

Содержание

<i>Вступительное слово</i>	7
<i>Предисловие</i>	11
<i>Введение</i>	15

Часть I

Определите предпочтения

Глава 1	
Исследуйте идентичность	43
Глава 2	
Вникайте в нейробиологию	60
Глава 3	
Распознавайте ловушки предпочтений	76
Глава 4	
Постигайте осознанность	91

Часть II

Культивируйте общение

Глава 5	
Сфокусируйтесь на причастности	108
Глава 6	
Задействуйте любознательность и эмпатию	130
Глава 7	
Положитесь на окружение	144
Глава 8	
Ориентируйтесь в непростых разговорах	161

Часть III
Проявляйте мужество

Глава 9	
Что такое мужество?	186
Глава 10	
Мужество осознать	197
Глава 11	
Мужество исправить	209
Глава 12	
Мужество вступать в союзы	226
Глава 13	
Мужество выступать адвокатом	242

Часть IV
**Применяйте на протяжении всего
жизненного цикла таланта**

Глава 14	
Прием на работу	267
Глава 15	
Результаты и вовлеченность	287
Глава 16	
Продвижение по службе	301
<i>Заключение</i>	313
<i>Благодарности</i>	325

Вступительное слово

Эта рукопись была отправлена в издательство Simon & Schuster 15 мая 2020 года, и, когда через две недели мы получили ее обратно на утверждение, мир уже изменился. Или, точнее сказать, ежедневное сражение с пандемией COVID-19 отодвинули на второй план акции протеста по всему миру, вызванные трагическими смертями Ахмада Арбери, Бреонны Тейлор и Джорджа Флойда. Эти недавние бессмысленные потери, пополнив исторически длинный список несправедливых деяний в отношении чернокожего населения, стали общественной точкой невозврата. Неравнодушие к положению чернокожего населения не означает, что эта книга о расовой несправедливости или о государственной политике или даже — что в ней говорится только о подсознательных предпочтениях в отношении представителей одной из рас. Эта книга — наш вклад в создание более инклюзивного мира, где каждый способен выявить свои предпочтения, взять на себя ответственность за них, проявить эмпатию и любознательность, повышая эффективность взаимодействия с окружающими, и бесстрашно менять ситуацию к лучшему. Ни на работе, ни в обществе в целом не должно быть места дискриминации, расовой несправедливости и вообще любой несправедливости, чем бы она ни была продиктована — расой, цветом кожи, сексуальной ориентацией, гендерной идентичностью, национальностью, ограниченными возможностями, возрастом,

опытом работы, семейным положением, внешностью, образованием или местом рождения.

Вы можете спросить: «Что общего между предпочтениями и несправедливостью?» Предпочтения — неотъемлемая часть нашего мышления, так уж оно устроено. Человеку свойственно иметь предпочтения, и само по себе их наличие не слишком важно. Но они влияют на поведение, а уже оно может повлечь за собой последствия — нейтральные, отрицательные или положительные. Первое, что нужно сделать, чтобы поведение не ограничивало наши собственные возможности или возможности тех, с кем мы работаем, — это выявить и осознать собственные предпочтения. Несправедливость — серьезнейшая проблема, она наносит реальный вред тем, в отношении кого прямо или косвенно проявляется.

Необходимость в этой книге назрела уже давно, но сегодня борьба с предпочтениями стала одной из наиважнейших задач для людей, сообществ и организаций, которые стремятся подойти к этой теме осознанно и целенаправленно, с желанием услышать, понять, приложить все силы и добиться улучшения ситуации. Мы предлагаем лидерам всех уровней и сфер общие принципы работы, которые позволят понять природу предпочтений и, как следствие, повысить эффективность работы — самих лидеров, команд и организаций в целом. В этой книге мы призываем каждого выявлять свою уязвимость, развивать любознательность, проявлять мужество, развивать эмпатию и избавляться от негативных предпочтений, — используя на протяжении всего жизненного цикла таланта передовые методики, стратегию и тактику. Мы верим, что эти ориентиры помогут сформировать высокоэффективные личности, команды и культуру в любой организации и в любых условиях. Мы гордимся этой книгой и приглашаем вас присоединиться к нашей деятельности. Мы стремимся

дать каждому работнику возможность совершенствоваться и вступать в конструктивный диалог о предпочтениях и включенности, действуя при этом одновременно прогрессивно и эффективно.

