

ДУМАЙ!

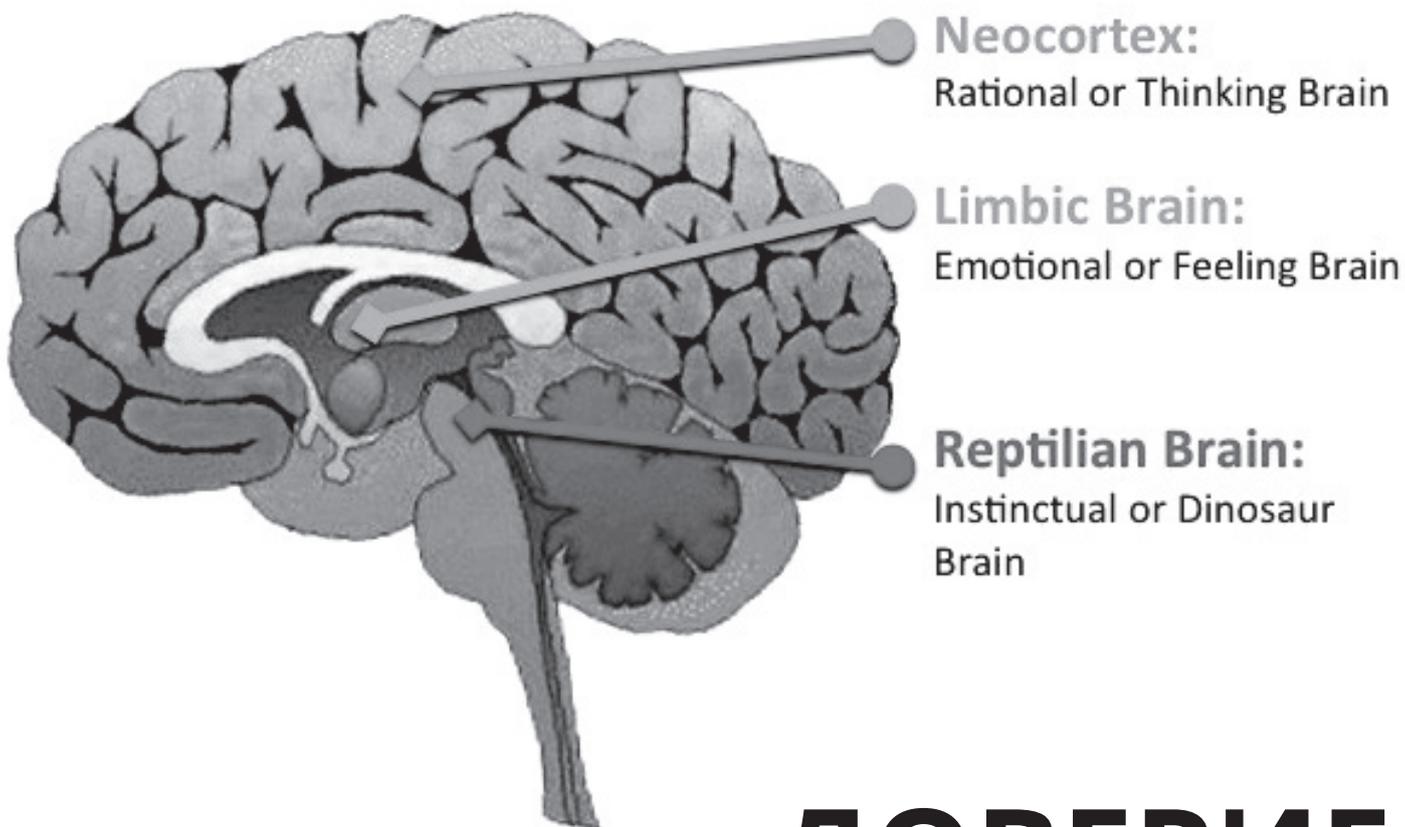
21.10.2014

#025

<http://e-ideya.com>

<http://fb.com/eideyadumaj>

Самое лучшее оружие — у вас между ушей, под скальпом. Разумеется, если оно заряжено!
Р.Хайнлайн



