.

Представьте, что у «новичка» есть только 20% нужного для самостоятельного функционирования уровня уверенности. Чтобы действовать, ему рядом нужен тот, у кого есть высокая уверенность в том, что и как надо делать. Это и есть авторитет. У авторитета уровень уверенности обычно не ни-

же 60%, и это заполняет недостающие энергоячейки в топливном отсеке «новичка» в объеме, достаточном, чтобы он обрёл готовность к действию.

У человека «в теме» уровень уверенности возрастает до 40%. Это, на минуточку, в два раза больше. И человек «в теме» действует в отсутствии авторитета рядом. Он подменяет мнение или решение одного человека с высоким уровнем уверенности группой. Следование этим решениям позволяет почувствовать себя увереннее и при этом менее зависимым от мнения одного, пусть и очень уверенного в себе человека. К тому же, не стоит забывать, что в процессе становления «новичок» сталкивается с тем, что мнения и решения авторитета далеко не всегда срабатывали так, как он говорил. У него возникают сомнения в верности решений, полученных из этого источника, а вместе с этим ослабевает доверие к источнику решений и желание получать их дальше. Человек ищет альтернативу. И это точно будет не ещё один авторитет. Это будет мнение группы. Один человек может ошибаться, и потеря источника уверенности выбивает из колеи. Но если мнение или решение принадлежит множеству людей, значит, оно прошло их проверку практикой, и то, что оно по-прежнему ими используется, даёт надежду, что оно верное. И это уменьшает вероятность того, что ты столкнёшься с неверным выбором. В конце концов, как-то же все эти люди справляются с задачами, опираясь на это мнение

или решение, верно ведь? Должно и у меня получиться.

Вот такая вот логика. И надо признать, что следование мнению большинства действительно снижает уровень персональной ответственности и упрощает путь к большей уверенности. Ты как бы избегаешь наиболее рискованных решений. С такой стратегией никогда не быть первым, но этого и не нужно. Более того, будучи «в теме», человек стремится избегать расклада, при котором он будет лучшим, так же, как и расклада, при котором есть риск стать худшим. Нет задачи победить – есть задача не проиграть. А это несколько иное.

Обратите внимание, что большинство людей именно так и успокаивается – ничего страшного, мол, у всех так. А у кого-то и хуже. И это успокаивает. Если никто не выполнил план, то к тебе какие претензии? Год такой. Хуже, если ты один не выполнил план. Хуже этого может быть лишь ситуация, в которой ты единственный, кто его выполнил. Это кошмар для человека «в теме»! Как ты оправдаешь свой успех перед людьми, «нормальными людьми, не выполнившими план»? Уж лучше быть одним, кто не справился. Это перенести проще. Но предпочтительнее быть тем, кто не лучше и не хуже других. Нормальный, как все.

Поэтому будьте готовы к тому, что человек «в теме» будет делать ровно столько, сколько необходимо, чтобы избе-

жать неприятностей, но не больше. Может, кто-то узнает себя в школьнике, который не любил тот или иной предмет и, списывая на перемене домашку у тех, к кому нет претензий, осознанно не списывал так, чтобы тоже получить высокую оценку. Один или два упущенных примера, пара ошибок, и вот уже результат неидеален, но и без претензий к вам. Безупречно. Спишите на отлично – дадите повод ожидать от вас повторения этих высоких результатов, а оно вам надо? Спишите совсем уж плохо – получите пистон дома, а это тоже не вариант. Вы должны быть крепким середнячком – это путь к тому, чтобы пройти через обучение нелюбимому предмету с минимальными потерями.

Кто-то так покупает квартиру – с типовым ремонтом, кто-то составляет отчёты – формально всё есть, но без глубины. Кто-то шаблонно выполняет операции на конвейере или оформляет платёжки. По шаблону. Кто-то готовит так еду – слепо по рецепту. И, кстати, если рецепт хороший, шаблон оформления платёжки или типовой ремонт качественный, то и сойдёт за норму. Можно ли лучше? Конечно. Но это сложно, а где сложно, там и есть риск потерпеть неудачу. Увольте.

РЕЗУЛЬТАТ

С таким подходом к делу нельзя ожидать ответственности

за результат. Да и не стоит. Напомню: человек лишь на ступень выше «новичка», который вообще сам ничего не может. Лишь воспроизводит и слепо копирует. Человек же «в теме» способен начать действовать самостоятельно там, где есть проверенное, типовое решение для типовой ситуации. Согласитесь, это прогресс, да ещё какой! Да, назвать такой уровень самостоятельностью было бы ошибкой. Но человек «в теме» больше не слеп, как «новичок». Он видит, возможно, слишком много, чтобы это позволяло сохранять ситуацию простой. Да, он не всегда может понять, почему работает или не работает то, что он видит или делает. Но, по крайней мере, у него теперь есть решения, которые всегда работают, решения, которые никогда не работают, и решения, которые то работают, то не работают. Работают у него и не работают у других, и наоборот. Да, это не так просто, как в мировоззрении «новичка», но зато, опираясь на решения, которые зарекомендовали себя, как работающие, человек «в теме» может начать действовать сам. Да, без гарантий в результате. Он может следовать инструкциям и самостоятельно выполнять рекомендованные действия, ожидая, что они приведут к ожидаемым последствиям. Бывает, что что-то идет не так, и тогда ситуация усложняется. Это очень неприятно, это лишает уверенности.

Здесь стоит сказать одну важную вещь. Если уверенность «новичка» привязана к личности авторитета, содержащего

в себе ответы на все случаи жизни, то уверенность того, кто «в теме», покоится в процессах, процедурах, исповедуемых и одобренных группой. И в случае неудачи он не ищет, как «новичок» другой авторитет, – он ищет другое решение, смотрит, что делают другие. Это прогресс. Он отрезает пуповину, связывающую его с одной личностью, и начинает путешествие в мире мнений, коих может оказаться множество. Мнение, которое исповедует большинство, проще принять, и ему проще следовать – с ним ты ожидаешь меньше рисков и больше принятия в окружении.

Подводя итоги: что же является результатом деятельности человека, если он «в теме»? Попытка. Да, это так просто. Человек готов начать действовать согласно чьему-то шаблону (естественно, проверенному кем-то до него), но если что-то пойдёт не так, то он не будет убиваться, как «новичок», впрочем, как и не будет стремиться справиться с проблемой. Он либо поступит по инструкции, имеющейся для таких случаев, либо, при ее отсутствии, просто оставит начатое. Он попытался.

Будучи «в теме» относительно чего-то, человек не будет настойчив – это подразумевает наличие ответственности, а он всего лишь исполнителен. Его хватит на то, чтобы похаживать, почитывать, поделывать, посматривать. Почти добегать до туалета, перепрыгивать пропасть на 98% и прочее.

Его продуктивность напрямую будет зависеть от того, какие стандарты ему заданы и насколько плотно его контролируют на предмет их соблюдения. Но об этом попозже. А пока давайте разберём то, как он реагирует на неудачи, поскольку, напомню, это один из лучших критериев оценки уровня на шкале мастерства.

РЕАКЦИЯ НА НЕУДАЧУ

Реакция на неудачу у человека «в теме» очень характерная – оправдание. Давайте разберём, что это такое и с чем это едят.

Начнём с того, что это уже не попытка избегания, характерная для «новичка», когда он испытывает сложности с принятием негативных последствий своих действий. Повторяющиеся последствия тренируют способность быть лицом к лицу с этими последствиями и одновременно с этим дают понять, что это не смертельно. Но неприятно. Поэтому реакция в виде шока сменяется у того, кто находится на уровне «в теме», на более крепкую – оправдания.