На Всемирной конференции FranklinCovey в 2011 году председатель и генеральный директор компании Боб Уитмен в своей вдохновенной речи рассказал о простых принципах, которые он усвоил и которым следовал в своей работе все эти годы. В частности, он заметил: «Надо делать то, что необходимо для достижения ваших целей». Одна из наших целей — это создать более инклюзивный мир для нас самих, наших клиентов и следующего поколения лидеров. Мы делаем все возможное для достижения этой цели и надеемся, что вы присоединитесь к нам в этом.

15 июня 2020 г.

Памела Фуллер

Марк Мерфи

Энни Чоу



Предисловие

Мы, сотрудники FranklinCovey, считаем, что руководство, которое избегает включенности и пренебрегает кем-либо из сотрудников, не может быть первоклассным. Мы уверены, что лидер, стремящийся к высоким результатам, должен сделать так, чтобы каждый его подчиненный мог с уверенностью заявить: «Я — достойный член успешной команды, выполняющий значимую работу в обстановке полного доверия». Без общей включенности и искреннего желания выявить предпочтения, которые ненамеренно могут исключить кого-то из процесса и тем самым снизить результативность, такое утверждение просто не может быть правдой.

Я возглавляю отдел по работе с персоналом во FranklinCovey, и именно ко мне сотрудники обращаются за «свободным от предпочтений» мнением или советом; обеспечивать включенность и высокую эффективность организации — это моя обязанность. Но я понимаю, что быть абсолютно свободным от предпочтений невозможно, ведь все мы люди и на каждого влияет его жизненный опыт. *Что с этим можно поделать?* Признать, что предпочтения есть у всех, стараться выявлять их в себе и выяснять, способствуют ли они развитию возможностей или ограничивают эффективность. Затем можно решить, как эти предпочтения повлияют на поведение, и действовать как можно более объективно и корректно. Конечно, эта система далека от идеала, но именно так я стараюсь вести себя во всех сферах жизни.

Пару лет назад наш отдел персонала помогал менеджеру высшего звена подобрать кандидатуру на одну из ключевых должностей. Побеседовав с несколькими соискателями, он выбрал сотрудницу, которая уже работала у нас в организации, но на другой должности. Размер будущего оклада соответствовал предложениям на рынке труда, но менеджер решил посоветоваться со мной о пересмотре суммы. На вопрос о причине он сказал: «Если учесть, чем она [кандидат на должность] сейчас занимается, это явно будет для нее резким повышением». Я спросил, испытывает ли он неуверенность в квалификации претендентки и не противоречит ли планируемая сумма данным об окладах по рынку. «Нет!» — ответил он. «Тогда объясните, почему вы сомневаетесь», — попросил я.

«Просто, по-моему, это слишком большая прибавка для нее, у меня никогда в жизни такого не случилось», — ответил он.

Это было явное проявление предпочтений. После долгого обсуждения менеджер понял, что эти предпочтения — результат его личного опыта и представлений, будто другим не положена прибавка в окладе выше той, что была у него самого. Добавьте к этому все, что нам известно о неприкрытом гендерном дисбалансе оплаты труда, характерном для всей корпоративной Америки, — и решение этого старшего менеджера вполне могло бы создать прецедент неравной оплаты труда в нашей компании. FranklinCovey проводит ежеквартальный аудит справедливости оплаты труда, чтобы исключить такие случаи, но подобные решения менеджеров могут свести на нет все положительные итоги этой работы. Это лишь один пример того, насколько сильно подсознательные предпочтения влияют на наши суждения, процесс принятия решений, потенциал и результаты деятельности, а подобных случаев за время работы я наблюдал много.