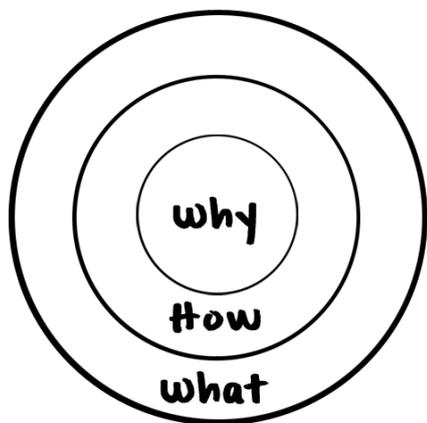
ДОВЕРИЕ и успехи в работе

Откуда происходит доверие, как связано с лидерством, почему одну компании успешны, а другие нет? Как сотрудники и менеджмент компаний влияет на успешность? Как ведут себя руководители по отношению к своим подчиненным при наличии KPI (Key Performance Indicators = ключевые показатели производительности)? На эти и многие другие вопросы мы поищем ответы в текущей статье.

Начнем с примера. Возьмем компанию Apple. У нее есть все то же самое, что есть и у других компаний. Такие же инженеры, те же законодательные и климатические условия, как у всех. Почему же тогда Apple успешнее на рынке? Более того, дело ведь на самом деле даже не в Apple. Причина успешности в некоем ингредиенте, благодаря которому одни успешны, а другие — нет. У одних получается делать невероятные

вещи, а другие остаются в аутсайдерах. И эта причина у всех одинаковая. Она заключается в том, как эти люди и компании общаются с окружающими. И всегда лидеры общаются одним способом, а аутсайдеры — другим.

И причина такого разделения успешных от неуспешных заключается в порядке следования конструкций в их речи, отвечающих на вопросы "What-How-Why" или "Why-How-What" («Что-Как-Зачем» или «Зачем-Как-Что»). Важен именно этот порядок.



Если бы Apple был такой же как все, их реклама звучала бы примерно так: "Мы делаем отличные компьютеры, у них классный дизайн и их легко использовать, хотите купить?" И именно так многие строят свои маркетинговые компании. Многие руководители именно так общаются с командами, а продавцы — с заказчиками. И даже мы, общаясь друг с другом, применяем именно эту конструкцию — начинаем со неявного ответа на вопрос «Что?».

И такая фраза — не вдохновляет! Как же действуют все лидеры (и Apple в том числе)?

«Мы верим, что мы бросаем вызов статус-кво. Мы верим, что можно мыслить по другому. Мы бросаем вызов, делая удобный и дружелюбный дизайн, предоставляя лучший сервис и качество, чем ожидал клиент, проактивно внедряя улучшения и инновации. Не удивительно, что мы лучшие в своей сфере. Хотите купить наш компьютер? Заказать у нас разработку? Сотрудничать с нами?» Все, что мы сделали — это изменили порядок. Люди «покупают» не то, "Что" вы делаете, а то "Зачем" вы это

делаете. Людей намного легче убедить, если вы начинаете с «Зачем».

Интересным фактом является то, что данный метод опирается на биологию, а не психологию! Взгляните на строение человеческого мозга. И мы увидим, что мозг разделен на три основные компоненты: неокортекс, лимбический мозг и рептилоидный мозг.

Рептилоидный мозг отвечает за рефлексы (а на них мы не можем воздействовать сознательно) и поэтому в нашей статье нам будут интересны две другие части мозга — неокортекс и лимбический мозг. Неокортекс отвечает за логику, рациональное и аналитическое мышление, факты, обработку данных. Лимбический мозг, в свою очередь, отвечает за эмоции, чувства (такие как доверие, лояльность и другие), также за человеческое поведение, за механизм принятия решений и в лимбическом мозге отсутствуют способности к языку. Обратите внимание — именно лимбический мозг отвечает за принятие решение, но он ничего не знает про факты и рациональность, и даже не в курсе про то, что существует язык! Решения мы принимаем на основании эмоций и чувств.