Что такое оправдание? Это попытка узаконить текущий результат как норму, что-то, что не требует исправления или какой-то коррекции. Обычно ответственность в оправдании приписывается внешним обстоятельствам непреодо-

лимой силы. Но не персоналиям – это может породить сложности в отношениях, а это лишнее.

– Почему ты опоздал?
– Пробки (Что тут поделаешь?)

– Почему ты не выполнил план?
– Так никто не выполнил! (Что тут поделаешь?)

– ….?
– Да у всех так! (Что тут поделаешь?)

– Почему ты не дозвонился?
– Я звонил, но там не брали трубку (Что тут поделаешь?)

Оправдывающемуся человеку кажется, что здесь всё просто. А ещё его объяснение неудачи в виде обстоятельств непреодолимой силы снимает с него не только ответственность, но и необходимость как-то разбираться, искать причины ситуации и, главное, исправлять её.

Стоит вам спросить его: «Вчера тоже были пробки, почему ты вчера не опоздал?» – и вся стройная легенда в его голове рушится, как карточный домик. Ситуация становится сложной, и это напрягает. Напрягает потому, что уровня его готовности в 40% хватает, чтобы действовать, но не ре-

шать. А вы просите его проанализировать ситуацию и самому определить, что является причиной проблемы. Человек «в теме» всё ещё живёт и действует в статусе *следствия* обстоятельств. «Новичок» является следствием конкретного человека – полностью зависит от качества его решений и самого наличия авторитета в доступе. А человек «в теме» – следствие согласованных, одобренных другими процедур, рекомендаций. Следствие, но не причина. Он пока не готов рассуждать из позиции причины в отношении неудачи. Но и может не теряться в неизвестности, как «новичок». У него уже есть объяснения, но они всё ещё в позиции «следствием чего я стал».

Поэтому в оправданиях будут звучать и фразы типа «мне не сказали (не ответили, не дали, не прислали, не подписали, не напомнили, не выделили и пр.)».

Я подчеркну: это – не «кто виноват» (это уже о том, кто является причиной возникшей проблемы), а именно «просто так вышло» (я – следствие обстоятельств, которые не поддаются контролю). Обратите внимание, что, даже когда он говорит про людей, это часто будет не «мне не сказал» (кто-то конкретно), а «мне не сказали», во множественном числе. Область ответственности как бы размыта.

У неготового нести ответственность нет шанса быть при-

чиной. Но для него также естественно считать, что это характерно и для других. «Мы» и «они» в оправданиях звучат чаще, чем «я или «он». Если вы «в теме», то ваша уверенность определяется тем, как продумана и выстроена среда, в которой вы действуете. И она же, среда, ответственна за ваши неудачи. Среда, а не личность.

Ещё один комментарий. Человек «в теме» не обвиняет и не предъявляет претензий. Он жалуется. Если у Михаила проблемы с Ольгой, то он не будет выяснять с ней отношения – он будет жаловаться на Ольгу Виктору. Его уровень ответственности и готовности быть причиной не позволяет проявить инициативу напрямую, плюс это чревато потенциально негативными реакциями, а ему не нужны эти сложности. Проще поныть Виктору о сложностях с Ольгой. «Новичок» даже этого себе не может позволить. Когда он начинает регулярно сталкиваться с неудачами и получает за них по шее, он начинает безопасно нудеть себе под нос. А на уровне «в теме» можно осмелиться разделить проблему с кем-то, кто не укусит, – это делает переживание неудачи проще.

ПОТРЕБНОСТЬ

Возможно, читая материал предыдущих параграфов, посвящённых описанию уровня «в теме», вы уже выделили по-

требность, которую стремятся здесь удовлетворить. И надо сказать, что с безопасностью, которой так не хватает на уровне «новичок», здесь всё в порядке. Люди «в теме» понимают, что, поступая как все, они избегают персональной ответственности, их не уволят и с ними не разведутся, если они делали так же, как все. Их будут терпеть, пинать, контролировать, заставлять.

Они в домике. Но теперь они сталкиваются с тем, что мир сложнее, чем он был, когда они смотрели на него глазами «новичка». Всё не так просто, как казалось в начале. И именно эта сложность лишает человека «в теме» покоя. Ему не нужны сложности. У него уже нет проблем, слава богу, он не «новичок», но сложности – это лишнее. Поэтому он стремится к простоте и избегает сложностей. Человек «в теме» живёт по принципу «как проще». Если проще сделать – он сделает, если проще не делать – не сделает. Поэтому принцип исполнительного человека – «всё, что может быть не сделано, будет не сделано».

«Давай не будем усложнять?», «Сделаем проще», «Не парься», «Забей», «Можно подумать, это кому-нибудь надо», «Я постараюсь», «Да и так сойдёт», «Может просто пиццу закажем?», «Да оставь, никто и не заметит», «Ладно, я попробую», «Да, нормально!», «Давай уже что-нибудь возьмём», «Оба хорошие» и прочие фразы – это проявление этой

самой потребности в простоте.

ГОТОВНОСТЬ

Для человека на уровне мастерства «в теме» характерна готовность делать вместе. Что это значит? Вы скажете – он сделает. Не скажете – не сделает. Он будет делать что-то, если остальные это делают. Почему? Так проще, видите. Другими словами, он исполнительный.

Когда вы находитесь на уровне «в теме», вы существуете относительно деятельности, которой вынуждены заниматься, в режиме экономии энергии. Ваша задача – как можно меньше устать за эти деньги, если мы говорим о работнике. Или просто меньше устать. А мышление – процесс энергозатратный. Как и излишняя инициатива. Поэтому всё, что может быть не сделано, будет не сделано. Это закон исполнительного человека.

Глазами человека на уровне «в теме» инициативные люди выглядят как выскочки и выдерги, которые только и делают, что всё без нужды усложняют. Кошмар, а не люди глазами человека «в теме». И для него возглавить что-либо – это проклятие, а не возможность.

Но и на активное сопротивление энергии тоже жалко.

Оно того не стоит. Вот и получается, что люди «в теме» будут стремиться идти по пути наименьшего сопротивления. Стремление не делать то, что поручено (и не имеет для них никакой важности), может быть компенсировано только тем, что кто-то задаёт стандарты и затем контролирует их неукоснительное соблюдение. Стоит лишь ослабить этот контроль, как исполнительный человек опустится до уровня, за который не следует наказания.

Другими словами, исполнительный человек принимает решение, следуя такой логике: «я делаю, пока проще делать; если проще будет не сделать – я не сделаю». Вот такой вот подход. Этот расклад не изменить мотивацией. Только контроль: задать стандарт и проверять исполнение. Ну и не забывать, что задачу лучше дробить на небольшие, посильные блоки, каждый из которых в отдельности не вызывает сильного напряжения, но выполнение которых требуется проверять.

НУЖДА

Как вы уже догадываетесь, человек на уровне мастерства «в теме» нуждается в контроле, что приводит нас к существованию готовых решений, алгоритмов, рецептов, процедур, снимающих с него персональную ответственность за результат и избавляющих от зависимости в наличии или отсут-

ствии работающих решений у авторитета.

Есть стандарты, я им следую. Следую, потому что их соблюдение проверяется, и потому проще это сделать. Можно сказать, что такой человек нуждается в дисциплине, поддерживаемой внешним источником через утвержденные, согласованные процедуры.

Можно также сказать, что человек «в теме» будет нуждаться в возможности быть частью группы с хорошей репутацией. С группой проще жить, можно распределить ответственность в случае неудачи, и есть вероятность того, что кто-то подстрахует и исправит то, что не понял или не сделал ты. Группа даёт образ решения, следование которому упрощает выбор и смягчает переживания в случае неудачи. Группа – это противоядие от зависимости в лице разных авторитетов.

Часто в речи человека в «теме будут звучать местоимения «мы» и «они», когда речь будет заходить о принимаемых решениях, выполняемых действиях или достигнутых результатах. Впрочем, последнее возникнет в речи такого человека, только если вы спросите. Обычно состояние «в теме» не связывает свою активность с гарантией результата. Скорее человек «в теме» будет говорить о том, как много он или они работали.

КОЛИЧЕСТВО ВАРИАНТОВ

В отличие от состояния «новичка», готового воспринимать только один правильный вариант для действия, состояние «в теме» подразумевает наличие правильного и неправильного варианта. Это большой прорыв в восприятии ситуации. Но при отсутствии готовности нести ответственность за предлагаемый выбор наличие двух вариантов порождает сомнения и инертность.

Увеличение количества вариантов усложняет принятие решения, и потому человек «в теме» предпочтёт выбор из двух вариантов, но при этом важно, чтобы кто-то указал ему, какой из них правильный.

Другой вариант, встречающийся в практике взаимодействия с теми, кто находится на уровне «в теме», – это давать стандартное решение, а в случае возникновения проблем или сложностей – давать ему связаться с поставщиком решения для замены этого решения на другое, также предусмотренное для таких случаев.

СКЛОННОСТЬ

Имейте в виду, что склонность сомневаться в выборе ре-

шения будет порождать у того, кто находится «в теме», – стремление откладывать дела на потом, пытаться схалтурить (в надежде, что и так сойдёт) или ожидать, что это сделает кто-то другой вместо него. Что что-то само собой рассосётся.

Он будет не уверен в своих оценках. Часто к утверждению будет присоединяться смягчающие формулировки типа «наверное», «как мне кажется», «возможно», «может быть» или «говорят».

Отсюда запрос на одобрение своих мнений, решений у окружающих, а также стремление подогнать своё мнение, выбор или поведение под стандарты большинства. Это также может проявляться в желании нравиться другим, быть принятым в группе, приятным и правильным. Продолжение этого состояния – стремление ставить внешние оценки выше своих. При несовпадении собственного выбора с мнением большинства человек «в теме» скорее всего откажется от своих взглядов в пользу соответствия мнению коллектива. Поэтому оценку такого человека стоит перепроверить.

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

В работе с человеком «в теме» лучше всего срабатывает подход, суть которого заключается в том, что вы указываете ему, как правильно, а потом объясняете, почему это пра-

вильно, почему сработает и почему у него должно получиться.

Такому человеку имеет смысл оказывать поддержку, упрощая выбор и сами действия через их типологизацию, стандартизацию и дробление на простые, понятные процедуры. Он должен видеть, что то, что ему предстоит выполнить, – просто.

При работе с человеком «в теме» стоит запастись терпением, поддерживать его в моменты неудач, но и хвалить в моментах выполнения намеченного в соответствии со стандартами. Принимать его сомнения и разбирать их, чтобы вернуть уверенность в выполнимости задачи через лучшее её понимание.

Иногда вам придётся включать дисциплину и создавать условия, при которых проще выполнить задачу и не рассуждать. Это касается ситуации, где человек способен справиться с задачей, но пытается отлынивать от неё или просто проявляет инертность. Люди на уровне «в теме» не способны долго сопротивляться и потому принимают позицию того, кто настойчив. Но помните, если вы настояли на своём с тем, кто «в теме», вам придётся плотно контролировать его действия, чтобы результат таки был получен. Потому что в постановке задачи всегда действует принцип «кто озвучил ре-

шение, то его и контролирует».

Назовём такой подход «наставничество».

СЛОЖНОСТИ

На уровне мастерства «в теме» имеются ряд ловушек, в которые попадаются как те, кто на нём находится, так и те, кто с ними взаимодействует.

1. Поклонение регламентам в ущерб результату. Начнём с того, что всё не зарегламентируешь, как бы этого ни хотелось на этом уровне. Более того, жизнь меняется, и опора на регламенты может подводить, поскольку регламенты устаревают быстрее, чем их успевают внедрять. Жизнь в условиях частой смены условий, целей или порядков – проклятие для человека «в теме». Попытка ухватиться за регламенты и слепо им следовать в ситуациях стремительных изменений приводит к неудачам и подрывает веру уже и в эти регламенты, а это может отбросить и обратно в состояние «новичка». Такое состояние ещё называют «сбитый лётчик» – тот, кто вернулся в состояние «новичок» с более высоких уровней, но уже без иллюзий того, что всё просто, с яростной готовностью слепо ухватиться за любое решение, которое кто-либо примет за него, чтобы спасти от разразившейся катастрофы.

Это не значит, что регламенты – зло. Крупные организации не могут существовать без обилия сотрудников «в теме». В таких организациях правит система, а не личность, и отчасти поэтому люди «в теме» стремятся попасть в крупную компанию. Большим системам нужно иметь согласованные процедуры и стандарты для того, чтобы её многочисленные части могли понимать друг друга и действовать согласованно и единообразно. Иначе она просто развалится на куски.

Но если стандарты устаревают или перестают соответствовать текущим условиям, можно пересмотреть регламенты или создать новые взамен тех, что больше не стыкуются с действительностью. Но это требует инициативы и открытости для командной работы, а такое сочетание встречается не так часто. Поэтому неработающие регламенты продолжают маниакально исполняться, даже если те, кто их соблюдает, осознают, что они не эффективны. Но не им решать, понимаете? И опять-таки, а что взамен? Хаос? Уж лучше какой-никакой, а порядок. Пусть плохой, но это хоть что-то.

Будьте готовы предоставлять им новые процедуры и системы, если старые объективно перестали соответствовать ситуации и задачам. Но будьте также готовы и прояснить то, как стандарты и процедуры *на самом деле* ими соблюдались. Очень часто вы можете обнаружить, что проблема не столь-

ко в стандарте, сколько в его искажении. Тогда выясните, что ими было не понято, и устраните вызванное этим непониманием замешательство и последующее отклонение от стандарта. Позвольте убедиться, что теперь стандарт снова заработал и, о чудо, для них всё снова стало просто и понятно.

2. Склонность полагаться на удачу и видеть скрытые силы. Когда уверенность в результате базируется на том, что есть работающая процедура, её свержение с пьедестала погружает человека «в теме» в замешательство. Но помните, что его спасательный круг – процедуры, а не человек. У него невольно возникает мысль о том, что просто есть некие скрытые силы и схемы, которые вмешиваются в процесс, и потому он теряет свою эффективность. Но если их обнаружить и приручить, тебе начнёт везти.

Это сродни поиску цветка папоротника. Тот, кто его найдёт, сможет решить все свои проблемы. Помню в период, когда я работал ведущим тренером в страховой компании, к нам в агентство приезжали лучшие руководители агентств, групп и страховые агенты, отличившиеся объемами продаж. Для обмена опытом. И вот аудитория полна наших сотрудников, лучшие продажники выступают и делятся своим опытом (бесценная вещь, как по мне). Наши слушают. И вот, когда выступления закончены, к ним подходят те, кто внимательно слушал, но не задал ни одного вопроса на всю ауди-

торию. И говорят: «Спасибо Вам большое, было очень интересно. Но скажите, как на самом деле Вы добились этих результатов? В чём Ваш секрет». Люди на уровне мастерства «в теме» ищут скрытые ходы, которые позволят им, не выполняя тяжёлой работы, сразу оказаться в финале, срезать маршрут, проскочить, получить знания, не вникая в материал. Они ищут простых путей, и когда имеющиеся пути перестают работать, вместо того чтобы разобраться, что с ними не так, и проторить новые работающие пути, они погружаются в поиски мистических путей, которые ну очень просты, но видны не всем. «Халява приди!»

Ответом будет прояснение причинно-следственных связей и формирование понимания, почему что-то работает или не работает. Если вы это действительно понимаете и можете продемонстрировать, сделать наглядным, то человек «в теме» ухватится за это понимание. И не обесценивайте их мистическое видение ситуации. Пусть к достижению сделки приводят как правильные действия, так и то, что он обошёл вокруг памятника Минину и Пожарскому три раза в полнолуние. Мистика уйдёт по мере того, как будет возникать понимание.

3. Склонность судить поверхностно, додумывать в сторону простоты. Если вы «в теме», то погружаться в материал с целью разобраться – не ваш путь. Это сложно и энер-

гозатратно. Вы будет искать не причину, а объяснение, которое снимет необходимость эту причину искать. И простые объяснения вас полностью устроят. Это напоминает логику инспектора Лестрейда из легендарного советского фильма «Приключения Шерлока Холмса и доктора Ватсона». Он подгонял факты под простую версию, позволяющую побыстрее закрыть дело, назначив кого-нибудь виновным в преступлении. Его версии разбивались об логику вопросов и рассуждений Холмса, что изрядно его расстраивало и вызывало неприязнь в адрес знаменитого сыщика. Остаётся только догадываться о том, как «раскрывались» остальные дела с участием этого представителя Скотленд-Ярда.

Общаясь с человеком «в теме», отмечайте области, которые он избегает. Обычно без них понимание картины окажется неверным. Старайтесь собрать больше информации, чтобы увидеть ситуацию объемнее. Не бойтесь поискать причинно-следственные связи, которые могут быть неочевидны.

И ещё. Люди «в теме» не любят конфликты и проблемы. Они скорее скроют их или принизят значимость выдаваемых вам фактов. Проясняйте всё, что выглядит обтекаемо, гладко или нелогично. Ищите то, что скрыто в силу нежелания выносить сор из избы. Проверяйте их на предмет занижения в оценке проблемных ситуаций.

4. Склонность неверно трактовать причины. Попытка иметь своё суждение чревата тем, что за него потребуется держать ответ, а оно вам нужно? Можно подумать, это что-то изменит или на что-то повлияет. Проще принять объяснение, которое поддержит большинство. Раз говорят люди, что было так-то и так, значит так и есть. Другой бич логики суждений на уровне «в теме» – это стремление избегать персонализированной ответственности (никто не виноват) и склонность всё объяснять стечением обстоятельств и факторов, лежащих вне зоны контроля человека (судьба, рок, фатум). «Так вышло», «не повезло», «не его день» или, наоборот, «мне должно повезти», «нужно потерпеть, и всё наладится».

Я бы дважды подумал, доверять ли оценке ситуации, высказанной человеком на уровне мастерства «в теме». Лучше расспросить его и самому сделать выводы на основе полученной информации. Но имейте в виду, человек «в теме» ответит только на поставленный вами вопрос и не более того.

На одном производстве сломался немецкий станок. Начальник участка обратился к ремонтнику с просьбой написать немцам и запросить у них сроки поставки нужной для ремонта детали. На следующий день на совещании он спрашивает его: «Что немцы по срокам поставки детали пишут?», на что ремонтник отвечает: «Пока ничего». Проходит день. Начальник участка снова спрашивает ремонтника

про ответ немцев по срокам поставки и получает такой же ответ. На третий день ситуация повторяется, а производство стоит – это убытки. И тут кто-то спрашивает ремонтника: «А ты им уже написал?». На что тот отвечает: «Пока нет».

Какой вопрос, такой и ответ. Женщины меня сейчас поймут. Вы спрашиваете своего мужчину: «Солнышко, у нас есть мандаринки?» Он подходит к холодильнику, открывает, заглядывает в секцию с фруктами, находит там взглядом мандаринки, закрывает холодильник и говорит вам: «Есть». А вы хотели, чтобы он почистил и принёс вам, причём не один, а, наверное, штучки три, да? Но это другая команда, понимаете? Какой вопрос, такой и ответ.

Поэтому не принимайте на веру причины успеха или неудачи из уст того, кто находится на уровне «в теме». Задавайте правильные вопросы, а потом сами оценивайте полученную информацию на предмет причинно-следственных связей.

5. Необязательность. Ещё одна черта данного уровня. Если всё неважно, то зачем напрягаться и выполнять работу, как нужно. Вы поймёте это, если вспомните дело, занятие которым вы терпите. В идеале вы бы вообще им не занимались. Но если нет такой возможности, можно, например, тянуть резину. Или имитировать бурную деятельность, что-

бы скрыть отсутствие реальной работы. А можно отлынивать, искать повод не делать эту работу. Какая уж тут обязательность. На вас надавили, вынудили согласиться с чем-то, но внутреннего согласия всё равно же не было. Поэтому это не ваша ответственность. И контролировать дела, связанные с тем, что вы не видите, как прямое продолжение ваших интересов, вам не с руки. Поэтому вы забиваете на эти дела, динамите их, переносите на потом, делаете кое-как – при условии, что за вами нет жесткого контроля и за неисполнение ничего страшного не причитается. Вот и всё.

У меня есть хороший друг и партнёр, владелец тренинговой компании «StaffMax», Юрий Буряковский, профессионал своего дела, тщательный, пунктуальный и обязательный человек. Мы сотрудничаем с ним с 2005 года. И Юрий, как никто, знает, какими кровавыми слезами я умываюсь, когда нужно писать отчёт о проведённом тренинге. А я в отношении данной работы нахожусь на уровне «в теме». Вы не поверите, но мне было физически плохо, когда я садился за написание отчёта. Меня физически «отключало». И я «динамил» написание отчёта так долго, как только мог. Вернее, сколько Юрий мог мне позволить. В начале он пытался мне всё объяснять, мотивировал важностью этих отчётов. Но никакая информация не могла переломить во мне глубинную нелюбовь к отчётам. Наконец, Юрий просто выработал стратегию в отношении написания мною отчётов, которая заключалась

в том, что он «пинал» меня, пока давление не достигало такого уровня, при котором написать отчёт становилось для меня проще, чем его откладывать. Контроль, давление, и – вуаля, отчёт написан!

Не обижайтесь на необязательность людей «в теме». Вместо этого «сделайте поправку на ветер» в объеме предстоящих телодвижений и усильте контроль.

6. Сложности с творческим подходом. Ещё одна ахиллесова пята уровня «в теме» – это креативность и творческий подход. В нём недостаточно инициативности для того, чтобы себя выразить. Скажем так, здесь предпочитают срисовывать, нежели рисовать. Человек «в теме» может выполнить по шагам инструкцию, может следовать плану, может воспроизводить чужой сценарий, повторяя его раз за разом. Из него может получиться прекрасный подмастерье, но создать оригинальный продукт на этом уровне сложно. Для этого нужно подняться выше. Поэтому ожидать от человека на этом уровне нестандартных шагов или отхода от программы сложно. По возможности не поручайте людям на уровне «в теме» сложных, нестандартных и творческих задач. Давайте им побеждать, следуя стандартам.

При этом нельзя не признать, что любой творческий человек неизбежно проходит этап копирования чужих работ,

прежде чем обретёт понимание себя и осмелится быть оригинальным, непохожим на других.

Но кто-то сможет подняться выше этого уровня «в теме», а кто-то так и останется на нём, но об этом позже. А пока давайте посмотрим на ошибки, которые регулярно совершают окружающие, взаимодействуя с людьми «в теме».

7. Он же взрослый человек! «Почему я должен за ними присматривать и постоянно контролировать? Ведь они взрослые люди!» – часто приходится слышать от руководителей, уставших от необходимости взаимодействовать с исполнительными подчинёнными. Наличие возраста не означает наличия нужных качеств. А без них подняться выше уровня «в теме» не получится. Максимум, что сможет сделать человек, занимающийся чем-то, для чего у него нет нужных качеств, – это следовать шаблонам, делая это настолько точно, насколько ему позволяет внешний контроль. Его жизнь лежит вне этой деятельности. Здесь он просто «отбывает номер», потому что иначе останется без денег. А вот после работы (учёбы, собрания, поездки) он сможет заняться чем-то, что ему близко. Знакомо вам состояние «Пятница, приди!»? Это основная вера тех, кто находится на данном уровне мастерства. Дотянуть до конца дня, отпуска, конца совещания, урока, квартала, года, собрания – продолжите список.

И да, он взрослый человек. Только это взрослый человек, занятый делом, к которому у него не лежит душа. Он его терпит. И уровень его отстранённости по отношению к происходящему (не вовлечённости, а именно отстранённости) определяется возможностями без последствий игнорировать данную деятельность.

Это неправильно, скажете вы. Что ж, есть в ваших словах доля правды. Но что делать человеку, у которого тяга к общению с людьми и нелюбовь к бумагам? Уйти из продаж? Забить на сцену? Уволиться из больницы? Нет, конечно. Он будет продолжать получать удовольствие от той части работы, что связана с людьми, а бумажную волокиту терпеть в меру сил, пусть она и отравляет его существование. Но пока удовольствие больше боли, никто никуда не уйдёт, как правило. Да и где вы найдёте работу, чтобы в ней было исключительно то, что вы любите? Теоретически, это возможно. Но боюсь, только теоретически. Вот люди и терпят работу. А кто-то терпит их.

Я сейчас обращусь к парням, которых жёны или девушки попрекают тем, что они плохо ходят в магазин, убираются в доме или мусор выносят как-то не так. Поверьте, если бы вы были плохи в вашей ключевой роли, то с вами бы уже не разговаривали. Если вы всё ещё в отношениях, значит, вашей ключевой ролью более чем удовлетворены, уж не знаю,

в чём она заключается (постель, финансы, партнёрство в бизнесе, умение рассмешить). А вы ещё и мусор выносите, пылесосите и ходите в магазин.

Проведу параллель. Если у меня есть продажник, который отлично продаёт, но пишет плохо отчёты, я всегда предпочту его тому, кто пишет отличные отчёты о том, что с продажами всё плохо. Понимаете?

Нельзя быть во всём Великолепным Гошей. Важно, чтобы в ключевой своей роли вы были выше уровня «в теме». Тогда вы будете не просто в безопасности, вы начнёте получать от жизни и того, чем вы заняты, удовольствие. А оно того стоит, поверьте.

Но это не отменяет того, что в каких-то областях вы по-прежнему будете «в теме», может быть, даже пожизненно. Да и надо ли всем быть мастерами высшей категории во всех вопросах бытия? Зачем же тогда нужно разнообразие и палитра возможностей? Бог, как говорится, не бракодел. И если он дал человеку определённый набор качеств, то где-то эти качества могут ему помогать, а где-то служить помехой. И это нормально. Мой опыт показывает, что отсутствие инициативности на дистанции вовсе не признак безответственности. Это часто признак отсутствия нужных качеств для данной деятельности. Посмотрите внимательнее, и вы обна-

ружите, что за рамками одной отдельно взятой деятельности инертный человек проявляет инициативу, как никто другой. Скажем, в гараже, на даче или в спортивной секции. Почему? Там он может преуспеть, опираясь на имеющиеся в наличии качества, а на работе эти качества или не востребованы, или мешают. Вот он и терпит её. Не увольняться же. И дело не во взрослости. А в осознанности. Понимании и принятии себя.

8. Мы его замотивируем! Не замотивируете. Могу поспорить. Хорошо, давайте не будем столь категоричными. Вы сможете замотивировать человека с уровня «в теме» простотой задачи. Но не сложностью работы и не важностью результата. Это только напряжёт и отпугнёт. Поэтому мотивация на результат приносит очень мало толку в работе с людьми «в теме».

Когда я выстраивал отдел продаж в кондиционерной компании, я разработал план мотивации, при котором, превышение плана на 10% давало возможность получить 20-процентную прибавку к стандартной зарплате, а 20-процентное перевыполнение плана увеличивало ваши выплаты на 40%. И приготовился, что сейчас мои орлы порвут рынок с такой мотивацией. На всякий случай должен сказать, что совсем уж тюленей мы не держали. Все были исключительно на процентах и без оклада, что для 2001 года было нормаль-

ным раскладом. То есть калек в отделе продаж не было, все заряжены и готовы перебирать лапками, поскольку, как известно, волка ноги кормят. И что бы вы думали? Из почти 30 человек только 2 воспользовались данной возможностью. Это 6%. Не 20 и даже не 10. Всего лишь 6. Как такое возможно? А большинство людей стремятся получать, а не зарабатывать. И для людей «в теме» это работает как часы. Получать, а не зарабатывать. И это я говорю про команду, которая должна была зарабатывать себе каждый месяц право на жизнь. Бодрые, живые люди. А что говорить про компании, где все работают на окладе? В такие места люди «в теме» стекаются и гнездятся там навечно. Они даже не устраиваются на работу. Их принимают на работу, понимаете? И они не увольняются, это слишком сложно. Но и не стараются особо. Они делают ровно столько, сколько необходимо, чтобы не быть уволенными, за те деньги, которые им платят. Кто-то зовёт их офисным планктоном. Мне больше по душе «тюлени». Представьте милых созданий, разместившихся по рабочим местам, хлопающими ластами, издающими милые звуки и любящими получать рыбку за то, что в точности выполняют заученные трюки. Ну, милота же?

9. Не может же это продолжаться вечно. Может. Это карусель. Соскочить с неё получается только в том случае, если есть нужные качества. Тогда нужные результаты даются легко и человек переходит на следующий уровень мастерства.

Но если нужных качеств нет…

Мне уже 50, а я до сих пор пылесошу на «и так сойдёт». Я стараюсь временами, а потом понимаю: ну кого я обманываю? А кто-то готовит так. Или пишет отчёты (бррр). Кто-то так водит машину или гладит бельё. Кто-то до конца своих дней будет терпеть необходимость выступать публично, а кто-то так и не полюбит совещания.

Что будет, если мы отправим уточку на тренинги «Как быть орлом»? Дадим ей наставника из ведущих орлов в отрасли, отправим на стажировку в лучшее сообщество орлов в стране или даже за рубежом. Начнём её мотивировать – «Летаешь выше, кормим лучше!». Дадим ей подборку мотивирующей литературы про полёты легендарных орлов. И так два года интенсивной подготовки для орлиной работы. Что мы получим через два года? Таки уточку, пытающуюся быть орлом.

Но дайте уточке утиную работу, и вы ей не нарадуетесь. Ну хорошо, может и не так всё будет радужно, но уточка точно не будет страдать.

Вопрос не в наличии или отсутствии опыта, интеллекта, знаний или навыков. Это вопрос наличия или отсутствия нужных для конкретной деятельности качеств. Их наличие

не гарантирует успех. Но их отсутствие гарантирует непреодолимый барьер в виде средних результатов и отсутствие роста спустя определённый срок погружения в профессию, обычно через год-два. Зовите это заклятием исполнительности.

Есть такие данные: чтобы стать профессионалом мирового уровня, требуется 10 000 часов практики. Обратите внимание – практики, а не отбывания номера или имитации практики. А как ты выдержишь такой объем практики, если работа «не заходит». Вот так и получается, что у тех, кто «в теме», через 10 лет не 10 лет опыта, а 10 раз по 1 году. И через 20 лет будет 20 раз по 1 году.

И не надо пытаться это сломать об колено. Стоит это принять и решить – насколько важно, чтобы человек был уровнями выше, чем «в теме». Если да, это важно, и человек уже года 2—3 как «в теме», то ищите замену, не мучайте уточку. Если же нет, то и пусть себе работает, как может. Вернее, как вы ему организуете.

10. Стресс. Наконец, стоит оговорить, что те, кто находится на уровне «в теме», склонны испытывать стресс, поскольку давление на них больше того, что они способны выдержать. Сложность и необходимость принимать решения, к которым нет ни готовности, ни желания, не могут не по-

рождать стресс.

Я писал об этом в другой книге, где разбирал принципы развития, позволяющие обойти ловушки в развитии на 5 различных стадиях. И там есть принцип «Поддерживайте интерес к делу», в котором разбирается, что интерес – это следствие баланса между сложностью и возможностями. У человека «в теме» сложности регулярно сильнее возможностей. И стресс, как следствие этого, становится постоянным спутником этого уровня. Люди «в теме» будут жаловаться на усталость, на то, как много у них работы и как им мало платят (не зарабатывать не дают, а именно платят мало).

НЕСКОЛЬКО СЛОВ В ЗАЩИТУ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

Глядя на эту палитру проблем и сложностей, связанных с уровнем «в теме», нельзя не признать, что взаимодействие с человеком на этом уровне требует больших энергозатрат в виде контроля, объяснений, поддержки, а зачастую и дисциплины. Особенно, если сравнивать с затратами на взаимодействие с более самостоятельными людьми со следующего уровня мастерства.

Но здесь важно понять, что люди на уровне мастерства «в теме» как никто другой справляются с рутинными,

простыми, типовыми задачами, повторяющимися изо дня в день. Они как рыба в воде в такого рода работе. Им нравится предсказуемость такого положения дел. Они ощущают уверенность от этой предсказуемости и повторяемости. Они наслаждаются тем, что всё чётко и работает как часы. Это делает их жизнь упорядоченной, простой и безопасной. Идеально для человека «в теме».

Согласитесь, в обществе много такой работы. Первичка в бухгалтерии, конвейер на производстве, вычитка юридических документов, тестирование ПО, вождение автобусов, уборка помещений, работа маляров, дворников, охранников, сотрудников на стойках регистрации в отеле. Все те, кто так или иначе обслуживает нас, опираясь на созданные для этого стандарты. Незаменимые элементы сложных систем, без которых мир вокруг посыплется. Именно от них зависит качество нашей с вами жизни.

Поэтому давайте не будем обесценивать этот уровень, как некое недоразумение. Это важный уровень в развитии мастерства.

Да, многие люди в своём деле или вопросах личной жизни находятся здесь. Но, во-первых, этого может быть вполне достаточно, чтобы предоставлять миру тот вклад, который от них просят. Во-вторых, у человека уровень мастер-

ства «в теме» может быть связан не с ключевой функцией или ролью и потому быть вполне приемлемым на фоне других сфер деятельности, где он более инициативен и продуктивен. И, в-третьих, кто-то пройдёт этот уровень и двинется, опираясь на то, что смог здесь приобрести, к формированию своего образа как отдельно существующей единицы, с которой стоит считаться. И без опоры на уровень мастерства «в теме» выше ему не подняться. Это альма-матер всех ярких личностей и профессионалов, опиравшихся в какой-то момент своего развития на готовые решения, созданные другими людьми.

Так что у этого уровня мастерства есть своя польза и своё место в этом мире. Он востребован и широко представлен. Не смотрите на него свысока. Лучше поймите его и научитесь взаимодействовать с людьми на этом уровне. И многие проблемные ситуации станут понятнее, а жизнь проще.

Ответьте, являются ли истинными следующие утверждения? (да/нет)

1. Ключевой вопрос, на который у человека «в теме» нет ответа, это вопрос «Зачем?»
2. Стандарт исполнения «в теме» описывается словом «как все»
3. «Попытка» – результат деятельности человека «в теме»,

если его оставляют один на один с ситуацией или задачей без внешней поддержки.

4. Для людей «в теме» при столкновении с неудачей характерна активная защита в виде предъявления претензий окружающим.

5. Под потребностью в «простоте» имеется в виду стремление не делать то, что можно не делать.

6. То, к чему готов человек «в теме» – это проявлять инициативу и делать по-своему.

7. Контроль – это то, что нужно человеку «в теме», чтобы он мог перейти на следующий уровень.

8. Количество вариантов, допустимых для человека «в теме» – это один.

9. «В теме» склонен сомневаться при принятии решений

10. Успешным подходом к управлению человеком «в теме» будет наставничество

11. Наличие или отсутствие качеств, необходимых для выбранной деятельности, не так критично для подъема с уровня «в теме» выше, как мотивация человека.

Вопросы для обсуждения с наставником

1. Почему важно человеку «в теме» дать разобраться в том, как всё устроено и почему то или иное решение работает в одних обстоятельствах и не работает в других? Приведите примеры из жизни, когда вы наблюдали, как кто-то,

будучи «в теме», не мог понять что-то и наоборот.

2. Почему в работе с человеком «в теме» лучше работает отсылка к правилам и процедурам в противовес мнению авторитета? Приведите примеры, когда воздействие авторитета не помогало добиться нужного результата при работе с тем, кто был «в теме».

3. Какие фразы помогут вам упаковать ваше предложение так, чтобы человек «в теме» мог их принять? Приведите примеры.

4. Почему человек «в теме» лишь оправдывается? Чем оправдания отличаются от обвинений с точки зрения позиций причины и следствия в отношении обстоятельств? Приведите примеры оправданий и обвинений, исходя из этой логики.

5. Почему для тех, кто в теме важно иметь 2 варианта? Как это можно использовать в жизни?

6. Как склонность к сомнению при принятии решений проявляется в действиях человека «в теме»?

7. Что подразумевает под собой подход, именуемый «Наставничество»? В чём его отличие от инструктажа? Приведите пример инструктажа и потом наставничества, чтобы увидеть разницу.

8. Почему тот, кто находится на уровне «в теме» не будет настойчив? Как ему можно помочь?

9. В чём польза тех, кто находится на уровне «в теме»?

10. Что ценного для себя вы вынесли из этой главы?

Практическое задание

1. Определите области жизни или виды деятельности, в которых вы являетесь «в теме» на сегодняшний день.

2. Понаблюдайте за окружающими и выделите признаки, характерные для уровня «в теме» у пяти окружающих вас людей.

3. Продумайте, как лучше всего выстроить своё взаимодействие с окружением по вопросам, в которых вы «в теме» для обеспечения максимально продуктивных и комфортных взаимоотношений.

4. Продумайте, как выстроить взаимодействие с теми людьми, которых вы обозначили как «в теме» по определённым вопросам. Что и как вы могли бы делать для них, чтобы помочь им действовать максимально продуктивно с учётом особенностей этого уровня на шкале мастерства? Примените ваши решения на практике.

Опытный

На этот уровень попадают *исключительно* в том случае, если имеются качества, позволяющие легко добиваться нужных результатов. Без этих качеств человек может пожизненно оставаться «в теме» в каком-то вопросе. Ни обучение, ни мотивация, ни стимуляция, ни длительность практики не имеют значения. Только и исключительно обладание необходимыми для дела качествами. При этом наличие нужных качеств не просто является входным билетом на уровни выше «в теме», это же обстоятельство служит лекарством от необходимости терпеть деятельность и одновременно даёт обладателю этих качеств в руки ключ к достижению результатов, значительно превышающих то, что способны выдавить из себя те, кто находится на уровне «в теме».

Людей «опытных» намного меньше тех, кто находится на уровне «в теме» по тому или иному вопросу. Если применить к шкале мастерства принцип Парето, то исполнительных людей будет 80%, а ответственных – только 20%. Причём из 80% исполнительных подавляющее большинство, около 65%, составляют именно представители уровня «в теме». «Опытных» же около 15% от всех, занятых в том или ином деле. Это раз в 5 меньше. Возможно, этот расклад ещё более контрастный.

Если представителей данного уровня настолько мало, зачем же уделять им столь пристальное внимание? Во-первых, потому что это первый уровень на шкале мастерства, который движим не столько процессом, сколько результатом. Во-вторых, люди, действующие с уровня «опытный», формируют среду вокруг, они законодатели мнений, и именно они принимают большинство решений в силу возросшей готовности к самостоятельной деятельности – 60% от необходимого объема ответственности. Напомню, у новичка это 20%, а у тех, кто находится на уровне «в теме», – 40%. Начиная с уровня «опытный», мы получаем тех, кто формирует вокруг себя реальность, а не встраивается в неё. Согласитесь, важно не просто разобраться в этом уровне, но и понять, как правильно взаимодействовать с его представителями, чтобы их потенциал влияния содействовал бы вам, а не служил помехой. Более того, представителей уровня «опытный» сложно игнорировать, поэтому лучше понять правила игры, по которым с ними удаётся играть успешно.

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Вернёмся к ключевому вопросу, на который у «опытного» нет ответа. Он уже знает ответы на вопросы «что (нужно делать)?» и «как (это делать правильно)?». Он может получить результат, если захочет, конечно. Поэтому ключевой

вопрос, на который не знает ответа представитель уровня «опытный», – это «зачем?» (с точки зрения задач) или «ради кого?» (с точки зрения взаимодействия с окружающими). Обратите внимание, это вопросы не исполнения, а принятия решения.

И с ним же связаны ключевые страдания и муки человека на данном уровне шкалы мастерства. Ответ на этот вопрос подарит ему выход на следующий уровень, если ответ окажется верным или замкнёт его, словно главного персонажа «Дня сурка», в проклятии бесконечно повторяющихся и порою бессмысленных побед, которые ведут к эмоциональному выгоранию. «Зачем?» – вопрос смысла и ответственности. И если с этими понятиями не разобраться как следует, жизнь закупорит человека, как джина в бутылке, и не пропустит на следующий, самый желанный уровень мастерства.

СТАНДАРТ ИСПОЛНЕНИЯ

Стандарт исполнения для уровня «опытный» – это «не как все». Представитель этого уровня на шкале мастерства подчёркнуто выделяется из толпы. Впрочем, заслужено. Он талантливее, способнее, он может получить результат, о котором уровням ниже можно только мечтать. Он особенный. И хочет, чтобы это видели и признавали окружающие. У него свой Почерк, своё Лицо, у него есть Имя. Он больше

не подстраивается под общие мерила и не прячется за ними в тени группового согласия. Ровно наоборот – он действует сам (а), делает так, как он (а) считает нужным. И поскольку за счёт опоры на талант добивается успеха, то позволяет себе не оглядываться на то, одобрил это кто-то ещё или нет. «Я считаю», «по моему мнению» – можно часто услышать от «опытного» человека. Он делает не так, как принято, а так, как сам считает правильным. Он сам себе критерий правильности.

Если у вас есть результаты, то не значит ли это автоматически, что то, что вы делаете, и то, как вы это делаете, правильно? И какая разница, что у других есть «правильные» регламенты, которые не могут дать такого же классного результата, как у вас? В топку их. Ваш подход лучше, поэтому нет смысла отказываться от него исключительно для того, чтобы стать как все. Это контрпродуктивно. Лучше пусть копируют ваш подход и выстраивают на нём новые регламенты. А не хотят – пусть идут куда подальше со своими стандартами и регламентами. Они для толпы, а не для вас. Видите, какая логика? И ей не откажешь в праве на жизнь.

Поэтому те, кто находится на уровне «опытный», будут слушать себя, а не других. И действовать по-своему. И судить по-своему. И даже навязывать окружающим свои стандарты как способ быть правильным. Именно опытные сове-

туют другим, как им поступить, даже если их об этом не просят. Они же знают, как надо – у них ведь работает. Проблема лишь в том, что то, что работает у «опытного», может не взлететь у человека «в теме» с его запасом прочности и другим, меньшим набором качеств. Что уж говорить про «новичка». Когда я был на этом уровне в отношении подарков, я подарил всем в семье наборы пазлов на Новый год. Что может быть лучше пазлов? И искренне недоумевал, почему никто, кроме меня, их не собирает на праздниках. Знакомая ситуация? Вы не просто знаете, как надо, вы обязаны осчастливить тех, кто попал в поле вашего зрения работающими (у вас) решениями. А если сопротивляются, то убедить и настоять для их же счастья.

Ну хорошо, не всегда «опытные» настолько энергичны в причинении счастья окружающим, некоторые просто знают, как правильно (для них), и этим мерят остальных. Перед глазами встаёт картинка, где на берегу стоит обезьяна, кролик, ёж и шакалёнок, а жираф, стоящий по самое горлышко в воде, говорит им: «Заходите, ребята, тут не глубоко». Моя жена всегда одевается со вкусом и выглядит очень эффектно. Но если она начнёт одевать меня в то же самое, у нас возникнут проблемы, понимаете? Если вы «опытный», то вы знаете, какая одежда будет правильной. Или музыка. Или посуда, машина, место и способ отдыхать, вино, способ готовить борщ или завязывать шнурки – неважно. И другие

подходы, даже если они так же успешны, вызывают непринятие и даже ревность. Как говорится, если в компании оказалось две женщины в одинаковых платьях и одна из них вы, то вторую может спасти лишь то, что она в нём выглядит хуже. Понимаете? «Опытный» подобен легендарному персонажу из фильма «Горец» 1986 года, в котором звучит лейтмотив «останется только один». Нет второго Дали. Нет второго Моцарта. Есть там ещё Бах или Бетховен, но не Моцарт. Он один и неповторим. И, конечно же, лучше Баха и Бетховена, если вы кое-что понимаете в Моцартах. Как-то так.

Очень часто «опытный» человек будет настаивать на том, чтобы всё было так, как он считает верным, иначе он не будет сотрудничать. Когда я обучал представителей компании S7 продажам, мы разбирали в процессе тренинга шкалу мастерства, и участники подарили мне прекрасный образец поведения «опытного» пассажира. Он всегда требовал, чтобы его располагали на место 2D в салоне бизнес-класса – и только на это место. Если оно было занято, он требовал, чтобы пассажира, которому досталось это место раньше него, пересадили в другое кресло в том же салоне. В случае невозможности это делать, он отказывался лететь. Будет или как он хочет, или никак.

«Опытный» человек обладает не просто уверенностью в результате, но и доверием к своим суждениям и решениям.

Он может позволить себе пойти на конфликт или из принципа не сотрудничать с кем-то или не делать чего-либо. Это может проявляться вежливо, а может и резко, со скандалом. Но он знает, что его вариант должен сработать, поскольку обычно бывает именно так. И потому он следует своим курсом.

Хотите обидеть «опытного» в каком-то вопросе человека, скажите ему, что его мнение, решение или достижение достаточно типичное, ничем особо не отличается от сотен и, может, даже тысячи таких же. Попробуйте как-нибудь сказать женщине, что она красива, как какая-то иная женщина (не икона стиля, а просто коллега или соседка). Я вам не завидую, честно. «Опытный» человек всегда выделяется и сказать что-то иное – означает вызвать огонь на себя или, по крайней мере, попасть в чёрный список «ничего не понимающих».

Исходя из этой логики стандарта, который мы с вами так подробно разобрали, можно сделать ещё один вывод: «опытный» редко имеет авторитет иной, кроме себя. Но если это всё-таки случается, можете ожидать в адрес последнего преданности и восхищения. Для такого человека «опытный» будет открыт для влияния. Но это ещё стоит заслужить.

А вот свой авторитет он активно распространяет вокруг.

И «новички» летят на него как мотыльки на свет. Связка «новичок» -«опытный» одна из самых крепких конструкций. И мы ещё поговорим об этом дальше.

РЕЗУЛЬТАТ

Результат для уровня «опытный» звучит так: «решённая проблема». Представители этого уровня, как никто другой, любят решать проблемы. Почему? Потому что из всех рассмотренных к этому моменту уровней на шкале мастерства только у них есть запас прочности и набор качеств, позволяющих справляться с трудностями. «Новички» их зачастую не видят, а также неосознанно создают. Человек «в теме» при первом подозрении на наличие проблем «сливается», чтобы не усложнять себе жизнь. И только у «опытного» хватает прочности и готовности иметь с ними дело.

Более того, если у вас имеются способности (качества, таланты) выше среднего для какого-то дела, вы сами невольно устремитесь к сложностям, чтобы найти им достойное применение.

Это позволяет почувствовать свою силу, насладиться наличием способностей и, чего уж там, порисоваться и показать остальным, насколько ты хорош. Причём играючи. А почему бы и нет, если да?

И опять-таки, если «опытный» охотно решает проблемы, то связка с «новичком», невольно их порождающим, выглядит очень привлекательной для обеих сторон. А вот взаимодействие с уровнем «в теме» проходит намного сложнее. «Опытный» терпеть не может, когда в его оценке или мнении сомневаются, а ведь это естественная защитная реакция людей «в теме», стремящихся предварительно снять с себя ответственность на случай возможной неудачи. Ещё хуже, когда выданный «опытным» гениальный (с его точки зрения) план или решение выполняются кое-как, а потом всё это преподносится, как «план был недостаточно хорош» или «решение не сработало».

Ревниво «опытный» относится к успеху других представителей этого уровня на шкале мастерства. Для него это вызов его решениям, его логике и его способности добиваться результата. Если взгляд на вещи у разных «опытных» совпадает, они могут стать союзниками, а если нет – наоборот, становятся «заклятыми друзьями» и могут соперничать и конкурировать из принципа. Представили двух хозяек на одной кухне?

РЕАКЦИЯ НА НЕУДАЧУ

На уровне «опытный» уровень уверенности в своей спо-

собности справляться с обстоятельствами настолько выше всех предыдущих, что позволяет браться за сложные, порой рискованные задачи. И оставаться причиной принятых решений и совершённых действий в случае успеха. Но его недостаточно, чтобы самостоятельно отвечать за неудачу. «Опытный» – причина над обстоятельствами. Пусть нестабильная, но всё же причина. И это многое объясняет в его поведении в момент, когда он сталкивается с неудачей.

«Опытный», привыкший воспринимать мир с позиции причины, в момент неудачи начинает искать причину этого вне себя. Это называется предъявлять претензии. Обвинять. Искать, кто виноват. Это всегда адресно. Не обстоятельства, а конкретные лица являются для опытного теми, кто может быть ответственным за неудачу. Как его, так и любую неудачу, в принципе.

«Опытный» выделяет себя из толпы, как способного действовать без внешней поддержки. Порою даже противопоставляет инициативного себя группе, как собранию инертных существ. Поэтому его реакция так отличается от того, что демонстрируют люди в состояниях «новичок» и «в теме».

Надо отметить, что его подход с поиском конкретного виновника неудачи невозможно напрягает тех, кто находит-

ся «в теме», и пугает тех, кто находится на уровне «новичок». Это не очень напрягает самого «опытного», но окружающие стараются не попасть под раздачу в моменты, когда «опытный» потерпел неудачу. Единственный, кто способен нормально встретить этот посыл с обвинениями, – это другой «опытный». Он может присоединиться к атаке на кого-то в качестве поддержки, может оспорить мнение другого «опытного», даже вступить с ним в конфронтацию. Напомню, что «опытный» не боится конфликтов и может применять давление там, где считает это правильным, забывая о том, что другие могут не выдерживать такого подхода. И обращение его внимания на этот факт мало что меняет. Он же выдерживает такой подход.

Большинство, направляя на окружающих свои усилия, неважно, благие или нет, судит об их приемлемости по себе. Дарят то, что их бы порадовало. Озвучивают аргументы, которые бы их убедили. Выдвигают угрозы, которые бы на них подействовали. И люди в состоянии «опытный» не исключение. Когда они начинают осознавать, что другие люди могут быть движимы мотивами, отличными от их собственных, они по-иному воспринимают уровень доступности окружающих возможностей, по-иному реагируют на неудачи или успехи – это открывает двери для выхода на новый уровень мастерства – «эксперт». Подчеркну, не когда им об этом сообщают *извне*, а когда они к этому приходят *изнутри*, сами.

ПОТРЕБНОСТЬ

Напомню, потребность – это то, чего не хватает человеку для того, чтобы он мог быть удовлетворён своим существованием. Чего же не хватает «опытному», чтобы испытывать удовлетворение от жизни? Ну, давайте посмотрим: он способен сам принимать решения, которые потом, опираясь на таланты и инициативу, как правило, приводят к успеху. Его результаты на голову выше того, что способны произвести те, кто действует с уровней «в теме» или «новичок». «Опытный» даже способен исправить ошибки, совершённые людьми на более низких уровнях мастерства. Но при этом уровня уверенности пока недостаточно, чтобы не нуждаться во внешнем одобрении. Складываем все эти факторы и получаем следующее – признание.

«Опытный», как в воздухе, нуждается во внешнем признании. Не столько одобрении, сколько в уважении и даже восхищении. У него выдающиеся результаты, и он требует соответствующего отклика на них – восхищения. Ничего такого, просто справедливый взгляд на вещи. Понимаете?

Если вы хотите обидеть «опытного», сообщите ему, что его достижения – «обычное дело» и таких как он «полным-полно». И приготовьтесь к кровавой вендетте. Ми-

нимум вы обидите «опытного», максимум получите врага на всю жизнь, в зависимости от того, что именно попало в прицел вашего обесценивания.

«Опытный» настолько чувствителен к признанию, что при его нехватке начинает выставлять на показ свои достижения: смотрите, что я сделал, или что у меня есть, или как я умею! Он жаждет признания. И это его уязвимое место, его ахиллесова пята. Те, кто хочет воспользоваться «опытным», проникают внутрь его брони через лесть. «Опытный» почти беззащитен перед таким воздействием.

Другое проявление жажды признания – это ревность перед достижениями других людей. Например, многие женщины проявляют этот уровень мастерства в области своей внешности. Они стремятся выделиться, подчеркнуть свою уникальность и жаждут комплиментов в отношении своей внешности.

Боже упаси вас восхищаться другими женщинами, кроме жены, её мамы и дочери! Я вам не завидую в такой ситуации. Подавляющее большинство женщин хочет знать, что для кого-то они самые красивые, самые желанные и любимые! И ревностно следят за тем, чтобы именно так и было. И соперниц в плен не берут.

Забавно, что «опытный» сотрудник точно так же присваивает себе внимание руководителя и крайне ревниво воспринимает внимание к другим сотрудникам. Особенно, если «опытный» в коллективе он не один.

У «опытного» могут быть временные союзы с другими «опытными» – при условии, что они не оспаривают его интересы, цели, результаты и призы. И признают, что он здесь главный. В ином случае война, открытая или скрытая, неизбежна.

Признание – это валюта «опытного», его топливо в достижении цели. Он будет делать что-то при условии, что за это можно получить должное признание. Отсюда и склонность к решению сложных задач, требующих выдающихся усилий, таланта, напряжения воли, хождения по грани. За рутинные, простые, понятные задачи с предсказуемым результатом признания много не получишь. Плюс, такой же уровень признания будет у всех вокруг. И это тоска смертная глазами «опытного». Он, как может, избегает рутинных задач и простых дел. Героизм – наше всё! Поэтому утром признание – вечером героизм и выдающиеся результаты. Вечером признание – утром героизм и решение проблемы.

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.