Компания FranklinCovey постоянно и целенаправленно поддерживает разнообразие и включенность и постоянно прицельно ищет возможности улучшить ситуацию. Мы осознаем, насколько важную роль играют в нашей деятельности подсознательные предпочтения. И хотя мы, как и многие другие организации, продолжаем совершенствоваться, но понимаем, что это непрерывный, бесконечный процесс и предстоит еще многое сделать. За свою карьеру я видел, что одни руководители явно и активно заинтересованы во включенности, а другие не уделяют ей большого внимания. При всех добрых намерениях они не способны увидеть или не замечают ни того, как включенность связана с результативностью, ни даже того, что проактивно создавать включенность — это их непосредственная обязанность. Человек, неспособный бороться с собственными подсознательными предпочтениями и сделать включенность главной отличительной особенностью своего руководства, совершенно не в состоянии быть выдающимся лидером. Возможно, на некоторое время он сможет достичь своих целей и силой авторитета заставить подчиненных делать то, что ему надо; вероятно, он даже продвинется по служебной лестнице. Но в конечном счете по-настоящему значимая личность должна уметь вдумчиво и критично относиться к самой себе. Выдающиеся лидеры требуют от себя ничуть не меньше, чем от других.

Авторы книги «Лидер без предрассудков» Памела Фуллер, Марк Мерфи и Энни Чоу проделали огромную работу, выявив суть предпочтений, их губительное или благотворное влияние на производительность и причины важности этой темы для руководителей, коллективов и организаций. А еще они крайне мудро, тактично и точно объяснили, что делать с подсознательными предпочтениями и как корректировать их влияние, если мы его наблюдаем у окружающих или ощущаем внутри себя.

Читая и перечитывая их увлекательную работу, я узнал много нового о подсознательных предпочтениях, которые затрудняют мою деятельность и ухудшают ее результаты. Теперь я более целенаправленно стремлюсь эффективно влиять на окружающих, которых также ограничивают их предпочтения.

В этой содержательной книге вы тоже найдете новые, более удачные способы руководить людьми и научитесь успешно выявлять преграды и возможности, которые создают предпочтения во всех сферах жизни.

Желаю вам интересного чтения.

С. Todd Дэвис,
исполнительный вице-президент
и директор по персоналу FranklinCovey

Введение

У человека всегда есть предпочтения. Если вы скажете: «У меня нет предпочтений», это будет значить, что с вашим мозгом что-то не так.

По существу, подсознательные предпочтения — это следствие особенностей мозга. Каждую секунду мы воспринимаем непостижимое количество информации — 11 млн бит, но способны сознательно обработать *всего около 40*¹.

Чтобы преодолеть это противоречие, мозг формирует укороченные маршруты осмысления информации. Мы сосредоточиваемся на возмущенном клиенте, а не на сотне рьяных почитателей (предпочтения к негативу). Мы обращаем особое внимание на данные, доказывающие, что наша стратегия работает, и игнорируем те, что заставляют сомневаться в ее эффективности (подтверждающие предпочтения). Мы безотчетно симпатизируем первому же претенденту на рабочее место (предпочтения первичности). И нам просто-напросто нравятся люди, которые похожи на нас (предпочтения схожести).

Эти короткие маршруты могут оказаться просто находкой для вечно спешащих профессионалов, они позволяют быстро принимать решения, не задумываясь над каждой деталью.

¹ Jin Fan, “An Information Theory Account of Cognitive Control.” *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (September 2, 2014), 680; <https://doi.org/10.3389/fn.hum.2014.00680>.

Но они также могут искажать факты, провоцировать поспешные суждения и мешать профессиональным успехам и реализации потенциала.

Как бы мы ни старались мыслить логично и оставаться честными, на наши действия почти всегда в той или иной степени влияют предпочтения, пусть мы даже не отдаем себе в этом отчета. Но одна из установок, мешающих нам измениться в этом отношении к лучшему, — это убеждение, что все, кто проявляет предпочтения, по природе своей злонамеренны или морально ущербны.

Подсознательные предпочтения — это не стыдно; это естественное свойство человека, проявляющееся в его решениях, реакциях и взаимоотношениях. Они есть у наших близких, в коллективах и организациях. У каждого из нас предпочтения, пора признать это и начинать изменять ситуацию к лучшему.

Начнем с меня.