Знакома ли вам ситуация, что вы озвучиваете кому-то все возможные факты и цифры, а в ответ слышите "да, все ясно, но что-то меня все равно смущает, что-то здесь не так, одним местом чую...?"

Важность вопроса "Зачем" — огромна! Да, можно делать дела и вести бизнес с людьми и компаниями, которым нужно то, что у тебя есть или то, что ты умеешь. Однако фантастического успеха можно достичь, делая бизнес с теми, кто верит в то, во что веришь ты! Справедливо и обратно, если вы наемный сотрудник.

Точно также и наем сотрудников. Знаете, если вы наймете человека просто потому, что он может выполнить работу, он будет работать за ваши деньги, но если вы наймете человека, который верит в то же, во что и вы, он будет работать на вас всеми своими силами, потому, что он делает это не для вас... а для себя!

И если вы озвучиваете то, во что вы верите, вы привлечете тех, кто верит в то же самое. Почему же это так важно? Почему мы следуем за лидерами?

Как им удается вести нас за собой?

Мы следуем за лидерами не потому что мы должны, а потому, что мы хотим! Мартин Лютер Кинг, произнося свою речь, говорил "I have a dream!" — и каждый из 250 тыс. человек, кто пришел в тот день на площадь в Вашингтоне послушать его речь, пришли туда не для него. Они сделали это для себя. Более того, Мартин Лютер говорил "I have a dream!", а не "I have a plan!" :-). Оглянитесь вокруг, сколько наших политиков и руководителей говорят "У меня есть план" — эти планы никого не вдохновляют! У нас есть формальные лидеры и есть те, кто нас ведет за собой.

Именно те, кто начинает с "Зачем" — обладают способностью вдохновлять окружающих или находить тех, кто вдохновляет.

И здесь мы подходим к пониманию важности окружающей среды — рабочей атмосферы, духа в компании или даже в стране. Если она выстроена правильно, то каждый из нас способен на потрясающие вещи. Главный нюанс в доверии и сотрудничестве в том, что это чувства и эмоции, а не алгоритм или инструкции. Не получается просто сказать и уж тем более приказать "доверяйте мне" — и вы доверитесь. Нельзя сказать своим подчиненным "сотрудничайте" — и они тут же начнут :-). Ага! :-). Так не работает. Это же эмоции!

Откуда же берутся эти эмоции? Перенесемся мысленно в Палеолит. Кстати, способность к мысленным абстракциям, к представлению не существующих сейчас образов — одна из способностей, которая делает нас людьми.

Так вот, Палеолит. Мир, полный опасностей, которые старались нас прикончить (ничего личного — just evolution). Погода, злобные звери, "дружественное" голодное племя и т.п. И все это старалось не дать нам стать теми, кем мы сейчас являемся. И нашим предкам пришлось стать социальными — жить вместе, работать и защищаться сообща в своей социальной группе — племени. И когда мы чувствовали себя принадлежащими к нему — естественной реакцией было доверие. Можно было спокойно заснуть, зная, что кто-то в племени будет начеку и помешает саблезубому тигру нас съесть.

Если бы мы не доверяли друг другу, значит никто не предупредит соседа об опасности — и тогда пара-тройка бессонных ночей и провал нашей эволюции обеспечен.

В современном мире все точно также. Существует множество вещей, которые стараются нарушить нашу жизнь, выбить нас из зоны привычного комфорта, лишить возможности успеха. Это могут быть ваши конкуренты, которые стремятся прикончить вас. Или новая технология, которая в мгновение ока ломает вашу бизнес-модель.

Если окружающие условия работы плохи — нам приходится тратить силы на защиту друг от друга, а не на работу. Это правило справедливо на любом уровне: если внутри вашего отдела все друг другу доверяют, то соседние отделы вашей организации могут уже не попадать под такое доверие. И вы будете тратить силы на защиту от их возможного негативно-го влияния. Это неминуемо ослабляет организацию или даже страну.

Давайте сравним с родительством. Представьте, что ваш ребенок сделал что-то не так. Вы его уволите? А если он регулярно делает что-то не так? Все равно нет? :-)

Вот почему многим сотрудникам так сложно. Это своего рода когнитивный диссонанс. Ведь множество руководителей буквально разрушают своим образом и поведением само понятие доверия и лидерства. Ведь они в любой момент пожертвуют людьми ради своих интересов, своих бонусов и KPI. Именно такое их



Я сделал все расчеты

Мы не можем позволить себе держать пса. Он должен уйти.

поведение раздражает, а вовсе не цифры выполненных или не выполненных KPI. Хороший лидер никогда не пожертвует своими людьми ради показателей! Наоборот — он скорее пожертвует показателями, чтобы сохранить людей!

И когда мы ведем себя как настоящий лидер, создаем среду, где люди доверяют друг другу — реальностью становятся ситуации, когда другие люди (те самые наши люди) готовы жертвовать собой ради нас. Они готовы пахать, чтобы мечта их лидера воплотилась в жизнь. И если спро-

сить их — “почему вы так поступили и так работаете для этого человека?” — они ответят одно и то же — “потому, что он сделал бы тоже самое для нас”. И разве не в таком коллективе мы все хотели бы работать?

(с) Алексей Егошин

Тезис номера:
Обещание должно
являться публичной
офертой

Вопросы для обдумывания

1. Вы доверяете своим друзьям и коллегам на работе? Отправились бы с ними «в разведку»?

2. Ваш руководитель создает условия, чтобы появилось и развивалось доверие в коллективе? Если вы сами руководитель — то вы создаете такую атмосферу?

3. При каких условиях доверие и взаимное уважение

могут дать больший эффект, чем классический найм?

4. Если работать в долгую, на перспективу, будет ли доверие в коллективе — более важным и полезным, чем денежная мотивация, лишь бы люди не уходили?

5. Готовы ли вы начать доверять своим коллегам, начиная с завтрашнего дня? Если нет, то почему? Если да,

то как внешне будет проявляться то, что вы начали им доверять?

Присылайте свои ответы к нам в редакцию на адрес ans@e-ideya.com. В теме письма, пожалуйста, добавьте «[Think-025]» (без кавычек).

Лучшие ответы (по мнению редакции) будут опубликованы с указанием авторства в следующем номере. Спасибо!



Цитаты

Просить совета есть величайшее доверие, какое один человек может оказать другому

Д. Бокаччо

Люди глупо доверчивы... Вся реклама мира основана на трех принципах:

Ищите нас в Интернете:



«Хорошо, много и даром». Поэтому людям можно давать скверно, мало и дорого

А.С. Грин

Зрелость разума узнается по неспешности доверия... Но не подавай виду, что не веришь, — это невежливо, даже оскорбительно: ты тогда даешь понять собеседнику, что либо он обманывает, либо сам обманут...

Грасиан-и-Моралес

Доверие — первое условие дружбы

Ж. Лабрюйер

У людей вообще замечается слабость доверять

скорее другим, ссылающимся на сверхчеловеческие источники, чем собственным головам

А. Шопенгауэр

Оказывайте доверие лишь тем, кто имеет мужество при случае вам поперечить и кто предпочитает ваше доброе имя вашей милости

А.В. Суворов

Оказанное доверие обычно вызывает ответную верность

Ливий

Доверие, оказанное вероломному, дает ему возможность вредить

Сенека

Если вы хотите не словом, а делом поддержать социальный проект для думающих людей, перечисляйте деньги на карту Приватбанка: 5168 — 7553 — 9296 — 3365 (гривна) Егошин Алексей