

Джек Митчелл

Обнимите СВОИХ СОТРУДНИКОВ

Прививка от жесткого
менеджмента



Джек Митчелл
Обнимите своих сотрудников.
Прививка от жесткого менеджмента

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6036008

*Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента / Джек Митчелл: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013
ISBN 978-5-91657-739-6*

Аннотация

В лексиконе Джека Митчелла, владельца успешной сети магазинов одежды в США, нет слов «босс» или «подчиненный». Эти понятия просто не уживаются в свободной и счастливой атмосфере его организации, где каждый сотрудник чувствует, что его настоящему ценят. Приятные мелочи, незначительные знаки внимания или совместный уик-энд могут сделать многое для успеха компании. Митчелл делится в этой книге своим пятидесятилетним опытом реального руководства и открывает секреты успешной мотивации персонала.

Узнайте, как находить таланты, проводить собеседования и выстраивать доверительные и надежные отношения внутри команды. И ваш бизнес от этого только выиграет!

Содержание

Пролог	5
Стройте бизнес вокруг людей	8
Знайте, чего хотят Ричард и Шелли	10
План Митчелла	12
Часть I. Внимательность. Именно так нужно относиться друг к другу	14
Глава 1. Как построить культуру внимательности	14
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Джек Митчелл

Обнимите своих сотрудников.

Прививка от жесткого менеджмента

Издано с разрешения издательства Нурегон.

На русском языке издается впервые.

© John R. Mitchell, 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

Эту книгу хорошо дополняют:

Компания мечты
Кевин Круз и Руди Карсан

Доставляя счастье
Тони Шей

Оставь свой след
Блейк Майкоски

Правила Zappos
Джозеф Мичелли

Обнимите своих клиентов
Джек Митчелл

*Всем 234 замечательным людям, их супругам и семьям.
Всем тем, кто работал с нами с тех пор, как мама и папа
открыли двери магазина полвека назад.
От всего сердца спасибо.*

Пролог

Все хотят, чтобы их ценили

Это меня потрясло. Скажу больше, сразило наповал. Хотя нечто подобное на моей памяти происходило не раз.

Не так давно в один из наших магазинов пришла устраиваться на работу потрясающая женщина. До этого она несколько лет продавала рубашки и галстуки в одном крупном магазине Нью-Йорка и была там настоящей звездой. Она работала много и упорно, никогда не жаловалась и постоянно оставалась сверхурочно. Покупатели обожали ее. Она очень неплохо зарабатывала и часто получала разнообразные бонусы, тоже весьма щедрые.

Мы задали ей резонный вопрос: почему же она хочет уехать из Нью-Йорка и начать работу в нашей команде в Коннектикуте?

Ответ был очень прост.

Никто из сотрудников и руководства той компании ни разу на *личном, человеческом уровне* не дал ей понять, что ее ценят. Даже после того, как она за год продала товаров на миллион долларов – а это, замечу, очень много рубашек и галстуков, – никто, ни один человек не подошел к ней и не сказал: «Вот это да! Ну ты даешь! Ты просто супер!»

Нет! Ни разу.

Может быть, ее начальник прислал ей в знак благодарности букетик цветов?

Да ни одной чахлой маргаритки!

Именно это и было ей неприятно. Из-за такого отношения к себе она начала чувствовать, что ее работа... ну, всего лишь работа.

Рассказ этой женщины еще раз подтвердил простую истину, которую я знал всегда: *все хотят, чтобы их ценили!*

Вот уже три поколения наша семья владеет бизнесом по продаже мужской и женской одежды класса люкс, и сейчас его возглавляю я. У нас три магазина, расположенных в Нью-Йорке и его окрестностях. Я благодарен судьбе за то, что у меня и у команды замечательных людей, которые со мной работают, есть возможность каждый день лично общаться в торговом зале с сотнями покупателей, которые посещают наш магазин. Я написал книгу о том, как моя семья и сотрудники нашей компании, вкладывая всю душу, построили бизнес, в основе которого – создание личных человеческих отношений, превосходящих все ожидания клиентов¹. Я считаю, что во многих компаниях лишь говорят о том, как они заботятся о своих клиентах, но на самом деле не знают, как это показать. И решил рассказать читателям, как мы проявляем заботу о наших сотрудниках при помощи созданной в компании культуры объятий.

Обниматься можно по-разному. Можно на самом деле заключить человека в крепкие, медвежьи объятия. Но мы чаще всего используем это слово в качестве метафоры. Мы считаем, что объятие – это любое положительное или позитивное действие, жест или проявление чувств (при помощи действий или слов), которое делает отношения более личными и заставляет человека подумать: «Ого, они действительно обо мне заботятся!»

Культура объятий – необыкновенно мощный образ мышления. Помню, когда мои дети были подростками, они затащили меня на просмотр фильма «Звездные войны». Я по сей момент не могу отличить Люка Скайуокера от Дарта Вейдера, но запомнил, как один из героев картины произнес фразу «Да пребудет с тобой Сила». Меня поразила идея Силы, и я начал воспринимать объятия и культуру объятий как своего рода Силу.

¹ Издана на русском языке: Митчелл Дж. Обнимите своих клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

Я совершенно не мог предугадать, как читатели отреагируют на мою книгу «Обнимите своих клиентов». Представьте себе мое изумление, когда огромное количество компаний: от автомастерских Midas до онлайн-магазина Payless ShoeSource, от производителя спорттоваров Nike до финансового гиганта Morgan Stanley, а также самые разные компании из Денвера, Канзас-Сити, Лас-Вегаса, Лондона, Стокгольма, Рима и даже, представьте себе, из эстонского Таллина – пригласили меня выступить перед своими сотрудниками, потому что изложенные в книге основные принципы, которыми мы руководствуемся в своих магазинах одежды Mitchells/Richards, показались им значимыми и интересными. В 2005 году наша компания приобрела на Лонг-Айленде третий магазин Marshs, в котором мы также успешно внедрили нашу корпоративную культуру объятий.

Меня поразил еще один факт: читатели хотели узнать больше.

В самых разных компаниях, от Starbucks до маленьких магазинов кулинарии, люди неоднократно задавали мне один и тот же вопрос: «Как вы нанимаете сотрудников и как мотивируете их для того, чтобы поддержать продуктивность и эффективность их работы?»

Я отвечал, что мы «обнимаем своих сотрудников» и поэтому у нас есть люди, которые эффективно и продуктивно работают, а также остаются верными нашей компании на протяжении 35 и даже 45 лет. И эти сотрудники даже не хотят выходить на пенсию!

Каждый день я получаю массу писем по электронной почте. Каждый день на борту самолета, в крупных магазинах, в банках и в офисах риелторов ко мне подходят обычные, равнодушные и трудолюбивые люди, которые говорят: «Мне кажется, что такие понятия, как верность и преданность работе, исчезли. Работа перестала быть такой, какой она была раньше».

Обслуживание наших покупателей на самом высоком уровне и индивидуальный подход к каждому – одна из главных задач нашей семьи. Мы обнимаем наших клиентов и сотрудников с 1958 года, то есть с тех пор, как мои родители Норма и Эд Митчеллы основали свой первый магазин. Мы никогда не забывали о том, что наивысший уровень сервиса можно предоставить только тогда, когда вы хорошо и справедливо относитесь к собственным сотрудникам. Клиентский сервис самого высокого уровня не появляется сам по себе из вакуума – только прекрасные люди способны обеспечить прекрасный персонализированный сервис!

Мы сознательно называем наших сотрудников «коллегами», «товарищами» и «партнерами». Почему? Потому что мы их так ценим, что не хотим пользоваться словами, имеющими несколько унижительный оттенок, такими как «служащий», «персонал», и ни в коем случае такими, как «наемный работник» или «обслуга». Нам очень нравится называть наших сотрудников «обнимателями», потому что именно они в буквальном и в переносном смысле слова обнимают наших покупателей.

Если сотрудники очень довольны, то и покупатели оказываются очень довольными. Результаты исследований убедительно доказывают это в теории, а успех наших магазинов подтверждает на практике. Однако, согласитесь, довольно часто, покупая одежду (или, скажем, аккордеон), вы сталкиваетесь с недовольными продавцами. Зачастую вы видите людей раздраженных и угрюмых. К ним самим плохо относятся, поэтому они сами относятся к вам, своим покупателям, не самым лучшим образом. А иногда, еще хуже, они просто не замечают вас и не оказывают никакой помощи!

Мотивация персонала, вне всякого сомнения, сложная задача для всего мирового бизнес-сообщества. Иногда я поражаюсь тому, какое отчаяние слышится в голосах многих менеджеров, которые изо всех сил пытаются поддерживать на высоком уровне моральный дух работников своих компаний.

Я всей душой верю, что в основном бизнес-руководители – честные люди, которые в большинстве случаев ведут себя тактично, мило и прилично. Они вкладывают много сил

и заслуживают высоких зарплат, потому что несут ответственность за управление компаниями и сотрудниками. Они не жалеют сил, чтобы добиться высоких доходов для акционеров. Они соответствующим образом признают заслуги и вознаграждают своих подчиненных.

Каждой компании нужны успешные и лояльные сотрудники. Именно это говорят руководители, которые прекрасно понимают, что именно люди – самая большая ценность компании. Некоторые компании признают, что в их бизнесе персонал имеет решающее значение. Но у меня складывается ощущение, что часть компаний концентрируется на том, чтобы «обнимать» и лелеять свой новый, улучшенный продукт, будь то какой-нибудь гаджет, шарик для гольфа или плазменная панель. Если продажи падают, руководители снижают цену и выходят с неотразимым, фантастическим предложением для потребителя, абсолютно забывая о том, что, если бы они относились к собственным сотрудникам с большим человеческим участием, те стали бы работать еще лучше и выкладывались бы на 110 %!

Я совершенно не собираюсь утверждать, что производитель не должен вкладывать силы в улучшение продукта. Я говорю о том, что позитивная энергия сотрудников – основа достижения успеха в любом бизнесе.

Представьте себе, как жизнь могла бы измениться к лучшему, если бы все думали и поступали именно так!

Стройте бизнес вокруг людей

В наши дни в бизнесе то и дело происходит, как я это называю, «человеческое разобщение». Люди проводят в офисе больше времени, чем дома, и хотят получать от своей работы личное и профессиональное удовлетворение. И дело здесь не только в деньгах. Люди хотят чувствовать одобрение других, когда заслужили этого. Они хотят иметь возможность расти, развиваться и улучшаться. Они хотят, чтобы признавали их вклад и заслуги, а в работе им важно иметь цель и видеть смысл в том, что они делают. Я говорю не только о динамичной молодежи, но и о «старожилах». Всем нужна настоящая, осмысленная жизнь. Мы считаем, что признание вклада сотрудников имеет огромное значение. Даже Мэтт Лауэр² в завершение передачи об удовлетворении и признании заслуг сотрудников на рабочем месте сказал: «Было бы здорово иногда слышать несколько ласковых слов».

Покупая продукты в магазине, осматривая новый автомобиль в салоне, путешествуя на поезде или самолете, я лично убедился, что сейчас, как никогда раньше, нам необходимо обнимать тех, кто «обнимает» нас самих. Повсюду я вижу людей с отсутствующим взглядом – доказательство того, что человек физически здесь, но в мыслях далеко от своего рабочего места. Все это происходит только потому, что он не захвачен, не задействован своей работой.

Я общался с людьми самых разных возрастов, занятых в самых разных отраслях промышленности и сферы услуг, и вот что меня поражало. Очень немногие говорят, что на своем рабочем месте они могут комфортно чувствовать себя настоящим, самим собой. Большинство утверждают, что они всегда начеку и то и дело оглядываются через плечо. Бизнес-культура должна позволять людям быть такими, какие они на самом деле: честными, открытыми и откровенными. Бизнес-культура обязана обеспечить сотрудникам возможность с заботой относиться друг к другу. Компаниям стоит признать таланты и сильные стороны каждой личности и дать им распускаться, как цветам в саду. Мне становится очень грустно оттого, что так много людей в этом мире чувствуют, что не могут быть самими собой на собственном рабочем месте.

Часто бывает так, что сотрудник лично общается со своим руководителем только тогда, когда он совершил ошибку и его увольняют. Знаете, не только художника легко обидеть. Вот помочь человеку расправить крылья, поверить в себя и начать по-настоящему работать – дело гораздо более сложное. Но на самом деле именно эта задача может стать самой приятной из всех тех, которые должен выполнять менеджер.

Поверьте мне, я знаю, о чем говорю. Будучи старшеклассником, я страдал дислексией. Один из сотрудников школы, занимавшийся профориентацией учеников, сказал мне, что я никогда не смогу попасть в колледж, потому что очень медленно читаю. И предложил подумать о карьере учителя труда. Слава богу, у меня были прекрасные учителя, которые верили, помогали и поддерживали меня, поэтому я все-таки окончил колледж и магистратуру, а потом нашел профессию, которая мне подходит и нравится. Бесспорно, в этом мире существует большая потребность в компетентных преподавателях труда, но я не в состоянии научить кого-либо тому, как смастерить клетку для птиц или скамейку.

Культура объятий сотрудников помогает человеку быть самим собой и расти в интеллектуальном, эмоциональном и финансовом смысле. Ты такой, какой ты на самом деле, и нам это нравится.

Бесспорно, любое изменение начинается наверху. Именно руководители должны задать тон, создать атмосферу и развивать культуру компании. И вы, если получите силу

² Журналист и ведущий ТВ-программы The Today Show на американском канале NBC. *Здесь и далее, если не оговорено особо, примечания переводчика.*

культуры объятий, тоже можете стать собственным рулевым и управлять своей судьбой. Я верю в то, что лидерство не просто ключевой фактор – это *наше все*.

И когда корпоративная культура превращается в культуру объятий, вся компания начинает строить свой бизнес вокруг людей.

Знайте, чего хотят Ричард и Шелли

Я постоянно слышу о том, что в компаниях, которые не строят свой бизнес вокруг людей, владельцы и руководители не только очень плохо знают людей, которые на них работают, но и практически не осведомлены о личных переживаниях и заботах своих сотрудников. Они не в курсе того, что Шелли переживает, потому что изо всех сил старается накопить денег, чтобы купить дом в другом районе, с лучшими школами. Они не знают, что Ричард хотел бы иметь несколько свободных пятниц летом, чтобы заниматься спелеологией, а в январе взять несколько дней отпуска, чтобы покататься на сноуборде. Они не знают, что Карсон волнуется из-за проблем с алкоголем у своей дочери-подростка. Они даже не догадываются о том, что в прошлые выходные Энтони поместил свою мать в дом престарелых. И они уж точно не в курсе, что Элизабет предпочитает, чтобы ее звали Лизой.

Компании не понимают, что недостаточно время от времени проводить мероприятия по признанию вклада сотрудников. Людям не важно, что на стенах появляются таблички, на которых их имена выбиты золотом рядом с титулом «лучший продавец месяца». Имеет значение то, как с людьми обращаются *каждый* рабочий день. Имеют значение небольшие вещи, маленькие объятия. Такое внимание и забота не стоят ни копейки.

Обратите внимание: когда вы улыбаетесь, здороваясь с кем-либо, то человек, как правило, улыбается в ответ. Улыбки заразительны. Попробуйте, это просто и это работает.

Контекст и персонализация делают объятия более запоминающимися. Если вы, чтобы выразить свою признательность, собираетесь отправить кредитному менеджеру букет цветов, важно заранее узнать, какие именно ей нравятся: розы, гвоздики или лилии, а не просить флориста просто собрать «красивый букет». И обязательно уточните, нет ли у кредитного менеджера аллергии на пыльцу.

Именно так мы работаем в Mitchells/Richards/Marshs.

Мы рассматриваем наших сотрудников и коллег как членов нашей семьи, потому что мы действительно верим в то, что они члены нашей большой семьи. Когда я делюсь с людьми подобными мыслями, некоторые отвечают: «Да ладно. Ты шутишь».

В повседневных разговорах и даже во время ежегодного тестирования и аттестации наши сотрудники и коллеги постоянно повторяют, что чувствуют себя членами семьи Митчелл. Пусть это звучит избито, но это чистая правда. И если честно, лично меня ничто не в состоянии порадовать больше.

Существует множество способов, при помощи которых мы выражаем нашу благодарность сотрудникам и заботу о них. И мы не упускаем любую возможность насладиться общением друг друга. Просто ради удовольствия мы проводим вечера игры в покер, а весной играем и боеем во время матча команд магазинов Mitchells и Richards в софтбол³. Когда у кого-то из нашей команды приближается день рождения, я отправляю ему на домашний адрес личную поздравительную открытку, а в день самого праздника в магазине появляется именинный торт, мы задуваем свечи и съедаем всю эту вкуснятину.

Поэтому люди приходят к нам на работу и остаются с нами, и все это время улыбка не сходит у них с лица. Сотрудники радостно предвкушают начало рабочего дня и не торопятся убегать домой, когда время работы подходит к концу. Почему? Потому что они счастливы. Мы удовлетворяем их финансовые и личные запросы и потребности и, что очень важно, даем им возможность чувствовать собственную вовлеченность и значимость. Работа для них в удовольствие. Во многих компаниях такая постановка вопроса почти табу, но для нас это ключевые слова и стандартная практика работы.

³ Облегченная разновидность бейсбола, в которой используется мягкий, а не жесткий мяч.

И поскольку сотрудникам нравится работать с нами (я сознательно говорю «с нами», а не «на нас»), нашим клиентам нравится у нас покупать. В конечном счете все это дает нам высокую рентабельность инвестиций (ROI). Наши поставщики и банкиры говорят нам, что именно такой подход служит секретной формулой успеха. В первой книге я писал о том, что наши продажи в 2003 году составили 65 миллионов долларов и неуклонно растут. При этом мы достигаем результатов гораздо более важных, чем просто значительное увеличение продаж и высокий возврат на инвестиции, – мы наблюдаем очень высокий «возврат на человека». Сейчас наша команда обнимающихся⁴ сотрудников насчитывает 250 прекрасных людей, среди которых более 50 портных и швей, подгоняющих одежду в трех наших магазинах.

⁴ Автор использует термин *hugger* от английского *hug* – обнимать. В русском издании его книг применяется термин «обниматель». *Прим. ред.*

План Митчелла

На основе полученных мною отзывов я сделал вывод, что компаниям нужен детальный, но простой план того, как собрать эффективную и счастливую команду, члены которой не убегут к конкуренту на другой стороне улицы, посулившему им на десять долларов в месяц больше плюс дополнительный день в год к отпуску.

Эта книга – план Митчелла относительно того, как надо обнимать своих сотрудников.

Я провел многие годы, продавая костюмы, носки и чулки рядом с мамой и папой (да будет земля им пухом), братом Биллом, моей женой Линдой, нашими четверьмя сыновьями и тремя племянниками. К нынешнему моменту я выделил пять основных принципов, или гайдлайнов, того, как мы обнимаем наших сотрудников. Когда я говорю «сотрудников», я имею в виду всех, кто работает с нами: продавцов, обслуживающих клиентов в торговом зале, уборщиц, курьеров, закупщиков, портных, а также скрытых от глаз покупателей наших любимых финансовых чудесников, рекламщиков и маркетологов, членов консультативного совета и тех, кто работает на аутсорсинге. И даже обслуживающих нас курьеров из FedEx и UPS и наших друзей из IBM.

Я верю в силу позитивных действий и высказываний, поэтому тщательно подобрал слова, выражающие эти принципы. В эти слова, в свою очередь, много чего заложено.

Итак:

- внимательность⁵,
- доверие,
- гордость,
- участие,
- признание.

Возможно, что вы не встречали эти принципы в книгах и пособиях о том, как лучше вести бизнес. Тем не менее они работали на нас безотказно, будут работать и на вас. Все пять принципов внутренне связаны и вместе дают мощнейший синергетический эффект и потрясающие результаты. Они просты и надежны. Претворение в жизнь этих принципов вкупе с энергией и энтузиазмом сыграло огромную роль в успехе магазинов Mitchells/Richards/Marshs.

Совершенно необходимо донести все это до людей, которые работают с нами. Принципы моего отношения к сотрудникам следующие: быть с ними любезным и внимательным, верить им, помогать им испытывать гордость за свою работу, участвовать в работе и жизни коллектива, а также щедро признавать их заслуги.

Если вам удастся успешно привить в компании все пять принципов, вас будут окружать лояльные и продуктивные сотрудники-коллеги. Вы создадите сильнейшую из сильнейших команд. Ключ к этому – персонализация, позитивный настрой и страстное отношение к работе. После того как вы создали эту волшебную связь между людьми на личном уровне, остается только сконцентрировать внимание на следующих факторах: дисциплине, последовательности, исполнении и результатах.

Я не утверждаю, что мы совершенно безгрешны – таких просто нет, – и у нас есть свои недочеты, тем не менее я не раз слышал: «Джек, ты и твоя семья создали особую культуру».

На последующих страницах вы подробно прочтаете об этих пяти принципах и поймете, что мы в них вкладываем. Также я поделюсь с вами некоторыми правдивыми исто-

⁵ Широко употребляемое английское слово *nice* имеет много оттенков значения: от «милый» и «приятный» до «отзывчивый», «тактичный», «приличный» и «любезный».

риями, которые иллюстрируют применение принципов. Я расскажу и о новых концепциях и идеях (например, о «пяти принципах участия», поясняющих, как создавать и поддерживать теплые отношения с людьми), а также поделюсь небольшим упражнением «Летим на Луну», в разработке которого я непосредственно участвовал.

Эти принципы и идеи не созданы искусственно на доске переговорной или экране компьютера. Мы живем и руководствуемся ими в реальной жизни. Я знаю, что они работают, потому что видел это. Я наблюдал эти идеи в действии на примере сотен талантливых людей, которые украшали своим присутствием наш торговый зал и утверждали, что приходить на работу – одно удовольствие!

Разработанные нами принципы применимы в любой отрасли и компании любого размера – маленькой, средней, крупной или даже очень крупной. И я уверен, что их можно прекрасно использовать в любой стране мира и любой культурной среде. Они будут работать в цехе по производству консервированных бобов или в конторе оптовика, торгующего заколками для волос. Они будут работать в страховой компании, конторе риелтора или трейдера. Они будут работать на небольшую семейную компанию и на мультинационального гиганта.

Люди мира занимаются бизнесом примерно на 7000 языках, но язык объятий понимают все.

Как и в книге «Обнимите своих клиентов», здесь вы прочтете реальные истории о реальных людях. Это очень понятная и здравомыслящая книга о том, как сотрудники внимательно относятся друг к другу, верят друг другу, чувствуют гордость за своих коллег и за рабочую атмосферу, вовлечены в дела компании и получают за свой вклад признание.

В конце каждого раздела вы найдете краткое резюме. В конце книги снова размещен «Тест на достижения в области объятий» – веселое упражнение, которое помогает закрепить полученную информацию.

Думая о том, как работает наша компания, я вспоминаю фразу, которую услышал от Ника Донофрио, исполнительного вице-президента по инновациям и технологиям IBM: «В конце каждого дня я задаю себе вопрос: какое доброе дело я сделал и какую пользу сегодня принес?» Мой отец каждое утро говорил примерно то же самое: «Надеюсь, что сегодня я смогу сделать для наших людей что-то хорошее и принести им пользу».

Я искренне надеюсь, что эта книга принесет пользу вам и вдохновит вас и вашу компанию на то, чтобы вы начали по-настоящему обнимать своих людей. Я мечтаю о том, что вы обнимете молодого коллегу или уже приближающегося к пенсии сослуживца в соседнем кабинете или во время рабочей встречи. Вы улыбнетесь и поблагодарите его за то, что он принес к обеду кексы или банку домашних соленых огурцов. Вы просто возьмете и сделаете это – удивите его своим объятием, которое ярким светом озарит комнату и душу этого человека.

Мы обнимаемся уже три поколения, и на протяжении полувека это великолепно работает. Значит, получится и у вас.

И после этого собственная работа уже никогда не покажется вам «просто работой».

Часть I. Внимательность. Именно так нужно относиться друг к другу

Глава 1. Как построить культуру внимательности

Много лет назад я узнал об отличном способе осознания предмета – трех уровнях знания, или трех З. Если мне с трудом дается какой-нибудь важный вопрос, я всегда им пользуюсь.

Существует три уровня знания:

Знание 1. Ты знаешь то, что ты знаешь.

Знание 2. Ты знаешь, чего ты не знаешь.

Знание 3. Ты не знаешь, что ты чего-то не знаешь. Это последнее знание – самое страшное.

Расшифруем эту парадигму.

Ты знаешь то, что ты знаешь: я знаю, что пенициллин – чудо-антибиотик, который применяют для борьбы с рядом заболеваний и инфекций.

Ты знаешь, чего ты не знаешь: я знаю, что я ничего не знаю о химической структуре пенициллина и о том, каким образом антибиотик убивает инфекцию (да, вот только что посмотрел в сети: пенициллин можно получить из заплесневелой дыни, которую выбросили в мусор).

Ты не знаешь, что ты чего-то не знаешь: в мире существует несколько десятков племен, изолированных от цивилизации. Они даже и не подозревают о существовании пенициллина, который мог бы спасти некоторых из них от смерти вследствие инфицирования ран и болезней. Они не знают, что они этого не знают.

Каждый раз, когда я задумываюсь о корпоративной культуре, идея трех З бьет мне по голове бейсбольной битой. Наблюдая за компаниями, которые не могут достигнуть своего потенциала, я понимаю, что они не знают того, что они кое-чего не знают. Самое неприятное здесь то, что речь идет о важнейшем, базовом элементе построения бизнеса.

Создается ощущение, что в вопросе *необходимости* внимательного и любезного отношения к собственным сотрудникам огромное количество компаний застряло на третьем уровне знания и не понимают, что их сотрудники – основа успеха всей компании. Вместо этого компании воспринимают их как статью расходов, в особенности если компания должна платить им пенсию, как, например, заведено в авиаиндустрии. Недавно один молодой стюард сказал мне: «Раньше мне казалось, что я представляю для компании ценность, а сейчас кажется, что я только обуза и финансовое обязательство».

Теперь сравните это поведение с практикой компании Starbucks, в которой всем сотрудникам, нанятым на неполный рабочий день, с самого начала работы предоставляют медстраховку. Однажды я слышал, как один бариста восхищался этим вслух в разговоре с коллегой.

Существует и ряд компаний, застрявших на втором уровне знания. Они понимают ценность собственных сотрудников, однако не знают, как показать им, что их ценят. Мы понимаем, что люди представляют самую большую ценность, и демонстрируем это каждый день при помощи культуры внимательности.

Несколько дней назад я стоял около лестницы, ведущей в отдел женских товаров магазина Richards (по аналогии с известной песней Led Zeppelin мы называем ее «Лестницей

в небо») рядом с Робом Ричем, который работает с нами уже много-много лет, а в этом году сделал очень хорошие продажи. Поэтому я просто пожал ему руку и сказал: «Молодец, Роб! Ты добиваешься выдающихся результатов. Спасибо тебе огромное!» Это было сделано совершенно спонтанно – такое поведение стало чертой моего характера. Я ведь знаю, что он действительно добивается великолепных результатов, и уверен, что мое признание поднимет его настроение. И результаты работы Роба постоянно улучшаются.

Подобное поведение – норма для каждого из нас. Я ощущаю силу простого, прямого одобрения и похвалы. Мы всегда стараемся быть внимательными и вежливыми.

Я не слышал ни об одной компании, в которой к сотрудникам сознательно относятся плохо или просто прохладно. Но скажите, сколько компаний сделали внимательное и вежливое обхождение с собственными сотрудниками, а также регулярное признание их ценности частью корпоративной культуры? Следовательно, истинная культура внимательности сложилась только в небольшом количестве компаний. Эта культура должна начинаться с высшего руководства компании. Будучи внимательными и действуя проактивно⁶, они формируют среду, в которой сотрудники постоянно заботятся друг о друге.

Для многих сама идея культуры внимательности связана с детскими воспоминаниями о родителях, любимой няне или первой воспитательнице в садике. Такие люди признают, что в компаниях нет столь же доброй атмосферы, какая была в их детстве, и они страдают от ее отсутствия. За многие годы работы несколько наших сотрудников заявляли, что рабочая обстановка в компании настолько приятная, что они зачастую чувствуют себя на рабочем месте, среди коллег, более комфортно, чем у себя дома. Скорее всего, эти люди получали мало внимания, заботы и любви в родительской семье и теперь нашли у нас ту домашнюю атмосферу, о которой мечтали всю жизнь. А те, кто рос, окруженный вниманием, заботой и любовью, воспринимают свое рабочее место как некое продолжение собственного дома.

Естественно, человеку, который с детства привык к тому, что его бьют за любые ошибки и постоянно приказывают, что он должен делать, потребуется некоторое время, чтобы перестроиться. Такой человек постоянно думает о том, что его могут уволить или обидеть, если он признается, что работа дается ему совсем нелегко. Это понятно, ведь он вырос не в самой благоприятной атмосфере.

Но как только сотрудник привыкает к культуре внимательности, у него словно вырастают крылья. Здесь ему помогают подниматься вверх, а не затыкают, и поверьте, этот сотрудник уже никогда не захочет поменять эту культуру на какую-либо другую.

Так что же это такое – культура внимательности? Это культура, которой присущи следующие характеристики:

1. Настрой на то, чтобы доставить удовольствие другим, психология «Я хочу тебя порадовать».
2. Персонализация взаимоотношений.
3. Смирение и скромность.

Психология «Я хочу тебя порадовать» означает то, что люди хотят делать другим что-то приятное только для того, чтобы выразить свое внимание другим из самых добрых и искренних побуждений. Настрой в компании следующий: все члены организации неизменно проявляют хорошие манеры и привыкли делать людям приятное. Во время общения менеджеры и подчиненные используют слова «простите», «пожалуйста», «могу ли я тебе

⁶ Проактивность – понятие из области психологии. Это особый тип поведения, когда человек не реагирует на воздействия извне, а сам оказывается автором воздействий, запускает их по своей инициативе, опережая воздействия на себя и формируя нужные реакции у окружающих. *Прим. ред.*

помочь?». В общем, используют лексикон позитивных слов и выражений для того, чтобы быть внимательными и милыми по отношению друг к другу.

В атмосфере психологии и культуры «Я хочу тебя порадовать» люди всегда готовы помочь своим коллегам. Более того, они сами ищут возможности это сделать. Например, Фабио может сказать Стивену: «Слушай, иди-ка ты домой сегодня пораньше, я же знаю, что у твоего сына сегодня день рождения». А через месяц Стивен может сказать Фабио: «Ты хочешь поиграть в софтбол? Не волнуйся, я займусь срочным заказом для UPS, и товар отправят в Калифорнию сегодня вечером. Так что иди». И самое интересное, что однажды сделанное дружеское объятие вернется к вам тогда, когда оно вам нужно больше всего.

Крайне важно, чтобы люди вели себя вежливо по отношению друг к другу все время, а не от случая к случаю. В любых обстоятельствах, даже пробираясь через снежную бурю, вежливые люди остаются вежливыми. Моя мама в свое время вывела уровень вежливости до совершенно непостижимых высот. Она писала письма, в которых благодарила людей за то, что они поблагодарили ее. Мы над мамой смеялись: «Ну, послушай, человек же благодарит тебя. За что ты его благодаришь?» И мама отвечала: «А мне так нравится».

Огромное значение имеет и то, что ни один человек не позволит себе, я надеюсь, сделать какую-нибудь преднамеренную гадость или станет как-либо манипулировать другим. Например, вежливый человек никогда не станет использовать слово «ненавижу». Однажды я рассказывал о том, как я ненавижу рыбу, и мой старший внук Лайл заметил: «Дедушка, слово “ненавидеть” – ругательное». Не могу с ним не согласиться, так говорить невежливо. Но мне на самом деле не нравится рыба. Я с гораздо большим удовольствием ем курицу, я ее просто обожаю.

Наверное, человеком, который, как никто другой, мог угодить своему ближнему, была моя бабушка со стороны матери. Она всегда давала по максимуму, будь то урок игры в канасту⁷ или денежная помощь в случае острой надобности. При этом она никогда не ждала, что оказанная услуга ей как-либо вернется. Ей очень нравилось слушать наши рассказы о том, как мы, в свою очередь, делились ее подарками с другими людьми. Она научила нас «таланту дарения», который мы с Биллом и нашими женами старались передать следующему поколению. Теперь мы семьями играем в джин рамми, покер или бридж. Моя бабушка дожила до восьмидесяти девяти лет, и улыбка никогда не сходила с ее лица даже в последние годы жизни, когда она была прикована к инвалидному креслу. Билл любовно называл ее «Подсолнух».

Персонализация взаимоотношений означает, что люди общаются как обычные реальные люди, а не роботы, «думающие» только о рабочем функционале и должностных инструкциях. Такие люди знают, что Ральф не просто закупщик обуви, а человек, который любит сплавляться на каяках и растит восьмилетних близняшек. Майкл не просто работает в бухгалтерии, а участвует в марафонах и любит манговый пудинг. Мы не ограничиваем и не урезаем отношения с человеком, напротив, стремимся сделать их полноценными. А создание полноценных отношений между людьми означает, что между ними складываются личные отношения. И это очень важно, потому что мы верим, что персонализация рабочих отношений способствует созданию эффективной коммуникации. А без коммуникации организация умирает.

Если вы начальник отдела маркетинга, а я начальник отдела продаж и вместе мы собираемся только для того, чтобы обменяться великими идеями, как же мы можем продвинуть нашу организацию вперед? Нужно ли нам в какой-то мере персонализировать наши отношения? Лично я не представляю себе, как можно работать с человеком, которого я совсем не знаю.

⁷ Популярная карточная игра в США.

В определенном смысле это вопрос эмпатии (сочувствия и сопереживания). В начале моей деловой карьеры я думал, что достаточно кого-то просто понимать, но позже осознал, что эмпатия представляет собой понятие более широкое и осмысленное. Оно включает в себя заботу, сострадание и многое другое.

Персонализация отношений означает, что вы пытаетесь выяснить, что людям важно и как они себя чувствуют. Тогда у вас получится обнять их таким образом, чтобы они подумали: «Вау! Они действительно по-настоящему обо мне заботятся, им не все равно. Вот это приятное место для работы».

Можно быть портным и подгонять одежду, можно продавать алюминиевый сайдинг, но для того, чтобы быть вежливым с соседом по офису, вам необходимо персонализировать отношения. А для этого надо знать, к чему этот человек стремится и что его волнует, и показать ему, что вам не безразличны его желания.

Хорошо ли вы знаете своих коллег и сотрудников? Скольких из них вы действительно знаете по-настоящему?

Смирение – крайне недооцененная ценность. Все слышали рассказы о том, как корпоративные боссы путешествуют первым классом, а их подчиненные летят в том же самолете экономклассом. Или о том, как руководители и менеджеры ведут себя словно примадонны, думают только о себе, что не мешает им быть супертребовательными к своим подчиненным и не обращать внимания на то, сколько сил те вкладывают в свою работу. Именно под их началом работа превращается не в карьеру, а в работу от слова «раб». Такие сотрудники не слишком лояльны к собственным сослуживцам и компании в целом.

Наше определение смирения следующее. Смиренные люди, в особенности руководители и менеджеры, не считают, что знают все. И смиренные сотрудники не только сами хотят стать успешными, но и активно помогают своим коллегам достичь большего. Не надо утверждать, что вы и ваш бизнес – лучшее, что есть на свете; стоит всегда оставлять место новым идеям. Руководитель может себе позволить спокойно сказать «Я не знаю» или «После того как вы мне это сообщили, я изменю свое мнение». Надо поддерживать людей, а не присваивать себе чужие лавры. Нет смысла постоянно торчать на пьедестале почета. Подвиньтесь, пусть другие тоже погреться в лучах славы, если они того заслуживают. Это создает чувство единения, дает радость от того, что вы ставите интересы других выше собственных. Это означает, что вы не скрываете свои ошибки. Это значит, что вы находите в себе силы и извиняетесь.

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.