Я исполняю несколько обязанностей в компании FranklinCovey — это мировой лидер, помогающий организациям достигать высоких результатов, изменяя поведение сотрудников. Я консультирую клиентов в вопросе принятия широкого спектра руководящих решений, акцентируя важность разнообразия и включенности, работаю с несколькими крупнейшими стратегическими клиентами и возглавляю команду их поддержки. Как основной разработчик программы FranklinCovey «Подсознательные предпочтения», я помогаю руководителям формировать навыки, помогающие по-иному взглянуть на предпочтения, улучшать взаимодействие и создавать высокоэффективные команды. А еще я американка в первом поколении, родом из Доминиканской Республики, афролатинского происхождения, старшая из восьми детей,

замужем¹. Время от времени участвую в соревнованиях по триатлону и бегу на 10 километров и всегда готова оценить хорошую историю — в книге, на экране или за бокалом вина. Еще я гордая мать двух темнокожих сыновей, родившихся в США. Дальше в книге мы еще поговорим о деталях биографии — и моей, и вашей. Я много размышляю о предпочтениях и как человек, и как профессионал.

Но при всем этом сама я не свободна от предпочтений.

Пару лет назад мне достался контракт с крупным клиентом, на тот момент одним из самых значимых для нашей компании. Внезапно оказалось, что по договору мы должны выполнить работу, на которую отводилось полгода, вдвое быстрее и запустить широкомасштабную программу. Чтобы успешно реализовать проект, мне приходилось каждые две недели путешествовать по миру, пытаясь одновременно управляться с двухгодовалым малышом и третьекласником дома и при этом работать круглые сутки. Нам нужны были новые сотрудники, и срочно!

Побеседовав с несколькими претендентами на должность руководителя проекта, мы выбрали потрясающую Джордин с огромным опытом работы с клиентами. Она, похоже, была готова решать сложные задачи и проявляла такую же энергичность, как я сама. Джордин сразу же приняла предложение и... спросила, как у нас с отпуском по беременности и родам. Она ждала ребенка.

Вы сейчас застонали, да? Признаюсь, я, когда это услышала, застонала.

¹ В книге мы решили указывать национальность и происхождение всех упоминаемых людей (афролатиноамериканцы, чернокожие, белые и пр.). — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. авт.*

Я сказала Джордин, что пришла ей информацию по электронной почте, а закончив разговор, помчалась к своему начальнику Престону, чтобы высказать разочарование. Почему нельзя было сказать о своей беременности на собеседовании? И что теперь делать — искать кого-нибудь другого? Нет, нельзя — это будет незаконно, к тому же Джордин *в самом деле* нам идеально подходила... но как она вообще собирается совмещать новую работу и маленького ребенка? Да еще и отпуск?! Джордин еще и не приступила к работе, а я уже ударились в панику, обдумывая, кем бы ее заменить на время отсутствия.

Престон, выслушав эти недовольные излияния, деликатно напомнил, что совсем недавно в таком же отпуске, не создав команде ни единой проблемы, был еще один сотрудник... я сама! Помните, я говорила, что как раз в то время моему сыну было два года? Компания предоставила мне гибкий график командировок и рабочих дней, а коллеги терпеливо пережидали внезапные лепет или детский плач во время видеозвонков. (Честно говоря, ситуация и сейчас не изменилась. Только теперь сотрудники слышат звериный рык и вопли воинов ниндзя и наблюдают прыжки на диване; мальчишки по-прежнему время от времени врываются в мой домашний кабинет!) Со своей стороны, я тщательно продумала, кто может заменить меня на время отсутствия, чтобы не возникло никаких проблем, и вернулась к работе, полная энергии и готовая с лихвой оправдать все ожидания.

Престон сказал: «Никто лучше тебя не справится с этой задачей» — и показал, как он сам раньше готовился к моему отпуску. Наличие плана резко уменьшило мою нервозность. Мне повезло: я получила от собственного начальства эмпатию, уверенность и поддержку. И именно это я сама теперь должна

была дать своей новой сотруднице: Джордин заслуживала не меньшего, чем я.

И вот что в этой истории удивительно: я убеждена, что компания достигает максимальной эффективности, когда позволяет сотрудникам сохранять цельность, в том числе уделять время адаптации к важным событиям в своей жизни, например рождению ребенка. Я знаю, что множество исследований показывают: совмещение отпуска по уходу за ребенком с гибким графиком положительно сказывается и на родителях, и на детях, и на результатах работы. Моя личная миссия — способствовать расширению разнообразия среди лидеров и создавать инклюзивные рабочие места им в поддержку. *Осознанно* я выступаю за родительство в сочетании с работой!

Но *неосознанно*, несмотря на собственный опыт отпуска по беременности и на заявляемые ценности, у меня были предпочтения в отношении такого отпуска; я бы об этом и не подозревала, если бы не оказалась в ситуации, когда мои эмоции выплеснулись наружу. Попадая в ситуацию, которая позволяет нам осознать ранее не осознававшееся, мы часто обнаруживаем: наши подсознательные предпочтения противоречат нашим собственным декларируемым принципам.

Я пишу эти строки, а сыну Джордин только что исполнился год. Мне не хватало ее вклада в работу во время ее отпуска? Несомненно! Наши многочисленные разговоры перед отпуском заставляли меня понервничать в раздумьях, как бы компенсировать ее отсутствие? Однозначно! Но я упорно старалась не давать воли своим предпочтениям, и мы составили надежный план на время, пока Джордин не будет на работе. За этот период другие члены команды получили возможность проявить себя и, возможно, выйти за пределы зоны комфорта. Старая поговорка гласит: «В разлуке сердце любит сильнее». Господи, как я была рада, когда Джордин вернулась!

Наверняка в похожей ситуации оказывался любой лидер. Недавно я говорила по телефону с руководителем, две сотрудницы которого должны были уйти в перекрывающиеся по срокам отпуска по беременности и родам, и он разделял некоторые мои прежние опасения. Но в конечном счете он поддержал обеих сотрудниц, и они вышли из отпуска полные желания продолжать работу. Ни один лидер не застрахован от предпочтений. Такова жизнь — мы не познаем ее во всей полноте раз и навсегда, а должны постоянно изучать ее и реагировать на новые обстоятельства.

Проще говоря, предпочтения — это естественная составляющая человеческой природы, и они могут серьезно влиять на нашу оценку собственных возможностей и потенциала окружающих. Тема подсознательных предпочтений может быть неоднозначной, она тесно связана с различиями во мнениях и политических взглядах, с предположениями и сложностями в общении. Практический опыт и исследования показывают: наши предпочтения проявляются гораздо чаще, чем можно вообразить, и влияют на деятельность организации в целом — от культуры, политики удержания и найма сотрудников, инноваций и рентабельности до прибыли держателей акций.

Что должен знать лидер о подсознательных предпочтениях?

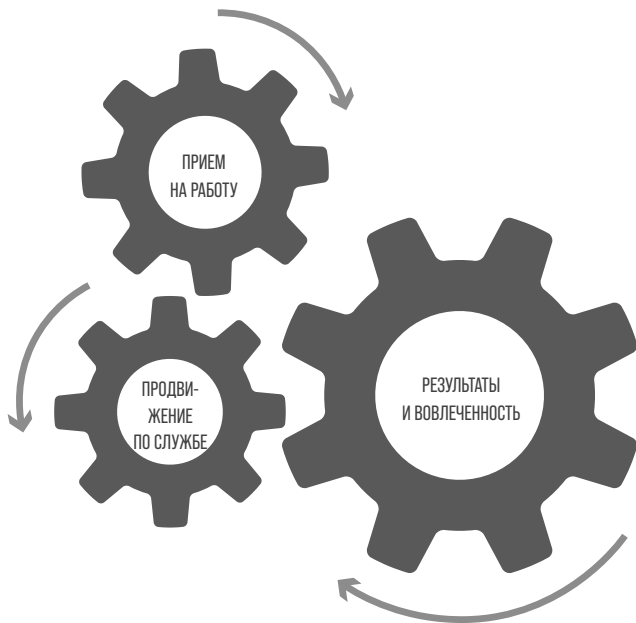
Мы определяем предпочтение как выбор в пользу или против вещи, человека или группы по сравнению с другими. Предпочтения могут проявлять отдельные люди, их группы или организации. Иногда мы знаем о своих предпочтениях и можем прямо о них заявить. Вот обычный пример: «Изучая кандидатов на должность продавца, мы отдаем предпочтение

экстравертам». Любопытно, что, согласно исследованиям, связь между экстраверсией и успешностью в продажах практически равна нулю!¹ Осознанное предпочтение — это зачастую убеждение, которое мы бездоказательно считаем реальным фактом.

В этой книге мы рассматриваем **подсознательные предпочтения**, которые еще называют неявными или когнитивными. Как показывают исследования, подсознательные предпочтения могут касаться пола, расы, профессиональных обязанностей, личных качеств, возраста/поколения, социально-экономического статуса, сексуальной ориентации, гендерной идентичности, семейного положения, национальности, языковых способностей, опыта службы в армии, культурных особенностей, веса, роста, физических способностей, привлекательности, политических пристрастий, работы в виртуальном/удаленном режиме, цвета волос — и даже беспорядка на рабочем столе или осанки.

Влияние этих подсознательных предпочтений может быть положительным, нейтральным или отрицательным. Иногда лидер предвзято относится к сотрудничеству: получив новый проект, первым делом стремится получить обратную связь и проверить свои идеи за пределами собственной команды. Такие предпочтения улучшают результаты: они приносят пользу самому лидеру, его коллегам и организации в целом. Некоторые предпочтения, типа работы под музыку или в тишине, вполне нейтральны.

¹ Murray R. Barrick, Michael K. Mount, and Timothy A. Judge (2001). "Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?" *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30.



Однако зачастую их влияние явно негативно. В результате подсознательные предпочтения способны ограничивать профессиональные возможности для нас самих и для других людей на протяжении всего жизненного цикла таланта. Жизненный цикл таланта — это вся ваша карьера, все моменты принятия решений: прием на работу, продвижение по службе или новые возможности — а также то, какие преимущества вы в результате получаете. О жизненном цикле таланта мы подробнее поговорим в части IV.

Взглянем на данные:

- Недавно в ходе исследования 500 специалистам по найму продемонстрировали кандидатов-женщин разной комплекции, и только 18% опрошенных сказали, что лидерским потенциалом обладает самая

крупная¹. Есть ли корреляция между весом женщины и ее руководящими способностями? Разумеется, нет.

- Согласно исследованиям Чикагского и Мюнхенского университетов, работникам с сильным акцентом платят на 20% меньше, чем тем, кто говорит «как все местные». Это предпочтение в отношении произношения затрагивает тех, кто приехал с Юга США, рабочих из Великобритании, жителей некоторых регионов Германии и афроамериканцев, и это неполный перечень².
- Что касается цвета кожи, то чем она светлее, тем вероятнее получить работу, повышение и наставничество, стать генеральным директором и зарабатывать больше. Сотрудников с более светлой кожей чаще всего будут приглашать посидеть в баре после работы и теплее к ним относиться³.
- Рост 58% руководителей компаний из списка Fortune 500 — более 180 сантиметров, тогда как доля высоких мужчин во взрослом населении США — всего 14,5%⁴. Есть ли корреляция между ростом и способностью управлять компанией или это лишь наши

¹ FairyGodboss.com (2017). *The Grim Reality of Being a Female Job Seeker*. PDF File. https://d207ibypg2z1x.cloudfront.net/raw/uwupload/v1518462741/production/The_Grim_Reality_of_Being_A_Female_Job_Seeker.pdf.

² Jeffrey Grogger, Andreas Steinmayr, and Joachim Winter, *The Wage Penalty of Regional Accents*. NBER Working Paper No. 26719, issued in January 2020; <https://www.nber.org/papers/w26719>.

³ Milagros Phillips, “Race: Inclusion and Colorism. How Understanding the History Can Help Us Transform.” Forum on Workplace Inclusion Podcast, February 18, 2019; <https://forumworkplaceinclusion.org/articles/p9/>.

⁴ Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown, 2005.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru