

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| Благодарности | 5 |
| Введение | 7 |
| Ловушка весов | 9 |
| Весы мотивации | 11 |
| «Передозировка» мотивации | 16 |
| Схема делегирования задач в рамках группы сотрудников | 20 |
| Делегирование в ситуации неопределенности | 20 |
| Создание системы «напарников» | 21 |
| Мотивация «через задачу» | 22 |
| Ловушка «тигра» | 25 |
| Сложности работы с «тиграми» | 26 |
| Причины появления «тигров» | 30 |
| Что делать с «тиграми»? | 39 |
| Ловушки ложной мотивации | 53 |
| Опережающие тренинги | 62 |
| Отделение ложной мотивации от истинной: вопросы .. | 65 |
| Продолжение для тех, кто заинтересовался историями .. | 66 |
| Отделение ложной мотивации от истинной: интерпретация ответов | 70 |
| Ловушка зеркала | 75 |
| Методика «Обзор 360 градусов» | 76 |
| Обращение к тем, кому доверяешь | 84 |
| Наблюдение за реакциями людей, в том числе и произвольными | 91 |
| Самоанализ | 92 |
| «Матрица лидерства» | 96 |
| Ловушка казенщины | 103 |
| Продолжение для тех, кто заинтересовался историей .. | 111 |

| | |
|--|-----|
| Ловушки справедливости | 113 |
| Ловушка ложных ожиданий при найме | 115 |
| Ловушка ложных ожиданий при росте | 123 |
| Ловушка сравнения | 125 |
| Ловушка договоренностей, или разного понимания | 130 |
| Ловушка избирательного восприятия | 133 |
| Ловушка непопулярных решений | 133 |
| Ловушка ценностной значимости | 139 |
| Ловушка ложного стыда и ловушка уклончивости | 143 |
| Ловушка ложного стыда | 144 |
| Ловушка уклончивости | 153 |
| Ловушки слова | 159 |
| Ловушка отрицания (избегания) | 162 |
| Буду делать и сделаю | 164 |
| О безличном | 165 |
| Об условном | 166 |
| Приложение | 167 |
| Метод «Три плюса и три минуса» | 167 |
| Треугольник мотивации | 168 |
| Этапы жизненного цикла бизнес-единицы: где находится ловушка | 170 |
| Метод проективных вопросов | 172 |
| Типаж кандидата: как узнать, что человек будет настроен на волну «на работе о работе» | 174 |
| Типаж кандидата: как узнать, насколько человеку нужно личное внимание, комплименты | 175 |
| Ловушек еще много! Итоги первого квеста | 177 |

БЛАГОДАРНОСТИ

Тем, без кого никогда не было бы этой книги, посвящается с благодарностью и любовью:

Наталии Евгеньевне Яременко, моей покойной бабушке. Ученому, автору методик и книг по химии взрывчатых веществ, кавалеру государственных орденов и Госпремии, лидеру и настоящему руководителю. На ее последний день рождения, 100 лет, пришли многие ее бывшие сотрудники, кто-то доктор наук и большой руководитель в науке, кто-то уже пенсионер. 43 года назад бабушка ушла на пенсию. Через 43 года ее помнили, любили и пришли поздравить. Всему лучшему в себе я обязана бабушке, ее воспитанию и примеру. Все мои достижения — ее достижения в истоке своем.

Дмитрию Болдогоеву — моему любимому, мужу, другу и партнеру по бизнесу. Именно благодаря ему я могу сказать, что счастлива. Во все времена, в том числе и очень нелегкие, он всегда и во всем поддерживал меня. Прекрасный хирург в прошлом и отличный бизнес-тренер и предприниматель в настоящем, соавтор нескольких наших книг, Дмитрий подтверждает тезис «Талантливый человек талантлив во всем».

Катерине Лопатниковой — когда-то моей сотруднице, а теперь партнеру по бизнесу. Мы с ней работаем вместе с 2005 года. И некоторые части этой книги появились благо-

даря работе с Катей. Ее огромная человеческая порядочность, креатив, чувство юмора, нестандартный взгляд на многие вещи — это то, что являлось и является для меня огромной ценностью.

ВВЕДЕНИЕ

Многие любят детективы, но почему-то стесняются об этом говорить. А я без всякого стеснения скажу, что с детства люблю хорошие детективы, например Конан Дойла, Агату Кристи. И сейчас читаю, только избирательно.

В рассказах Конан Дойла неоднократно повторяется такая ситуация: после того как Шерлок объясняет доктору загадку, Ватсону начинает казаться, что все очень просто и легко. Но вот сам он почему-то не нашел решения.

«Вот-вот, не обратили внимания. А между тем вы видели! В этом вся суть. Ну, а я знаю, что ступенек — семнадцать, потому что я и видел, и наблюдал».

Так Холмс отвечает Ватсону, который не смог сказать, сколько ступенек в лестнице, ведущей в их дом.

То же самое я часто вижу в современном мире бизнеса — в частности, в разных аспектах управления людьми. Об этом написаны сотни книг, существуют целые теории управления. И тем не менее, когда обращаешь внимание людей на некоторые нюансы, они удивляются тому, что все так просто. Как же можно было пройти мимо очевидного и угодить в очередную ловушку? Я назвала это эффектом доктора Ватсона.

Так что не удивляйтесь тому, что многое из прочитанного покажется вам простым и даже элементарным, — многие не замечают подобные ловушки. Вспомните себя и других: очевидное подчас не привлекает внимания, а вроде бы простые вещи вызывают сложности.

Как известно, лучший способ спрятать предмет — это положить его на самое видное место. Тогда его никто не найдет. Так и управление: многие ловушки в этой области покажутся вам очевидными... после того как мы их обсудим. Вы сможете применять полученные знания на практике и избегать ловушек, о которых пойдет речь в этой книге, кем бы вы ни были — руководителем, HR-ом или кем-то еще.

Итак, начнем...

ЛОВУШКА ВЕСОВ

В области управления людьми очень многие попадают в одну и ту же ловушку: считают, что мотивировать — значит дать какой-то стимул, который и позволит добиться от человека или группы людей нужного результата, преданности, лояльности, определенных действий. Так ли это на самом деле?

Начну издалека. Много лет назад, в то время, которое часто называют «лихие девяностые», я была директором рекрутингового агентства известной крупной сети. Шел 1996 год. Это было время работодателя, а не кандидата. В бюджетной сфере были страшные проблемы. Зарплаты врачей, учителей и работников НИИ, да еще и выплачиваемые нерегулярно, не позволяли кормить семью в прямом физическом смысле слова, то есть не хватало даже на нормальное питание. В общем, зарплата не позволяла обеспечивать базовые витальные потребности. Агентства в подавляющем большинстве случаев играли роль своего рода фильтра: на хорошие места с нормальной зарплатой выстраивались очереди в буквальном смысле слова, а уж такие понятия, как «соцпакет» и «корпоративная культура», приводили в полный восторг.

Но были и исключения. Лучшими предложениями на рынке в те годы были должности финансовых директоров и главных бухгалтеров с продвинутым уровнем владения англий-

ским языком и знанием международных стандартов GAAP: инофирмы открывались очень активно, а в постсоветском пространстве финансистов с Upper Intermediate English, не говоря уже о знании международных финансовых стандартов, было крайне мало. Именно потому в этой категории сотрудников вместо рынка работодателя был рынок скорее кандидата, а вместо рекламы в газете необходим был headhunting или прямой поиск людей. И вот редкая удача: в агентство сам приходит финансовый директор со всеми необходимыми регалиями, причем в данный момент работающий во вполне уважаемой и кристально чистой в плане налогов иностранной компании. Заполняя анкету (а это была принятая в то время практика), он отвечает, в числе прочего, на два вопроса:

«Примерный уровень зарплаты/дохода на текущем месте работы» — эквивалент \$6000 (по тем временам — огромная зарплата!).

«От какого уровня зарплаты/дохода готовы рассматривать предложения?» — от \$4000.

После изучения анкеты этого во всем прочем интересного для нас кандидата у меня появляются сомнения, связанные с таким «падением». Естественно, в том числе возникают подозрения, что человека хотят уволить и ему просто нужно хоть что-то, а может, ситуация и того хуже. Например, есть какие-то скрываемые пороки, человек нечестен или не соблюдает конфиденциальность.

Я начала с прямого вопроса о том, почему кандидат готов на такое понижение в доходе. Прежде чем изложить его ответ, сразу скажу, что он правдив (это выяснилось при хитрой проверке рекомендаций и информации с рынка). Итак, ответ:

«Я знаю, что мой нынешний доход намного выше среднего по рынку (комментирую: так и есть). Я зарабатываю очень много, и нет никаких нарушений закона (комменти-

рую: в те годы для финансистов это был очень актуальный вопрос). Но мне некогда эти деньги тратить, да и желаний уже никаких нет, кроме как выспаться: уезжаю из дома в восемь, приезжаю, если повезет, в девять, а нередко и после полуночи. Все субботы — рабочие, воскресенья — через раз. Ребенка вижу несколько раз в месяц: когда я приезжаю, он уже спит. С женой — на грани развода. Зачем мне эти деньги, если я теряю семью, да и желаний от усталости уже не осталось? Поэтому пусть будет меньше доход, но разумный график работы, хотя бы с нормальными выходными каждую неделю».

Эта история впервые заставила меня задуматься о том, что впоследствии я сформулировала в виде формулы:

Мотивация = Выигрыш – Жертва.

А на тот момент я догадалась добавить в анкету агентства, помимо желаемого уровня дохода и других ожиданий, пункт «неприемлемые факторы». И, кстати, это впоследствии сэкономило нам много времени и повысило точность предварительной выборки потенциальных кандидатов.

А теперь поговорим про весы мотивации.

ВЕСЫ МОТИВАЦИИ

Время или расстояние, на протяжении которого хищник преследует добычу, может варьироваться в зависимости от целого ряда факторов:

- насколько голоден хищник;
- насколько велика добыча;
- насколько трудно преследование для хищника (время года, особенности местности и т. д.).

Чем больше добыча или чувство голода, тем длиннее будет преследование. Если же преследуемое животное невелико, если хищник не слишком голоден, если условия погони для него проще, чем для добычи, то и дистанция погони уменьшается. Для хищника добыча — это его выигрыш, а затрачиваемые усилия — жертва.

Когда-то я прочитала про этот факт, и он навел меня на образ весов как объяснение механизмов мотивации человека. У каждого человека есть такие весы. В зависимости от уровня личностного развития и склонности к анализу себя, своих мыслей и эмоций у кого-то это осознанная позиция, а у кого-то остается на уровне подсознания.

То есть у каждого из нас есть то, что будет выигрышем, и то, что будет жертвой.

Как вы считаете, универсальны ли выигрыши и жертвы? То есть можно ли сказать: что-то всегда и для абсолютно любого человека будет выигрышем, а что-то — жертвой? Если не принимать во внимание отклонения от нормальной жизненной позиции (например, мазохизм или склонность к саморазрушению), то к универсальным выигрышам и жертвам можно отнести только удовлетворение или нарушение базовых жизнеобеспечивающих потребностей, таких как боль, голод, жажда и т. п. Все остальные выигрыши и жертвы сугубо индивидуальны. Конечно, я не берусь оспаривать, что некоторые из них более типичны, а другие встречаются гораздо реже. Например, для большинства людей признание или похвала будет выигрышем, а стрессовый характер работы — жертвой. Почти все заинтересованы получать денежное вознаграждение за свой труд, причем чем больше, тем лучше. Рутинная работа для многих будет жертвой. Почти никто не любит крупные неоплачиваемые переработки, трудно найти фанатов добираться до работы два-три часа в один

конец (а в некоторых городах это актуально), есть откровенно тяжелые условия труда (жарко или холодно, постоянная смена часов работы день/ночь, командировки с длительными перелетами и большой разницей во времени), которые тоже вряд ли кому-то покажутся очень привлекательными. Но кто-то с этим мирится, а кто-то нет.

Те из вас, кто чувствует нюансы речи (а в письменном формате изложения это легче, чем на слух), заметили, что в последних тезисах я все время допускала оговорки — «большинство», «мало кто» и т. п., а не использовала такие слова, как «все» или «никто». Почему?

Причины этого можно выделить две:

1. Есть плюс, есть минус, но есть и ноль. Выигрыш — это откровенный плюс для человека, его, говоря коммерческим языком, выгода. Жертва — это откровенно негативный фактор для человека, вызывающий выраженную демотивацию, раздражение и прочие отрицательные эмоции. Проведу такую параллель: вспомните те блюда или продукты, которые вы просто обожаете. Вспомнили? А теперь те, которые вы до отвращения не любите по тем или иным причинам. Посчитайте, сколько получилось. А теперь последний вопрос: сколько блюд или продуктов, к которым вы относитесь нормально — без восторга, но и без негатива? Когда я в порядке эксперимента задаю эти вопросы участникам своих тренингов и прошу сказать, чего получилось больше — того, что вызывает ярко выраженный позитив и негатив, или нейтральных вариантов, большинство говорит, что нейтральных вариантов заметно больше. Вот так и в мотивации: есть выраженные выигрыши и жертвы, а есть нейтральные, нулевые факторы. Резюмируем: многие факторы могут для конкретного человека быть не только в зоне выраженного позитива или негатива, но и в нейтральной зоне. Опять же, обратите

внимание на формулировку «для конкретного человека». Именно эта формулировка подводит нас ко второй причине.

2. То, что для одного человека будет выигрышем, для другого становится жертвой. Возникает вопрос: «А как же узнать, что для сотрудника будет выигрышем, а что жертвой?» Для этого мы можем применить метод «Три плюса и три минуса», но использовать его не только с кандидатами, но и с имеющимися сотрудниками при делегировании новой задачи или явных изменениях в самом сотруднике — его навыках, способностях или мотивации. Описание данного метода и примеры его применения — в приложении.

Итак, что же дадут нам размышления о выигрышах и жертвах в практике управления людьми? Как их использовать для мотивации сотрудников? Давайте последовательно рассмотрим практические решения, которые вытекают из этой темы.

- Определение дозы мотивации.

Две диаметрально противоположные ловушки — слишком мало дополнительной мотивации и слишком много. Почему же плохо и то и другое? Ну, почему плохо недостаток мотивации, думаю, вы и так понимаете (с учетом того, что даже в кризисы реально эффективных кандидатов и сотрудников не так уж и много). То есть стоит задача как мотивации с точки зрения результатов работы, так и для удержания «золотого фонда». А вот почему плохо, когда мотивации слишком много? Это вопрос для вас, чтобы подумать самостоятельно, а мою версию вы найдете чуть позже.

- Определение дозы контроля.

Конечно, есть небольшое количество людей, ответственность которых столь высока, что они одинаково каче-

ственно и старательно делают и то, что любят, и то, что им откровенно неинтересно, неприятно, некомфортно (список определений можно продолжить). Однако вы, наверное, обратили внимание на мою формулировку — **небольшое** количество. А вот какова же закономерность с остальными? Чем более задача, работа в целом или какие-то ее факторы будут жертвой, тем более тщательный контроль (вплоть до выборочного и процессного) необходим. И наоборот: там, где все в позитиве, можно свести контроль к контролю результата.

- Принятие решения о делегировании тех или иных задач тем или иным сотрудникам.

Популярная когда-то поговорка «Не можешь — научим, не хочешь — заставим» может принести руководителю огромный вред. Почему? Думаю, вы согласитесь с тем, что человек всегда лучше делает именно то, что любит. Он выполняет такую работу с душой, хочет добиться наилучшего результата или довести до совершенства процесс. Когда человеку **хочется** делать то, что он **должен**, он готов и задержаться на работе, и выполнить что-то, не входящее в его непосредственные обязанности, и генерировать идеи.

- Мотивация «через задачу».

Моя задача как руководителя — всегда знать, что именно для каждого из сотрудников будет задачей-выигрышем, а что — задачей-жертвой. И здесь есть несколько предельно простых технологий, которые дают потрясающий эффект. Чуть позже мы рассмотрим их на примерах, проанализировав которые вы сможете перенести идеи в практическую плоскость своей работы.

Ну а теперь обратимся к жизненным примерам.

«ПЕРЕДОЗИРОВКА» МОТИВАЦИИ

Итак, чем же плоха «передозировка» мотивации? Думаю, многие из вас это прекрасно понимают. Прежде чем поделиться своим мнением, я приведу несколько примеров. И начну с очень забавной истории из старого, но, по-моему, замечательного фильма «Добро пожаловать, или Посторонним вход воспрещен». Там есть такой эпизод: изгнанный из лагеря пионер Иночкин вернулся и спрятался под трибуной на площади для общего сбора. Но ему надо бы есть, да и выйти не помешает. И вот его друзья одалживают у деревенских ребят большую свинью, которую они мотивируют прорыть подкоп. Мотивируют самым простым способом: Иночкину подсунули в щель собранные во время обеда котлеты, и он приманивает и кормит ими свинью. Свинья роет, и все вроде бы хорошо, но... В какой-то момент пресытившаяся свинья засыпает. А подкоп-то не готов! Один из участников истории говорит: «Все, перекормили». Итак, первая ловушка избыточной мотивации — стимул вызывает пресыщение и перестает работать.

Пример из практики управления. На одном из открытых (для руководителей из разных компаний) тренингов по инструментам нематериальной мотивации мы рассмотрели такой важный инструмент, как мотивационная речь. Это определенная технология, которая позволяет одновременно замотивировать и убедить нескольких людей или целый коллектив с совершенно разными потребностями и приоритетами. После этого группа делится на три-четыре подгруппы, у каждой из которых задача — выбрать актуальную для большинства или кого-то из участников группы тему для мотивационной речи, подготовить ее и произнести,

адресуя к остальным участникам тренинга. Одна из команд выбрала тему переезда офиса в удаленный район, другая — внедрение новых стандартов продаж, третья — увеличение плановых показателей на следующий год. Все это весьма типично и понятно.

Но вот встает представитель четвертой команды и анонсирует тему: «В следующую субботу состоится корпоративное мероприятие — выезд за город, с определенной программой, включая небольшой тимбилдинг и барбекю. Наша задача — замотивировать людей поехать на корпоратив». Далее последовала сама речь. Но суть не в ней, а в том, что сама по себе такая ситуация абсурдна. Корпоративы ведь и должны проводиться для мотивации людей, а не для того, чтобы к участию в них применять дополнительные стимулы. Я спросила, интересно ли разобраться в этой ситуации. Большинство выказали заинтересованность, и мы стали разбирать кейс. Оказалось, что это реальная ситуация одной из участниц тренинга. Суть в том, что руководитель компании, будучи сам очень компанейским человеком, несколько увлекся: корпоративы стали проводить слишком часто — раз в два месяца, а иногда и каждый месяц. Люди, попросту говоря, наелись, мероприятия сначала перестали вызывать яркий позитив, как было вначале, а потом и просто надоели.

Вывод: четко отслеживайте обратную связь, проводите грамотные внутренние исследования, да и просто наблюдайте за реакциями людей, чтобы мотивирование не привело сначала к пресыщению, а потом и к отторжению.

Каждый из вас был в роли покупателя и, наверное, хоть раз столкнулся с тем, что продавец очень уж рекламировал **именно эту** машину или **именно эти** туфли. В сущности, тип

товара может быть любой. Или другой, но очень похожий вариант: на какой-то из ряда однотипных товаров вы видите цену в полтора или даже два раза ниже, чем на остальные. Причем это не акция с соответствующими рекламными листками, а просто непонятно почему сниженная цена. Скажите, возникнет ли у вас, пусть и мимолетно, сомнение: «А что не так с этим товаром? Есть скрытый дефект? Или еще какой подвох?» Осмелюсь предположить, что некоторые из вас ответили на мой вопрос положительно. Вывод? Слишком большое количество мотивации (неважно, денежной или нематериальной) вызывает сомнение: «А в чем подвох? Я и так с удовольствием бы это сделала, а меня уговаривают. Что-то неладно!»

Приведу пример из опыта проведения управленческих тренингов-практикумов. Несколько человек участвуют в эксперименте в виде ролевой игры с заданными сценариями. Они разбиваются на пары, и каждый получает краткое описание своей роли. Пары строятся по принципу «руководитель–подчиненный». Оба изучают свои сценарии в течение пяти минут, и игра начинается. Но подвох упражнения-эксперимента в том, что сценарий одного участника входит в противоречие со сценарием другого. Например, в сценарии руководителя написано, что такие задачи нравятся сотруднику, а подчиненному дана установка, что он должен сделать все возможное, кроме увольнения по собственному желанию, чтобы откосить от выполнения поручения. В итоге мы видим, к чему может привести недостаток мотивации: к сопротивлению, на преодоление которого в лучшем случае уходит много времени, а в худшем мы получаем обыкновенный саботаж. При этом человек может приводить якобы уважительные причины невыполнения задачи или низкой результативности.

Еще интереснее второй вариант: у сотрудника установка позитива по отношению к задаче, он желает ее выполнить, а в записке для руководителя указано, что подчиненный всегда крайне негативно относился к подобным поручениям, к тому же сейчас очень перегружен делами и устал. Заметьте, наблюдатели не знают о содержании записок, а исполнители ролей руководителя и подчиненного видят только свой сценарий, но не сценарий партнера.

Итак, вторая ситуация — «передозировка» мотивации. После того как участники отыграли ролевую игру, я прошу дать обратную связь: сначала того, кто был в роли подчиненного, затем наблюдателей, и завершает руководитель. В девяти случаях из десяти подчиненный говорит об ощущении подвоха, о впечатлении, что задача предполагает какие-то подводные камни, которые руководитель сознательно утаивает. Один из десяти (это средняя статистика, без учета специфики компаний и типажей людей, которые участвовали в эксперименте) говорит о том, что руководитель легко поддается манипуляциям, у него можно в перспективе просить еще больше: все равно согласится. Понятно, что первый вариант чреват появлением сомнений и разочарования вместо изначального позитива, что, скорее всего, скажется на качестве работы и поведении в коллективе. Второй вариант опасен в среднесрочной и долгосрочной перспективах: нам может просто не хватить ресурсов для мотивации, ведь если в случае позитива сотрудник получит так много, то что же он потребует, если задача для него действительно будет жертвой?

Вывод: заранее выявляйте (в крайнем случае — в момент делегирования или сообщения информации) отношение человека или группы людей к ситуации или задаче. Если оно и так положительное, то избегайте дополнительной мотивации.

СХЕМА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ЗАДАЧ В РАМКАХ ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ

Руководителю стоит выявить с помощью очень простой в применении диагностики (метод «Три плюса и три минуса», см. Приложение), какие именно задачи и для каких именно сотрудников будут жертвами, выигрышами и задачами-нолями, то есть не вызывающими ярких эмоций ни со знаком минус, ни со знаком плюс. Далее, по возможности, мы распределяем задачи таким образом, чтобы в большинстве случаев (будем реалистами, этого не удастся добиться всегда) сотрудники получали задачи-выигрыши или задачи-ноли. Но это надо не просто делать, а обязательно говорить об этом: «Я поручаю задачу именно тебе, потому что знаю, что она тебе интересна / комфортна / позволяет развиваться (и далее в зависимости от преобладающих мотивов конкретного человека)». Так мы получаем двойной инструмент дополнительной мотивации сотрудников: за счет позитива к самому характеру работы и благодаря заботе со стороны руководителя. Сотрудник видит, что руководитель знает его предпочтения и старается максимально их учесть.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

При появлении не встречавшейся ранее задачи или работе с новичком, которого вы пока не успели продиагностировать системно, можно применить все тот же метод «Три плюса и три минуса». С его помощью вы поймете отношение сотрудника к задаче. После чего можете тут же делегировать ему эту задачу, а если вам нужно время на осознание и под-

готовку, то найдите предлог, чтобы прерваться, и встретитесь через некоторое время.

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ «НАПАРНИКОВ»

Невозможно всегда делегировать сотрудникам то, что им нравится. Иногда это происходит потому, что сама работа предполагает две разные части, которые крайне редко обе могут понравиться одному и тому же человеку. Приведу пример из жизни. Речь пойдет о проектных продажах сложного высокотехнологичного оборудования для производств. Мы сознательно оставим за кадром тему способностей и навыков, так как компания была продвинутой, система отбора и обучения менеджеров по работе с ключевыми клиентами у нее была очень качественная и хорошо отработанная, то есть все они были как минимум «на четыре с плюсом» и могли делать все необходимое. Но при этом мотивационные факторы оказались крайне значимыми. Структура работы на стартовом этапе предполагала классические продажно-презентационные инструменты, а вот затем наступал этап технического обоснования, детальной спецификации и прочего тому подобного. Причем на первом этапе принятие предварительного решения зависело от гендиректора и финансового директора, а на втором этапе — от технического директора или главного инженера.

Один из руководителей увидел на основании CRM-статистики, что разные менеджеры были эффективны на разных этапах: кто-то легко «продавал идеи», но отказы (а это все отслеживалось по базе) были на этапе детальной технической проработки, а у кого-то было мало зацепок в первой части

продажи, зато если уж были, то сделка всегда завершалась. Вполне понятно, что изначальная гипотеза была о разном уровне квалификации тех и других менеджеров. Провели оценку, и оказалось, что достаточными навыками обладают все или почти все. В чем же тогда дело? Вот с этим вопросом я и столкнулась, работая с этой компанией. Мы совместно провели исследование факторов мотивации и демотивации менеджеров, причем не вообще, а применительно именно к разным этапам проектной продажи. И получилась очень четкая корреляция: зоны успешности и неуспешности у 14 из 23 на тот момент работавших менеджеров полностью совпали с зонами мотивации и демотивации. В общем-то все понятно: те, у кого преобладала мотивация к достижению быстрого результата и общению с людьми, явно предпочитали первый этап, а более процессные и технически ориентированные — второй. Остальные попали в середину статистики: у них не было заметных пиков успешности и неуспешности.

В результате созрело решение: создать пары из тех менеджеров, у которых были контрастные предпочтения, а тех, кто оказался «в золотой норме», оставить как есть. Естественно, была соблюдена справедливость: планы продаж на двоих были именно на двоих, а не как на одного. В результате примерно через семь месяцев после принятия решения о реструктуризации системы работы среднее выполнение плана напарников стало равно 2,4–2,6 от изначального плана, умноженного на два. Синергия!

МОТИВАЦИЯ «ЧЕРЕЗ ЗАДАЧУ»

Давайте будем реалистами: далеко не всегда и не везде удается ставить перед людьми исключительно задачи-выигрыши.

Более того, существуют задачи-жертвы априори. Например, всем торговым компаниям знаком вариант: надо начинать работать с клиентом, у которого сильный негатив из-за того, что до тебя кто-то накосячил.

Из экзотики вспоминаю, как несколько раз работала с территориальными подразделениями Газпрома (с добывающими тоже работала, но они не в счет в данном примере). В чем экзотика? Есть там такая задача-**супержертва** (не случайно выделяю) — поехать на отключение. То есть у злого неплательщика будет выключено все, что касается газа. В некоторых городах это будет означать и автоматическое выключение отопления, а в коттеджах и коттеджных поселках — почти всегда. Представляете? По закону исключением становятся только некоторые учреждения, например больницы. Исполнителю такой задачи обеспечен как минимум психологический дискомфорт (не каждому хочется выступать в роли злодея), придется выслушать кучу негатива и даже мольбы, против которой надо устоять, а, как рассказывали, были случаи и физических угроз, в том числе на грани осуществления.

Нечто подобное, хотя и в меньшем масштабе, много где встречается. В подобной ситуации стоит пойти по компенсаторному принципу: выполнив задачу-жертву, ты получишь задачу-выигрыш (то, что нравится, комфортно и т. д. в зависимости от мотиваторов человека) или как минимум какое-то время гарантированно не получишь следующую «жертвенную» задачу.

Но есть еще один хитрый ход. Похвастаюсь, уж извините, в свое время я придумала его для отдела продаж. Как вы наверняка знаете из опыта, практически все продавцы не любят писать отчеты. Из этого факта возник следующий ход: вводим дифференциацию ответов. И появляются отчет-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru